

JORNADAS DE DERECHO JUDICIAL

La Eficacia en el Servicio de Justicia

Héctor M. Chayer
Director de Proyectos – Fores
hchayer@foresjusticia.org.ar



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia

Universidad Austral

Buenos Aires, 4 de julio de 2008

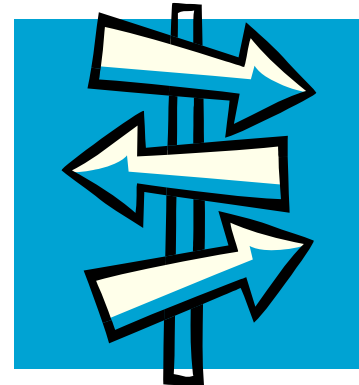
En tanto organización de servicio, la justicia debe ser ...


- Capaz de planificar su gestión estratégicamente, sensible a las necesidades ciudadanas
- Capaz de fijar objetivos medibles (cuantitativos y cualitativos)

**Eficaz
y
eficiente**

Temas a abordar

- I. Cuestiones culturales (o ideológicas)
 - Eficacia y eficiencia en el servicio público
 - Orientación al usuario
- II. Estándares, indicadores y resultados
 - Necesidad de definir objetivos
 - Necesidad de medir
 - Necesidad de auditar resultados



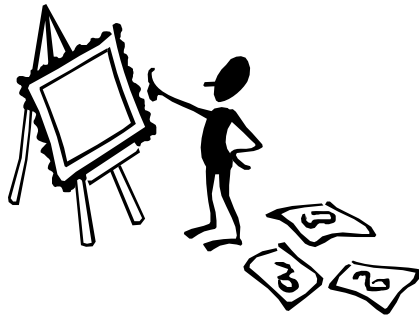


Cuestiones culturales (o
“ideológicas”)

Justicia eficaz y eficiente

Eficacia:

- Relación entre los objetivos alcanzados y los objetivos propuestos



Eficiencia:

- Situación en que no es posible aumentar la tutela judicial de los derechos con los medios de que se dispone;
- o en que no es posible reducir el coste de la justicia sin afectar al nivel de tutela disponible

Cultura de premios y castigos

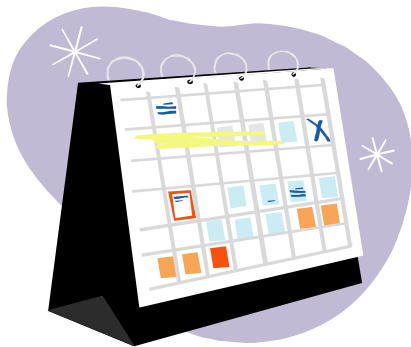
Creciente aplicación en la región:

- Selección y ascensos por mérito
- Evaluación de desempeño
- Recompensas salariales
- Honores públicos



Cultura de medición de resultados, en especial de los tiempos del proceso

- *Problema de la demora*



Indicador básico para el cambio ... ¡que no figura habitualmente en las estadísticas judiciales!

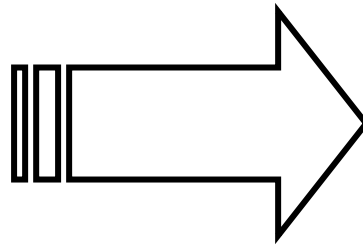
Existe la tecnología

Justicia orientada al servicio de la sociedad

- Que no existe primariamente para dar sentido a la vida de jueces, fiscales, funcionarios y abogados, sino para servir al país y la gente
- Que no es una competencia para ver quién dicta sentencias con más vuelo técnico, sino una vocación que exige gran contracción al trabajo .
- Que la gente no quiere soluciones sofisticadas; quiere, antes que nada, soluciones comprensibles, imparciales, justas y rápidas.

