

La gestión judicial y la incorporación de herramientas interdisciplinarias



PROGRAMA DE FORMACIÓN
EN ÁREAS DE VACANCIA
DE LA ABOGACÍA

2017

GESTIÓN JUDICIAL

La gestión judicial y la incorporación de herramientas interdisciplinarias



PROGRAMA DE FORMACIÓN
EN ÁREAS DE VACANCIA
DE LA ABOGACÍA

2017

ISBN: en trámite
La gestión judicial y la incorporación de herramientas interdisciplinarias
1ra. edición: noviembre de 2018

Editado por Ediciones SAIJ de la Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica.
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Sarmiento 329,
C.P. 1041AFF, C.A.B.A.
Correo electrónico: ediciones@saij.gob.ar

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre
y gratuita en: www.bibliotecadigital.gob.ar

Los artículos contenidos en esta publicación son de libre reproducción en todo o en parte,
citando la fuente.

Distribución gratuita. Prohibida su venta.

DIRECTOR

MARIO FERA (UCES)

ÍNDICE

página

Prólogo. ¿Por qué enseñar gestión en el sistema judicial?	1
Introducción	5
Propósitos generales	7
Perfil del docente	9
Contenidos y estrategias didácticas	11
1. Introducción.....	11
2. Programa del curso.....	13
3. Contenidos de los módulos de trabajo	14
Estrategia propuesta de evaluación	35
Recomendaciones generales	37
1. Recomendaciones generales para las clases.....	37
2. Recomendaciones para el uso de presentaciones (PowerPoints).....	38
3. Recomendaciones para el uso de videos.....	39

PRÓLOGO

¿POR QUÉ ENSEÑAR GESTIÓN EN EL SISTEMA JUDICIAL?

El programa que aquí se presenta busca paliar la falta de formación o “concientización” de los recién graduados en la carrera de Derecho en nuestro país respecto de un modelo de trabajo identificado con la “gestión de calidad”, que impacta en las dificultades que luego se presentan a la hora de resolver las tensiones sociales que el mundo actual presenta y satisfacer las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

En función de ello se busca colaborar con los docentes mediante un material que incluye herramientas prácticas a aplicar dentro del aula. Se trata de impulsar una materia de gestión administrativa para capacitar en gestión de calidad aplicada a la oficina judicial.

Pero ¿por qué enseñar gestión en el sistema judicial? Resulta fundamental construir nuevas formas de organización, partiendo de una concepción ética diferente de liderazgo, normas de conducta, motivación, capacitación, entre otras; lo cual tiene como objetivo lograr una mayor eficacia en la dinámica del trabajo judicial.

Buscar la mejora del servicio de justicia mediante el perfeccionamiento de las tareas administrativas del juzgado -como modelo de oficina judicial- con un alto impacto en el acceso a la justicia.

Desde esta perspectiva, la calidad debe ser interpretada en su sentido estricto como calidad del producto o servicio, y en su sentido más amplio significa además la calidad del trabajo, de la información, del proceso, de todo el personal, del sistema, de la organización, de los objetivos, es decir, la calidad de vida.

Para ello se abordarán los procesos de gestión de calidad que tienen como característica central la definición de los objetivos de la oficina judicial. Se establecerán los mecanismos y procedimientos necesarios para alcanzar metas,

con la intervención de todos los involucrados, y realizando un control periódico de su cumplimiento.

Se trabajará sobre la “cultura organizacional” como un esquema colectivo de significados, sistema de conocimiento y creencias conformado por comportamientos concretos, mecanismos, proyectos, fórmulas y programas que sirven para regir el comportamiento de los actores sociales.

También implica trabajar la interdisciplina como parte del quehacer judicial, valorizando la ayuda que brindan profesionales de otras ciencias. En este marco se apuesta a la racionalidad, pero también a la creatividad y la imaginación: los atajos, los caminos alternativos para la solución de problemas. Se trata de crear nuevas formas a partir del trabajo en equipo y la búsqueda cooperativa de las soluciones en la que la única coerción que tenga lugar es la que ejercen otros argumentos.

Se analizará el perfil de la persona que se encuentra a cargo de la oficina como uno de los principales facilitadores de cualquier proceso de cambio, teniendo en cuenta que es una fuente importante para los integrantes de la unidad de trabajo (la oficina) para conocer “las reglas de juego” y su sentido.

Proponemos un nuevo tipo de autoridad al que se podría denominar “administrador”, que identifique la capacidad de integración, negociación y gestión en lo referente a la administración, que trate de controlar tensiones y disminuir los conflictos organizacionales.

Lo novedoso que implica la capacitación profesional dirigida a los futuros operadores del derecho impone, además, orientaciones específicas y un tratamiento teórico-metodológico particular en cuanto a la exigencia de esta propuesta de capacitación.

Se trata de constituir un ámbito de formación técnico-jurídica sustentado en las demandas y expectativas de la sociedad, pero también en la profesionalización y mejora de su desempeño laboral (gestión) y en la actualización del conocimiento jurídico.

A su vez, supone reflexionar sobre posibles acciones que optimicen la prestación del servicio de justicia en los niveles de su administración y gestión, resaltando la capacidad de análisis, negociación (consenso) y búsqueda de alternativas tendientes al mejoramiento de las condiciones laborales y de gestión, teniendo en cuenta las particularidades desde una perspectiva vinculada a la realidad de los sujetos.

El conjunto de normas, procedimientos, instructivos y registros son las herramientas para verificar y controlar los estándares de calidad obtenidos. Se analizarán los distintos niveles de control, revisión, auditorías y la supervisión facilitadora; requisito indispensable para lograr el éxito en la implementación de un cambio administrativo y mejorar la calidad del servicio. Ello permitirá generar correcciones y nuevas pautas de funcionamiento. Además, se pro-

pondrán mediciones (cuantitativas y cualitativas), el análisis de los datos y la mejora continua de las conductas y los procedimientos como un requerimiento del sistema.

La tarea propuesta no es sencilla. Las oficinas judiciales tienen una grilla inconsciente que hemos llamado “paradigma operativo”; es un paradigma de índole institucional o instituido que está en continua tensión con el instituyente, el nuevo, el que procuramos que funcione. Y aun con las mejores intenciones, en cuanto los cambios empiezan a poner incómodos a los que participan, reaparece esa grilla inconsciente o paradigma operativo. Las contradicciones entre el paradigma instituido y el instituyente están, principalmente, ancladas en las tensiones entre tradición vs. transformación, verticalidad vs. estructura circular. El paradigma operativo está más allá de las leyes de la propia organización, y lo que pretendemos cambiar es nada menos que eso, ese núcleo rígido que no fue escrito y está, sin embargo, tan firme en cada actor y en cada acto.

El proceso de reforma propuesto se sostiene en la capacitación y en la formación jurídica y judicial. Los programas estructurales no tienen mucha posibilidad de éxito si no se prioriza al operador. Esta matriz judicial forma parte de una estructura de poder muy compleja donde se desarrollan prácticas y tareas de las cuales muchos de los operadores no conocen sus fundamentos o no participan de sus principios. En función de ello, trabajar con el estudiante que mañana será operador en el sistema es fundamental.

La conciencia de una organización enfocada hacia el destinatario no es una consigna o un principio vacío, sino que en realidad implica pensar en el ciudadano como último fin del esfuerzo de la organización judicial. Una organización que mire más allá de sus propias fronteras, que esté atenta a las necesidades de los ciudadanos, del hombre corriente, requiere trabajar con quienes allí se van a desempeñar.

INTRODUCCIÓN

Podemos afirmar, en el afán de expresar una idea clara, que –aun a riesgo de incurrir en cierta generalidad– resulta incontestable después de un análisis del modo en que se desarrolló tradicionalmente la labor judicial, que la “administración de justicia” está caracterizada por una estructura de poder fragmentado dentro de un paradigma de saber unidisciplinario.

La fragmentación produce una atomización en la que cada oficina trabaja aisladamente a partir de un conocimiento parcial. A partir de ello, el desafío de la gestión que proponemos es lograr una visión totalizadora, incorporando formas de producción y circulación de conocimientos que atraviesen las barreras de la fragmentación y de la lógica jurídica como única herramienta de análisis.

Tal como afirma C. Castoriadis, poner en cuestión las instituciones es poder interrogar a esa institución, “a partir de personas reflexivas y deliberantes, donde se puede volver atrás la mayor parte del tiempo, individual y colectivamente, reflexionar sobre nuestros actos, retomarlos, corregirlos, repararlos”. Para ello se plantea desarrollar un curso cuyo objeto de conocimiento es la oficina judicial, desde una perspectiva interdisciplinaria, con el desarrollo de los siguientes temas: dinámica y estructura de la oficina judicial; el papel del juez; la adecuación normativa; el rol de los actores externos; la construcción de una nueva cultura organizacional; la estandarización del trabajo a través de las herramientas tecnológicas; las estrategias de comunicación institucional en la transformación; la presentación de experiencias de gestión con la aplicación de nuevas tecnologías en la justicia federal, nacional y provincial; el uso de herramientas de conocimiento y medición, tales como instrumentos de gestión de calidad para la organización administrativa de las oficinas judiciales.

Se propone abarcar esta temática tanto desde el punto de vista de la normativa cuanto desde las herramientas disponibles en los distintos poderes judiciales, analizando las soluciones existentes y la perspectiva de cambio que se pueda proponer con el objeto de lograr una función judicial eficiente y transparente de cara al destinatario.

La metodología a proponer es la modalidad de “aula taller”, con presentaciones interactivas que combinen exposiciones teóricas y presentación de casos, con apoyatura de material didáctico escrito y audiovisual relativo a los ejes del curso, tendiente a promover el análisis de las herramientas aplicadas, sus fortalezas y debilidades.

Esta metodología tiene sentido a partir de una pedagogía de la acción, con base en el constructivismo y pensada en la enseñanza por competencias. Al plantear la capacitación como una formación profesional, es prioritario definir que esta se hace basada en las competencias profesionales que se buscan generar, o sea, desarrollar habilidades para movilizar saberes conceptuales y actitudinales con el fin de resolver situaciones concretas, en este caso situaciones de enseñanza en el aula universitaria.

El estudio de “caso” o “análisis del caso” permite poner al alumno en situaciones reales, construyendo el aprendizaje en contextos que se aproximan al entorno de trabajo. Un caso se plantea en forma narrada y explícita situaciones complejas donde el alumno debe actuar y resolver. Por ello el taller es la metodología más adecuada, pues se trabajarán en ese ámbito situaciones concretas que permitan a los alumnos-docentes comprender y aplicar lo referido a la gestión de la oficina judicial como así también tener un ámbito de análisis metaclase.

