
Innovación y Gestión del Juzgado

myf

114



Dr. Iván **Di Chiazza**

*Juez de Primera Instancia de Distrito en lo Civil y Comercial
de la 8va. Nominación de la ciudad de Santa Fe*

myf

115

1. Eficiencia vs. Inercia

Estamos saliendo de un sistema organizacional basado en la inercia y entrando a otro muy distinto, que puede contrastar rotundamente en sus cualidades con el primero. Hacerlo eficiente y con dinámica de metas dependerá de asumir la gestión de cada unidad jurisdiccional como un sistema.

Ello obedece a una razón muy simple: la eficiencia del juzgado y la calidad del servicio brindado tienen relación directa e inmediata entre sí.

La eficiencia no es una finalidad en sí misma, es el medio instrumental básico y elemental para orientar la gestión hacia la calidad.

La calidad del servicio no tiene que ver única y necesariamente con la cantidad de producción, sino más bien con una mirada puesta en los destinatarios del servicio y en sus niveles de satisfacción.

En esa reorientación actitudinal que implica ver cómo hacemos lo que hacemos (desde los destinatarios) es

que cobran especial relevancia otros valores que le confieren un matiz distinto a la organización.

Aparecen entonces:

- (i) La celeridad, la agilidad y la flexibilidad; es decir, hacer simple lo simple.
- (ii) La profundidad y meticulosidad; es decir, hacer previsible lo complejo.
- (iii) La comunicación efectiva y escucha activa con los profesionales, en cuanto destinatarios (juntos con las partes) del servicio; es decir, brindar canales básicos y elementales de acceso remoto e información.

Esos puntos son los pilares que pueden graficar la idea introductoria a la noción de calidad. Luego los desarrollaremos como tips o metas.

La optimización o eficiencia y la calidad se implican mutuamente. Desde luego, ello presupone definir las metas u objetivos de la organización. Los tres puntos anteriores son metas básicas y esenciales de cualquier organización jurisdiccional que se reorienta pensando en brindar un servicio enfocado al destinatario.

Las metas se definen siempre, aunque no lo sepamos, ya que tanto ello ocurre desde lo explícito, como desde lo implícito.

Se definen metas positivas en cuanto agregan valor al servicio prestado (de crecimiento, apertura al ciudadano y al profesional, mejora continua, optimización, agilidad, celeridad y calidad) o negativas (de estancamiento y anquilosamiento, de indiferencia al agregado de valor, de desconocimiento a las necesidades de los destinatarios del servicio, etc.).

Y se definen, de un modo expreso o tácito, tanto al planificar, como al no hacerlo.

Siempre se delimitan metas (positivas o negativas) sea que se trabaje consciente y deliberadamente sobre las mismas, sea que ellas no tengan lugar alguno y gane la rutina mecánica (muchas veces obsoleta), desprovista de planificación (nada más paralizante y frustrante como la excusa del “... siempre se hizo así” y aunque ello resulta totalmente ineficiente).

La “no meta” también es una meta (ne-

gativa, porque resta valor) que se traduce, básicamente, en una marcha basada en la inercia y que conlleva a la apatía e incertidumbre organizacionales.

Esas metas de optimización no deben quedar en modo tácito, deben ser explicitadas a fin de lograr una gestión planificada.

Alcanzar ciertas metas de eficiencia es el complemento necesario en un contexto en el que la “oralidad” y la “despapelización” o “digitalización” han permitido modificar modelos y estructuras (prácticas culturales) en la resolución de los conflictos judicializados.

2. La calidad del servicio (público) que brindamos

Es importante prestar atención al concepto de calidad para incrementar la productividad, entendida no como cantidad de producción, sino y fundamentalmente, como relación óptima o de equilibrio entre la celeridad y la eficacia en el servicio que se presta, en función de la satisfacción con el resultado por parte de los destinatarios (partes y profesionales).

Hay cinco *tips* o metas claves al respecto:

- Celeridad (¿Cuánto dura un juicio? ¿Cuánto menos podría durar? Cuánto demora el despacho? ¿Cuánto menos podría tardar?);

- Agilidad y flexibilidad (¿Hacemos simple lo simple? ¿Exigimos recaudos formales inútiles por mera costumbre e inercia? ¿Por qué hacer de manera compleja cuestiones rutinarias que demandan gran cantidad de tiempo y podrían simplificarse con nuevas prácticas?);

- Previsibilidad (¿Colaboramos con el profesional en anticipar recaudos, exigencias o condiciones futuras en el devenir del expediente o abusamos del factor sorpresa con los clásicos “previamente...”, “estése...” o “*peticione conforme a derecho...*”?);

- Minuciosidad (¿Generamos la cultura organizacional interna del detalle útil y necesario o nos anclamos con fórmulas y formulismos estériles?);

- Comunicabilidad (¿Entendemos la necesidad mutua -nuestra y de los pro-

fesionales- de contar con canales eficientes de comunicación instantánea?).