Justicia orientada al servicio de la sociedad

- Dirime conflictos
- Provee seguridad jurídica
- Provee seguridad individual
- Contribuye a la paz social



Al garantizar el Estado de Derecho, es un pilar de la vida democrática

El valor en la perspectiva del usuario

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

Atributos del
servicio

Calidad
técnica

Imagen

Confiabilidad

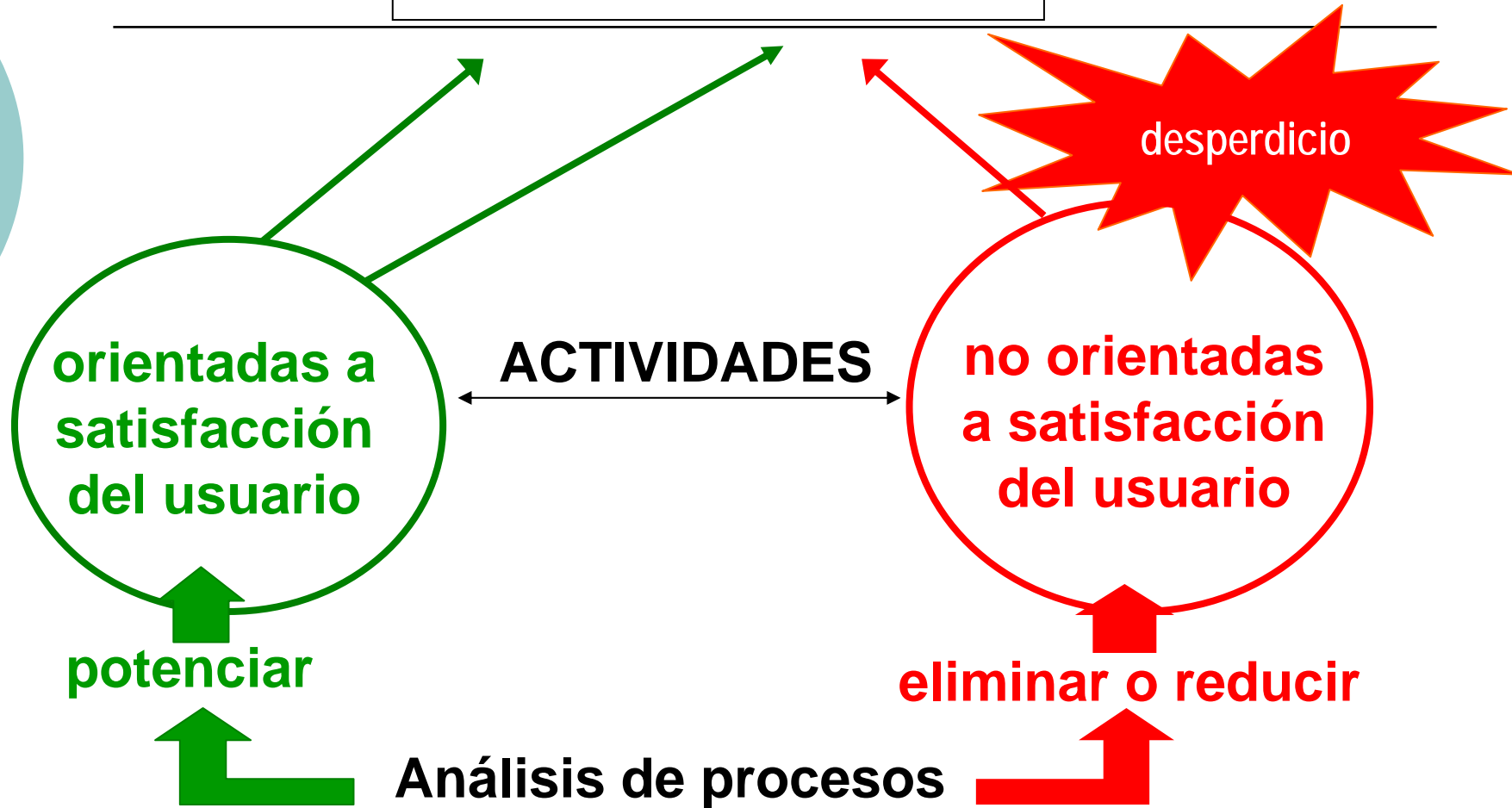
Receptividad


Disponibilidad

Accesibilidad
de los
servicios

Tiempo de
respuesta

Valor \geq **Costo**





Estándares, indicadores y resultados

Estándar, indicador, resultados

- Un **estándar** se evalúa a través de uno o más indicadores.
- Cada **indicador** tiene niveles de **resultados** (numéricos) preestablecidos:
 - óptimo
 - aceptable
 - sujeto a readecuación
- **Auditoría** periódica y externa de desempeño.

Ejemplo: Acordada 9/2007 Sup. Trib. de Justicia de 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: disposición al cambio

- *Estándar*: Los tribunales están dispuestos a orientar de modo sistemático su gestión al servicio de la sociedad.
- *Indicadores*: (i) Formulación y ejecución de proyectos de mejora de la gestión, enmarcados en los objetivos estratégicos de la organización; (ii) Reuniones de personal para la mejora de la gestión; (iii) 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: capacidad para medir la gestión