Un docente aprende sobre la clase reflexionando sobre la misma y es desde allí que se espera construir el saber docente necesario para poder planificar las posibles actividades de enseñanza que luego transferirá a sus cursos.

La presente guía busca colaborar en este sentido. Está organizada en siete partes, en cada una de las cuales se aborda un concepto fundamental de la gestión a través de actividades ideadas específicamente.

PROPÓSITOS GENERALES

El presente material tiene por objeto poner al alcance de los docentes de carreras judiciales una herramienta específica orientada a la formación calificada de los futuros abogados, que en el corto plazo formarán parte del sistema judicial, sobre la gestión en la oficina judicial. Se busca que, a partir de los recursos aquí contenidos, el docente pueda trabajar con los alumnos en clase y repensar la tarea judicial a partir de la gestión para resolver situaciones disvaliosas que afectan la prestación que se espera de uno de los poderes del Estado.

Para facilitar la planificación y el trabajo en clase, los contenidos se presentan en forma de secuencias didácticas, en las que la realización de actividades se integra con la problematización de los conceptos involucrados en ellas; a esto sigue un grupo de actividades que funcionan como ejercicios y que permiten reforzar y profundizar lo aprendido.

Para ello se propone la enseñanza de las técnicas fundamentales para la formulación de un completo y actualizado diagnóstico, y la utilización o concepción de las herramientas que se revelen más útiles para el cambio positivo. Se discutirán, entonces, tres grandes tópicos en una clase abierta y participativa:

- *el diagnóstico del funcionamiento de la oficina judicial en su contexto;*
- *la introducción de herramientas de gestión útiles para el manejo del flujo de trabajo en las unidades judiciales (juzgados, tribunales, fiscalías, defensorías);*
- *las formas novedosas para su abordaje en el marco de las normas procesales imperantes.*

Se procura el desarrollo de habilidades para la utilización de las mencionadas herramientas, la exploración de nuevos dispositivos, procesos y secuencias de instrucciones y la generación de una actitud proclive al cambio y a la experimentación.

Las competencias se adquieren mediante la práctica efectiva, el enfrentamiento a las reales demandas de trabajo y la utilización de las respectivas herramientas, por lo que el curso remite directamente a la labor de las oficinas judiciales y a la elaboración de planes de trabajo relacionados con la actividad que desarrolla cada participante.

Como parte de la tarea de planificación, queda a criterio de cada docente la determinación de la cantidad de clases que requiere el desarrollo de cada secuencia didáctica; no obstante, de manera general, convendrá tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, serán necesarias al menos dos clases por secuencia.

PERFIL DEL DOCENTE

Para poder definir el rol del docente que debe llevar adelante esta materia es necesario aclarar algunos aspectos de la misma, en especial, la mirada con la que fue construida desde el punto de vista epistemológico.

Todos sabemos que el sistema judicial tiene una finalidad determinada y que se relaciona con el ejercicio del derecho y la aplicación de normas, principios y valores en la toma de decisiones que den respuesta a situaciones jurídicas; pero aquí no vamos a trabajar con este objeto, sino que nos focalizaremos en aplicar saberes teóricos de una disciplina diferente al derecho: la teoría de la administración.

Como se ve, es un objeto nuevo donde se unen dos cuestiones de diferentes áreas. La mirada positivista trataría de delimitar el nuevo objeto, separarlo de la realidad para hacer su estudio y encontrar las leyes que lo gobiernan; desde nuestro posicionamiento, en cambio, recurriremos a la interdisciplina.

Cuando hablamos de interdisciplina, hablamos de un cambio de visión con respecto a la metodología propia de las ciencias positivistas y de la organización y caracterización de su objeto de conocimiento. Parecería que se produce un cambio de los objetos tradicionales por nuevos objetos a estudiar.

Interdisciplina no es juntar disciplinas y ponerse a trabajar; como dice García (1992):

... la yuxtaposición de especialistas no produce la interdisciplinariedad, que es una cierta forma de trabajo, una cierta forma de actividad (...) los grupos multidisciplinarios, no han producido nada más que conjunto de trabajos especializados. El hecho de que alguien escriba luego un prólogo que procura descubrir conexiones entre ellos, y que se lo publique en un mismo volumen con una tapa común no los convierte en estudios interdisciplinarios.

No negamos con esto que el trabajo interdisciplinario requiera de un equipo de trabajo constituido por especialistas de distinto origen. Esta es una condición necesaria, pero está lejos de ser una condición suficiente. La interdisciplinariedad no emerge espontáneamente poniendo juntos a varios especialistas, con esta solución el problema queda intacto (pp. 13-14).

(...)

Por lo tanto, la investigación interdisciplinaria es concebida como un proceso y no como un acto de coordinación de resultados (p. 31).

Por su parte, Prigogine (1996) expresa:

Nuestra época se caracteriza más que ninguna otra, por una diversificación creciente de conocimiento, técnicas y modalidades de pensamiento. Sin embargo vivimos en un mundo único en el que cada ámbito de actividad implica a los demás.

Un posible punto de partida para esta búsqueda es la convicción de que todo saber conlleva una construcción. Tanto en ciencias físicas, como, *a fortiori* en las ciencias humanas, ya no es admisible la idea de realidad como algo dado (p. 45).

De lo que se desprende que el conocimiento es una serie de construcciones y no una relación pasiva de adquisición de algo dado.

Tomaremos, pues, para explicar la idea de interdisciplina, los problemas que aparecen sin resolver por parte de la concepción positivista de la ciencia, con sus disciplinas aisladas, generando un corte y un vacío para dar respuesta a la complejidad que presenta la realidad.

Por lo tanto, en esta revolución paradigmática nos encontramos con un cambio en la definición de objetos, de realidad, de método y de conocimiento.

Esto nos lleva a referirnos al rol de quien va a llevar adelante una materia con estas características, alguien que no tiene un saber acabado sino que está en construcción. Por lo tanto, hay dos cuestiones a definir: con qué saber debe contar el docente y cuál será la metodología a aplicar.

Con respecto al primer punto es importante destacar que no existen demasiadas personas con ambos saberes, lo cual se debería subsanar con algunos cursos para abogados que completen conocimientos de gestión y administración.

Con respecto al segundo, es deseable un docente que pueda presentar situaciones problemas que se tomen de la realidad judicial y coordine los aportes de los alumnos para el logro de posibles soluciones.

El aula taller o el estudio de casos son dos metodologías acordes a lo esperado para una materia como esta.

La comunicación horizontal y el manejo de grupo son herramientas docentes indispensables para llevar adelante una buena clase.

Bibliografía

García, R. (1992). *Interdisciplinarietà y sistemas Complejos*. México DF: UNAM - UNESCO.

Prigogine, Y. (1996). *Una exploración del caos al orden*. Buenos Aires: Turquets.

CONTENIDOS Y ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

1. Introducción

Para iniciar el recorrido propuesto resulta necesario explicitar el significado de algunos conceptos con los que trabajaremos.

Comenzaremos por definir un concepto clave como es el de **organización**. Existen una multiplicidad y variedad de definiciones sobre este concepto. Porter, Lawler y Hackmann (1975), tras una revisión de las diversas definiciones, encontraron que la mayor parte de los autores reseñaban las siguientes características:

- a) está compuesta por individuos y grupos interrelacionados;*
- b) se orienta hacia objetivos y metas específicas;*
- c) en su interior existe una diferenciación de funciones mediante la división del trabajo;*
- d) a su vez, existe una coordinación racional intencionada;*
- e) ella se da de manera continuada a lo largo del tiempo.*

La importancia de definir el concepto de organización radica en poder repensar su estructura y funcionamiento desde un enfoque sistémico, entendiendo que está compuesta por un conjunto de elementos que se relacionan entre sí y cuya interacción es lo que posibilita el funcionamiento del sistema.

En segundo lugar, resulta importante trabajar sobre el concepto de **oficina judicial**. Siguiendo a Benito Roldán Casañé (1994), podemos definirla como el conjunto de personas y medios materiales que, bajo la supervisión del juez, lleva a cabo las tareas que constituyen la actividad del juzgado y, en particular, la formalización y cumplimiento de las decisiones judiciales. En esta línea, los medios personales de la oficina judicial están constituidos por el juez y el secretario que tienen a su cargo la función técnica decisoria y el control, y los agentes auxiliares a cargo de la función operativa.

Como reconoce Cecilia Federico (2003), los jueces no solo están investidos del *imperium* para decir el derecho de acuerdo con la función principal para la cual fueron designados (jurisdicción), sino que además “cumplen funciones de política administrativa interna referidas a cómo dirigir, conducir y gerenciar la estructura interna del tribunal o juzgado, atento a ser su autoridad, quien ejerce la facultad o potestad frente a las demás personas involucradas en el proceso interno del Juzgado”. Asimismo, la nombrada sostiene que “la figura del secretario deviene de suma importancia en esta instancia, pues es factor esencial del andamiaje procesal”. Citando a Díaz, lo define como “aquel funcionario administrativo judicial jefe del despacho judicial, encargado del funcionamiento material de la oficina con responsabilidad propia en lo relativo a la administración de la ‘instrumentación procesal’”.

En este marco, las funciones de gestión del juez y el secretario se muestran fundamentales para la eficacia de la función judicial. Como reconoce Arias (citado en Quiroga Lavié & Federico, 2003, p. 77), el protagonismo del juez no debe ejercerse dentro de su despacho alejado de las vicisitudes cotidianas sino fuera de él, atento a lo que sucede en el tribunal a su cargo.