Todo ello hace, a nuestro modo de ver, a la noción elemental de calidad que debe inspirar al servicio público que brindamos. Siempre con la mirada puesta en el resultado, pues ello nos permite verificar, medir y, en su caso, reajustar constantemente.

3. Frente a una gran oportunidad: aquí y ahora

Es en este momento la oportunidad de reflexionar e introducir cambios dado que estamos modificando la forma de gestionar el juzgado a raíz de la exigencia a la que nos condujo la pandemia.

Por gracia -o desgracia- nos obligó a que debamos -y podemos- prestar un servicio de otro modo.

Los cambios en la gestión y tramitación procesal que están sucediendo al traspasar un sistema totalmente escrito al digital pueden resultar complejos -casi impracticables - si no se adecúa la forma de trabajo.

La necesidad se orienta al entrenamiento de los distintos actores del sistema.

Todo cuanto se analiza aquí procura brindar herramientas de gestión y el marco conceptual básico que las sustenta.

4. Gestión

Es la acción necesaria para lograr el cumplimiento de los objetivos planificados. Es el conjunto de actividades consistentes en la planificación, organización, dirección y control de la organización.

La gestión se realiza en un contexto institucional y organizacional. Es la administración de todos los recursos disponibles (humanos, materiales e inmateriales) con los que contamos en nuestros ámbitos de actividad.

Pero no es cualquier administración. Sino aquella que lo hace en función de metas que agregan valor al servicio prestado.

¿Cuáles pueden ser los objetivos a cuya meta se orientará la gestión?

Ni más ni menos que los cinco *tips* antes mencionados y que definen, a nuestro entender, la noción de calidad del servicio.

5. Planificación. Implementación y Medición

Los objetivos no son aleatorios. Pueden ser éstos u otros, pueden variar dependiendo de cada juzgado, cada realidad o cada equipo. Pueden implementarse todos conjuntamente o hacerlo por etapas. Cualquiera que sean los objetivos elegidos (saber elegirlos depende de un diagnóstico previo, luego abordaremos el punto), su implementación tampoco debería ser aleatoria.

Se diagnostica para saber cómo se encuentra la unidad jurisdiccional respecto de determinados parámetros (coyunturales, administrativos, organizacionales, tecnológicos, realidad social, etc.).

Se planifica sobre la base del diagnóstico, apuntando a los objetivos propuestos (*tips* o metas).

Se implementa el plan de acción para el

cumplimiento de esas metas. Implementar es ejecutar. Ello implica delimitar responsables, tiempos, controles, etc.

Y, por supuesto, se mide. Nada de lo planificado e implementado (en base a cierto diagnóstico) queda sin verificar, sin medir su impacto y su resultado. Este es un proceso, la mayor de las veces, de prueba y error. En tal punto, radica uno de los mayores temores de los operadores del sistema: la duda a lo desconocido es una barrera difícil de franquear¹, aún en la seguridad de que lo posterior será superior y beneficioso a lo actual.

En tal contexto, es necesario poder ir haciendo las correcciones, adecuaciones o adaptaciones (en el proceso de implementación) a fin alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, medir es esencial.

El propio concepto de metas u objetivos lleva a pensar en algún parámetro de análisis que permita mensurar su nivel de cumplimiento.

Hasta aquí el marco de situación, corresponde ahora avanzar hacia las

herramientas básicas de diagnóstico a través del mapa del sistema.

6. Mapa del Sistema

6.1. Subsistemas

El Juzgado es un sistema conformado por subsistemas y que desarrolla lo que se denomina modernamente *servucción*.

Empezando por este último concepto cabe señalar que es un neologismo que refiere a la producción de servicios, de ahí su conformación: “*serv*” de servicio y “*ucción*” de producción.

La servucción es el proceso de producción de un servicio. El destinatario del servicio, ciudadano que requiere la intervención judicial, es el protagonista central de la servucción.