- *Estándar*: Los tribunales implementan sistemas de información automatizados para la generación de indicadores de gestión.
- *Indicadores*: (i) 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. (ii) Capacidad de poner a disposición los datos registrados.

Estándar: resoluciones de máxima calidad en los menores tiempos

- *Estándar*: Los tribunales conducen los procedimientos judiciales procurando obtener resoluciones de máxima calidad en los menores tiempos posibles.

- *Indicadores (ejemplos)*:
 - (i) Cuantitativos:
 - Tiempo entre hitos procesales.
 - Tasa de celebración de audiencias.
 - (ii) Cualitativos:
 - Rapidez en la producción de la prueba
 - Tipo de resolución
 - Simplificación de los procesos

Estándar: resoluciones de máxima calidad en los menores tiempos

Indicadores Cámara Laboral	Valor	
	Óptimo	Aceptable
Días entre inicio y audiencia 33 bis	50% h/ 90 días 75% h/ 120 días 90% h/ 150 días	50% h/ 120 días 75% h/ 150 días 90% h/ 180 días
Días entre inicio y audiencia de vista de causa	50% h/ 150 días 75% h/ 180 días 90% h/ 210 días	50% h/ 180 días 75% h/ 210 días 90% h/ 270 días
Días entre inicio y fin proceso	50% h/ 210 días 75% h/ 240 días 90% h/ 270 días	50% h/ 240 días 75% h/ 270 días 90% h/ 330 días
Conciliación en audiencia preliminar	40%	20%
Conciliación en aud. vista de causa	30%	20%