El juez,

... debe fiscalizar lo que hacen sus subalternos, hablar con ellos, impartir órdenes justas, efectivas y vigilar que se cumplan. Debe capacitarse en forma constante, y fomentar en sus empleados que también lo hagan. No podemos olvidar ejercer las facultades ordenatorias e instructorias que nuestro código adjetivo le otorga, erigiéndolo en director del proceso. Si bien en el enfoque tradicional el juez solo se entiende con un expediente, en realidad debe poseer ideas básicas organizativas para la cuestión tanto jurídica como administrativa de las cosas que están bajo su mando. Para que la administración de la justicia y su imagen mejoren, un buen juez no solo debe ocuparse de dictar buenos fallos sino que debe contar con un equipo de trabajo que mantenga en orden y al día su juzgado. No puede ser que, con idénticos recursos, algunos tribunales funcionen bien y otros todo lo contrario. La sociedad y el Derecho moderno merecen algo mejor que un artificio teórico, no ya el juez Hércules ni el juez Jupiteriano, el modelo de juez debe representarse bajo los rasgos de Hermes, el mensajero de los dioses. Siempre en movimiento, Hermes está a la vez en el cielo, sobre la tierra y en los infiernos. Es el mediador universal, el gran comunicador, la trayectoria que dibuja adopta la forma de una red, una multitud de puntos en interrelación. Un campo jurídico que se analiza como una combinación infinita de poderes. Un buen juez debe poner en práctica nuevas ideas, tener un contacto fluido con sus colegas, escuchar opiniones y aprender de experiencias ajenas. Se encuentra obligado a proponer, innovar, modificar, inquirir a los abogados acerca de sus necesidades, tratar de satisfacerlas (Arias, citado en Quiroga Lavié & Federico, 2003).

En síntesis, el aporte de estos autores nos permite advertir que toda toma de decisión y toda acción vinculada con la gestión que lleva adelante el juez o el secretario implica poner en juego la concreción de una intencionalidad (y la búsqueda de determinados resultados), apoyada implícitamente en supuestos o concepciones ideológicas acerca de su tarea y en un fin u objetivo que se propone alcanzar.

2. Programa del curso

2.1. Introducción

El presente programa tiene por objeto avanzar en la formación calificada de los participantes mediante la enseñanza de las técnicas fundamentales para la formulación de un completo y actualizado diagnóstico, y la utilización o concepción de las herramientas que se revelen más útiles para el cambio positivo. En función de ello, se discutirán dos tópicos en una clase abierta y participativa, a saber:

- *la introducción de herramientas de gestión útiles para el manejo del flujo de trabajo en las unidades judiciales (juzgados, tribunales, fiscalías, defensorías, oficinas administrativas);*
- *las formas novedosas para su abordaje en el marco de las normas procesales imperantes.*

Se procura el desarrollo de habilidades para la utilización de las mencionadas herramientas, la exploración de nuevos dispositivos, procesos y secuencias de instrucciones y la generación de una actitud proclive al cambio y a la experimentación.

Las competencias se adquieren mediante la práctica efectiva, el enfrentamiento a las reales demandas de trabajo y la utilización de las respectivas herramientas, por lo que el curso remite directamente a la labor de las oficinas judiciales y a la elaboración de planes de trabajo relacionados con la actividad que desarrolla cada participante.

En concreto, se espera que los cursantes desarrollen habilidades y herramientas intelectuales para movilizar saberes disciplinares y actitudinales que les permitan resolver situaciones concretas de la oficina judicial, por lo tanto no se espera que reciban contenidos para después ser repetidos en un examen.

El rol del docente y del alumno cambian, ya que se pasa de un docente que expone a uno que coordina y acompaña, y de un alumno que recibe saberes a uno que se moviliza, actúa y construye.

2.2. Objetivos

Objetivo general:

- *resolver situaciones disvaliosas de funcionamiento en la organización judicial aplicando diferentes herramientas de gestión.*

Objetivos específicos:

- *explicar el funcionamiento de una oficina judicial desde el punto de vista de las teorías de la Administración;*
- *diagnosticar problemas de gestión en la oficina judicial;*
- *diagramar posibles soluciones a problemas de gestión que se presentan en la oficina judicial con herramientas pensadas desde un enfoque interdisciplinario.*

2.3. Módulos de trabajo

Módulo 1. La oficina judicial

Estructura judicial. Gobierno judicial. Estructura y funcionamiento de la oficina judicial.

Módulo 2. Gestión y administración judicial

La evolución del concepto de gestión en la sociología de las organizaciones. Antecedentes de la gestión de calidad en la justicia. Los principios de la gestión: enfoque al destinatario; liderazgo; participación del personal; enfoque basado en procesos; enfoque de sistema para la gestión; mejora continua; enfoque basado en datos para la toma de decisiones; relaciones mutuamente beneficiosas con todos los actores del sistema.

Módulo 3. Procedimientos iniciales para la implementación de los sistemas de gestión

La Dirección; el rol directivo; la toma de decisiones y la conducción de grupos. Planificación y control. Manual de gestión. Política de la gestión. Mapa de procesos. Organigrama.

Módulo 4. Los estándares de gestión

Evaluación del sistema de gestión. Herramientas cualitativas para la evaluación de gestión: observación y observación participante; encuesta o sondeo; entrevista en profundidad; grupos focales. Estadística judicial: indicadores de gestión judicial.

Módulo 5. Tecnología aplicada a la gestión judicial

Introducción de la informática en la justicia. Marco normativo vinculado con la justicia y la tecnología. Sistema de Gestión Judicial. Sistemas documentales.

3. Contenidos de los módulos de trabajo

Módulo 1. La oficina judicial (clases I y II)

Objetivo

El objetivo de este módulo es que el alumno conozca el contexto dentro del cual se inserta la oficina judicial y las características de esta última. Esto implica, por un lado, conocer la organización judicial y tomar conciencia acerca del lugar que ocupa como estructura orgánica de uno de los poderes

o departamentos del Estado de acuerdo con el diseño constitucional, que se da tanto a nivel nacional como a nivel provincial, según las respectivas constituciones. Por otro lado, implica conocer cómo se conforma y caracteriza una oficina judicial típica, la que será objeto de nuestro estudio desde distintas perspectivas en los módulos siguientes.

Descripción de los contenidos

Estructura judicial

Nuestra Constitución nacional en su sección tercera asigna la función judicial a uno de los tres poderes estatales que reconoce, el Poder Judicial, y encomienda su ejercicio a una Corte Suprema y a los tribunales inferiores que establezcan las leyes. A la vez señala como primera –y principal– atribución de dichos órganos “el conocimiento y la decisión de todas las causas”, en clara alusión a las dos acciones que se esperan de dicho poder del Estado y a su carácter omnicompreensivo de los conflictos o situaciones que no puedan autocomponerse.

La Ley Fundamental contempla, además, otros dos órganos dentro de la misma sección tercera: el Consejo de la Magistratura y un jurado de enjuiciamiento, y pone a cargo de ellos atribuciones específicas. Al Consejo atribuye funciones de selección de candidatos a las magistraturas inferiores, disciplina, administración y reglamentación; y al jurado, la función de pronunciarse sobre la posible remoción de jueces inferiores.

Gobierno judicial

Nuestra Corte nacional, a partir de esas normas que la nominan como “Suprema” dentro del Poder Judicial, se erigió históricamente como titular de la potestad de gobierno de este departamento del Estado y, con el crecimiento de los tribunales inferiores, decidió delegar funciones administrativas, reglamentarias y disciplinarias en dichos tribunales. Tras la reforma constitucional de 1994 entendió que no había sido alterada su condición de único órgano de gobierno del Poder Judicial y, consecuentemente, extendió aquella delegación de funciones al “Consejo” y al “jurado” en sus respectivos ámbitos de competencia.

En ese contexto, advertimos que en el orden nacional el Poder Judicial está estructurado con una Corte Suprema a la cabeza, un Consejo de la magistratura y un jurado de enjuiciamiento como órganos auxiliares con funciones específicas, y tribunales inferiores con asiento en la Capital Federal y en las distintas provincias que forman la Nación.

En los ámbitos territoriales provinciales, dichos tribunales federales conviven con los tribunales locales, ya que las provincias cuentan con un Poder Judicial propio según el art. 5° CN, que reconoce en cabeza de cada provincia el dictado de una “Constitución bajo el sistema representativo republicano (...) que asegure su administración de justicia”.

La organización judicial constituye una materia no delegada por las provincias a la Nación como característica de nuestro federalismo, lo que se complementa

con la atribución que el texto constitucional federal, en su art. 75, inc. 12, otorga a los tribunales judiciales provinciales para aplicar los Códigos Civil, Comercial, Penal, de Minería, y del Trabajo y Seguridad Social –es decir, el denominado derecho nacional que es “común” a todo el territorio de la República– cuando “las cosas o las personas cayeren bajo sus respectivas jurisdicciones”.

La ciudad de Buenos Aires, asiento histórico de la Capital Federal, adquirió a partir de 1994 un particular régimen de gobierno autónomo definido en el art. 129 CN. Esta norma, consecuente con los límites del poder reformador del texto constitucional, no asimiló dicha autonomía a la de las provincias –con atribución, según el antes citado art. 5° CN, para dictar su propia Constitución y asegurar su administración de justicia–, sino que atribuyó al gobierno autónomo de la ciudad “facultades propias de legislación y jurisdicción”, y estableció en su segundo párrafo que una ley “garantizará los intereses del Estado nacional mientras la ciudad de Buenos Aires sea capital de la Nación”.

En ese marco, y habiéndose sancionado la ley que efectivamente garantiza los intereses del Estado nacional mientras la ciudad es capital de la Nación, la ciudad solo ha podido materializar las facultades propias de “jurisdicción” atribuidas por el poder constituyente federal mediante tribunales locales en materia contencioso administrativa y contravencional.

Cada Poder Judicial provincial se ha estructurado con notables similitudes al que contempla la Constitución Nacional. Bajo la denominación de Corte Suprema, Suprema Corte, Superior Tribunal o Tribunal Superior, las respectivas constituciones han atribuido a los órganos erigidos como máxima instancia judicial las facultades de gobierno, en mayor o menor medida, y atribuido funciones –diversas, según las provincias– a consejos auxiliares o asesores. El estatuto organizativo de la ciudad de Buenos Aires ha organizado sus limitados tribunales locales de modo análogo, y ha previsto un Consejo con funciones diversas.

Estructura y funcionamiento de la oficina judicial

La estructura y organización del Poder Judicial de la Nación y de los poderes judiciales provinciales y de la ciudad de Buenos Aires se componen de un conjunto de oficinas formadas para cumplir las funciones atribuidas por las constituciones y las leyes. La jefatura de las oficinas normalmente se encuentra a cargo de un magistrado o un funcionario jerarquizado, y la estructura se define mediante competencias graduales atribuidas a funcionarios y empleados en un orden administrativo descendente.

Una oficina judicial tipo es el juzgado, que se encuentra a cargo de un juez, secundado por un secretario y, por debajo de él jerárquicamente hablando, las tareas se distribuyen entre funcionarios y empleados administrativos y de maestranza.

La labor judicial de esta oficina consiste en la tramitación de expedientes, iniciados con una presentación (denominada “demanda”) que materializa un reclamo basado en el relato de determinados hechos a los que se pretende r

determinadas normas jurídicas. Esa presentación da lugar a la formación del expediente, y así comienza un proceso sujeto a distintas etapas previstas por las reglas procesales aplicables según la materia de que trate el reclamo, hasta llegar a la decisión del juez que pone fin al objeto del reclamo.

Esas reglas procesales son, junto con las reglamentaciones previstas por las autoridades de gobierno judicial en la respectiva jurisdicción, las pautas de gestión que formalmente enmarcan la labor de esta oficina tipo.

Material didáctico

Clase 1: comienza la clase con un torbellino de ideas donde se propondrá a los alumnos que expresen sus visiones acerca del perfil actual de magistrado y del perfil que, según su criterio y la expectativa de la sociedad, debería procurarse para quienes aspiran a la magistratura. Se recogerán en una pizarra esas ideas y se procurará construir una escala jerarquizada con las ideas que se debería identificar a un magistrado valioso para el sistema judicial.

Luego el docente realizará una exposición sobre:

- 1) *La secuencia histórica de nuestro país en relación con las normas constitucionales referentes al Poder Judicial y al criterio expresado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación -en sus distintas composiciones, mediante acordadas y sentencias- acerca de su rol institucional como cabeza y custodio del cumplimiento de la Constitución Nacional.*
- 2) *El marco normativo vigente en la actualidad acerca de la función judicial, del ejercicio del gobierno dentro de este poder del Estado y de las distintas competencias jurisdiccionales y no jurisdiccionales implicadas en la función judicial, tanto a nivel nacional como en los órdenes locales.*
- 3) *El contenido de la función jurisdiccional como exclusiva de los magistrados, y se examinará el perfil de este último dentro del sistema judicial.*

Por último, y teniendo en cuenta las ideas presentadas por el grupo de alumnos, se pedirá que hagan comparaciones, críticas y relaciones entre los dos momentos de la clase: el torbellino de ideas y la exposición del docente.

Clase 2: se pedirá a los alumnos si recuerdan noticias en los medios sobre casos de la órbita de la Superintendencia de la Corte Suprema y otros tribunales para entrar en tema.

Se realizará luego una exposición teórica de la oficina judicial y su funcionamiento, procurando advertir los perfiles diferenciados de quienes la componen y la necesidad de una gestión eficaz a partir de esos perfiles.

Al finalizar la exposición se propondrá a los alumnos que en grupo trabajen en el planteo de situaciones problemáticas reales e hipotéticas a partir de casos resueltos en la órbita de Superintendencia de la Corte Suprema y otros tribunales y a partir de trabajos de doctrina sobre el rol de los funcionarios (el secretario, en particular, como paradigma del funcionario dentro del sistema judicial argentino), empleados y auxiliares del sistema judicial.

Para las clases 1 y 2:

- Se tomarán en cuenta situaciones –reales o hipotéticas– y se pondrá a consideración de los alumnos la posible solución, teniendo en miras el mejoramiento del sistema judicial para dar respuesta eficaz y eficiente a la función que las normas constitucionales y legales han asignado al Poder Judicial como poder del Estado y al sistema judicial como herramienta para la paz social.
- Se presentarán noticias actuales y pasadas de magistrados que han sido observados críticamente –en sentido positivo o negativo– por su conducta o por sus decisiones, y a partir de dichas noticias se sugerirá que con una sola idea se identifique el perfil que tiene que tener un magistrado para el mejor desarrollo de la función judicial. La experiencia docente desarrollada en relación con esta metodología de examen del perfil de magistrado ha dado por resultado ideas tales como: prudencia, sabiduría, inteligencia, equidad, idoneidad moral, imparcialidad, independencia. Una vez expresadas por los alumnos estas ideas y consultado el resto de la clase acerca del consenso en señalarlas como propias del perfil de un magistrado, el docente elaborará un listado y, al concluirlo, invitará a los alumnos a que hagan, individualmente, un orden de jerarquía de mayor a menor importancia de las ideas con las que identifican el perfil deseado de magistrado, lo cual después será puesto en común oralmente en la clase procurando que se logre una discusión enriquecedora con los distintos pareceres.
- Se presentarán casos disciplinarios de funcionarios, empleados y abogados resueltos por la Corte Suprema de Justicia de la Nación en los que puedan observarse, a partir del criterio de la Corte sobre los deberes de dichos agentes, ideas acerca del perfil que ellos tienen o deben tener para el mejoramiento del sistema judicial. También se presentarán trabajos de doctrina: usualmente se toman los de Julio C. Cueto Rúa (*¿Para qué los secretarios? y El abogado: auxiliar de la justicia*) y de Germán Garavano y Luis Palma (*El rol del Secretario Judicial en la Argentina del nuevo milenio. Ideas para un debate pendiente*) como ideas contrastantes acerca de los agentes del sistema judicial, y se invita a los alumnos, después de una lectura grupal, a poner en común la síntesis de las ideas allí desarrolladas y su visión crítica acerca de:
 - a) *la mayor o menor delegación de funciones jurisdiccionales que sería deseable por parte de los magistrados hacia los funcionarios y empleados judiciales;*
 - b) *el rol del abogado de parte como parte del sistema judicial a la vista de las normas que regulan su función y la de los colegios profesionales que tienen el gobierno de la matrícula y el control ético de la actividad.*

Bibliografía

- Aguiar de Luque, L. (Dir.).** (2012). *El gobierno del Poder Judicial: una perspectiva comparada*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Alfonso, S.** (2013). *Historia de la Corte Suprema Argentina* (t. I y II). Buenos Aires: Marcial Pons.

- Alvarado Velloso, A.** (1982). *El Juez*. Buenos Aires: Depalma.
- AAVV** (1982). *La función judicial*. Buenos Aires: Depalma.
- AAVV** (1989). *El Poder Judicial. Instituto Argentino de Estudios Constitucionales y Políticos*. Buenos Aires: Depalma.
- AAVV** (2010). *VII Seminario de Gestión Judicial*. Chile: Centro de Estudios de Justicia de las Américas.
- Bielsa, R.** (1961). *El abogado y el jurista*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Bielsa, R. & Graña, E.** (1999). *Manual de la Justicia Nacional*. Buenos Aires: Ciudad Argentina.
- Carrió, A.** (1996). *La Corte Suprema y su independencia*. Buenos Aires: Abeledo Perrot, pp. 25-31.
- Cavagna Martínez, M. A., Bielsa, R. & Graña, E.** (1994). *El Poder Judicial de la Nación: una propuesta de reconversión*. Buenos Aires: La Ley.
- Cueto Rua, J. C.** (1987). *El juez de primera instancia y el secretario del juzgado*. Buenos Aires: La Ley.
- Dromi, J. R.** (1982). *El Poder Judicial*. Tucumán: Ediciones UNSTA, Universidad del Norte, Santo Tomás de Aquino.
- Garavano, G. (Dir.)**. (2001). *Información & Justicia III*. Buenos Aires: Unidos por la Justicia Asociación Civil.
- Garavano, G. & Palma, L.** (2004). El rol del Secretario Judicial en la Argentina del nuevo milenio. Ideas para un debate pendiente. *La Ley*, 2004-C, p. 1265.
- Garavano, G.** (2014). *Gestión: Compromiso, calidad y transparencia*. Buenos Aires: Ministerio Público Fiscal.
- Montero Aroca, J.** (1990). *Independencia y responsabilidad del juez*. Madrid: Academia Virtual de Derecho y de Altos Estudios Judiciales.
- Porter, L. W.; Lawler, E. E. & Hackman, J. R.** (1975). *Behavior in Organization*. Nueva York: McGraw Hill Book Co.
- Quiroga Lavié, H. & Federico, C. (Coords.)**. (2003). *Gestión de calidad y justicia*. Buenos Aires: Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura.
- Vigo, L. R. & Gattinoni de Mujía, M. (Dir.)**. (2013). *Tratado de Derecho Judicial*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.

Normativa obligatoria

Constitución Nacional de la República Argentina.

Ley 48

Decreto-ley 1285/1958

Reglamento para la Justicia Nacional

Módulo 2. Gestión y administración judicial (clases III y IV)

Objetivo

El objetivo de este módulo es que el alumno, orientado al conocimiento integral del manejo de la gestión judicial, entre en contacto con los aportes de otras disciplinas que desarrollan un aparato conceptual para el abordaje de la tarea organizativa y administrativa que se lleva a cabo en la oficina judicial.

Descripción de los contenidos

Dentro de las escuelas de la administración, planteamos hacer un recorrido por la evolución del concepto de gestión en las diferentes escuelas (Hampton, 1996) y repensarlas en vinculación con la tarea judicial:

- *Administración científica: Frederick W. Taylor; Frank y Lillian Gilbreth.*
- *Relaciones humanas: Elton Mayo.*
- *Teoría W y Y de Douglas McGregor.*
- *Teoría Z de William Ouchi.*
- *Los principios de Henri Fayol.*
- *El enfoque de sistemas.*
- *El enfoque de contingencias.*
- *El modelo de las 7 S de McKinsey.*

La sociología de las organizaciones pone en la mira el espacio de trabajo en tanto objeto de análisis susceptible de ser estudiado y transformado.

Entre los trabajos de campo llevados adelante desde la sociología jurídica (Fucito, 1989) se abordarán problemáticas específicas de la gestión del juzgado, tales como: descontrol del despacho judicial, fallas en los sistemas de comunicación, derecho oficial vs. práctica no oficial, sistemas normativos informales, disfunciones del microsistema, demora judicial, burocracia y administración judicial, tipos de liderazgo, entre otros.

En relación con la “gestión de calidad” y su aplicación en la oficina judicial (Quiroga Lavié, 2003) se presentará una introducción a conceptos de control total de calidad (Ishikawa, 1988) y los antecedentes en las experiencias llevadas a cabo en la Justicia federal y nacional.

“En el ámbito de la administración de justicia el trabajo se realiza de acuerdo a las reglas, pero no de acuerdo a los resultados”. Esta afirmación de Quiroga Lavié (2003) pone de manifiesto el tradicional enfoque más normativo y menos organizacional de las oficinas administrativas judiciales.

La oficina judicial puede ser también analizada desde la perspectiva de la eficacia en la gestión, evaluando los resultados y no solamente el cumplimiento de las reglas.

En este marco, la aplicación de sistemas de gestión de calidad en la oficina judicial, por parte de los actores del mundo judicial, los posiciona como grupos de trabajo judicial construyendo una obra común.

En esta obra común las normas de gestión de calidad pueden funcionar como una regla a seguir, así como se sigue la normativa de procedimiento y de fondo, y asimismo pueden operar como motivación, integrando la gestión de calidad en el proceso de mejora continua.

Se hará énfasis en los ocho principios de la gestión: enfoque al destinatario, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en datos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con todos los actores del sistema; en la interacción dentro del proceso organizacional, considerando la complejidad en la toma de decisiones en las organizaciones públicas.

Material didáctico

Clase 1: la clase comienza pidiéndole a los alumnos que planteen en grupo situaciones problemáticas hipotéticas en la oficina judicial. Luego de una puesta en común oral, se presentan algunos ejemplos de situaciones para que comparen y elijan con cuál van a trabajar. También pueden presentarse las situaciones y preguntar a los alumnos si tienen alguna conocida con la que quieran trabajar.

Se trata de analizar las situaciones hipotéticas desde las perspectivas de las escuelas de administración pidiendo a los alumnos sus ideas e interviniendo el docente para explicar que eso corresponde a determinada escuela.

Teniendo en cuenta que la mayoría no conoce estas escuelas, el docente realiza una exposición teórica dialogada sobre las mismas y sus aportes en el estudio de la organización del mundo del trabajo.

Como el alumno conoce la situación a resolver, el diálogo contribuye a entender los conceptos teóricos sobre la base de una situación determinada. Es lo que se conoce como “aprendizaje situado”.

Clase 2: se trae a la clase las situaciones presentadas en la clase anterior y se pregunta si tenemos alguna que hayan pensado en este tiempo en el que no hubo clases.

Luego se plantea que desde la gestión de calidad existen ocho principios importantes o fundamentales. Se presenta el material que puede ser con una presentación en archivo PowerPoint y una pequeña exposición teórica o con un escrito pequeño y sencillo para que puedan abordar la situación. En general es preferible usar este último recurso, pues al enfrentarse los alumnos con la situación y no poder resolverla en su totalidad pedirán ayuda y allí sí se hará la explicación teórica que tenderá a reforzar los saberes esenciales.

Por último, se pone en común para saber si pudieron aplicar lo visto con la situación de origen.

Esta clase se basa en cuestiones de aprendizaje significativo y una clase por exposición; primero aparecen los saberes previos, luego se presentan los conceptos nuevos y, por último, se relaciona el puente cognitivo con el nuevo conocimiento que se pretende enseñar.

Para las clases 1 y 2:

Ejemplo de situaciones problemáticas en la oficina judicial:

- 1) *Un abogado se presenta en la mesa de entradas para pedir un expediente que por tercera vez reclama y no está en letra. El empleado de mesa de entradas no le sabe dar explicaciones. Pide por el que despacha. Le comunica que se reparte por letra y que ese día faltó. Pide por el prosecretario, le comunican que está en una audiencia, pide por el secretario, quien lo atiende amablemente, pero le indica que el juzgado está colapsado, pero se compromete a buscar la causa lo más rápido posible. El abogado no queda satisfecho porque se trata de un juicio de alimentos que hace tres años espera sentencia y pide hablar con el juez. Este le explica que su tarea de dictar sentencias es impecable y que debe esperar.*
- 2) *Los empleados de despacho tienen conflicto con los de la mesa de entradas porque están demorando en agregar los escritos y surgen reclamos del público que no se pueden contestar. Los empleados de ambas áreas se reúnen con el prosecretario, el secretario y el juez. El secretario comunica que estos problemas se agravarán porque al juzgado se le asignarán los amparos por el régimen de "Reparación histórica". El prosecretario manifiesta que debe operarse y tomará licencia por un mes.*
- 3) *El ordenanza habla con el prosecretario porque descubrió un sistema para acelerar la entrega y recepción de documentación de diferentes reparticiones. El prosecretario lo felicita, pero le dice que no pertenece a su área autorizar el nuevo método. Lo deriva al secretario, quien le dice que no está seguro de que su idea pueda ser aplicada, y que no se atreve a comentárselo al juez porque en caso de fracasar puede sancionarlo.*
- 4) *El juez advierte que los expedientes quedan en la mesa de entradas una vez que se le agregan los escritos por más de un día. En una reunión con la mesa de entradas, los empleados se justifican en la cantidad de escritos que ingresan, que es imposible remitirlos con la celeridad con la que se hacía a principio de año al área de despacho. Se plantea la posibilidad de que sean retirados por los empleados que proveen las causas. Al transmitírsele la sugerencia, estos últimos se quejan de que ello no pertenece a su tarea específica. Sostienen que ellos están al día y que la nueva disposición los perjudicaría. El juez determina que no le interesa cómo pero los expedientes deben estar en letra al segundo día de que entraron a despacho.*
- 5) *El juez quiere conocer cuántos expedientes se despachan por día, ya que el visado y firma del secretario tiene mucho atraso y, por otra parte, es-*

tán llegando pocos expedientes a sentencia. Los empleados de mesa de entradas no saben contestar cuántos expedientes pasan a despacho por día. Los de despacho tienen cálculos muy diferentes cada uno.

- 6) El juez, en la reunión semanal, felicita a todo el juzgado porque ha recibido elogios de los abogados y del público en general por la celeridad en el despacho y la buena atención en la mesa de entradas. Con el fin de avanzar en la implementación de nuevas propuestas para la gestión administrativa del Tribunal un grupo plantea realizar una encuesta para evaluar los requerimientos de la gente. Otro grupo del personal sostiene que han llegado al límite de la capacidad operativa y plantean que debe sostenerse el nivel alcanzado.
- 7) Él es un personaje que tiene muchas inquietudes y siempre dice que le gustan los números y que de vez en cuando recuenta los expedientes que están a despacho. El juez se interesa por la cantidad de juicios ordinarios que ingresaron ese mes. El secretario está un poco cansado de su prosecretario y las cuentas, sostiene que él es abogado y que no es su función hacer estadísticas. El superior pide, un mes después, que indiquen cuántos expedientes entran a despacho por día. El juez le pide los datos al secretario y este tiene que hablar con su prosecretario para que informe, quien le dice que tiene los datos, pero el lunes pasado, que comieron empanadas, el ordenanza utilizó la misma hoja para anotar la cantidad y gusto, y como se anotaba por palitos al parecer se mezclaron los amparos con las de humita y los ordinarios con las de carne.
- 8) Se eleva un expediente a la Cámara de Apelaciones. Dos meses después es devuelto porque faltan algunos requisitos formales. El empleado que hizo la nota de elevación lo comenta con el secretario diciéndole por qué no llamaron por teléfono que nosotros le mandábamos la documentación en el día. El secretario le dice que el error fue nuestro, más allá del exceso ritual de la sala.

Bibliografía

- Fucito, F.** (1989). Introducción. *La transformación del servicio judicial. Aspectos sociológicos*. Buenos Aires: Secretaría de Justicia, Subsecretaría de Asuntos Legislativos.
- Fucito, F.** (2001). *¿Podrá cambiar la Justicia en la Argentina?* (pp. 7-37). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Hampton, D.** (1996). *Administración* (pp. 42-83). México DF: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K.** (1988). *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa* (pp. 39-66). Bogotá: Norma.
- Quiroga Lavié, H.** (2003). *Gestión de Calidad y Justicia. Las Reglas ISO aplicadas al Sistema Judicial* (pp. 17-37). Buenos Aires.
- Quiroga Lavié, H.** (2005). *Gestión Social de Calidad en la Justicia* (pp. 59 a 75). Buenos Aires: La Ley.
- Senlle, A.; Martínez, E. & Martínez, N.** (2002). *ISO 9000: 2000*. Barcelona: Gestión 2000.com

Módulo 3. Procedimientos iniciales para la implementación de los sistemas de gestión (clases V y VI)

Objetivo

El objetivo de este módulo es que el alumno, orientado al conocimiento integral del manejo de la gestión judicial, se relacione con las herramientas concretas de trabajo que se generan a partir de los principios de gestión.

Descripción de los contenidos

Este módulo es el despliegue de los principios de gestión.

La Dirección; el rol directivo; la toma de decisiones y la conducción de grupos. La primera cuestión que debe plantearse es la actuación que se podrá tomar en la dirección de una organización. Para eso nos basaremos en dos posturas que si bien, en principio, son antitéticas, como lo son la mirada occidental y la mirada china, de ambas pueden sacarse conclusiones o situaciones para ser usadas por la dirección de la organización.

Luego se trabajará en el rol de la dirección como un sujeto que refuerza y estimula el comportamiento de los demás actores conforme a su idea de hacer las cosas y las cosas que hay que hacer. Ver a la autoridad como un actor simbólico, cuya función primaria es promover y desarrollar modelos deseables de significados. A partir de ello, establecer que la dirección (autoridad) forma y comunica el sentido de las normas que legitima las acciones, las decisiones y las señales necesarias para que los mismos ajusten su comportamiento. Justifica las actividades pasadas, presentes y futuras de la oficina –u organización– poniendo énfasis, siempre desde el consenso, a su proyecto administrativo para establecer o restablecer los símbolos culturales, esquemas interpretativos, de la unidad de trabajo.

Por ello se tendrá en cuenta el segundo principio de gestión: liderazgo de la organización, que, con las pautas señaladas en el párrafo anterior, además de ser su autoridad, deberá mostrar el compromiso con la implementación del sistema de gestión de calidad en la oficina, establecer la estrategia de trabajo, los proyectos de mejora y las actividades escalonadas para lograr las metas fijadas en la política. Es decir, plantear este liderazgo como generador de un espacio cooperativo, dinámico y participativo, que buscará desde la conducción de grupos, su conversión en equipos de trabajo, y en este proceso concebir a la organización como un espacio de circulación de saberes, que brinde información y conocimiento a los actores para lograr un compromiso total y obtener una indispensable conciencia de la factibilidad del mejoramiento.

Planificación y control. Se tratará la planificación dividiéndola en estratégica y operativa. La primera en referencia a los temas últimos de la organización, aquellos que le dan origen y significado al objeto de la planificación. La operativa es la que se alimenta del análisis estratégico respecto del sistema, de los resultados alcanzados anteriormente, de las definiciones realizadas y de los requerimientos que surgen de los distintos sectores de la organización.

Manual de gestión. Se analizará el Manual de calidad como el documento donde los principios de la gestión se dinamizan y como el documento general de aplicación a todas las áreas de la organización. Incluye la presentación de la organización, política y objetivos de la calidad, organigrama, mapa de procesos y las disposiciones para conseguir la implementación de un sistema de calidad.

Política de la gestión. Al plantear la política de gestión en una organización se busca establecer un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. La política de la gestión, al igual que cualquier otra política organizacional, debe ser el resultado de la actividad de la dirección. Debe ser adecuada a su propósito. Debe satisfacer los requisitos de la mejora, ser comunicada e implementada a través de la organización. Debe ser revisada para su continua adecuación, determinar los resultados deseados y ayudar a la organización a aplicar sus recursos para alcanzarlos. Define el marco de referencia para revisar los objetivos de la calidad. Al momento de constituir la política la dirección debe tener los datos de entrada, el análisis de las actividades, las necesidades y expectativas del ciudadano y los mecanismos de los planes de comunicación. Por último, la redacción tiene que ser clara, sencilla, breve, valorar el trabajo en equipo y el compromiso.

Mapa de procesos. Se analizará el mapa de procesos como una película del sistema de calidad implementado por la organización, el que debe mostrar los procesos operativos, de dirección y de apoyo o soporte que lo conforman, como así también la interacción dentro de la organización y de esta con los ciudadanos.

Organigrama. Se definirá el organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas reflejando en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. Se evaluará su utilidad para descubrir y eliminar defectos o fallas de organización. Comunicar la estructura organizativa, reflejar sus cambios y esclarecer los canales de comunicación.

Material didáctico

En el primer encuentro se tratará el problema de las dos miradas acerca de cómo accionar en una organización: occidental y china, tomando como punto de partida un corto en el que, a través de un diálogo, Pep Guardiola y Fernando Trueba ponen en acción distintas herramientas para el manejo de grupos. Se indicará que se tome nota de las ideas fuerza para luego generar una discusión sobre los modos de dirección allí expuestos. Luego se mostrarán dos presentaciones en power point y se solicitará que miren el debate a partir de estos nuevos conocimientos.

Para concluir, por medio de otra presentación en archivo PowerPoint se analizará la autoridad, la dirección, desde distintas ópticas y se cerrarán estas tres primeras horas con un juego de roles, en el que se formarán tres grupos que tendrán

una misma consigna en relación con un problema planteado en una oficina judicial. De cada grupo se elegirá una persona que tendrá el papel del juez, a los que se les informará tres comportamientos distintos: un juez democrático, un juez autoritario y uno de perfil administrador. Transcurridos unos minutos se evaluará cómo se resolvió el tema, el tiempo que se tardó, la participación de los integrantes del grupo y cualquier otra circunstancia que merezca ser traída al debate.

En el segundo encuentro se traerán a la clase las situaciones utilizadas en la unidad anterior para trabajar en grupos o también se pueden pedir que establezcan algún problema de gestión administrativa que se puede suscitar en lo cotidiano y se pedirá que elaboren, a partir de esa elección, un breve manual de gestión con el que concretamente puedan superar y mejorar la cuestión visualizada.

Frente a la falta de información, se les dará una hoja con un breve manual de gestión (simple, como para resolver un problema determinado).

Luego de un pequeño debate donde los alumnos comprenden qué es un manual, se desplegarán por medio de un archivo PowerPoint las distintas herramientas de gestión con las que pueda llegar a contar una oficina que inicie un proceso de calidad. Se verán la planificación y el control, el manual de gestión, la política de gestión, mapa de procesos y organigrama. Con todo esto se hace el trabajo grupal solicitado en un principio.

Bibliografía

Freire, P. (2002). *Educación y cambio*. Buenos Aires: Editorial Galerna.

Jullien, F. (1999). *Tratado de la eficacia*. Editorial Siruela, Madrid.

Norma ISO 9000: 2008. *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*.

Parody, E. & Gerlero, M. S. (2006). *Herramientas prácticas para una administración eficiente*. Buenos Aires: David Grinberg Libros Jurídicos.

Senlle, A. (2002). *Evaluar la Gestión y la calidad. Herramientas para la gestión de la calidad y los recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Senlle, A.; Martínez, E. & Martínez, N. (2002). *ISO 9000: 2000*. Barcelona: Gestión 2000.com

Material audiovisual

“Pep Guardiola y Fernando Trueba: Conversaciones sobre el futuro”. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rRfxJlgVly4>

Módulo 4. Los estándares de gestión (clases VII y VIII)

Objetivo

El objetivo de este módulo es que el alumno, dentro de la gestión de calidad, ubique la etapa de la evaluación del sistema de gestión y las herramientas disponibles. Dichas herramientas son cualitativas y cuantitativas y tienen a la estadística judicial y a la capacitación como aspectos centrales.

Descripción de los contenidos

El juzgado u oficina judicial es un ámbito que, desde la perspectiva de la sociología jurídica, puede ser tomado como objeto de estudio y extraer información de campo y ponerla a consideración en un contexto de decisión o de decisión para la acción.

Se trata, entonces, de recuperar herramientas de las ciencias sociales que pueden resultar de aplicación en la gestión judicial.

Estas herramientas son: observación, observación participante, encuesta o sondeo, entrevista en profundidad, entrevistas grupales y grupos focales, estudio de casos, análisis de contenido y análisis del discurso.

Las más utilizadas en el proceso de gestión de calidad son las entrevistas y las encuestas para la recolección de datos para la mejora de la gestión dentro de la oficina.

La comunicación e intercambio entre los miembros de la organización y entre la organización y los destinatarios son aspectos centrales en los procesos de mejora de la gestión. El manejo de estas herramientas para la recolección de información y el intercambio de saberes es para la formación del gestor de calidad una necesidad.

Las entrevistas y las encuestas tienen un núcleo común: ambas son herramientas que tienen como objetivo fundamental conocer y reunir información y opiniones a través de un intercambio de preguntas y respuestas.

La capacitación, dentro del proceso de gestión, cumple un rol fundamental: no solo mejora la aptitud de un empleado para un puesto, sino que le permite cumplir nuevas responsabilidades y lo dota de capacidades que redundarán en beneficios para toda su vida laboral. Esto no solo da cuenta de beneficios individuales y en el desempeño para la organización sino también en las relaciones humanas que en ella tienen lugar.

La importancia de la capacitación puede trabajarse desde varios de los principios de gestión de calidad como la participación del personal, el enfoque basado en procesos y la mejora continua. Desde allí se realizará el abordaje.

En cuanto al abordaje cuantitativo, la estadística judicial tiene un lugar central. Allí resulta central la sensibilización sobre la importancia de los datos.

Se presentarán los indicadores de gestión judicial propuesto por el PLIEJ (Plan Iberoamericano de Estadística Judicial) del que Argentina forma parte, creado en el 2006 con el fin de abrir un espacio en el que se integre información estadística en materia sobre la gestión de los tribunales para el diseño y monitoreo de las políticas públicas judiciales.

Se propone hacer un análisis del portal del PLIEJ, que permite la captura de la información estadística de los países que integran la Comunidad Iberoamericana de Naciones, con la finalidad de contar con datos que permitan equiparar información entre los distintos países y aportar más elementos para la toma de

decisiones en el ámbito jurídico, a través de índices de litigiosidad y cargas de trabajo, así como de los recursos asignados para la impartición de justicia con el fin de apoyar la toma de decisiones en el ámbito jurídico de cada nación. Se analizará el alcance de los siguientes indicadores:

DENOMINACIÓN	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Asuntos entrados por juez	Total de asuntos entrados sobre el total de jueces.	Carga de trabajo por juez: cuántos asuntos nuevos le ingresan en promedio al juez en un período.
Tasa de crecimiento de los casos ingresados	Casos ingresados en un período menos casos ingresados en el período anterior. El resultado se divide por los casos ingresados el período anterior.	Registra el crecimiento o decrecimiento de los casos registrados en un período dado.
Tasa de pendientes inactivos	Total de casos pendientes al final del período que no tuvieron movimiento durante los últimos 6 meses sobre el total de casos resueltos	Determina el peso relativo de los asuntos inactivos en un período sobre el total de pendientes.
Tasa de recursabilidad	Total de recursos interpuestos ante tribunales superiores sobre el total de casos resueltos en primera instancia.	Brinda información acerca de la inconformidad del usuario en relación con lo resuelto en primera instancia.
Tasa de admisibilidad	Total de recursos admitidos sobre el total de recursos interpuestos ante tribunales superiores.	Se refiere al peso relativo de los asuntos admitidos con relación al total de recursos interpuestos.

Material didáctico

Clase 1: comienza con el siguiente ejercicio:

Ejercicio n°1

Un portal de noticias preguntó a sus lectores:

En su vida personal, ¿alguna vez tuvo que recurrir a la justicia?

- Sí, y recibí una respuesta adecuada.
- No, nunca recurrí a ella.
- Sí, pero fue una mala experiencia.

a) ¿La pregunta es directa o indirecta?

b) ¿Contiene algún concepto o conceptos con “carga emocional”?

c) Ensaye una nueva formulación para esta pregunta y otras opciones de respuesta.

Ejercicio n°2

El objetivo de una exploración es consultar entre los usuarios de un servicio su opinión respecto a la amabilidad, rapidez y eficiencia en la atención:

- a) ¿Qué tipo de encuesta propondría realizar, personalizada, autoadministrada o por correo electrónico?
- b) Ensaye la formulación de un cuestionario, combinando preguntas abiertas y cerradas.

Una vez respondido el ejercicio y la puesta en común colectiva, se entregará una hoja con los títulos de las herramientas de la investigación científica aplicadas en la oficina judicial y se les preguntará cuáles conocen.

Se realizará luego una exposición teórica de las herramientas de la investigación científica aplicadas en la oficina judicial, destacando el rol de las técnicas dentro del proceso de gestión de calidad.

A finalizar la exposición se preguntará que otras formas de recabar información se les ocurre a partir de lo visto.

Clase 2: comienza con el pedido de traer un análisis del portal del PLIEJ, que permite la captura de la información estadística de los países que integran la Comunidad Iberoamericana de Naciones, con la finalidad de contar con datos que permitan equiparar información entre los distintos países y aportar más elementos para la toma de decisiones en el ámbito jurídico, a través de índices de litigiosidad y cargas de trabajo, así como de los recursos asignados para la impartición de justicia con el fin de apoyar la toma de decisiones en el ámbito jurídico de cada nación.

A partir del análisis (que seguro estará hecho con los saberes que tiene cada uno y con lo que se vio en el encuentro anterior), se realizará una exposición teórica de los indicadores de gestión propuestos. Al finalizar la exposición se revisarán los indicadores tratados por el PLIEJ y se hará una interpretación conjunta de dichos indicadores, incluyendo una mirada comparativa de los distintos países comprendidos.

Bibliografía

Lago Martínez, S. et al. (Comps.). (2003). *En torno de las metodologías: abordajes cualitativos y cuantitativos*. Buenos Aires: Proa XXI Editores.

Orler, J. y Varela, S. (Comps.). (2008). *Metodología de la Investigación Científica en el campo del Derecho*. La Plata: Editorial de la Universidad de La Plata.

Oxman, C. (1998). *La entrevista de investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Eudeba.

Parody, E. & Gerlero, M. (Comp.). (2006). *Herramientas prácticas para una Administración Eficiente*. Buenos Aires: David Gringerb Libros Jurídicos.

Plan Iberoamericano de Estadística Judicial. Recuperado de: <http://www.pliej.org/pliej/>

Plan Nacional de Estadística 2017 - 2020. Poder Judicial España. Recuperado de: <file:///C:/Users/csijn/Downloads/Plan%20Nacional%20Estadística%20Judicial%202017-2020.pdf>

Rey Lennon, F. et al. (2004). *Pequeño manual de encuestas de opinión pública*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Módulo 5. Tecnología aplicada a la gestión judicial (clases IX y X)

Objetivo

El objetivo de este módulo es que el alumno incorpore herramientas relativas al uso de la tecnología aplicada a la gestión judicial, y logre reconocer las posibilidades concretas que esta permite a casos o problemáticas específicas en el sistema judicial.

Descripción de los contenidos

Introducción de la informática en la justicia

- *Incorporar a la escuela del derecho la herramienta informática en un contexto de aplicabilidad que naturalice su uso para una eficiente explotación de la información judicial y una contribución para un mejor servicio de justicia.*
- *Combinar los conocimientos de la informática jurídica con los del derecho informático, describiendo y vinculando ambos conceptos.*
- *Aportar conocimientos relativos a la Tecnología de la Información y Comunicaciones a fin de comprender los componentes que deben incorporarse a una organización para la implementación de sistemas*

Marco normativo vinculado con la justicia y la tecnología

- *Establecer el marco normativo que se ha ido incorporando a fin de viabilizar la aplicación de instrumentos tecnológicos con la necesaria validez jurídica que sus equivalentes convencionales.*
- *Sumar conocimientos relativos a normas específicas protectivas y sancionatorias relativas a la información y los componentes tecnológicos.*

Sistema de gestión judicial

- *Describir cómo se constituye un Sistema de gestión judicial que aporte una herramienta de tratamiento de información para todos los operadores del servicio de justicia.*
- *Describir y demostrar el funcionamiento del Sistema de gestión judicial implementado en el Poder Judicial de la Nación, detallando sus características prácticas y beneficios obtenidos.*
- *Vincular las funcionalidades del sistema con el desarrollo normativo a fin de establecer la correlación jurídico funcional tanto para los operadores internos como externos.*

Sistemas documentales

- *Aportar los conocimientos necesarios para la comprensión de los procedimientos y componentes de los sistemas de explotación de información documental.*
- *Señalar las herramientas de explotación de este tipo de base de datos.*
- *Demostrar su funcionamiento.*

Material didáctico

Se trabajará mediante la modalidad de exposición dialogada en un ámbito participativo, a través de la realización de clases donde se equilibre la teoría y la práctica. En la primera clase del módulo se abarcará la teoría relativa a “conceptos básicos de informática” dentro del cual se expondrá un video explicativo de “firma digital”.

Se presenta una situación para que los alumnos puedan seguir las clases e ir anticipando si el material presentado los ayuda a resolver el caso. El enunciado podrá ser el siguiente: “Proponga una solución de procedimiento y qué normativa podría aplicar o desarrollar para la tramitación integral digital de letrados patrocinantes a los procesos judiciales considerando que las presentaciones que realizarán deben contener la firma hológrafa del patrocinado. Considere en el caso las medidas que pudieran adoptarse a fin de afrontar un eventual planteo de nulidad por impugnación de la presentación digital”.

Luego de un pequeño debate introductorio para ver qué conocen los cursantes del tema, se comenzará con la “Normativa aplicable a la gestión judicial”, realizando un ida y vuelta con la situación.

En la segunda clase se completará la exposición sobre la “Normativa aplicable a la gestión judicial”, destinando la hora final a la resolución del caso práctico que los alumnos deberán analizar en grupos de no más de tres personas, proponiendo una solución de procedimiento con su contenido normativo, fundamentado en la normativa general y especial vigente en la materia.

Bibliografía

- Anzit Guerrero, R., Profumo, S. & Tato, N.** (2010). *El Derecho Informático, Aspectos Fundamentales*. Buenos Aires: Cátedra Jurídica.
- Ballesteros Moffa, L. Á.** (2005). *La privacidad electrónica. Internet en el centro de protección*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Brenna, G.** (1997). La firma digital: ¿la extinción de los papeles. *Jurisprudencia Argentina. Número Especial: Informática Jurídica*.
- Cabanellas De Las Cuevas, G.** (2004). *Derecho de Internet*. Buenos Aires: Editorial Heliasta.

- Climent Barberá, J.** (2001). *Derecho y nuevas tecnologías*. Valencia, Fundación Universidad San Pablo CEU.
- Davara Rodríguez, M. Á.** (2001). *Manual de derecho informático* (3ª ed.). Pamplona: Aranzadi.
- Davara Rodríguez, M. Á.** (2008). *Manual del Derecho Informático*. Navarra: Editorial Thomson Aranzadi.
- Falcón, E.** (1992). *¿Qué es la Informática Jurídica?*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Fernández Delpech, H.** (2001). *Internet: su problemática jurídica*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Fernández Salmerón, M.** (2003). *La protección de los datos personales en las Administraciones Públicas*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Frosini, V.** (1988). *Informática y Derecho*. Barcelona: Temis.
- Hance, O.** (1996). *Leyes y Negocios en Internet*. México: McGraw-Hill.
- Hierro Romero, M. J.** (2007). *E-abogacía*. Buenos Aires: Editorial La Ley.
- Luz Clara, B.** (2001). *Manual de Derecho Informático*. Buenos Aires: Editorial Jurídica Nova Tesis.
- Mayo, M. C.** (1991). *Informática Jurídica*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- Negroponte, N.** (1995). *Ser digital (Being digital)*. Dorotea Plácking (Trad.). Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Nuñez Ponce, J.** (1996). *Derecho informático*. Lima: Editores Marsol.
- Puccinelli, O.** (1999). *El Habeas Data en Indoiberoamérica*. Bogotá: Editorial Temis.
- Téllez Valdez, J.** (1996). *Derecho Informático*. México: McGraw Hill.
- Tornabene, M. I.** (1999). *Internet para Abogados*. Buenos Aires: Editorial Universidad.

Material audiovisual

Firma Digital. Recuperado de: <https://youtu.be/oYjx6J-Qbf8>

Sitios web recomendados

Poder Judicial de la Nación. Recuperado de: <http://www.pjn.gov.ar/>

Corte Suprema Justicia de la Nación. Recuperado de: <http://www.csjn.gov.ar/>

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Recuperado de: <http://www.infoleg.gov.ar/>

Ministerio de Justicia de la Nación, Dirección Nacional de Protección de Datos Personales. Recuperado de: <http://www.jus.gob.ar/datos-personales.aspx>

ONTI - Firma Digital. Recuperado de: <http://www.pki.gov.ar/>

NIC Argentina. Recuperado de: <http://www.nic.ar/>

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). Recuperado de: <http://www.inpi.gov.ar/>

Asociación Argentina de Derecho de Alta Tecnología. Recuperado de: <http://www.aadat.org/>

Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. Recuperado de: <http://www.uncitral.org/>

Internet Corporation for Assigned Names and Numbers. Recuperado de: <http://www.icann.org/>

Latinoamericann. Recuperado de: <http://www.latinoamericann.org/>

World Intellectual Property Organization. Recuperado de: <http://www.wipo.int/>

Horna, P. M. Evaluating some recurring themes on E-Commerce under the European Perspective. Derecho de la Unión Europea 2001: <http://ec.europa.eu/archives/ISPO/ecommerce/legal/legal.html>

Business Software Alliance. Recuperado de: <http://www.bsa.org/>

United States Department of Justice. Computer Crime & Intellectual Property Section: Recuperado de: <http://www.cybercrime.gov/>

FBI, Computer Crime Squad. Recuperado de: <http://www.fbi.gov/cyberinvest/cyber-home.htm/>

ESTRATEGIA PROPUESTA DE EVALUACIÓN

La evaluación es un procedimiento que permite recoger información sobre la tarea planificada y aplicada, y tiene tres momentos fundamentales: 1) inicial o diagnóstica; 2) seguimiento, formativa o procesual; y 3) final o sumativa (en la que podemos, además, decidir la acreditación). Para cada uno de estos momentos se desarrollan instrumentos que permiten conocer que está sucediendo con el grupo y tomar decisiones para orientar la enseñanza.

Proponemos en el primer encuentro una clase abierta y participativa donde el debate permitirá reconocer las ideas de los participantes sobre la organización judicial, la gestión y el modelo de enseñanza y aprendizaje. Aquí se tomará nota de las ideas que van apareciendo y que permitirán orientar las primeras clases.

Dentro de las herramientas que permiten identificar y realizar el seguimiento de los aprendizajes que realiza un alumno se encuentra el portafolio de evidencias de aprendizaje, el cual se convierte en un instrumento que ayuda a verificar los logros obtenidos de forma presencial y no presencial. Por tanto, el portafolio es un método de enseñanza, aprendizaje y evaluación que consiste en la aportación de producciones de diferente índole por parte del capacitando a través de las cuáles se pueden juzgar sus capacidades en el marco de la disciplina o área de estudio.

Estas producciones informan del proceso personal seguido por el participante, permitiéndole a él y a los demás ver sus esfuerzos y logros en relación a los objetivos de aprendizaje y criterios de evaluación establecidos previamente.

El portafolio como modelo de enseñanza-aprendizaje se fundamenta en la teoría de que la evaluación marca la forma en cómo un capacitando se plantea su aprendizaje.

El portafolio del estudiante responde a dos aspectos esenciales del proceso de enseñanza-aprendizaje: implica toda una metodología de trabajo y de estrategias didácticas en la interacción entre capacitando y capacitador; y, por otro lado, es un método de evaluación que permite unir y coordinar un

conjunto de evidencias para emitir una valoración lo más ajustada a la realidad, lo que es difícil de adquirir con otros instrumentos de evaluación más tradicionales que aportan una visión más fragmentada. La construcción del portafolio por parte del capacitando nos permitirá las siguientes ventajas en este proceso de formación:

- *Ofrece información amplia sobre el aprendizaje.*
- *Uso de la evaluación continua para el proceso de aprendizaje.*
- *El capacitando, al desarrollar esta estrategia, proyecta la diversidad de aprendizajes que ha interiorizado. En este modelo se detectan los aprendizajes positivos, las situaciones problema y las estrategias utilizadas en la ejecución de tareas.*
- *Se pueden compartir los resultados con otros capacitandos y con otros capacitadores.*
- *Promociona la autonomía del capacitando y el pensamiento crítico reflexivo que, por una parte, asegura el aprendizaje mínimo y, por otra, aquel que cada uno desea adquirir y profundizar.*
- *Proporciona buenos hábitos cognitivos y sociales al capacitando.*
- *Tiene un gran componente motivador y de estímulo para los estudiantes al tratarse de un trabajo continuado donde se van comprobando rápidamente los esfuerzos y resultados conseguidos.*
- *Cuenta desde el principio con los criterios con los que serán evaluados los estudiantes.*
- *El portafolio es un producto personalizado, por lo que no hay dos iguales.*

Por último, para comprobar si los objetivos del curso fueron logrados se realizará una evaluación en donde se presentará una situación de la oficina judicial y a partir de allí se resolverá los problemas que en ella se plantean.

Una evaluación final debe recoger todo lo que se intentó que el alumno aprenda; no debe ser una situación diferente a la trabajada durante las clases y debe permitir que se desarrollen las competencias que se esperaron desarrollar.

Este momento es importante pues el alumno reconoce sus saberes y el docente si logró lo que se propuso. Nuestro sistema educativo asigna vital importancia a esta instancia pues en general se juega aquí la acreditación, o sea el momento en el que se termina aprobando la etapa.

Es clara la diferencia entre evaluar y acreditar: en la evaluación se adquiere información para tomar decisiones, mientras que en la acreditación se decide, con lo que el alumno muestra que aprendió, si continúa su camino o de qué manera lo recupera.

RECOMENDACIONES GENERALES

1. Recomendaciones generales para las clases

Las clases que se planifican desde una posición de aprendizaje situado y buscando la enseñanza de competencias deben partir de situaciones concretas del ámbito que se trata aprender.

Se pueden iniciar con casos, videos, fragmentos de textos, relatos orales que ubiquen a quien hará el aprendizaje en una situación determinada.

Las situaciones deben tener algún problema explícito, lo que las hace factibles de atención; además, permiten a quien aprende realizar actividades de hipotetización, búsqueda de datos, presentación de posibles soluciones y comprobación de sus presupuestos para dar respuestas que permitan una mejora.

Obviamente, estas habilidades se buscan desarrollar en el curso, pero no de cualquier manera o con temas tomados al azar de diferentes contextos, sino con ejemplos concretos de la oficina judicial, eje del proyecto de trabajo.

Se pretende un sujeto activo que pueda pensar en situación y que resuelva los planteos que el cambiante mundo del trabajo le presenta hoy; por eso es que se trabaja con enseñanza de competencias, para que aprenda a movilizar sus diferentes saberes, tanto conceptuales como procedimentales y actitudinales, combinándolos para la búsqueda de una solución determinada.

Teniendo en cuenta que estas clases se sustentan en el aprendizaje significativo, o sea relacionar los saberes previos con los nuevos, es que la mayoría de las clases se inician pidiendo una situación que le sea familiar al alumno, y si no tiene contacto con este sector de la profesión, volver a una situación conocida y planteada en la primera clase le permite ir relacionando todos los nuevos y posteriores conocimientos que se presentan.

El rol del docente debe ser del tipo inquisidor, es decir, generar preguntas que hagan al alumno cuestionar la realidad y las cuestiones naturalizadas. Siguiendo a Piaget, se deberá sacar al alumno de su equilibrio inestable, generando

una tensión que lo ponga en movimiento para resolver el conflicto presentado y así volver a un nuevo equilibrio.

Sabemos que esta forma de enseñar choca con nuestras concepciones implícitas de enseñar y aprender, académicas, donde el docente expone y el alumno adquiere un saber para reproducir en los exámenes. Aquí pretendemos un sujeto activo, que construya su aprendizaje manipulando los objetos de conocimientos

Una frase del educador Paulo Freire ilustra estas ideas: “Enseñar no es transferir conocimiento, sino crear las posibilidades para su producción o construcción. Quien enseña aprende al enseñar y quien enseña aprende a aprender”.

2. Recomendaciones para el uso de presentaciones (PowerPoints)

Repositorio con presentaciones para todas las clases:



Clases 1 y 2: http://bibliotecadigital.gob.ar/files/libro-12_pfava/mod-1_clases-1y2.pptx

Clases 3 y 4: http://bibliotecadigital.gob.ar/files/libro-12_pfava/mod-2_clase-3y4.pptx

Clase 5: http://bibliotecadigital.gob.ar/files/libro-12_pfava/mod-3_clase-5.pptx

Clase 6: http://bibliotecadigital.gob.ar/files/libro-12_pfava/mod-3_clase-6.pptx

Clases 7 y 8: http://bibliotecadigital.gob.ar/files/libro-12_pfava/mod-4_clase-7y8.pptx

Clase 9: http://bibliotecadigital.gob.ar/files/libro-12_pfava/mod-5_clase-9.pptx

Clase 10: http://bibliotecadigital.gob.ar/files/libro-12_pfava/mod-5_clase-10.pptx

Las dificultades para incorporar cualquier tecnología en el aula en forma creativa e innovadora están visiblemente asociadas no solo a resistencias o limitaciones institucionales con las que se debe enfrentar un docente, sino también a la reproducción de modalidades, prácticas o estrategias didácticas instauradas y reproducidas por ellos, más allá de las herramientas que utilicen para enseñar (Deaney, Ruthven & Hennessy, 2006). En este sentido, el uso de presentaciones digitales como las que se elaboran en archivo PowerPoint supone riesgos y desafíos, teniendo como horizonte la búsqueda de hacer de su uso algo significativo para el alumno en la clase. La clave aquí es pensar en la presentación en archivo PowerPoint como una herramienta pedagógica más que permite trabajar los contenidos con los alumnos, y no solamente como el ayuda memoria del docente.

Las presentaciones en archivo PowerPoint pueden utilizarse para distintos objetivos o sentidos: como un disparador de los contenidos que se van a desarrollar; como mapa o forma de relacionar los temas; como forma de ilustrar y trabajar los conceptos; como forma de destacar elementos del relato;

como introducción a materiales bibliográficos o autores; como contrapunto de conceptos para el desarrollo de la clase; o como forma de que los alumnos trabajen o se apropien de los contenidos.

Cualquiera de las funciones indicadas puede ser valiosa siempre que se utilice con un sentido pedagógico. En contrapartida, todas ellas pueden suponer una serie de riesgos a considerar para evitar que dificulte el desarrollo de las clases.

La tendencia a incluir en la presentación digital una excesiva cantidad de información y contenidos, en tanto no se logra seleccionar únicamente aquello que puede ser útil para el alumno durante la clase, es uno de estos riesgos. Ello genera, además, que los alumnos se acostumbren a que todos los contenidos que forman parte de la materia estén incluidos en las presentaciones, con lo cual aquello que no aparece allí no existe o no se considera relevante. Asimismo, el docente se limita a reproducir sin incorporar ningún tipo de valor adicional. Otro riesgo ligado a ello es quedar atado a seguir la presentación, lo cual da rigidez al desarrollo. Frente a esa sensación de estar limitado por la propia presentación digital, existen distintas alternativas que van desde dejar de utilizarlas hasta hacerlo con menor frecuencia pero en función de objetivos concretos y/o para temas puntuales. Otras alternativas se presentan a partir de trabajar sobre la planificación, que permite tomar como base la presentación pero utilizarla de manera flexible, buscando no restringir con su uso la capacidad del docente de tomar caminos alternativos.

En función de lo dicho hasta aquí, se recomienda al docente que imparta las clases aquí propuestas, que se apropie de los materiales presentados y los reformule en función de su propia forma de dictar clases. ¿Qué supone esto? Modificar los contenidos incluidos en las distintas diapositivas, incluir más información, suprimir aquella que no resulta relevante o evitar su uso si se considera que no será un beneficio para el alumno. Esta última cuestión es la más relevante, pensando -como se dijo- en esta herramienta en función del alumno y no en función del propio docente.

3. Recomendaciones para el uso de videos

Para algunas de las dinámicas propuestas en la presente guía se ha sugerido el uso de videos y animaciones, considerando que el lenguaje audiovisual tiene una inmensa potencialidad para el aprendizaje dado que permite abordar los temas, favoreciendo la observación de la realidad, motivando a los estudiantes y mejorando la eficacia de las actividades docentes.

La selección de ese material fue realizada con el objetivo de generar reflexión y discusión sobre los temas planteados dado que es un recurso didáctico muy positivo para favorecer y motivar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Como reconoce Martínez Salanova (2002), la utilización del cine en el aula sirve tanto como “instrumento técnico de trabajo” así como “sustento conceptual, ideológico y cultural”.

Se seleccionaron fragmentos de películas y documentales, así como de entrevistas, y una serie de animaciones sobre las distintas temáticas que se considera relevantes para el trabajo propuesto.

El material ha sido compilado en un repositorio virtual para que, en caso de querer utilizarlo, el docente pueda descargarlo. Es importante aclarar que el uso es solo a los fines educativos propuestos en esta guía.

Bibliografía

Deaney, R., Ruthven, K. y Hennessy, S. (2006). Teachers' Developing "Practical Theories" of the Contribution of Information and Communication Technologies to Subject Teaching and Learning: An Analysis of Cases from English Secondary Schools. *British Educational Research Journal*, 32 (3), pp. 459-480.

Martínez Salanova Sánchez, Enrique. (2002). Aprender con el cine, aprender de película: una visión didáctica para aprender e investigar con el cine. Huelva, España: Grupo Comunicar Ediciones.