La servucción supone la interacción entre el personal del juzgado, el destinatario del servicio (directa o indirectamente por intermedio de su representante legal) y el soporte del servicio, sea virtual (vgr. sistema informático, canales de comunicación tecno-

lógicos, notificaciones electrónicas, plataformas digitales, etc.) o material (vgr. expediente en papel, espacio físico, disponibilidad del ambiente, etc.).

El objetivo es optimizar la gestión de los recursos para que las diferentes interacciones posibles sean satisfactorias, más rápidas, simples, ágiles, rigurosas y de calidad. Se espera que, a través de una adecuada servucción, la experiencia de los destinatarios del servicio mejore y, por lo tanto, se incremente su nivel de satisfacción. Por eso es imprescindible analizar cada etapa del proceso (o subsistema).

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente, como decíamos al inicio, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un sistema. El cambio reside en la organización por sistemas que deja de ser una mera división de sectores, oficinas o áreas funcionales.

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus metas (los tips, antes mencionados).

Se puede optimizar cada subsistema a través del uso de manuales e instructivos, herramientas de calidad y tecnología informática. Los dividimos, básicamente, en cuatro áreas:

- (i) Gestión del proceso de servucción en sí mismo: desde que el pedido ingresa al juzgado o sistema, atraviesa casa subsistema y logra el fin pretendido (sea una resolución, sea un oficio a la firma);
- (ii) Gestión del personal;
- (iii) Gestión del sistema informático y
- (iv) Gestión del vínculo con los destinatarios.

A continuación nos referiremos a la primera de estas áreas (gestión del proceso de servucción en sí mismo) y, a tal efecto, es conveniente partir del ya mencionado mapa.

El mapa del sistema y subsistemas es imprescindible. Es el punto de partida para realizar un diagnóstico adecuado del estado de situación y, seguidamente, poder planificar la gestión en función de la optimización pretendida (vgr. sectorizada y/o global) de cada subsistema.

6.2. Subsistema dirección - gestión - control

Se encuentra a cargo del juez/a y del secretario/a. La dinámica interna en dicha relación de dirección es relativa a la asignación y distribución de roles entre ambos funcionarios.

La opción por la gestión de la calidad del servicio y la determinación de sus principios, es una decisión estratégica que debe tomar la dirección del juzgado.

El diseño y la implementación del proceso de gestión está definido por las particularidades de cada juzgado. Sus necesidades, fortalezas y debilidades, objetivos particulares, estructura y dinámica de cada subsistema, así como por la interacción entre ellos.

Hay que detectar y desarrollar distintas habilidades esenciales para el funcionamiento del equipo y el logro de los objetivos. Para esto es clave el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la organización.

Es tarea de este subsistema dicho diseño e implementación que compren-

de, en términos generales, la definición de tareas con diferenciación de funciones exclusivas y funciones compartidas, las formas de realización, los tiempos que deberían insumir, los responsables sustitutos, etc.

Si bien el responsable máximo resulta el titular del juzgado, todo esquema moderno y actualizado requiere de un nuevo diseño de la tarea de la secretaría. El rol de mero certificante o fedatario ha quedado atrás, desde hace varios años. El intermediario (filtro) entre el ingreso del requerimiento (escrito), su despacho (sumariantes) y la consecuente respuesta (decreto, auto o resolución) debe de tomar una nueva función en el proceso. El desafío es lograr un desempeño dinámico, ágil y en interacción con los extremos del proceso (sumariantes y juez).

A esta tarea la denominamos “coordinación operativa” y puede estar a cargo de la secretaría o de otra persona con perfil dinámico, ágil, resolutivo y expeditivo que haga las veces de articulador interno y nexos externo.

Esta tarea es esencial y clave en el di-

seño de una organización moderna. Por su lado el magistrado, además del diseño y supervisión del sistema, no podrá desatenderse de su puesta en marcha y control periódico de ejecución. Reuniones frecuentes con quien lo secunda (quien asuma la responsabilidad de la “coordinación operativa”) y periódica con todos los miembros del equipo, serán etapas indispensables para la ejecución y mejora del proceso.

En iguales términos, el contacto con los operadores del sistema y el análisis sobre elevado (macro) del desempeño del juzgado, con abstracción de cada caso en concreto, serán el mejor resguardo de la puesta en marcha y supervisión de la evolución.

A nuestro modo de ver, el juzgado requiere un organigrama de tres pilares: juez/a + secretario/a + coordinador/a operativo/a.

6.3. Subsistema ingreso - egreso

Es un área especialmente sensible por cuánto mide “a simple vista”, pero no por ello con menos precisión, el nivel de satisfacción de los destina-

rios de los servicios. La estandarización de procesos y respuestas tiene aquí un papel esencial, tal vez el más importante de todos.