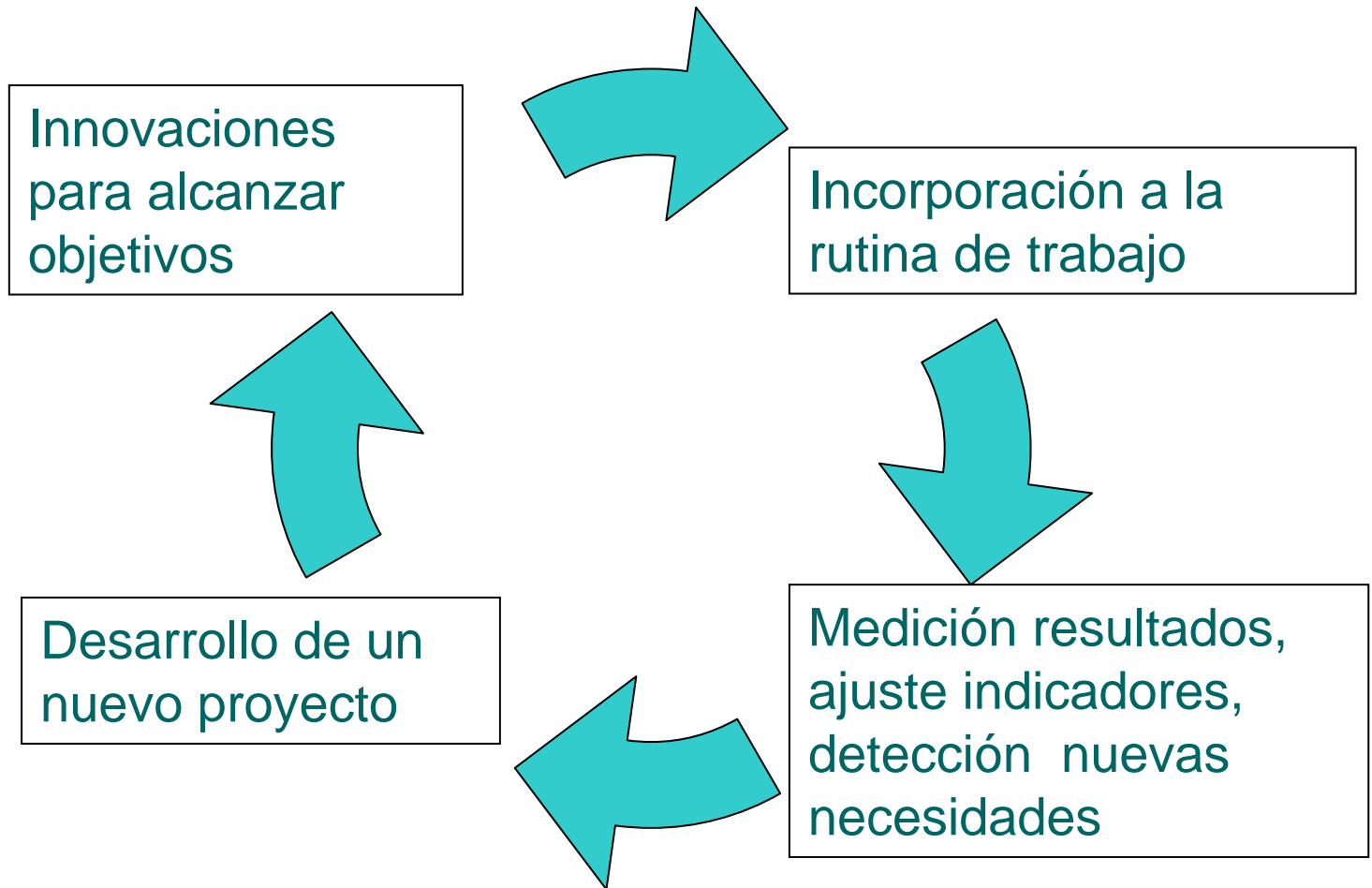
Estándar: resoluciones de máxima calidad en los menores tiempos

Indicadores Juzg. 1a Inst. Civil - procesos de conocimiento	Valor	
	Óptimo	Aceptable
Días entre apertura a prueba o declaración de puro derecho y audiencia de vista de causa	50% h/ 90 días 75% h/ 120 días 90% h/ 150 días	50% h/ 120 días 75% h/ 150 días 90% h/ 180 días
Días entre apertura a prueba o declaración de puro derecho y fin proceso	50% h/ 150 días 75% h/ 180 días 90% h/ 210 días	50% h/ 180 días 75% h/ 210 días 90% h/ 270 días
Celebración de audiencias convocadas	75%	60%
Conciliaciones totales	70%	40%

Estándar, indicador, resultados

- Un **estándar** se evalúa a través de uno o más indicadores.
- Cada **indicador** obtiene un valor o resultado numérico.
- **Auditoría** periódica y externa de desempeño contra objetivos predeterminados
- Los **resultados** (numéricos), según los objetivos predeterminados, pueden ser:
 - óptimos (máxima eficacia)
 - aceptables
 - sujetos a readecuación

Círculo virtuoso de mejora permanente



¡Muchas gracias por su atención!

Héctor M. Chayer

hchayer@foresjusticia.org.ar



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia