



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia

Despacho y gestión judicial

Metodología, experiencias y resultados

Auspician:

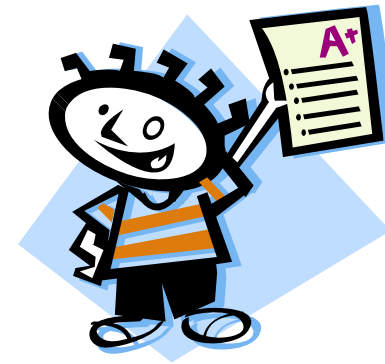
Corte Superior de Ica
Projusticia

Dr. Héctor Mario Chayer
Director de proyectos- Fores

Ica, Perú - 4 de abril de 2008

Como mejorar la gestión judicial

1. Diseñar cambios organizacionales
2. Capacitar para la innovación en la gestión
3. Ejecutar cambios organizacionales
4. Determinar estándares de desempeño
5. Auditar los resultados





Mejoras en la gestión judicial

- Rediseño organizacional:
 - Estructura: organismos y relaciones
 - Tamaño: número de jueces y personal
 - Reasignación de tareas jurisdiccionales y administrativas
- Rediseño de procesos:
 - Rediseño rutinas de trabajo
 - Asignación de la carga laboral
 - Control de gestión con sistemas de información
- Atención al público y sistemas de información.

Gestión de Cambio: Factores de Efectividad

Infraestructura:

Coordinación
logística

Capacidad de Planificar y Operar

**Contrapartes del
cambio:** personal
judicial

**Apoyo
Institucional:**
es definitorio

Capacidad de Cambiar

**Equipo de Proyecto
(Macro y Detalle):**

Capacidad de Trabajo y
Profesionalidad en sus
intervenciones

Capacidad Técnica

Efectividad

**Iniciativa de cambio
enfocada en las
necesidades del
Usuario**



El valor en la perspectiva del usuario

Usuarios o beneficiarios o “clientes” de la actividad jurisdiccional



“Proceso” de trabajo

sucesión ordenada de actividades cuyo objetivo es generar un servicio desde su estado inicial hasta un estado final predeterminado

Análisis de procesos

- **Descomposición del todo en las partes que lo componen**
- **Indicación de secuencia**
- **Análisis de agregado de valor**



Valor

lo que el usuario está dispuesto a reconocer por la satisfacción de su necesidad

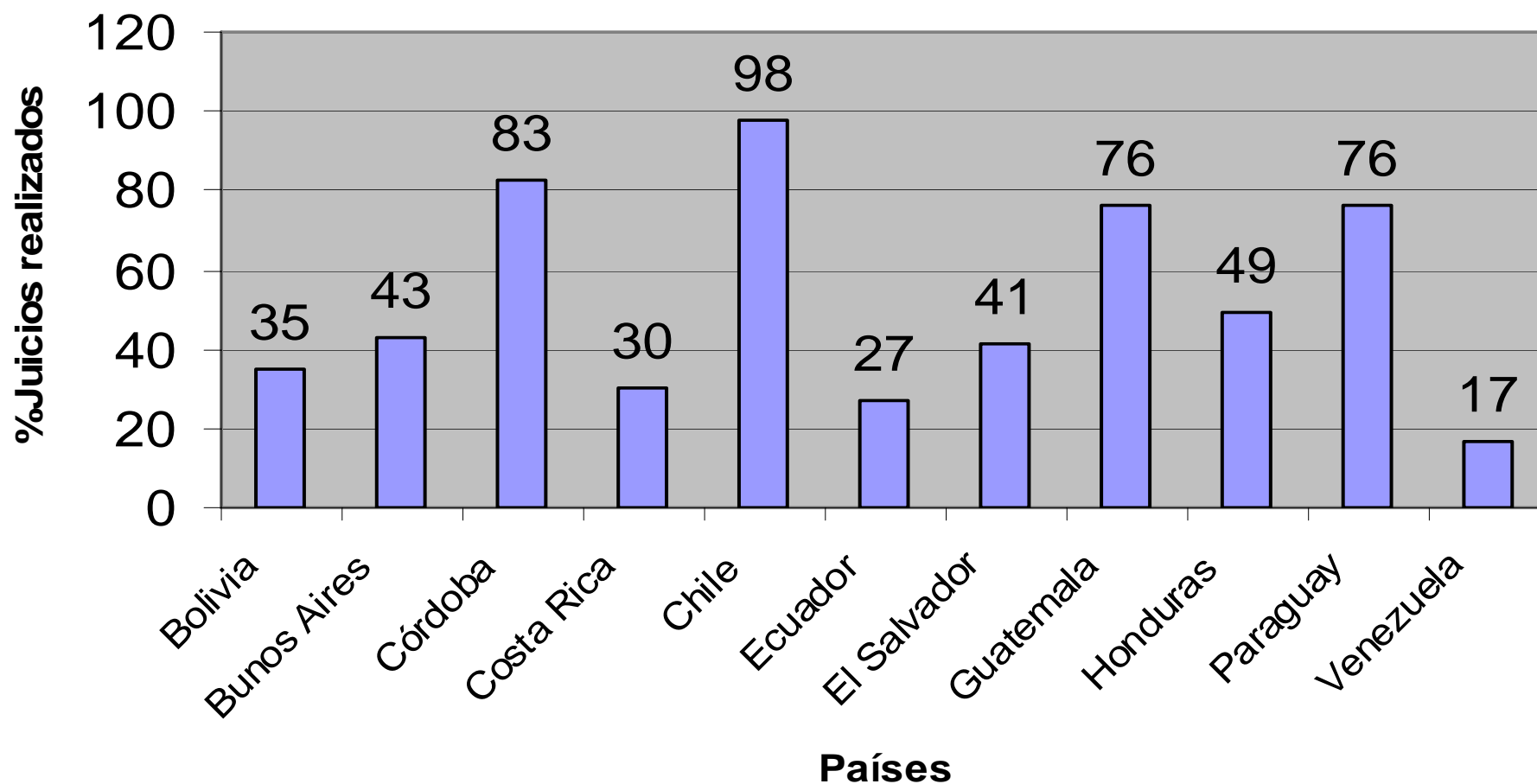
Atributos del servicio Calidad técnico - jurídica	Imagen Confiabilidad Receptividad	Disponibilidad Accesibilidad de los servicios Tiempo de respuesta
---	--	--



Tres cuestiones críticas

1. Centralidad de las audiencias:
inmediación
2. Responsabilidad por la duración
del proceso
3. Estándares e indicadores

Porcentaje juicios (audiencias) realizados





El sine qua non del “caseflow management”

El tribunal es responsable por la supervisión del progreso de las causas

- Principio dispositivo en el proceso civil: aplicación y límites



Caseflow management

- Desde el inicio del litigio hasta su resolución, ya sea por juicio u otro medio, cualquier tiempo transcurrido además del razonablemente requerido para alegatos, producción de prueba y eventos de la corte, es inaceptable y por ende, debe ser eliminado.



Caseflow management

- Para permitir una resolución justa y eficiente de las causas, el tribunal, no los abogados ni los litigantes, debería controlar el ritmo del litigio
- Un fuerte compromiso judicial es esencial para reducir los retrasos y, una vez logrado, mantener el tribunal al día.



Estándares de tiempo de la American Bar Association

	Tiempo en el cual los casos deberían ser concluidos		
Tipo de Caso	90%	98%	100%
Civil	12 meses	18 meses	24 meses
Familia	3 meses	6 meses	12 meses
Delitos (pena < 3 años)	120 días	180 días	365 días



Acordada 9/2007 Superior Tribunal de Justicia de Río Negro

- Define estándares de desempeño (= patrón de actuación claro, tanto para quienes lo deben cumplir como para la sociedad)
- Definir estándares conlleva definir como se evaluará su logro:
 - Indicadores y valores óptimos / aceptables
 - Mecanismos de auditoría externa semestrales



Estándares

Acordada 9/2007 STJ Río Negro

Los tribunales:

- A. están dispuestos a orientar de modo sistemático su gestión al servicio de la sociedad;
- B. implementan sistemas de información automatizados para la generación de indicadores de gestión;
- C. conducen los procedimientos judiciales procurando obtener resoluciones de máxima calidad en los menores tiempos posibles.



Estándar A – disposición al cambio

- *Estándar:* Los tribunales están dispuestos a orientar de modo sistemático su gestión al servicio de la sociedad.
- *Indicadores:* Formulación y ejecución de proyectos de mejora de la gestión, enmarcados en los objetivos estratégicos determinados por el Superior Tribunal de Justicia, alcanzando los objetivos propuestos - Reuniones de personal para la mejora de la gestión - Encuestas de satisfacción y de opinión de usuarios de manera sistemática.



Encuestas de satisfacción justiciables

Pregunta	Óptimo	Aceptable	No aceptable
1. ¿Cómo lo atendieron en mesa de entradas?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
2. ¿Cómo lo trataron durante la audiencia?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la duración de su proceso?	60% o +	40 a 60%	Menor a 40%
4. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de haber sido escuchado por el Tribunal?	70% o +	50 a 70%	Menor a 50%

Valores considerados: Muy bueno + Bueno



Encuestas de satisfacción abogados

Pregunta	Óptimo	Aceptable	No aceptable
1) ¿Cómo lo atienden en mesa de entradas?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
2) ¿Cómo lo tratan durante la audiencia?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
3) ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del Tribunal en la depuración de la prueba?	70% o +	50 a 70%	Menor a 50%
4) ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto del plazo de resolución de sus procesos en este Tribunal?	60% o +	40 a 60%	Menor a 40%
5) ¿Cómo considera que se realiza el despacho diario de sus expedientes en relación al tiempo?	70% o +	50 a 70%	Menor a 50%

Valores considerados: Muy bueno + Bueno



Estándar B – Capacidad para medir la gestión

- *Estándar:* Los tribunales implementan sistemas de información automatizados para la generación de indicadores de gestión.
- *Indicador:* Sistema informático de gestión implementado, con carga de datos homogénea incluyendo hitos procesales, que permiten medir de modo simple y regular la carga de trabajo y la duración (parcial y total) de los procesos judiciales. Capacidad de poner a disposición los datos registrados.

Estándar C - Juzgado Civil y Comercial

Indicadores para evaluación de Juzgados de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y de Minería – procesos de conocimiento	Valor	
	Óptimo	Aceptable
Días entre apertura a prueba o declaración de puro derecho y audiencia preliminar	50% hasta 30 días 75% hasta 60 días 90% hasta 90 días	50% hasta 60 días 75% hasta 90 días 90% hasta 120 días
Días entre apertura a prueba o declaración de puro derecho y audiencia de vista de causa	50% hasta 90 días 75% hasta 120 días 90% hasta 150 días	50% hasta 120 días 75% hasta 150 días 90% hasta 180 días
Días entre apertura a prueba o declaración de puro derecho y fin proceso	50% hasta 150 días 75% hasta 180 días 90% hasta 210 días	50% hasta 180 días 75% hasta 210 días 90% hasta 270 días
Celebración de audiencias convocadas	75%	60%
Conciliaciones totales	70%	40%

Estándar C - Cámara Laboral

Indicadores para evaluación de Cámara Laboral	Valor	
	Óptimo	Aceptable
Días entre inicio y traba de litis	50% hasta 30 días 75% hasta 60 días 90% hasta 90 días	50% hasta 60 días 75% hasta 90 días 90% hasta 120 días
Días entre inicio y audiencia 33 bis	50% hasta 90 días 75% hasta 120 días 90% hasta 150 días	50% hasta 120 días 75% hasta 150 días 90% hasta 180 días
Días entre inicio y audiencia de vista de causa	50% hasta 150 días 75% hasta 180 días 90% hasta 210 días	50% hasta 180 días 75% hasta 210 días 90% hasta 270 días
Días entre inicio y fin proceso	50% hasta 210 días 75% hasta 240 días 90% hasta 270 días	50% hasta 240 días 75% hasta 270 días 90% hasta 330 días
Conciliación audiencia 33 bis	40%	20%
Conciliación audiencia de vista de causa	30%	20%
Conciliaciones totales	70%	40%

Estándar C - Cámara Laboral

Secretaría 2	2003		2004		2005		2006	
	Causas	%	Causas	%	Causas	%	Causas	%
Resultados Audiencia Conciliación								
Conciliado	20	30,77	NI	NI	18	39,13	89	39,56
abierto a prueba	43	66,15	NI	NI	21	45,65	89	39,56
puro derecho	2	3,08	NI	NI	7	15,22	47	20,89
Total	65	100,0	NI	NI	46	100,0	225	100,0

Estándar C - Cámara Laboral

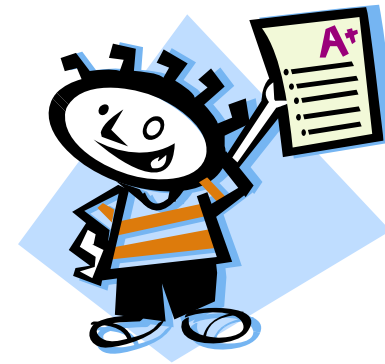
Días corridos e/ inicio y audiencia conciliación	Cámara Laboral Bariloche 2007		Aceptable	Óptimo
	Causas	Porcentaje acumulado		
hasta 90	57	17,87%	0,00%	50,00%
hasta 120	209	65,52%	50,00%	75,00%
hasta 150	274	85,89%	75,00%	90,00%
hasta 180	293	91,85%	90,00%	0,00%
más de 180	26	8,15%	10,00%	10,00%

Estándar C - Cámara Laboral

Días corridos e/inicio y fin proceso	Cámara Laboral Bariloche 2007		Aceptable	Óptimo
	Causas	Porcentaje acumulado		
hasta 210	206	56,75%	0,00%	50,00%
hasta 240	233	64,19%	50,00%	75,00%
hasta 270	274	75,48%	75,00%	90,00%
hasta 330	321	88,43%	90,00%	0,00%
más de 330	40	11,02%	10,00%	10,00%

Como mejorar la gestión judicial

1. Diseñar cambios organizacionales
2. Capacitar para la innovación en la gestión
3. Ejecutar cambios organizacionales
4. Determinar estándares de desempeño
5. Auditar los resultados





Muchas gracias por su
atención!

Héctor Mario Chayer
hchayer@foresjusticia.org.ar