En el nuevo esquema con ingresos digitalizados y reducción sensible de la presencia física de profesionales en este subsistema, el desafío es generar un reasignación de funciones para ir de un esquema rígido (vgr. 2 responsables de mesa de entradas y 4 responsables del despacho) a un esquema flexible (vgr. 6 responsables polifuncionales) de un subsistema que ya se puede entender como unificado.

Es inevitable que las mesas de entradas, como las conocemos tradicionalmente, sean reemplazadas por la tecnología.

El ingreso de escritos (nuevos expedientes o de causas en trámites) es por vía remota. Si a ello adicionamos que el expediente en soporte papel debería comenzar su camino hacia la defunción, el sistema permitirá la refuncionalización del recurso humano existente en la mesa de ingresos. Aquí aparece el concepto de "polifuncionalidad".

Consiguientemente, la reutilización de los espacios, el rediseño de las áreas de contacto presencial con los terceros (limitada a una mínima expresión) y la tan anhelada despapelización de los tribunales, serán una realidad.

Dejando de lado la indispensable reducción en los efectos nocivos del soporte papel, la automatización derivada de la tecnología reducirá drásticamente los tiempos de inicio ingreso de pretensión procesal al tribunal. Imaginemos, simplemente, los tiempos de demora entre la elaboración de un escrito judicial del profesional en su oficina y el ingreso previo a las formalidades de ley (reposiciones, copias y sellados) reducidas a un solo click.

En segundos, la petición reduce los minutos, horas o días en que, antes, el escrito, llegaba hacia su destinatario final.

Ahora bien, ¿cómo gestionar el despacho remoto o virtual?

6.4. Subsistema despacho

Es el eje productivo del juzgado. La uniformidad de criterios, la estandarización de actuaciones, decretos y proveídos, tienen relación directamente proporcional con la eficiencia y productividad del servicio.

Hay metas concretas y sumamente relevantes para desarrollar en este subsistema. Desde luego que dependerá de la realidad de cada unidad jurisdiccional; pero, más allá de esa realidad, siempre hay margen para proyectar objetivos de calidad.

Ese camino hacia la calidad requiere aquí, por un lado, la estandarización (hacer uniforme, lo que es uniforme), pero también es necesario generar una actitud crítica para rediseñar maneras de proveer o decretar.

Nos explicamos:

¿Es razonable repetir modelos que cuentan, no pocas veces, con décadas de antigüedad cuya relevancia actual es francamente discutible?

¿Revisamos los que se pide o lo pedimos por inercia ("*siempre se pidió...*" o la más angustiante: "*siempre se hizo así...*" -en referencias a prácticas que

se arrastran desde nadie sabe cuándo-)? ¿Estamos en condiciones de diferenciar si lo que se exige al proveer o decretar es necesario y/o útil y/o conveniente y/o totalmente absurdo? ¿En cuál de esas categorías ubicamos a cada recaudo formal?

¿Es útil decretar sin anticipar el paso procesal siguiente (inmediato o mediato)?

¿Es razonable decretar un “*venga el primer cuerpo...*” (con todo el movimiento que ello implica del expediente) siendo que basta con que quien elaboró esa orden se levante, camine cinco pasos y busque el “primer cuerpo”?

Lo anterior refiere a la actitud crítica (elemental y necesaria) del subsistema despacho para una organización moderna y eficaz, acorde al siglo XXI. Avancemos más aún.

El subsistema despacho debe poder comprender las necesidades (actuales y futuras) de los destinatarios del servicio (ciudadanos en general y profesionales en particular) y será un objetivo satisfacer esas necesidades y es-

forzarse en exceder las expectativas.

Las necesidades de los destinatarios no son uniformes ni estáticas. Reconocer los patrones comunes (más allá de las diferencias y de las modificaciones temporales) es un desafío para hacer que el servicio resulte “a medida” cuando las circunstancias lo requieran.

El despacho, a veces, tiene que ser como una “sastrería artesanal”. La estandarización no impide tener capacidad de reacción ante supuestos particulares que reclamen alguna excepción.

Es un desafío actitudinal del despacho brindar previsibilidad a los destinatarios del servicio. La previsibilidad, como valor a lograr, tiene una doble vía. Una interna y otra externa, respecto de la organización.

La primera se relaciona con el “modo” de hacer las cosas. La segunda, en cambio, con el “resultado” de esa gestión. Lo que es previsible se traduce en un servicio más rápido y menos complejizado. La previsibilidad es, sin dudas, unas de las principales exigen-

cias de los operadores jurídicos.

6.5. Interacción

Un punto clave es la interacción de cada subsistema con los otros sin depender, siempre e indefectiblemente, de la intervención de la dirección/gestión/control.

Se trata de la aptitud de comunicar, dar a conocer o transmitir dudas, inquietudes y/o cualquier circunstancias que influya (o pueda llegar a influir) positiva o negativamente, según que incremente o disminuya la productividad, respectivamente.

La interacción presupone que, independientemente de los actores (vgr. pasantes, empleados, funcionarios), cada subsistema debe saber y poder auto-articularse con los demás. Esa articulación debe ser autónoma en cuanto a que no debe depender, siempre, del subsistema dirección-gestión-control.

Ello es importante para lograr cierta autonomía en quienes integran cada subsistema a fin de, por un lado, no retrasar innecesariamente el proce-

so de gestión ante cuestiones que ya han tenido definición o resolución en el mismo sentido y, por otro, saber diferenciar rápidamente las cuestiones que requieren especial atención o de una solución “a medida” o distinta de lo estandarizado.

La interacción busca ordenar y simplificar el trabajo, evitando la superposición de tareas, manteniéndolo organizado de manera que se puedan reconocer problemas y solucionarlos.

Ahora bien, no hay que confundir “interacción” con “comunicación” y “motivación”. Las tres nociones se implican.

La primera es un elemento del mapa del sistema y, como tal, refiere a la vinculación de cada subsistema respecto del otro y de los otros (no entre los sujetos, actores o responsables de cada uno de ellos).

La segunda, en cambio, es el contacto y conocimiento puntual de cada sujeto, actor o responsable de esos subsistemas. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus ha-

bilidades sean empleadas en orden al cumplimiento de los objetivos.

El compromiso del personal es clave. Su motivación también. Compromiso y motivación van asociados pero no hay posibilidades de ambas sin comunicación. La dirección/gestión/control debe establecer la unidad de propósito y la orientación. Debe crear y mantener un ambiente interno en el cual cada uno de los actores individuales pueda involucrarse integralmente en el logro de las metas.

6.6. Destinatarios

La organización y los destinatarios de sus servicios son interdependientes. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de la primera de crear valor.

Dado que se trata de elevar los estándares en la prestación del servicio, brindando agilidad y previsibilidad, es necesario utilizar procesos de comunicación y medición eficaces para determinar progresivamente tanto las necesidades como el grado de satisfacción de los destinatarios.

Luego, en la segunda entrega, volveremos sobre esas formas de medición.

7. Oportunidad: ¿Por qué ahora?

Por dos razones.

La primera, es ahora la oportunidad porque la oralidad (en el ámbito civil y comercial) y la digitalización nos abrieron el camino. Imaginar siquiera plantear el análisis de modelos de gestión con juicios que se prolongaba por lustros o décadas, en el marco de prácticas judiciales vetustas era, cuanto menos, improductivo y contradictorio.

La fuerza disruptiva de la oralidad y la gestión digital de procesos nos ha allanado el camino.

Los objetivos básicos propuestos con la oralidad (reducir los plazos totales del proceso de conocimiento, incrementar la calidad de las decisiones a través de la intermediación del juez y concentración de la prueba, aumentar la satisfacción del ciudadano con el servicio de justicia, entre otros) se han visto todos cumplidos con creces.

El mismo éxito ya se ha comenzado a ver en el marco de la digitalización judicial. Procuración a distancia, audiencias virtuales, comunicación con organismos públicos y privados por vía electrónica, son sólo algunos ejemplos.

Así entonces, la fortaleza inexpugnable de la oralidad y la digitalización no requiere justificación. Es evidente que funciona.

En la medida en que aprovechemos el apalancamiento del cambio de paradigma de gestión judicial al que exitosamente nos ha conducido la oralidad y la digitalización, avanzar con la estandarización de procesos y el consiguiente control de gestión de la calidad permitirá optimizar y potenciar los beneficios. A saber: agilidad, celeridad, capacidad reactiva ante cambios generales y/o ante situaciones excepcionales puntuales, mayor grado de satisfacción del ciudadano con el servicio prestado y un más alto estándar de calidad institucional en general.

La segunda razón, por el inevitable, desconocido e incierto efecto pandemia.

La situación de emergencia nos condujo de forma acelerada y urgentemente a la necesidad de introducir cambios radicales en la gestión del juzgado, de sus subsistemas y, por supuesto, de los soportes o recursos que permiten el proceso de servucción.

Todos estos cambios, algunos de los cuales ya se encuentran afianzados y otros que están actualmente en proceso de hacerlo, llegaron para quedarse. Es claro que el desafío es mantenerlos, mejorarlos y profundizarlos, porque hacen más eficiente la tarea y su resultado.

Los cambios en cuestión se sintetizan en una palabra: gestión.

8. Cierre

Los programas conocidos como de gestión de calidad o control de la calidad total, en esencia, buscan mejorar los procesos operativos y, con ello, el servicio brindado por una organización.

La gestión está constituida por una

serie de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Por tanto, el sistema de gestión ayuda a dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. En nuestro caso, el desafío es la relación óptima (equilibrio) entre calidad y celeridad.

Para que todo esto resulte útil debe tomarse no como un plan a implantar sino como metas de referencia, es decir, como un proceso de mejora continua.

Así, entonces, la planificación teniendo como base elemental el mapa del sistema se orienta a definir metas. Se trata de reconocer, analizar y evaluar las particularidades de cada subsistema, esto es, qué se hace, quién lo hace, cómo se hace y la dinámica operativa de la organización en su conjunto.

Aquí se diagnostica. Por supuesto una diagnosis útil, en general, presupone saber, querer y poder realizar diferentes lecturas de datos, hechos e incluso conductas que se recogen y se ordenan sistemáticamente.

El presente no agota (ni pretende hacerlo) la enorme riqueza conceptual y práctica que encierra el desafío de la optimización del trabajo del juzgado. Apenas es una muestra inicial, esquemática, introductoria y general de la gestión como opción actitudinal a fin de lograr un desarrollo de servucción acorde a las necesidades de sus destinatarios: los ciudadanos.

Hacer conscientes de nuestra producción integral y compleja de servicio (o servucción) implica asumir la responsabilidad de lograr cierta eficiencia (relación recursos/tiempo/costes/calidad) en el resultado.

Esta guía tiene por objetivo plantear el tema, visualizar su necesidad estratégica e implementar las bases de su utilización.

Hasta no hace mucho tiempo no se concebía un expediente judicial si no era tipeado en una ruidosa máquina de escribir "Remington".

Con el desarrollo tecnológico, la informática aplicada al sistema judicial se transformó en su mejor aliado para operar un salto cualitativo de gestión.

No vamos a ahondar en lo obvio.

Lo propio ocurre actualmente con las TICs (tecnologías de la información y comunicación) salvo que queramos desconocer que en nuestro bolsillo o cartera llevamos lo que, hasta hace apenas un par de décadas, necesitaba varios cientos metros cúbicos de espacio para caber (TV, teléfono, cámara de fotos, videogradora, GPS, álbum de fotos, banco, cartero, supermercado, diarios, revistas, reloj pulsera, alarma despertador, agenda de contactos, cuadernos de notas y comentarios, linterna, brújula, archivos físicos, la tarjeta de crédito, la constancia del seguro, juegos... y hasta un personal trainer...).

La nueva gestión digital, como desafío actitudinal, nos propone un nuevo salto cualitativo, más importante que el dado de la "Remington" al "Windows".

Gestionar el sistema (y los subsistemas) en términos de resultados, en pos de la eficiencia del proceso (servucción) y de la mirada puesto en el destinatario (ciudadano) es dinamiza-

dor del cambio positivo.

La idea es que esto sirva como punto de arranque. El avance o profundidad de la indagación y experiencia dependerá de la manera en que cada uno decida gestionar el cambio que resulta tan imparables como necesario. ■

CITAS

¹ EDWARD DE BONO (el máximo exponente del pensamiento paralelo y creativo) explora el tema de la duda y desarrolla el concepto de la "duda retardadora" y la "duda impulsora". La primera nos ancla a la comodidad de lo conocido y no nos permite avanzar hacia algo mejor. Es la duda que nos hace sentir inseguros de la corrección de la acción o directamente de la acción a elegir.

La segunda es la gran generadora de los cambios y transformaciones positivas. Nos impulsa a avanzar aún sin una certeza firme sobre lo correcto de la acción. En este caso hacemos lo que nos parece correcto y estamos dispuestos a cambiar en cuanto haga falta. Cfr. DE BONO, EDWARD, "El pensamiento práctico", Paidós, 2016, pág. 143 y s.s.