

La Gestión del Fuero Comercial

Análisis y Propuestas

La Gestión del Fuero Comercial

Análisis y Propuestas

Foro de Estudios sobre la
Administración de Justicia

Carlos Alejandro Cambellotti
Director de Investigación

Copyright © 2004 by Foro de Estudios Sobre la Administración de Justicia – Fores
Arenales 1132 primer piso
Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Argentina
(54) 11 4815-6655
info@foresjusticia.org.ar
www.foresjusticia.org.ar

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723
Impreso en la Argentina

Printed in Argentina

Todos los derechos reservados
Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida
o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio
electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación
o cualquier otro sistema de archivo y recuperación
de información, sin el previo permiso por escrito del Editor

All rights reserved
No part of this work may be reproduced or transmitted
in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying and recording
or by any information storage or retrieval system,
without permission in writing from the publisher

I.S.B.N. 987-03-0454-0



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia

Fores es una asociación civil sin fines de lucro fundada el 22 de octubre de 1976 en Buenos Aires, Argentina, dedicada al fortalecimiento de la justicia a través de la investigación, capacitación y asistencia técnica. Es una institución líder que promueve la mejora permanente del sistema judicial de la Argentina y Latinoamérica, mediante un movimiento de Reforma Judicial integral.

COMITE EJECUTIVO

Presidente

Alvaro G. Casalins

Secretario

Alejandra González Rodríguez

Tesorero

Carlos E. Lombardi

Vocales

Juan Marcos Pueyrredón

Patricio Petersen

Adriana Parada

Marcelo de Jesús

Comisión Revisora de Cuentas

Carlos Oteiza Aguirre

Marcelo Gobbi

Juan María Rodríguez Estévez

Director General

Héctor M. Chayer

Directora de Relaciones Institucionales

Alejandra González Rodríguez

Coordinadora Académica

Mariana Guissarri

Los autores

Carlos Alejandro Cambellotti

Abogado (UNLZ). Ejerce la profesión liberal, en las áreas de Derecho, Civil, Comercial e Informático. Ha dirigido las investigaciones “Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires” (Cijuso - Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires - Fores) y “Marco legal para el desarrollo económico” (Fundación Creer y Crecer - Fores). Ha participado —entre otras— de las investigaciones “Usuarios de la Justicia Argentina” (Banco Mundial - Fores), Programa de reforma del sistema de justicia (BIRF - Fores), “Programa de reforma modelo para las administraciones provinciales” (Ministerio de Justicia de la Nación - BID - Fores), “Proyecto para el Desarrollo de Microempresas” (BID - PNUD - Fundación Lomas Joven). Autor de diversos artículos referidos a incorporación de tecnologías a la justicia y reforma judicial.

Héctor Mario Chayer

Profesor de Filosofía y Ciencias de la Educación, Abogado con Diploma de Honor (UBA), Posgrado de Especialización en Gestión de los Sistemas y las Tecnologías de la Información en la Empresa (CEPADE - Universidad Politécnica de Madrid). Director General de Fores y Secretario de Argenjus (Argentina Justicia) desde 2000. Experto en reforma judicial, ha participado entre otros proyectos, en “La gestión judicial al servicio de la sociedad” (Fores, IDEA y Superior Tribunal de Justicia de Río Negro); “Identificación de procesos judiciales seguidos por las principales empresas ante la Corte Superior de Lima” (Projusticia Perú - Fores - USAID); “Barriers to the enforcement of court judgements and the rule of law” (Institute for Election Systems, IFES - Fores); “Implementación del Convenio de Comunicación Electrónica Inter-jurisdiccional” (Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas - Ministerio de Justicia - BID 1082/OC-AR); “Programa de Modernización de los Poderes Judiciales Provinciales” (BIRF 3877- AR, Secretaría de Provincias, Ministerio del Interior); “Usuarios de la Justicia Argentina” (Banco Mundial - Fores). Entre sus principales publicaciones, pueden mencionarse “Códigos de Ética Judicial de la Argentina”, Argenjus - Fundación Konrad Adenauer, Buenos Aires, Argentina, 2003; “Poder Judicial, Desarrollo y Competitividad en la Argentina” (coautor), Rubinzal - Culzoni Editores, Buenos Aires, 2002; y el “Plan Nacional de Reforma Judicial” (coautor), Ministerio de Justicia, Buenos Aires, 1999. También ha publicado más de 20 artículos sobre tecnología, gestión y reforma judicial, y temas relacionados. Profesor en diversas instituciones, como la Universidad de Buenos Aires y la Escuela Judicial del Con-

sejo de la Magistratura de la Nación; ha dictado numerosas conferencias en Argentina, Perú y Chile.

Liliana Raminger

Licenciada en Sociología. Posgrado en Marketing Político y Educación Psicoinformática. Especialista en Metodología de la Investigación Científica. Cursando maestría en Metodología de la Investigación Científica (UNLA). Doctorado de Psicología Social (UAJFK, en curso). Profesora universitaria de diferentes materias relacionadas con métodos, técnicas y teoría de la investigación. Dictado de Seminarios teórico-prácticos, conferencias y cursos de capacitación. Miembro del Comité Científico de los “Cuadernos de Bioética” (Editorial Ad Hoc). Asesora en la Escuela virtual de la Sociedad Argentina de Sida. Investigadora en diversos proyectos UBACyT/CONICET. Consultora e investigadora (sondeos de opinión, mercados y tendencias). Varias publicaciones (artículos, capítulos). Coautora de “Introducción a la metodología de la investigación de mercados” (Ed. Dunken).

Juan Pablo Marcet

Abogado (UCA), cursa el Doctorado en Ciencias Jurídicas (UCA). Ejerce la profesión en forma liberal. Participó en diversas investigaciones, entre ellas: “Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires”, “Reingeniería de la Corte Suprema”; integra el equipo del proyecto piloto “La gestión judicial al servicio de la sociedad” (Fores, IDEA y Superior Tribunal de Justicia de Río Negro); es docente del Programa de Entrenamiento para Abogados (PEA), abogado de la Dirección de Tierras de Quilmes, autor de diversos artículos sobre justicia de menor cuantía y gobierno del Poder Judicial; fue secretario y vicepresidente de la Asociación Cultural Mariano Moreno, y miembro del Consejo Social de la Universidad Nacional de Quilmes.

Santiago del Carril

Antropólogo (UBA). Ha participado de diversas investigaciones, entre ellas: “Transparencia para el sistema penal” (Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, Procuración General de la Nación y Fores), “Projusticia” (Fundación Creer y Crecer y Fores), “Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires” (Cijuso - Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires - Fores), “Usuarios de la Justicia Argentina” (Banco Mundial y Fores), “Justicia y Desarrollo económico” (CEA y Fores). Autor de diversos artículos referidos a reforma judicial y etnografía de las oficinas judiciales.

Mariana Guisarri

Abogada (UCA). Técnica superior en administración y finanzas (Fundación Banco de Boston). Ejerce la profesión en forma liberal. Se desempeña como Coordinadora Académica de la Escuela de Abogacía de Buenos Aires. Ha participado de diversas investigaciones, entre ellas: “Revisión integral de los modelos de gestión de las oficinas judiciales” (Ministerio del Interior – Fores), “Justicia y desarrollo económico” (CEA y Fores).

Martín Gershanik

Abogado (UBA), Orientación Derecho Tributario y Finanzas. Cursando Maestría en Derecho y Economía (UBA). Socio e investigador de Unidos por la Justicia, Asociación Civil, Asesor del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Autor de “Argentina El Sistema Judicial / Argentina The Judicial System”, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2001. Asesor del Programa Integral de Reforma Judicial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Intervino en varias investigaciones, entre ellas “Usuarios del Sistema de Justicia en Argentina”, “Información & Justicia”, “Poder Judicial, Desarrollo Económico y Competitividad en la Argentina”. Experto en informática y diseño de páginas web.

Alejandra González Rodríguez

Abogada (Universidad de Buenos Aires). Master en Leyes (Universidad de Illinois). 3^{er} Premio a Estudiantes de Derecho, Interamerican Bar Association. Miembro del Comité Ejecutivo e investigadora de Fores desde 1982, actualmente se desempeña como Directora de Relaciones Institucionales y representante de Fores en la Red de Justicia de las Américas (Organizaciones de la Sociedad Civil - Centro de Estudios de Justicia de las Américas). Participó en las siguientes investigaciones: “Educación legal y acceso a la Justicia”, “Análisis del funcionamiento del Consejo de la Magistratura”, “Poder Judicial, Desarrollo y Competitividad”, “Reforma judicial y modificaciones del marco legal e institucional del Poder Judicial de la Nación”, “Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires”.

Lucía Allende

Abogada (UNLP). Ejerce la profesión en forma liberal. Participó en el Programa de Entrenamiento de Abogados (Fores 2003), concluyendo con la pasantía en el Estudio Petersen y Asociados. Participó en el grupo de trabajo y de la organización para la entrega del Premio a la Excelencia Judicial 2003.

Silvina Petronio Tomisaki

Abogada (UCA). Posgrado de Derecho de Daños (UCA). Docente de la Cátedra de Derecho Civil II (Obligaciones Civiles y Comerciales) de la UCA y de la UBA. Ex asistente legal de la Gerencia de Asuntos Jurídicos del Banco Río de la Plata S.A. Ex asistente del Consejo Consultivo del Atlántico Sur del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (Cancillería). Miembro de la Comisión Organizadora de las XVI Jornadas Nacionales de Derecho Civil de 1997 y de las XVIII Jornadas Nacionales de Derecho Civil de 2001, ambas realizadas en Buenos Aires. Secretaria de la Comisión Estado y Economía del II Encuentro Nacional de Docentes Universitarios Católicos, 2000, en Buenos Aires.

Daniel Laxagueborde

Abogado (UBA). Se desempeña como abogado independiente y participó en el Programa de Entrenamiento para Abogados (Fores 2001), obteniendo el

premio Beccar Varela. En 2002 se incorporó como investigador de Fores. Es profesor auxiliar en la materia "Instituciones de Derecho Privado", a cargo del Dr. José María Curá, cátedra del Dr. Guillermo E. Ragazzi, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Florencia Gallardo

Abogada (UCA). Actualmente cursando la Especialización de Asesoría Jurídica de Empresas y el Programa de Negociación y Resolución de Conflictos en la UBA. Ejerce la profesión liberal, asesorando empresas internacionales, tales como Lufthansa Technik Logistik GmbH.

Alejandra Riobó

Abogada, investigadora de Fores.

Paula Presenza

Abogada, investigadora de Fores.

Prólogo

La elaboración de propuestas que tengan por objeto el mejoramiento de nuestro sistema judicial constituye, por cierto, una plausible iniciativa.

Desde esa perspectiva, la investigación efectuada por el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia - Fores, con relación a la delicada situación funcional que presenta la Justicia Nacional en lo Comercial, se inscribe sin dudas en el marco de ese elogiado proceder.

La labor de investigación, sobre la cual informa la obra cuyo prólogo me honra efectuar, fue concretada a partir de la valiosa colaboración prestada por magistrados y funcionarios del Fuero Comercial, en el marco de la autorización concedida por la Cámara de Apelaciones en el Acuerdo General del 27 de noviembre de 2002.

A poco que se avance en la lectura del trabajo de campo ejecutado por Fores, fácil es advertir el minucioso relevamiento que se ha efectuado respecto de los procesos de trabajo que se siguen en los tribunales de primera instancia, la aprehensión de datos empíricos sobre los hitos y plazos que presenta el trámite de los juicios ordinarios, el inventario de las herramientas tecnológicas de que disponen los juzgados y los diferentes mecanismos de registración que se aplican en cumplimiento de la normativa vigente.

El conocimiento de ese universo de datos resulta imprescindible, desde luego, como presupuesto de la formulación de propuestas de optimización del servicio de justicia, cualquiera sea el contenido de las mismas.

La utilidad de la investigación emprendida por Fores aparece, pues, innegable desde todo punto de vista. El *benchmarking* se presenta, de suyo, como un atractivo sistema de mejoramiento organizacional, de entera aplicación a la actividad judicial.

No debe sino ser compartida —y aprovechada— la iniciativa plasmada por Fores en el marco de este trabajo.

Es cierto —como sugiere la obra que nos ocupa— que en muchos casos el mejoramiento de la actividad judicial no requiere de grandilocuentes cambios legislativos, sino de la optimización de los recursos de que se dispone. La Justicia Nacional en lo Comercial —que he tenido el honor de integrar durante 30 años— ha dado testimonio de ello.

Pero no debe perderse de vista que, en la particular situación de colapso funcional por la cual atraviesa el Fuero Comercial, constituye un imperativo

inmediato proceder a la ejecución de reformas legislativas que, sin afectar el presupuesto de la Nación, tengan por efecto una más equitativa distribución de las causas.

La investigación efectuada por Fores se erige en testimonio de inestimable valor para actuar en consecuencia.

Hagamos votos para que ello ocurra.

Carlos María Rotman

Prefacio

Colaborar con el fuero comercial, además del interés institucional que tiene para Fores, es un verdadero honor para nosotros que lo integramos. No sólo por la importancia que tiene para la seguridad jurídica, tan necesaria al desarrollo económico de nuestra patria, sino también por el prestigio que el Fuero Comercial de Buenos Aires, dada la calidad de sus fallos, tiene a nivel nacional e internacional. Prestigio aquilatado en sus cumplidos 210 años de existencia. El Fuero Comercial reconoce como antecedente el Real Consulado según real cédula de 1794, y en el que nuestro entrañable Manuel Belgrano vino a desempeñarse en el cargo de Secretario cuando sólo contaba 24 años de edad. Las ideas del prócer, casi convertidas en ideales, eran nobles, llenas de sanos propósitos, dirigidas a desempeñar su cargo no sólo con lealtad, discernimiento y dedicación, sino también impulsadas por el deseo de lograr la felicidad y bienestar de los pobladores de su tierra natal. De su desilusión inicial, al conocer a los integrantes que se ocuparían de las funciones del Tribunal y a la vez junta económica, nos ha dejado escrito: “mi ánimo se abatió y conocí que nada se haría a favor de las provincias por unos hombres que por sus intereses particulares posponían el del bien común”... “Sin embargo, ya que por las obligaciones de mi empleo podía hablar y escribir sobre tan útiles materias, me propuse, al menos, echar las semillas que algún día fueren capaces de dar frutos, ya porque algunos estimulados del mismo espíritu se dedicasen a su cultivo, ya porque el orden mismo de las cosas las hiciese germinar”.

El sentido de la presente publicación es para Fores poder colaborar con el esfuerzo de reforma del sistema judicial, echando semillas capaces de dar frutos. Y así como Belgrano hizo durante 14 años en el Consulado ingentes esfuerzos para sacar a la población, a sus propios paisanos, de la postración, casi del fatalismo y la resignación a que la desidia de las autoridades los habían llevado, en una hora distinta estamos como él junto a muchos buenos magistrados, recalando en el trabajo diario los diferentes aspectos de la labor que es necesario enaltecer, proyectar o cambiar, repitiendo la prédica hasta que los restantes integrantes del fuero se convenzan y los justiciables y sus letrados acompañemos el cambio.

Es nuestro propósito, como lo fue el de Belgrano, formular propuestas realizables con los recursos existentes, basadas en estudios y comprobaciones, y a la vez exponer cómo y con qué medios concretarlas.

Destacamos el método y la seriedad científica del equipo que trabajó en la investigación y en la redacción del presente, así como la colaboración de los jueces y empleados y el generoso aporte de quienes posibilitaron su publicación.

Fores ratifica una vez más su vocación de ser partícipe y movilizador de la tan necesaria reforma del sistema judicial, presupuesto de un estilo de vida auténticamente democrático, que genere seguridad jurídica y confianza en el futuro de nuestro país.

Alvaro G. Casalins
Presidente del Fores - Foro de Estudios
sobre la Administración de Justicia

Agradecimientos

Esta publicación contiene el producto final de la investigación realizada por un equipo multidisciplinario de investigadores de Fores - Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia, que he tenido el honor de dirigir en esta ocasión. En una destacable actitud, contó con la activa colaboración del Fuero Nacional en lo Comercial de la Ciudad de Buenos Aires —objeto del estudio—, a cuya Cámara de Apelaciones debemos agradecer la recepción de esta iniciativa.

Todos los Magistrados de Primera y Segunda Instancia, funcionarios y empleados de cada una de las oficinas judiciales que integran el fuero colaboraron desinteresadamente con los investigadores, de modo tan amplio que esta obra hubiera sido imposible sin su participación. Debo destacar, sin desmedro del resto, la cooperación de los Doctores Carlos María Rotman, Enrique Manuel Butty, Ana Isabel Piaggi de Vanossi, María Lilia Gómez Alonso de Díaz Cordero y Martín Arecha. También han sido de gran valor las contribuciones de los Doctores Máximo Astorga (Secretario General de la Cámara), Mercedes Rosales Cabral de Cuenca (Prosecretario Jefe de Habilitación), María Fernanda Lesch (Secretaria de Cámara) y el Sr. Raúl Iglesias.

Esta propuesta de investigación no hubiera sido posible sin el respaldo brindado por el Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, el Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires y la firma Lo Jack S.A., quienes financiaron la iniciativa. Esta última empresa, junto con el estudio Alfaro Abogados, permite que hoy vea la luz esta publicación.

Asimismo debo destacar el celo con que los investigadores desarrollaron sus tareas, tanto Juan Pablo Marcet, Santiago del Carril, Mariana Guisarrí y Martín Gershanik, autores directos de sus respectivos capítulos, como Alejandra González Rodríguez, Lucía Allende, Silvina Petronio Tomisaki, Daniel Laxagueborde, Paula Presenza, Florencia Gallardo y Alejandra Riobó, quienes compartieron el trabajo de campo y el análisis.

Debo subrayar los aportes de Héctor Mario Chayer y Liliana Raminger, particularmente relevantes en orden a la metodología de investigación; así como también la colaboración permanente de María Inés Zavalía, responsable del área de desarrollo de recursos de Fores y de Zulema Aguirre, como asistente general.

La mancomunidad de esfuerzos e intereses mostrada por todos los intervinientes prueba que es posible —además de necesaria— la colaboración entre la sociedad civil y el Poder Judicial. Esta colaboración ha permitido la presente obra, que tiene por objetivos no sólo difundir el estado de situación del Fuero,

sino presentar un plan de mejoras realizable con los medios presupuestarios, tecnológicos y legislativos existentes. Se abre así una oportunidad inmejorable para poner en marcha cambios concretos que mejoren la eficacia de la Justicia y colaboren a relegitimar su papel frente a la sociedad toda.

Carlos Alejandro Cambellotti
Buenos Aires, julio de 2004

Índice

- Mejores prácticas en la gestión judicial Por <i>Juan Pablo Marcet y Santiago del Carril</i>	1
- El trámite de los juicios ordinarios Por <i>Carlos Alejandro Cambellotti y Héctor Mario Chayer</i>	61
- Las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) en la gestión del Fuero Comercial Por <i>Martín Gershanik</i>	85
- Los libros obligatorios de los juzgados Por <i>Mariana Guisarri</i>	105
- Fortalecimiento del sistema estadístico Por <i>Santiago del Carril</i>	119
- Anexo: Proyecto de traspaso de Juzgados laborales al Fuero Comercial Por <i>Carlos Alejandro Cambellotti, Santiago del Carril y Mariana Guisarri</i>	133
- Bibliografía	153

Mejores prácticas en la gestión judicial

JUAN PABLO MARCET
SANTIAGO DEL CARRIL

Mejores Prácticas en la Gestión Judicial

1. Referenciación en la función pública

Desde hace ya tiempo se renovó, luego de un período en que primó la opinión contraria, la convicción de que la eficacia y eficiencia en los asuntos públicos puede alcanzarse siguiendo los principios y las prácticas de los negocios privados. Los estudios administrativos recurren en forma constante a las ciencias de la organización y sus técnicas de gerenciamiento, produciéndose así una transferencia de concepciones, enfoques y tecnologías empresariales al sector público. Tratándose de organizaciones destinadas a la producción de bienes y servicios, la utilidad de este procedimiento resulta incuestionable.

Toda organización, pública o privada, es una particular disposición ordenada de elementos de acuerdo a reglas que los armonicen. Considerado desde el punto de vista de las actividades, organizar es el proceso de definir las y agruparlas de modo que sean asignadas de la manera más lógica y llevadas a cabo del modo más efectivo. Desde el punto de vista de los sujetos, es el proceso de determinación de las posiciones necesarias, disponiéndolas dentro de las mejores relaciones funcionales, definiendo claramente la autoridad, de forma que el esfuerzo de que son capaces pueda ser aplicado y coordinado de manera efectiva y sistemática.

Ahora bien, la finalidad de una adecuada organización es que la tarea requerida, cualquiera que ésta sea, se cumpla satisfactoriamente. La noción de lo satisfactorio, a su vez, dependerá de la concepción de los fines y objetivos de la organización.

En el caso del Poder Judicial, la satisfacción debe ser considerada desde el punto de vista del usuario del servicio, el justiciable. No se hace aquí referencia a la satisfacción personal de ganar un pleito, dado que ésta es una cuestión de derecho y relacionada con las potestades jurisdiccionales del magistrado; sino a la satisfacción de haber recibido un adecuado servicio de justicia en términos de eficacia y eficiencia. Por extensión, este interés del usuario particular alcanza a la sociedad civil en su conjunto, que pretende contar con un Poder Judicial eficaz y eficiente, que brinde un satisfactorio servicio de justicia.

Sentada esta base, y con el fin de considerar el desempeño de los Juzgados Comerciales de la Nación en relación a la satisfacción del justiciable, los elementos con que cuentan las ciencias de la organización son múltiples y variados. En los últimos tiempos, se ha difundido la práctica de medir el desempeño de la propia organización mediante la referenciación con otras organizaciones con mejores prácticas que las propias, en lo que se conoce por el término inglés de "benchmarking".

El benchmarking es “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (1).

Se trata, en definitiva, de una medición de desempeño en términos relativos, mediante la referenciación competitiva con los mejores en su clase. Estos “mejores en su clase” o “representantes de las mejores prácticas” pueden variar por cada práctica que se evalúe. Ante la inexistencia de la organización perfecta, existen múltiples prácticas a medir, y es probable, incluso, que la misma organización que se propone tal análisis sea la mejor en alguna de las áreas de interés.

De este modo, la intención de quien hace benchmarking no es imitar a otra organización, sino comprender los criterios que permiten cumplir con los estándares de eficacia y eficiencia más elevados posibles en determinados procesos. No es óbice para ello el hecho de que la organización en estudio sea, simultáneamente, representante de alguna de las “peores prácticas” en otros procesos, dado que esas prácticas, lejos de ser imitadas, deben ser evitadas. Y es también un dato útil, si bien no forma parte del estudio de benchmarking.

Podemos definir a la mejor práctica como una metodología de trabajo exitosa que tiende claramente a la máxima satisfacción posible del usuario o cliente. Su determinación surge de un proceso que implica innovación, documentación, evaluación, modificación, y nueva evaluación. Considerando este concepto, puede haber múltiples “mejores prácticas” para alcanzar un objetivo, por lo que la búsqueda es amplia y no se agota, sino que se alimenta en forma constante. No se busca la mejor práctica (concepto absoluto), sino una práctica mejor que la habitual (concepto relativo).

Considerando el caso del Poder Judicial, una mejor práctica es aquella que cumple los siguientes requisitos:

- mayor satisfacción del usuario del servicio de justicia;
- impacto en los puntos críticos del proceso;
- eliminación o reducción de actividades no orientadas a la satisfacción al usuario;
- eliminación o reducción de demoras;
- simpleza en su implementación;
- descongestión de la oficina judicial;
- reducción de costos del proceso.

(1) Spendolini, Michael J. *The benchmarking book*. Traducción de Carlos Villa, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1992.

Esos siete puntos pueden reducirse al primero: la satisfacción del usuario de la justicia. A su vez, todos deben ser tenidos en cuenta en términos no absolutos, sino de referenciación: no existe la “práctica de satisfacción total del usuario”, sino que la práctica X brinda mayor satisfacción al usuario que la práctica Y; por ende, la práctica X es una “mejor práctica”.

En suma, la determinación, estudio e implementación de las mejores prácticas es el objetivo central del benchmarking. La técnica busca entonces proponerse metas usando normas externas y objetivas, y aprendiendo de los otros. Fijar metas comparables o aún mejores que las de los mejores de su clase, sin comprender el proceso subyacente que permite al mejor de su clase conseguir esos resultados, puede ser inútil o incluso contraproducente.

Esta técnica es un medio muy eficiente para introducir mejoras, eliminando el viejo método de aprender por ensayo-error o empirismo puro, que a veces produce la reinención de la rueda (2), utilizando procesos cuya efectividad ya han probado otros. Así los líderes pueden concentrar su pensamiento original a partir de cero para idear medios de mejorar estos procesos o adaptarlos a los procesos de la propia organización. Por otro lado, permite introducir mejoras más rápidamente, y, si es practicado por múltiples organizaciones de un mismo ámbito (en este caso, el Poder Judicial), tiene el potencial de elevar significativamente las prestaciones colectivas.

El empleo de la prueba de referenciación exige darse cuenta de que el pensamiento original y la creatividad del mundo no tuvieron su génesis entre las paredes de la propia oficina: enfrentarse a la filosofía del benchmarking —es decir, creer que se puede aprender de los demás— es frecuentemente el primer paso. En definitiva, el deseo de ser el mejor en su clase es lo que debe empujar a este proceso.

En la ejecución y la táctica es donde el benchmarking resulta importante. No reemplaza a la planificación estratégica, sino que la apoya, lleva el análisis estratégico hasta el siguiente grado de detalle, observa cómo se produce un servicio. Se puede utilizar para estudiar cualquier organización que pueda realizar un proceso similar a la que encara el estudio; no sólo a organizaciones del mismo ámbito, especialmente en el caso de las organizaciones de servicio. Es altamente probable que una empresa de servicios tenga una práctica de atención al público más satisfactoria para el usuario que la empleada por el Poder Judicial: dicha práctica puede ser estudiada e implementada mediante el benchmarking, adaptándola a la propia organización.

Para encarar este proceso se debe determinar:

- qué actividades importantes de la organización son aquellas cuya mejora permitiría obtener mejores resultados (para la mayoría de las organizaciones no es difícil el identificar las áreas en que la mejora es necesaria; basta con aplicar una simple regla: cuando todo lo demás falla, escuchar a los usuarios),

(2) La imagen es de Robert Boxwell, en “*Benchmarking para competir con ventaja*”, McGraw-Hill, España, 1995, p. 17.

- determinar los factores clave o piloto de estas actividades orientadas al valor,
- identificar a las organizaciones con prácticas más avanzadas en estas actividades,
- medir las prácticas más avanzadas,
- medir la propia prestación y compararla con la mejor,
- desarrollar planes para igualar y superar las prácticas,
- obtener el compromiso de todos los niveles de la organización que están involucrados en el plan,
- poner en práctica el plan y
- supervisar los resultados.

Habitualmente se inicia con un análisis interno como punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos en la propia organización; proceso que puede tener que repetirse después de que se hayan recogido los datos externos. Se da por sentado que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una misma organización, algunos pueden ser más eficientes o eficaces que otros. El objetivo de la actividad de benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno. La ventaja que presenta es que, al tratarse de actividades similares dentro de las distintas unidades de la misma organización, los datos suelen ser fáciles de recopilar. La desventaja es que maneja un foco limitado y, en ocasiones, debe enfrentarse a prejuicios internos.

Para que un proceso de benchmarking cumpla con su objetivo debe llevarse a cabo en forma continua, no como un evento extraordinario que se realiza una sola vez. Se busca aprender de otros y nunca copiar o imitar; comprender los procesos operacionales y de dirección que permiten a las organizaciones mejores en su clase alcanzar sus resultados es normalmente más valioso que el cuantificar exactamente los resultados mismos. Para que el proceso tenga verdadero valor se deben entender los procesos subyacentes, de lo contrario, no hay aprendizaje.

A fin de que el esfuerzo no sea superior a la ventaja que se pretende alcanzar, es importante identificar los factores críticos de éxito, es decir, los que producirán mayor impacto en el desempeño de la organización. En virtud de este impacto, el factor tiene suficiente importancia como para garantizar el empleo del proceso de benchmarking.

La medición requiere indispensablemente la colaboración de quien lleva adelante la mejor práctica, el socio en la tarea, ya que de lo contrario conocer los procesos internos es sumamente arduo y existe un enorme margen de error. Una vez relevada la información, es indispensable verificar si hay datos erróneos (por mala interpretación, escritura o transcripción equivocada, mala representación de datos), identificar patrones, omisiones y desplazamientos, información fuera de lugar, y, por último, sacar conclusiones.

Las conclusiones deben surgir únicamente de comparaciones lógicas entre los factores considerados, evitándose imponer los propios juicios en las decisiones y acciones de otros: no se trata de un foro para expresar opiniones personales. Los niveles de análisis y los tipos de conclusiones que sacan las organizaciones como resultado de sus actividades de benchmarking generalmente son de varias categorías, pero normalmente permite documentar sus propios procesos internos, conocer sus propias fortalezas o debilidades, y determinar las diferencias en el desempeño.

Por último, debe tenerse suficientemente claro que el objetivo primario del benchmarking es ponerse en acción. Una de las actividades claves de quien lleva adelante el estudio es hallar oportunidades para mejorar los procesos, decidiendo qué acción se emprenderá como resultado de lo aprendido. Cumplir el proceso sin la firme voluntad de implementar cambios es simplemente inútil. Es por eso que el proceso de benchmarking debe ser llevado adelante a petición de quien pretende establecer reformas que permitan colocarlo en situación de ser quien cumple con los mayores estándares de eficacia, eficiencia y consecuente satisfacción al usuario en relación a las demás organizaciones de su clase.

En esta investigación se ha limitado la acción a los primeros pasos del proceso: detección de los puntos críticos del proceso para someterlos a benchmarking, formación de un equipo capacitado, identificación de los “socios” del benchmarking (es decir, aquéllos representantes de las mejores prácticas que presten su colaboración), recopilación y análisis de información. El último paso, actuar en consecuencia de lo estudiado, corresponde a los interesados en poner la reforma en marcha en su propia organización.

2. Metodología utilizada

2.1 Representación de proceso (3)

Tal como fue establecido precedentemente, la satisfacción del usuario del servicio de justicia es la medida que determina la mejor práctica. Dado que el patrón definitivo es el usuario, las mediciones que se eligen para la comparación deben impactar directa o indirectamente en la evaluación que éstos hacen de la actuación de la función.

Toda actividad que se desarrolla implica un costo, pero no toda actividad agrega valor, entendido como función de satisfacción del usuario o cliente. Por ello, en definitiva, las actividades orientadas a la satisfacción del usuario se privilegiarán en tanto agregan valor, mientras que las no orientadas a tal fin, que sólo agregan costo, se procurará eliminarlas o reducir las al mínimo.

(3) Para el desarrollo de este punto, ha sido de gran utilidad el **Taller de detección de mejores prácticas judiciales IDEA – Fores 2002**, coordinado por el Ing. A. Castaño por IDEA y Héctor Chayer. En el mismo participaron una docena de jueces y funcionarios especialmente invitados por su inquietud en la mejora de la gestión, tanto de la Justicia Nacional como de las provincias de Buenos Aires y Río Negro.

La oficina judicial lleva adelante una serie de procesos para brindar el servicio de justicia. Proceso entendido aquí como una sucesión ordenada de actividades, cuyo objetivo es transformar un servicio desde su estado inicial hasta un estado final predeterminado. Dentro de esta sucesión ordenada, las actividades que se cumplen son susceptibles de clasificarse según las siguientes categorías:

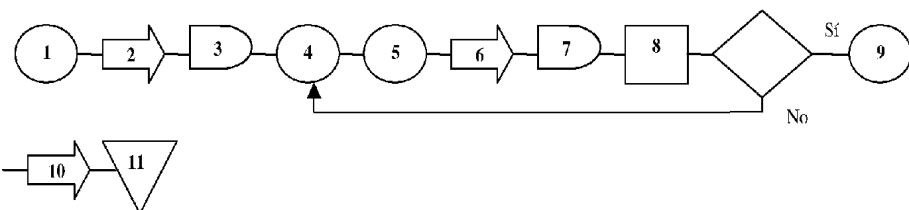
- operación: se trata de una alteración intencional de características, disposición para una actividad posterior, entrega o recepción de información, estudio o planificación;
- control: es un examen para identificación o verificación de cantidad y calidad;
- transporte: desplazamiento de un lugar a otro;
- stock: es una inmovilización voluntaria;
- demora: es una inmovilización involuntaria.

El orden en que han sido colocadas no es caprichoso, sino que representa una escala de mayor a menor agregado de valor al proceso. Una operación generalmente agrega valor, una demora nunca lo hace. En consecuencia, una mejor práctica será aquella que con la menor cantidad de actividades que no agregan valor cumple con el mismo fin. Se trata de llegar al objetivo con la menor cantidad y mayor calidad de actividades que sea posible.

Existe una representación gráfica para cada actividad, que permite mediante un diagrama de flujo graficar el proceso.

Operación	Control	Transporte	Stock	Demora
○	□	➡	▽	D

De este modo, se puede realizar a título de ejemplo la representación gráfica del proceso que culmina en un proveído. Esto es, esquematizar todas las actividades, desde que el abogado formula su petición por escrito hasta que el expediente vuelve a ser colocado en su casillero en mesa de entradas, a disposición de las partes (“vuelve a letra”).



Nº	Actividad	Tipo				
		○	□	➡	▽	◻
1)	Abogado presenta un escrito solicitando un proveído	X				
2)	Empleado transporta el escrito y el expediente al escritorio del despachante			X		
3)	Espera en escritorio de despachante					X
4)	Despachante redacta proveído	X				
5)	Despachante cose el proveído (4)	X				
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X		
7)	Espera en la oficina del Juez					X
8)	Juez controla el proveído		X			
9)	Juez firma el proveído	X				
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X		
11)	Empleado almacena en casillero				X	

Entre los pasos 8 y 9 existe una decisión (representada gráficamente como un rombo) que puede provocar que el proceso deba retrotraerse a una actividad anterior. En el caso, si el Juez decidiera modificar la providencia redactada por el despachante, el expediente volverá a manos de éste para que redacte un nuevo proveído según las instrucciones del magistrado.

Este conjunto de actividades configura una unidad que se repite en forma constante durante el proceso judicial. Cada vez que un abogado formula una petición, cualquiera sea la decisión del Juez (afirmativa, negativa, dar traslado a la contraria) se verifica este esquema.

Con estas características se representaron diversos procesos de cada expediente (por ejemplo, traslado de demanda, libranza de oficios de informes, reconstrucción de expedientes, etc.) de acuerdo al procedimiento interno más generalizado, conformando así estructuras de procesos habituales. Luego de ello, se organizó un conjunto de entrevistas en diversos Juzgados del fuero. Habiéndose solicitado entrevistas con los jueces a cargo de cada uno de los veintiséis juzgados comerciales, fue posible coordinar catorce (Juzgados N° 5, 11, 14, 15, 18, 21, 22, 25, 26, con el magistrado; 12, 17, 20, con uno de los Secretarios; 8 y 23 con personal del Juzgado), en las cuales se pretendió co-

(4) No todos los Juzgados siguen este mismo procedimiento; en algunos el control de los proveídos lo hace el Secretario y no el Juez, en otros el control del superior es previo a la costura, en muchos la costura propiamente dicha es reemplazada por el uso de carpetas con ganchos, etcétera. Para unificar las prácticas y posibilitar la representación de procesos se tomó el procedimiento representado, luego de verificar que se lleva adelante al menos en más de un Juzgado del fuero (en el caso, los Juzgados 14 y 26).

nocer las prácticas de cada oficina en relación con los puntos críticos del proceso; que son los que producen mayor impacto en el desempeño de la organización y en los que, si algo va mal, todo el proceso resultará afectado.

La estructura de cada proceso señalado como mecánica de trabajo interna fue comparada con la estructura promedio previamente representada (que, en una tarea habitual de benchmarking, correspondería a la organización que solicitó el estudio), referenciándose así la actividad de nuestro “juzgado promedio” con la que cada oficina judicial señaló como proceso propio. Esta prueba de referenciación permite conocer la existencia de una mejor práctica.

La información brindada en las oficinas judiciales fue confirmada con abogados litigantes del fuero.

2.2 Medición de desempeño

Representado así cada proceso fue posible posteriormente medir su desempeño, determinando el tiempo que insume, la calidad de servicio ofrecida, la eficacia, la eficiencia y la productividad, todo lo cual lleva a concluir en el beneficio que la mejor práctica aparece no sólo para el usuario del servicio sino también para la oficina judicial. Para ello se han asignado valores (de efectividad, de tiempo) de acuerdo a los datos recogidos durante la investigación. De existir desacuerdo con esos valores, o necesidad de modificarlos en el futuro; el método comparativo permite que sean reemplazados por otros (mayores o menores) y reiniciar el análisis. El resultado, por tratarse de una prueba de referencia, será el mismo: la mejor práctica siempre se destacará.

Debe tenerse en cuenta que los valores asignados han sido constantes (los mismos para las mismas actividades) y lo han sido únicamente al efecto de permitir la comparación; por ende, no pretenden reflejar la situación de un juzgado en particular, sino posibilitar la comparación de la mejor práctica con la práctica más habitual.

2.2.1 Nivel de servicio

En primer lugar es necesario determinar el nivel de servicio de cada proceso estudiado. El nivel de servicio expresa el nivel de cumplimiento, representado por la cantidad de servicios perfectos del objetivo de servicio establecido, expresado por la cantidad de pedidos del cliente. En un análisis de procesos, la fórmula para calcular el nivel de servicio es:

$$NS = (P / T) \times 100 = p$$

Donde “NS” significa nivel de servicio, “P” la cantidad de servicios perfectos brindados al usuario, “T” la cantidad total de servicios pedidos por el mismo, y “p” la probabilidad de cumplimiento perfecto, expresada en porcentaje. En consecuencia, el nivel de servicio representa la probabilidad de cumplimiento perfecto de cada servicio.

Para posibilitar este cálculo es indispensable asignar un valor a cada servicio brindado durante el proceso, dicho valor (P) representa la posibilidad de que el servicio sea brindado en forma perfecta.

Por ejemplo, si de cada 100 acciones ejecutadas por un Juez durante el proceso, 95 son perfectas (tanto en su contenido, como en su forma y oportunidad), existe un 5% de posibilidad de que no lo sean (por dilación innecesaria, error de interpretación, etcétera). Por ende, la posibilidad de que el servicio sea brindado por ese Juez en forma perfecta es de un 95%. Teniendo ello en cuenta, y a los fines de posibilitar el análisis, se han utilizado los siguientes valores de nivel de servicio para los distintos operadores del sistema judicial, en todas las actividades desempeñadas por ellos (a sabiendas que tal valor varía de actividad en actividad y de persona concreta en persona concreta):

- juez: 0,95;
- secretario: 0,95;
- despachante: 0,85;
- confrontante: 0,85;
- empleado: 0,95;
- abogado: 0,90.

Ante una petición concreta del usuario del servicio de justicia, cuando la misma es cumplida por el Juez, tendremos que el nivel de servicio es del 95% (que resulta de $0,95 / 1 \times 100$).

Ahora bien, en un sistema como el estudiado, existen diversos nodos de prestación de servicio (abogado, personal del Juzgado, Juez, Oficina de Mandamientos y Notificaciones), de cuya acción conjunta deriva un nivel de servicio estructural (esto es, el nivel de servicio del sistema).

Dado que un error en el proceso se propaga disminuyendo el nivel de servicio estructural (esto se expresa a través de la operación matemática de multiplicar el nivel de servicio de cada interviniente por el de los otros), la intervención de un agente con menor capacitación (por ende, con más posibilidades de error) multiplica las posibilidades de ocurrencia de un error y disminuye el nivel de servicio. Cuanto más actividades son cumplidas por personal poco capacitado, más disminuye el nivel de servicio estructural; que, igualmente disminuirá, cuanto más personas intervengan.

Por supuesto, la necesidad de capacitación para cada tarea la determinará el servicio que se brinde: un empleado que únicamente recibe escritos en mesa de entradas y transporta los expedientes de un despacho a otro no requiere alta capacitación; de ahí que su nivel de servicio (en estas actividades) sea alto.

En consecuencia, ante una petición del usuario que genera un proveído, se puede determinar el nivel de servicio estructural (de un modo simplificado) así:

Nº	Actividad	Tipo					N.S.
		○	□	⇨	▽	▷	
1)	Abogado presenta un escrito solicitando un proveído	X					0,90
2)	Empleado transporta el escrito y el expediente al escritorio de despachante			X			0,95
3)	Espera en escritorio de despachante					X	
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85
5)	Despachante cose el proveído	X					
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95
7)	Espera en la oficina del Juez					X	
8)	Juez controla el proveído		X				0,95
9)	Juez firma el proveído	X					
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95
11)	Almacenamiento voluntario				X		

A los fines de simplificar el análisis, asignamos a cada sujeto un único valor para su nivel de servicio (sin reiterarlo) hasta la intervención del próximo. Por lo tanto el nivel de servicio estructural se determina del siguiente modo:

$$NSE = NSE_{(N1)} \times NSE_{(N2)} \times NSE_{(N3)} \times NSE_{(N4)} \times NSE_{(N5)} \times NSE_{(N6)}$$

En el ejemplo:

$$0,90 \times 0,95 \times 0,85 \times 0,95 \times 0,95 \times 0,95 = 0,62$$

$$0,62 / 1 \times 100 = 62\%$$

Esto significa que la posibilidad de que el servicio sea brindado en forma perfecta es de un 62%.

Mientras mayor sea el nivel de servicio brindado, mejor será la práctica analizada.

2.2.2 Efectividad del ciclo de producción o servicio

Otra de las variables consideradas es el tiempo total de respuesta del sistema según los requerimientos del usuario. Cuanto menor sea, mejor será la práctica. Desde el momento en que el usuario hace una petición hasta que el sistema le da respuesta transcurre un lapso, que es lo que se denomina el tiempo total de respuesta. Ese tiempo total de respuesta incluye el tiempo que llevan todas y cada una de las actividades realizadas sean estas operaciones

(o tiempo de procesamiento), control, transporte, almacenamiento o demora. Dado que la operación es normalmente la que agrega valor, para determinar la efectividad del ciclo de producción o servicio —en el caso de la justicia (E.C.S.)— se divide el tiempo de procesamiento por el tiempo total de respuesta; el resultado es mejor cuanto más se acerque a uno.

E.C.S. = $\frac{\text{Tiempo de procesamiento}}{\text{Tiempo total de respuesta}} < 1$

De este modo se mide la relación entre el tiempo útil y el tiempo total utilizado. La práctica ideal eliminará toda actividad que no sea operación, por lo que la máxima efectividad del ciclo de servicio posible será igual a 1.

A título de ejemplo, se puede medir la efectividad del ciclo de servicio de un proveído. Así:

Nº	Actividad	Tipo					Tiempo (en minutos)
		○	□	⇒	▽	⏏	
1)	Abogado presenta un escrito solicitando un proveído	X					15
2)	Empleado transporta el escrito y el expediente al escritorio de despachante			X			1
3)	Espera en escritorio de despachante					X	180
4)	Despachante redacta proveído	X					10
5)	Despachante cose el proveído	X					1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			1
7)	Espera en la oficina del Juez					X	120
8)	Juez controla el proveído		X				1
9)	Juez firma el proveído	X					1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			1
11)	Empleado almacena en casillero				X		

Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento	Efectividad del ciclo de servicio
331'	27'	0,081

La efectividad del ciclo de producción será 0,081. Los períodos que insumen las demoras hacen que el tiempo total de respuesta sea muy superior al tiempo de procesamiento.

Los tiempos han sido asignados de acuerdo a los datos recogidos en entrevistas; y en definitiva pueden variar en cada juzgado. Sin embargo, como se utilizan los mismos valores de tiempo para las actividades tanto en las prácticas generalizadas como en las llamadas “mejores prácticas”, los resultados finales resultan comparables.

De acuerdo a los valores adoptados, una solicitud presentada a primera hora se encontraría proveída al día siguiente, en hora temprana, o el mismo día a última hora (ya que cada día hábil judicial tiene 6hs = 360’).

En cuanto a las intervenciones de los abogados y las partes en el proceso, no es posible una determinación certera sobre el tiempo que insume, dado que este factor se ve sumamente influido por la dedicación del profesional, el interés de la parte en el litigio, y muchos otros factores ajenos a la actividad judicial y a esta investigación.

Sin embargo, para poder esquematizar secuencias de actividades que exigen su intervención, se tomó el máximo plazo legal con que la parte cuenta para cumplir con la acción de que se trate, calculado en tiempo hábil judicial (1 día=6hs=360’). Cuando no existe un plazo determinado se ha considerado uno de tres meses (21.600’), teniendo en cuenta el lapso en el que operará la caducidad de instancia en la mayoría de los expedientes.

3. Mejores prácticas detectadas

A través de las entrevistas realizadas fue posible detectar una gran cantidad de mejores prácticas con impacto medible en el NSE y la ECS. De ellas se han seleccionado para su análisis pormenorizado las siguientes:

- 1) confección de mandamientos de oficio;
- 2) modelos destacables de primeros proveídos;
- 3) resolución general que ordena a los letrados confeccionar oficios de informes sin petición previa;
- 4) oficios de desarchivo con firma del Juez, sin petición previa;
- 5) en los procesos ejecutivos, previendo la petición por el ejecutado de prueba pericial caligráfica, ordenar para esa eventualidad el depósito de un adelanto de gastos en el primer proveído, notificándolo vía mandamiento, bajo apercibimiento de tenerlo por desistido de dicha medida probatoria;
- 6) agregación directa de contestaciones de oficios requiriendo informes en mesa, con el cargo suscripto por el prosecretario, sin generar un proveído;
- 7) reconstrucción de expedientes en audiencia;
- 8) notificación por Secretaría con confección simultánea de proveído y cédula;
- 9) proveimiento condicional previo al agregado de cédula.

Se pasa a entonces a explicitar la medición de desempeño de la práctica considerada habitual confrontándola con la mejor práctica detectada.

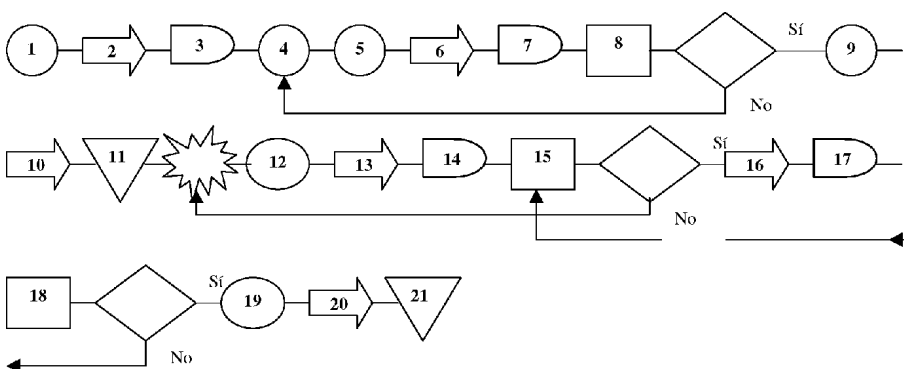
1) Confección de mandamientos de oficio

En los procesos ejecutivos, generalmente el primer paso a cumplir luego del inicio del expediente es la confección del mandamiento por parte del abogado del ejecutante. A través del mandamiento se notificará al demandado la promoción del juicio, intimándolo al pago reclamado. Ante su negativa, es posible que el mismo mandamiento prevea un embargo preventivo a trabarse en el acto.

El proceso habitual es que el abogado del ejecutante confeccione el mandamiento que, luego de ser controlado por personal del Juzgado (“confronte”, destinado a verificar el cumplimiento de los requisitos formales del documento), será firmado por el Secretario o el Juez, según se trate de un mandamiento común o de los regidos por la ley convenio 22.172. Luego, hay dos caminos posibles: si el destinatario se domicilia en la jurisdicción del Juzgado, se enviará el mandamiento a la Oficina de Mandamientos y Notificaciones local; si se domicilia en otra jurisdicción, el mandamiento quedará a disposición del abogado, que lo llevará a la Oficina de Mandamientos y Notificaciones que corresponda.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇒	▽	⬮		
1)	Abogado presenta escrito pidiendo mandamiento	X					0,90	15
2)	Empleado transporta el escrito y el expediente al escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Almacenamiento voluntario				X			21.600
12)	Abogado lleva el mandamiento a la mesa de entradas	X					0,90	15

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	➡	▽	◐		
13)	Empleado transporta a escritorio de confronte expediente y mandamiento			X			0,95	1
14)	Espera en escritorio de confronte					X		180
15)	Control del oficio (confronte)		X				0,85	5
16)	Empleado transporta a la oficina del Juez o Secretario			X			0,95	1
17)	Espera en la oficina del Juez o Secretario					X		120
18)	Juez o Secretario controla el mandamiento		X				0,95	1
19)	Juez o Secretario firma el mandamiento	X						1
20)	Empleado transporta a mesa de entradas expediente y mandamiento			X			0,95	1
21)	Expediente y mandamiento se almacenan en Mesa de Entradas				X			

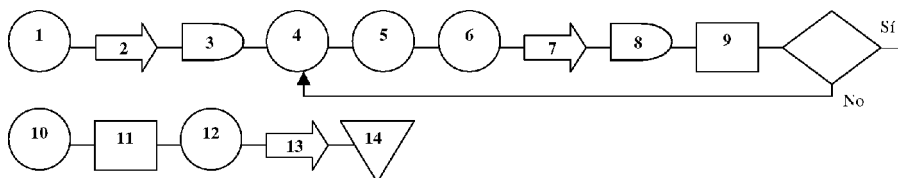


Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
22.256' (61,8 días hábiles judiciales)	43'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,0019	38,8%

En relación a la confección de mandamientos, la mejor práctica se detectó en el Juzgado 10, que durante un tiempo confeccionó de oficio los mandamientos de sus procesos (aunque por falta de insumos en la actualidad no está cumpliendo esta práctica).

El mandamiento así confeccionado puede ser proyectado simultáneamente con el proveído que lo ordena y firmado por el Juez al mismo tiempo que ese auto, devolviendo al expediente a su casillero con el mandamiento hecho. Si corresponde diligenciarlo en la Ciudad de Buenos Aires se lo remitirá a la Oficina de Mandamientos local, si corresponde hacerlo en otra jurisdicción quedará en el expediente a disposición del letrado, que lo retirará para su diligenciamiento.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1)	Abogado presenta escrito pidiendo mandamiento	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante confecciona mandamiento	X						5
6)	Despachante cose el proveído	X						1
7)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
8)	Espera en la oficina del Juez					X		120
9)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
10)	Juez firma el proveído	X						1
11)	Juez controla el mandamiento		X					1
12)	Juez firma el mandamiento	X						1
13)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
14)	Empleado almacena en casillero				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
338' (menos de 1 día hábil judicial)	33'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,097	62,3%

Si bien se agrega un paso (el N° 5), se eliminan ocho pasos y nodos, aumentando fuertemente el nivel de servicio (a uno de sus puntos máximos en el esquema actual de trabajo del fuero Comercial) y la efectividad del ciclo de servicio, disminuyendo enormemente el tiempo total de respuesta de 62 días hábiles a sólo 1.

El Juzgado, en verdad, al tiempo que ahorra trabajo para las partes se lo simplifica puertas adentro: con un sistema informático que permita la generación automática de mandamientos junto con el primer proveído, en base a modelos prearmados, es factible (y muy simple) que con una única carga de datos (la misma que se usa para el primer proveído, agregando sólo el domicilio del ejecutado) se confeccione simultáneamente el proveído y el mandamiento. Así se eliminan la intervención del letrado y, por ende, el conffronte, mejorando el nivel de servicio, disminuyendo las posibilidades de errores y de retrasos.

Esta comparación pone en evidencia la nula utilidad de mantener el sistema actual de confección del mandamiento por el letrado y conffronte en el Juzgado. Aun contando sólo con recursos informáticos mínimos (incluso obsoletos) es mayor trabajo controlar lo que otro hizo que generarlo. En la época de la máquina de escribir el conffronte era importante, ya que habría aumentado enormemente el trabajo confeccionar todos los mandamientos (y testimonios, oficios, etcétera); en la época de la computadora personal, es más fácil -y rápido, y económico en recursos humanos- confeccionarlos automatizadamente que controlarlos.

Considerando los objetivos buscados, esta práctica:

- brinda mayor satisfacción del usuario del servicio de justicia al reducir los plazos, logrando el mismo resultado (confección de mandamiento) con menor actividad de todos;
- logra impacto en los puntos críticos del proceso, dado que la notificación inicial al demandado es uno de ellos, en los que mayor demora se produce;
- reduce las actividades no orientadas a la satisfacción al usuario, en este caso, eliminando el conffronte;
- reduce las demoras, llegando en un día a un resultado que podría demorar tres meses;

- su implementación es simple, dado que prácticamente cualquier procesador de texto o sistema de gestión judicial, aún en su versión más limitada, permite que el mandamiento se genere en forma automática junto con el primer proveído;
- descongestiona la oficina judicial, evitando presencias extensas de los litigantes en mesa de entradas para copiar el proveído, evitando consultas con el confrontante para conocer el criterio del juzgado en la confección de mandamientos, etcétera;
- reduce los costos del proceso: mientras aumenta el costo de tinta y papel, disminuye el recurso humano necesario, que puede avocarse a tareas más importantes.

2) Modelos destacables de primeros proveídos

Ya es práctica usual en el fuero que los primeros proveídos, especialmente en los procesos ejecutivos y universales, prevean una cantidad de situaciones resolviéndolas, condicionalmente, antes de que se presenten. Por ejemplo, que el mandamiento que se ordene podrá reiterarse sin autorización expresa en caso de resultar fallida la diligencia; o, para el supuesto de no poder realizarla debido a que quien se pretende citar se encuentra en su domicilio en horas inhábiles, ordenar nueva diligencia con habilitación de días y horas inhábiles; en ambos casos sin necesidad de una nueva petición; etcétera.

Si bien su uso se ha generalizado es importante destacar que, con el paso del tiempo, muchos Juzgados han seguido incorporando previsiones. Se ha incluido su análisis para comprobar si contribuyen a mejorar el servicio al usuario del sistema.

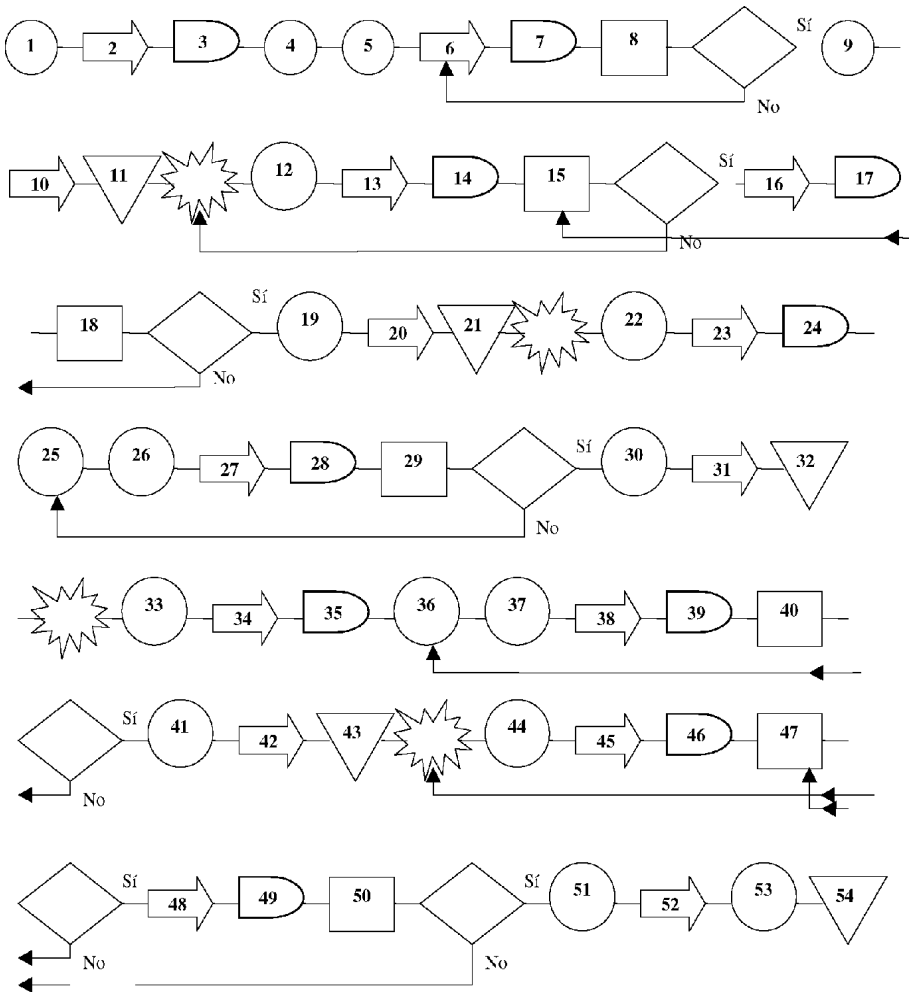
Se ha tomado como ejemplo el caso de un mandamiento cuyo diligenciamiento (al domicilio real del ejecutado) resulta fallido, por informarse en el acto de notificación que la persona buscada no vive en el domicilio al que se lo dirigió. Ello provoca que el abogado del ejecutante solicite el libramiento de oficio de informes, por ejemplo, a la Cámara Nacional Electoral; que responde que el domicilio indicado en la demanda es el correcto. En consecuencia, el abogado solicita un nuevo mandamiento, esta vez bajo responsabilidad de la parte actora (es decir, se diligenciará aun cuando en el domicilio informen que el ejecutado no vive allí). El Juez lo ordena y el abogado presenta un nuevo mandamiento para su control (confronte) y firma. A continuación se analiza el procedimiento con la práctica habitual, que consiste en que la parte formula cada petición por separado y sucesivamente, que es proveída individualmente y sin previsión expresa de que falle.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1)	Abogado presenta escrito pidiendo oficios	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Almacenamiento voluntario				X			21.600
12)	Abogado deja los oficios	X					0,90	15
13)	Empleado transporta a escritorio de confronte			X			0,95	1
14)	Espera en escritorio de confronte					X		180
15)	Control del oficio (confronte)		X				0,85	5
16)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
17)	Espera en la oficina del Juez					X		120
18)	Juez controla el oficio		X				0,95	1
19)	Juez firma el oficio	X						1
20)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
21)	Almacenamiento voluntario				X			7200
22)	Empleado agrega contestación de oficio	X					0,95	15
23)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X				1
24)	Espera en escritorio de despachante					X		180
25)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
26)	Despachante cose el proveído	X						1

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
27)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
28)	Espera en la oficina del Juez					X		120
29)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
30)	Juez firma el proveído	X						1
31)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
32)	Almacenamiento voluntario				X			21600
33)	Abogado presenta escrito pidiendo mandamiento bajo responsabilidad	X					0,90	15
34)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
35)	Espera en escritorio de despachante					X		180
36)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
37)	Despachante cose el proveído	X						1
38)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
39)	Espera en la oficina del Juez					X		120
40)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
41)	Juez firma el proveído	X						1
42)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
43)	Almacenamiento voluntario				X			21600
44)	Abogado deja el mandamiento bajo responsabilidad	X					0,90	15
45)	Empleado transporta a escritorio de confronte			X			0,95	1
46)	Espera en escritorio de confronte					X		180
47)	Control del mandamiento (confronte)	X					0,85	5
48)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
49)	Espera en la oficina del Juez					X		120

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	➡	▽	◐		
50)	Juez controla el mandamiento		X				0,95	1
51)	Juez firma el mandamiento	X						1
52)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
53)	Empleado separa mandamiento de expediente	X						1
54)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
73.644' (204 días hábiles judiciales)	119'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,0016	10,4%

La mejor práctica está en prever esta situación (y otras situaciones) a través del primer proveído.

Un ejemplo puede ser el utilizado en el Juzgado N° 14:

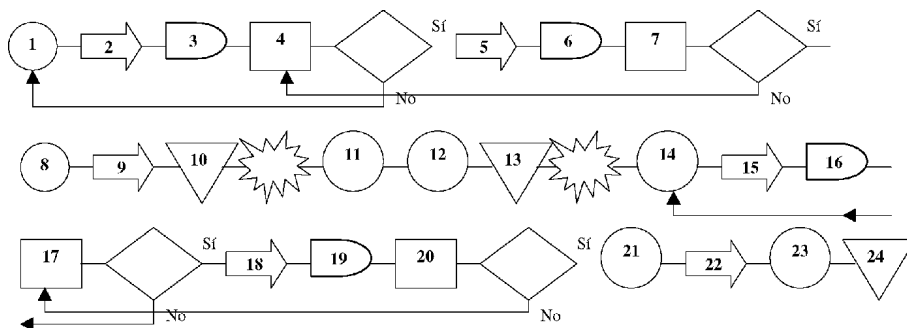
“En virtud de lo normado por el artículo 34 inciso 5 del Código Procesal en lo Civil y Comercial de la Nación, por razones de celeridad y economía procesal, en caso de resultar frustrada la diligencia realizada en el domicilio denunciado como del demandado por no vivir allí o no atender persona al llamado o negarse a recibirla y de ser éste el que la parte entiende como tal, librese nueva cédula o mandamiento bajo responsabilidad de la parte actora sin que se requiera petición previa y bajo pena de nulidad en caso de no cumplirse el requisito preanunciado. En su caso practíquese la diligencia en los términos de la ley 22.172; concédense las autorizaciones necesarias. [...]

“En virtud de lo normado por el artículo 34 inciso 5 del Código Procesal en lo Civil y Comercial de la Nación, por razones de celeridad y economía procesal, en caso de resultar necesarios a fin de conocer el domicilio del o los demandados líbrense los oficios de informes que sea menester en los términos del artículo 400 del Código Procesal en lo Civil y Comercial de la Nación, los cuales podrán reiterarse en caso de silencio sin necesidad de petición previa. Otórganse las autorizaciones correspondientes para su diligenciamiento. Procédase en su caso según ley 22.172. Transcribese la prevención contenida en el artículo 339 del Código Procesal en lo Civil y Comercial de la Nación.”

Al ordenarse o autorizarse condicional y preventivamente las acciones futuras en el primer proveído, ante el fracaso del primer mandamiento, esta práctica evita varios pasos intermedios.

N°	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1	Abogado deja los oficios	X					0,9	15
2	Empleado transporta a escritorio de confronte			X			0,95	1
3	Espera en escritorio de confronte					X		180

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
4	Control del oficio (confronte)		X				0,85	5
5	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
6	Espera en la oficina del Juez					X		120
7	Juez controla el oficio		X				0,95	1
8	Juez firma el oficio	X						1
9	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
10	Almacenamiento voluntario				X			7200
11	Empleado agrega contestación de oficio	X					0,95	15
12	Empleado cose la contestación	X						1
13	Almacenamiento voluntario					X		21.600
14	Abogado deja el mandamiento bajo responsabilidad	X					0,90	15
15	Empleado transporta a escritorio de confronte			X			0,95	1
16	Espera en escritorio de confronte					X		180
17	Control del mandamiento (confronte)	X					0,85	5
18	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
19	Espera en la oficina del Juez					X		120
20	Juez controla el mandamiento		X				0,95	1
21	Juez firma el mandamiento	X						1
22	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
23	Empleado separa mandamiento de expediente	X					0,95	1
24	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
29.467' (82 días hábiles judiciales)	54'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,0018	35,0%

La mejora es significativa en todos los puntos de análisis del proceso: disminuye el tiempo total de respuesta, la cantidad de actividades y los nodos que intervienen; aumenta el nivel de servicio y la efectividad del ciclo de producción. Elimina ciclos de producción intermedios que resultan innecesarios, disminuyendo las tareas a cumplir por el Juzgado y por las partes.

Esto se logra simplemente mediante la adecuada previsión de las situaciones que pueden —o no— suceder. Si no se verificaran, el proveimiento (sometido a una condición suspensiva) simplemente no tendrá virtualidad alguna. Desde el punto de vista legal no es pasible de objeciones, ya que se exige bajo pena de nulidad el agregado del instrumento fallido antes de diligenciar uno nuevo.

La actitud del Juzgado es claramente proactiva, redundando en una disminución de su propia actividad y de la actividad de las partes. Sin embargo, el éxito de esta práctica requiere una actitud consecuente de los letrados. Muchos litigantes, especialmente por el temor a enfrentar una caducidad de instancia (sanción que da por terminado el proceso, en perjuicio de quien lo inició, ante la inactividad de las partes durante períodos legalmente establecidos) o por desatención, peticionan inútilmente medidas que ya han sido ordenadas en el proveído habitual. Esta mala práctica de los letrados puede esterilizar la mejor práctica del Juzgado.

Considerando los objetivos buscados:

- brinda mayor satisfacción al usuario del servicio de justicia, ya que evita dispendio de actividades y tiempo;

- tiene impacto en los puntos críticos del proceso, identifica todos aquellos que pueden provocar efectos de importancia y les da solución antes de que se presenten;
- reduce las actividades no orientadas a la satisfacción al usuario, como la reiteración de proveídos que pudieron perverse;
- reduce notoriamente las demoras;
- es muy simple implementarla, especialmente con la actual uniformidad que se está logrando en torno a esta práctica;
- descongestiona la oficina judicial, evitando repetidas visitas de los letrados a formular peticiones y a conocer las respuestas
- reduce los costos del proceso, especialmente el costo de recurso humano, en menor medida, la utilización de insumos.

3) Resolución general que ordena a los letrados confeccionar oficios de informes sin petición previa (arts. 400 C.P.C.C. y 8 ley 23.187)

El Juzgado Comercial N° 16 ostenta en cartelera una recomendación a los letrados que sería muy conveniente atender. Les ordena, en forma general, hacer uso de las facultades que les otorgan los artículos 400 del Código Procesal y 8 de la ley de ejercicio profesional. Estos artículos se refieren a las facultades de que gozan los letrados para pedir en forma directa determinados informes y acompañarlos al Juzgado, sin necesidad de hacer una petición previa ni un oficio judicial.

“Artículo 400 Código Procesal Civil y Comercial de la Nación: Los pedidos de informes, testimonios y certificados, así como los de remisión de expedientes ordenados en el juicio, serán requeridos por medio de oficios firmados, sellados y diligenciados por el letrado patrocinante con transcripción de la resolución que los ordena y que fija el plazo en que deberán remitirse. Deberá, asimismo, consignarse la prevención que corresponda según el artículo anterior.

“Los oficios dirigidos a bancos, oficinas públicas, o entidades privadas que tuvieren por único objeto acreditar el haber del juicio sucesorio, serán presentados directamente por el abogado patrocinante, sin necesidad de previa petición judicial.

“Deberá otorgarse recibo del pedido de informes y remitirse las contestaciones directamente a la secretaría con transcripción o copia del oficio.

“Cuando en la redacción de los oficios los profesionales se apartaren de lo establecido en la providencia que los ordena, o de las formas legales, su responsabilidad disciplinaria se hará efectiva de oficio o a petición de parte.”

“Artículo 8 ley 23.187: Sin perjuicio de los demás derechos que les acuerdan las leyes, es facultad de los abogados en el ejercicio de su profesión requerir a las entidades públicas información concerniente a las cuestiones que se les hayan encomendado y, asimismo, tener libre acceso personal a archivos






y demás dependencias administrativas en las que existan registros de antecedentes. Se exceptúan de esta disposición aquellas informaciones de carácter estrictamente privado y aquellos registros y archivos cuyas constancias se declaren reservadas por disposición legal. En estos casos el abogado deberá requerir el informe por intermedio del juez de la causa.”

Un punto interesante de esta práctica es que no avanza en modificaciones de proceso ni de prácticas de trabajo, ya que son los artículos citados los que prevén las ocasiones en los que el abogado puede solicitar en forma directa informes a una determinada repartición: el Juzgado 16 tan sólo se ha ocupado de llamar la atención sobre esta normativa. Intenta que los letrados no presenten innecesariamente solicitudes de libramiento de oficios para coleccionar datos que pueden obtener sin necesidad de petición alguna. Este cartel tiene una clara finalidad disuasoria, ya que un abogado que lo lea evitará hacer una petición que sólo generará un proveído que repita lo que el cartel dice.

Con este procedimiento se cumple un doble fin:

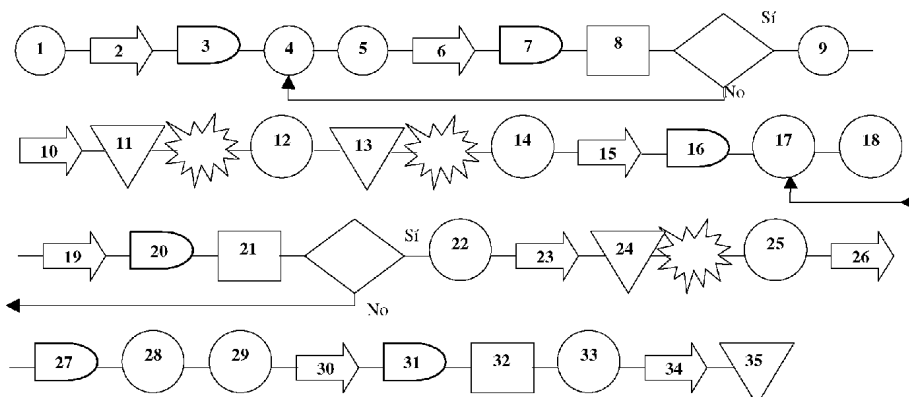
- los abogados evitarán hacer una petición innecesaria, con el consecuente ahorro de tiempo en el proceso y de actividad jurisdiccional;
- se simplifica el procedimiento para recabar informes, mejorando la práctica, al limitar la actividad del Juzgado a la recepción de los datos ya recabados por el abogado, sin intervención de la oficina judicial en su recolección.

Si el profesional no hace uso de esta facultad legal deberá presentar por escrito en el Juzgado una solicitud para que se libre un oficio de informes. Esta solicitud generará un proveído que autorizará el libramiento del oficio; el abogado lo confeccionará en su estudio y lo presentará en el Juzgado, firmado, con el único fin de que sea sellado. Durante los cinco días posteriores presentará el comprobante escrito de haberlos diligenciado, generando un nuevo proveído que tenga por acreditado el diligenciamiento. Luego, el expediente queda en estado de recibir la respuesta del oficio, que le será remitida en forma directa por el informante (se consideró un plazo de veinte días, que es el que tienen las oficinas públicas para contestar); esta respuesta generará un nuevo proveído y el expediente volverá a su casillero en mesa de entradas.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
								
1)	Abogado presenta escrito pidiendo oficios	X					0,9	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Almacenamiento voluntario				X			21.600
12)	Abogado sella los oficios en mesa de entradas	X					0,90	15
13)	Almacenamiento voluntario				X			1.800
14)	Abogado acompaña oficios diligenciados	X					0,90	15
15)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
16)	Espera en escritorio de despachante					X		180
17)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
18)	Despachante cose el proveído	X						1
19)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
20)	Espera en la oficina del Juez					X		120
21)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
22)	Juez firma el proveído	X						1
23)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
24)	Almacenamiento voluntario				X			7200
25)	Empleado agrega contestación de oficio	X					0,95	15
26)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X				1
27)	Espera en escritorio de despachante					X		180
28)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
29)	Despachante cose el proveído	X						1
30)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
31)	Espera en la oficina del Juez					X		120
32)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
33)	Juez firma el proveído	X						1
34)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
35)	Almacenamiento voluntario				X			

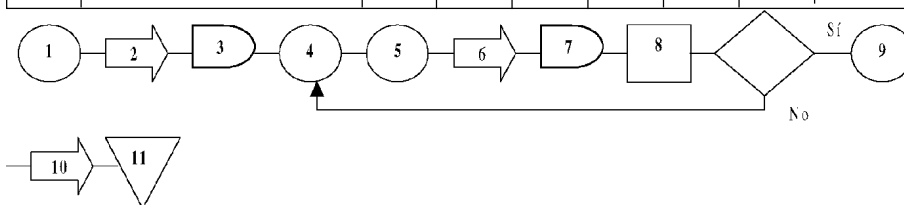


Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
31.608' (88 días hábiles judiciales)	96'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,003	24,2%

Si la respuesta no llegara o fuera insuficiente, el proceso debería volver a cumplirse, disminuyendo así la efectividad del ciclo de producción y el nivel de servicio. De cumplirse con la metodología prevista (que no es más que hacer uso de la facultad legal que tiene el profesional) directa-

mente el abogado recabará los informes necesarios y los presentará en el Juzgado, con la respuesta incluida. Generará así un único proveído que tenga por acreditado el diligenciamiento y la respuesta, con el valor agregado de que el expediente queda en estado para el próximo paso procesal, que puede ser solicitado en el mismo escrito en que se acompañe la información obtenida.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1)	Abogado acompaña oficios diligenciados	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
331' (menos de 1 día hábil judicial)	27'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,081	62,3%

El nivel de servicio aumenta considerablemente, a uno de los mejores niveles que puede alcanzar en el esquema actual; en tanto que el tiempo total de respuesta baja de 88 días a sólo 1, aumentando además la efectividad del ciclo. Todo esto se cumple con veinticuatro pasos menos, y con menos nodos: de dieciocho se pasó a sólo seis. Menos tiempo, menos actividades, mayor efectividad, menor posibilidad de error. En un tiempo máximo de un día el expediente queda en mejores condiciones que en los más de ochenta y ocho que puede demorar la práctica habitual.

Considerando los objetivos que alcanza:

- puede alcanzar impacto en los puntos críticos del proceso, dependiendo del momento procesal en que el informe se torne necesario;
- reduce actividades no orientadas a la satisfacción al usuario, como la generación de proveídos redundantes que sólo repetirían lo que la ley prevé;
- reduce demoras, ya que el letrado no deberá esperar el proveimiento de su solicitud, ni el sellado del oficio, ni la respuesta del ente informante;
- es de una completa simpleza en su implementación;
- descongestiona la oficina judicial, tanto en trabajo como en presencia del letrado, que no deberá presentarse ni para hacer la solicitud, ni para conocer el proveído, ni para sellar el oficio ni para conocer la respuesta del informante;
- provoca reducción de costos del proceso, en todos los insumos utilizados y especialmente en el recurso humano;
- por todo ello brinda mayor satisfacción al usuario del servicio de justicia.






Esta práctica, sin embargo, tiene como condición de cumplimiento la colaboración del letrado interviniente: si, innecesariamente, peticiona el libramiento de oficios, afectará el ciclo, aunque más no sea por generar un proveído que le advierta “estése a lo normado por el artículo 400 del C.P.C.C. y artículo 8 de la ley 23.187”. Es decir, lo mismo que un cartel le advierte desde la mesa de entradas.

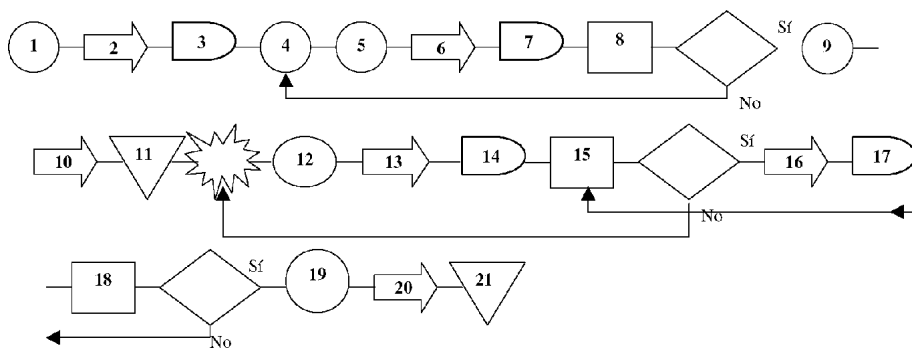
Cuando los actores del proceso, por desconocimiento o desidia, no ejercen por iniciativa propia sus facultades, es una mejor práctica recordárselas e insistir en su ejercicio.

4) Oficios de desarchivo con firma del Juez, sin petición previa

Cuando un expediente carece de actividad de las partes durante lapsos prolongados es archivado: se lo remite al Archivo General de Tribunales de la Nación, dejándose constancia en los libros del Juzgado. Quien esté interesado en tomar vista del expediente deberá pedirlo por escrito en el Juzgado, individualizando el expediente y el número de legajo para ubicarlo en el archivo. A esta petición de la parte se la provee invariablemente en forma positiva, colocándose la solicitud y su proveído en una carpeta que a ese efecto tienen los Juzgados. El interesado confeccionará entonces un oficio solicitando el desarchivo, en

el que transcribirá el proveído mencionado, y lo dejará a confornte en el Juzgado. Si el confornte es afirmativo, el Secretario firmará el oficio y se le entregará al peticionante, que lo presentará al Archivo, que, por último, remitirá el expediente.

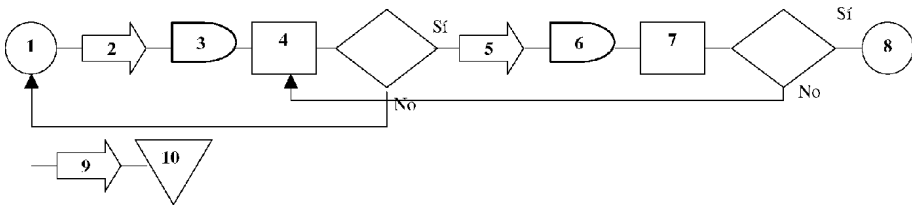
Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
								
1)	Abogado presenta escrito pidiendo desarchivo	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Almacenamiento voluntario				X			21.600
12)	Abogado deja los oficios a confornte	X					0,90	15
13)	Empleado transporta a escritorio de confornte			X			0,95	1
14)	Espera en escritorio de confornte					X		180
15)	Control del oficio (confornte)		X				0,85	5
16)	Empleado transporta a la oficina del Secretario			X			0,95	1
17)	Espera en la oficina del Secretario					X		120
18)	Secretario controla el oficio		X				0,95	1
19)	Secretario firma el oficio	X						1
20)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
21)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
22.256' (61 días hábiles judiciales)	43'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,0019	38,8%

Los Juzgados 11 y 14 modificaron esta práctica. Se elimina el proveído y se pasa directamente a librar el oficio, función que en este caso cumplirá el magistrado (ya que ni el Secretario ni el letrado pueden firmar oficios sin un proveído que los ordene). El letrado revisará los libros del Juzgado y presentará directamente el oficio que, previo confronte, firmará el Juez, luego lo retirará en el Juzgado y lo llevará al Archivo.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇒	▽	◐		
1)	Abogado deja el oficio en mesa de entradas	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de confronte			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de confronte					X		180
4)	Control del oficio (confronte)		X				0,85	5
5)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
6)	Espera en la oficina del Juez					X		120
7)	Juez controla el oficio		X				0,95	1
8)	Juez firma el oficio	X						1
9)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
10)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
325' (menos de 1 día hábil judicial)	16'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,049	62,3%

El nivel de servicio es de los más altos que se detectó en este estudio, la efectividad del ciclo de servicio mejora enormemente y se eliminan pasos superfluos y nodos inútiles. El tiempo total de respuesta es muchísimo menor al habitual. El trabajo del Juzgado y de las partes es menor, el mismo fin se consigue con un proceso mucho más eficiente y eficaz.

No existe objeción legal contra este procedimiento, que no hace más que liberar de un inútil trabajo a los involucrados en el juicio. Requiere idéntica participación del Juez que la práctica habitual, sólo que en el primer caso controlará y firmará un proveído y en el segundo hará lo propio con un oficio. No tiene posibilidades de causar perjuicio alguno la omisión de este proveído.

Además de lo reseñado, se lo considera mejor práctica porque:

- brinda mayor satisfacción del usuario del servicio de justicia, que ve notoriamente reducida su actividad y disminuido el tiempo total de respuesta;
- reduce las actividades no orientadas a la satisfacción al usuario, logrando con menos pasos el mismo resultado;
- reduce las demoras;
- es de muy simple implementación;
- descongestiona la oficina judicial, ya que el letrado no necesita presentarse más que una vez en ella;
- reduce los costos del proceso, especialmente el recurso humano y, secundariamente, el uso de insumos.

5) En los procesos ejecutivos ordenar condicionalmente el depósito de un adelanto de gastos para el perito calígrafo en el primer proveído.

En los procesos ejecutivos, las defensas que puede oponer el demandado son limitadas. Entre las más habituales está negar que la firma del documento

en ejecución le corresponda. En este caso, es él quien debe probar que no lo firmó; el medio por excelencia para lograrlo es la prueba pericial caligráfica.

Esta prueba se ofrece en el momento de contestar la ejecución (dentro de los cinco días siguientes a recibir el mandamiento de intimación de pago, remate y citación para oponer excepciones), luego, se corre traslado de las excepciones al ejecutante, que las contesta. Abiertas a prueba las excepciones, se designa un perito calígrafo que, luego de ser notificado por cédula (normalmente por el ejecutante) se presenta, acepta el cargo, y puede pedir un adelanto de gastos. Así lo prevé el artículo 463 del Código Procesal: “Si el perito lo solicitare dentro de tercer día de haber aceptado el cargo, y si correspondiere por la índole de la pericia, la o las partes que han ofrecido la prueba deberán depositar la suma que el juzgado fije para gastos de las diligencias. / Dicho importe deberá ser depositado dentro del quinto día, plazo que comenzará a correr a partir de la notificación personal o por cédula de la providencia que lo ordena; se entregará al perito, sin perjuicio de lo que en definitiva se resuelva respecto de las costas y del pago de honorarios. La resolución sólo será susceptible de recurso de reposición. / La falta de depósito dentro del plazo importará el desistimiento de la prueba”.

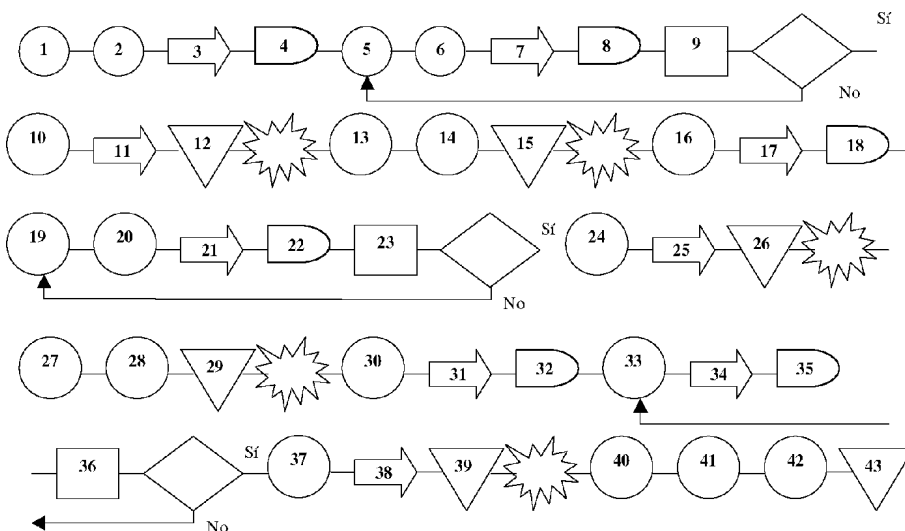
Como es claro, para llegar al momento del depósito y posterior entrega del adelanto de gastos se deben cumplir muchos pasos intermedios. Para su análisis se omite la designación y notificación del perito, iniciando el análisis en la aceptación del cargo y solicitud de adelanto de gastos (actividades que, en la práctica, se cumplen la mayoría de las veces en forma simultánea).

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1)	Perito acepta el cargo	X					0,90	10
2)	Perito presenta escrito solicitando adelanto de gastos	X						5
3)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
4)	Espera en escritorio de despachante					X		180
5)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
6)	Despachante cose el proveído	X						1
7)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
8)	Espera en la oficina del Juez					X		120
9)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
10)	Juez firma el proveído	X						1
11)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
12)	Almacenamiento voluntario				X			21.600
13)	Perito presenta cédula	X					0,90	15
14)	Empleado sella cédula y la separa del expediente	X					0,95	1
15)	Almacenamiento voluntario				X			2880
16)	Abogado notificado contesta traslado de adelanto de gastos	X					0,90	15
17)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
18)	Espera en escritorio de despachante					X		180
19)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
20)	Despachante cose el proveído	X						1
21)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
22)	Espera en la oficina del Juez					X		120
23)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
24)	Juez firma el proveído	X						1
25)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
26)	Almacenamiento voluntario				X			21.600
27)	Perito presenta cédula	X					0,90	15
28)	Empleado sella cédula y la separa del expediente	X					0,95	1
29)	Almacenamiento voluntario				X			2880 (5)
30)	Abogado notificado presenta comprobante de depósito de adelanto de gastos	X					0,90	15
31)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
32)	Espera en escritorio de despachante					X		180
33)	Despachante libra giro	X					0,85	5

(5) Se consideró un plazo de ocho días (tres hasta notificar y cinco de plazo procesal).

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	➡	▽	◐		
34)	Empleado transporta a la oficina del Juez o Secretario			X			0,95	1
35)	Espera en la oficina del Juez o Secretario					X		120
36)	Juez o Secretario controla el giro		X				0,95	1
37)	Juez o Secretario firma el giro	X						1
38)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
39)	Almacenamiento voluntario				X			21.600
40)	Perito se presenta a retirar giro	X					0,90	15
41)	Empleado comprueba identidad del perito	X					0,95	1
42)	Empleado entrega giro	X						1
43)	Almacenamiento voluntario				X			

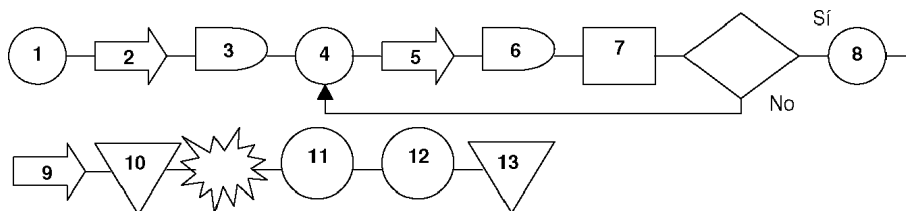


Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
71.596' (198 días hábiles judiciales)	124'

Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,0017	15,1%

El Juzgado 10 ha mejorado la práctica incluyendo una previsión en su modelo de primer proveído en ejecuciones: "Con la intimación de pago se hará saber que: en caso de oponerse a la ejecución, el excepcionante que proponga peritación caligráfica deberá depositar \$ 200 en concepto de adelanto de gastos para el experto, bajo apercibimiento de considerar inadmisibles su defensa (arg. C.Pr. 463)". El cambio en la práctica determina que el proceso mejore notablemente.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1)	Abogado notificado presenta comprobante de depósito de adelanto de gastos junto con contestación de demanda	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante libra giro	X					0,85	5
5)	Empleado transporta a la oficina del Juez o Secretario			X			0,95	1
6)	Espera en la oficina del Juez o Secretario					X		120
7)	Juez o Secretario controla el giro		X				0,95	1
8)	Juez o Secretario firma el giro	X						1
9)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
10)	Almacenamiento voluntario				X			
11)	Perito se presenta a aceptar cargo y retirar giro	X					0,90	15
12)	Empleado comprueba identidad del perito y entrega giro	X					0,95	1
13)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta (6)	Tiempo de procesamiento
341' (menos de 1 día hábil judicial)	37'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,11	53,3%

Este método mejora fuertemente todos los puntos de desempeño del proceso, eliminando nodos, pasos y demoras; aumentando el nivel de servicio y la efectividad del ciclo de servicio.

Desde el punto de vista legal, puede hacerse alguna observación, toda vez que el Código prevé el adelanto únicamente cuando el perito lo solicita. Aquí no lo solicitó, quizás ni lo necesitaba. Por eso el proveído no cita el artículo, sino sólo el argumento del artículo. Sin embargo, este proveído sólo es susceptible de reposición, por lo que un planteo contrario será resuelto por el mismo Juez de grado, lo cual hace poco factible su oposición.

Además de los efectos estudiados, tiene un importante poder disuasivo para quien, sabiendo que perderá el litigio, pretenda sólo dilatar la sentencia de trance y remate. No es extraño encontrar expedientes en los que los ejecutados buscan dilatar constantemente. Para lograrlo, uno de los métodos más usados es la petición de prueba pericial caligráfica: de este modo la dilación puede ser importante sin perjuicio económico, al menos inmediato.

Véase el siguiente caso: un ejecutado opone excepciones, solicita pericial caligráfica (requisito indispensable si pretende negar la firma del documento), se le corre traslado al ejecutante, lo contesta, se abre a prueba, se designa perito, se lo notifica, acepta el cargo, solicita adelanto de gastos, se le fija, notifica al ejecutado, éste no lo deposita, el ejecutante solicita que se lo dé por desistido de la prueba, el juez lo da por desistido, se notifica al ejecutante. Este proceso, no del todo inhabitual, puede hacerle ganar mucho tiempo al ejecutado, sin que le cueste un centavo ni haga más que ofrecer la prueba. Esta posibilidad, en la mejor práctica, no existe. Aquí acompañará el adelanto de gastos, o se lo tendrá por desistido. Sin más. Ello seguramente tendrá un efecto disuasivo para el litigante que, con mala fe, pretenda únicamente dilatar la sentencia.

(6) No se considera en el tiempo total de respuesta el proceso intermedio entre el adelanto de gastos y libramiento del giro, por no corresponder al ciclo de esta práctica.

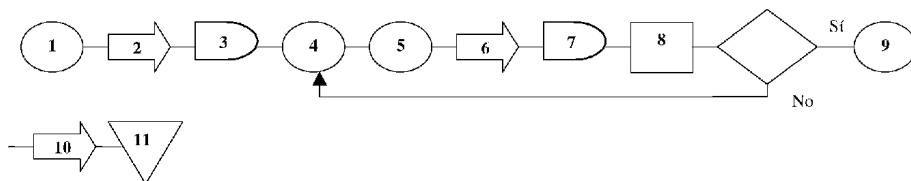
Considerando los objetivos buscados:

- busca mayor satisfacción del usuario del servicio de justicia, evitando dilaciones y desalentando al litigante contumaz;
- tiene alto impacto en los puntos críticos del proceso, mejorando sensiblemente la producción de prueba;
- reduce las actividades no orientadas a la satisfacción al usuario;
- reduce demoras y desalienta su búsqueda;
- es de muy simple implementación;
- descongestiona la oficina judicial, al generar menos intervenciones de los letrados y peritos.

6) Agregación directa de contestaciones de oficios requiriendo informes en mesa, con el cargo suscripto por el prosecretario, sin generar un proveído.

Quando se reciben en el expediente contestaciones de oficios (es decir, cuando el requerido por oficio judicial envía la información que se le solicitó) se genera un proveído que consigna, normalmente, “téngase presente y hágase saber”. Este proveído, que ni siquiera es de mero trámite sino casi un acuse de recibo, para ser generado debe seguir el procedimiento mínimo habitual.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1)	Requerido acompaña contestación de oficio	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Almacenamiento voluntario				X			

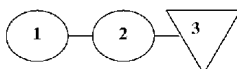


Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
331' (menos de 1 día hábil judicial)	27'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,081	62,3%

Dado lo ínfimo del proceso descrito, el nivel de servicio es alto (de los más altos que es posible encontrar) y la efectividad del ciclo de servicio también. Sin embargo, existe una mejor práctica.

Los Juzgados 10 y 14 establecen desde el primer proveído de sus procesos que las respuestas de oficios o comunicaciones que en circunstancias normales generarían un proveído que consigne “téngase presente y hágase saber” serán agregadas por el prosecretario sólo incluyéndose su recepción mediante el cargo automático. Es decir, eliminan un ciclo completo de generación de un proveído que no tiene relevancia para el expediente.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1)	Requerido compañía contestación de oficio	X					0,90	15
2)	Empleado cose la contestación	X					0,95	1
3)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
16'	16'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
1,00	85,5%

La eliminación de actividades es notoria. El nivel de servicio es el más alto que se pudo encontrar en esta investigación; eso es posible gracias a la eliminación de nodos innecesarios.

El tiempo de procesamiento, veinte veces menor al de la práctica habitual, equivale al tiempo total de respuesta, es decir, es el caso ideal. Es cierto que es sumamente inhabitual encontrar una práctica que dedique el cien por ciento del tiempo total de respuesta a operaciones: de tres pasos, dos son operaciones y el almacenamiento final no suma tiempo a la respuesta. Esto sólo es posible en prácticas muy reducidas, que puedan cumplirse íntegramente en un único lugar (no hay transportes) y con presencia simultánea de los involucrados (no hay demoras).

Considerando los objetivos relevados:

- no tiene fuerte impacto en la satisfacción del usuario del servicio de justicia;
- no tiene impacto en los puntos críticos del proceso;
- reduce claramente las actividades no orientadas a la satisfacción al usuario;
- reduce las demoras;
- es de simple implementación;
- descongestiona la oficina judicial, liberándola de trabajo superfluo;
- reduce costos del proceso, especialmente recurso humano.

7) Reconstrucción de expedientes en audiencia

Los Juzgados 5, 11, 12, 15, 17 aplican un procedimiento de reconstrucción de expedientes que representa una mejor práctica en relación con la habitual. El procedimiento de reconstrucción de un expediente se lleva adelante cuando se comprueba que se extravió o destruyó; está normado en el artículo 129 del Código Procesal, que dispone en sus cinco incisos:

“1) El nuevo expediente se iniciará con la providencia que disponga la reconstrucción.

“2) El juez intimará a la parte actora, o iniciadora de las actuaciones, en su caso, para que dentro del plazo de cinco (5) días presente las copias de los escritos, documentos y diligencias que se encontraren en su poder y correspondieren a actuaciones cumplidas en el expediente perdido. De ellas se dará traslado a la otra u otras partes, por el mismo plazo, a fin de que se expidan acerca de su autenticidad y presenten, a su vez, las que tuvieren en su poder. En este último supuesto también se dará traslado a las demás partes por igual plazo.

“3) El secretario agregará copia de todas las resoluciones correspondientes al expediente extraviado que obren en los libros del juzgado o tribunal, y

recabará copias de los actos y diligencias que pudieren obtenerse de las oficinas o archivos públicos.






“4) Las copias que se presentaren u obtuvieren serán agregadas al expediente por orden cronológico.

“5) El juez podrá ordenar, sin sustanciación ni recurso alguno, las medidas que considerare necesarias. Cumplidos los trámites enunciados dictará resolución teniendo por reconstruido el expediente.”

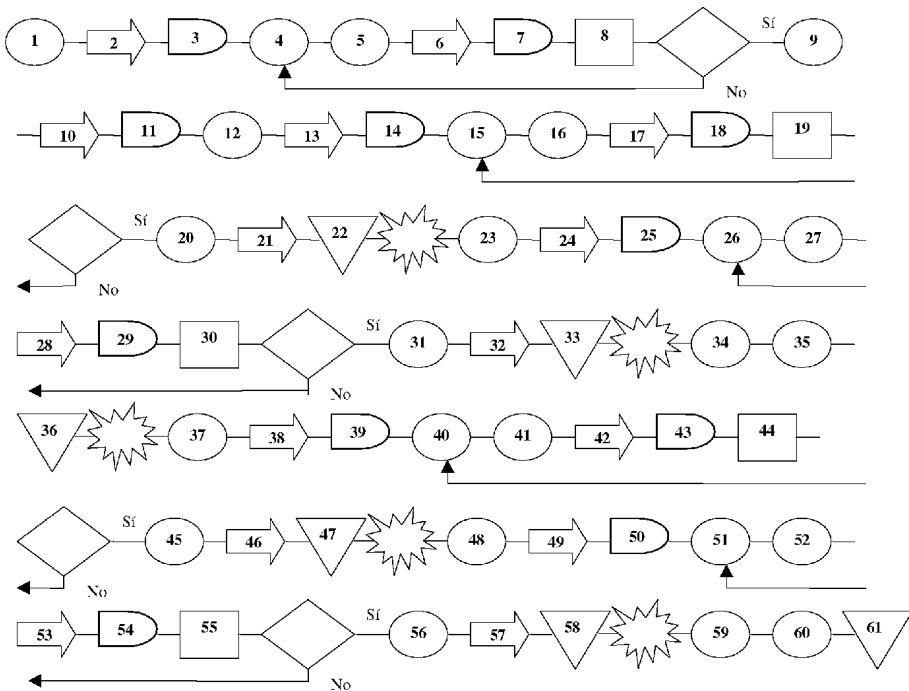
La aplicación habitual de este precepto es estudiado en adelante, considerando la existencia de únicamente dos partes en el expediente, para simplificar el análisis. Se inicia con la petición escrita de un abogado para que el expediente perdido se reconstruya.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1)	Abogado presenta escrito pidiendo reconstrucción	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Espera en escritorio de empleado					X		180
12)	Empleado imprime proveídos	X						10
13)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X				1
14)	Espera en escritorio de despachante					X		180
15)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
16)	Despachante cose el proveído	X						1
17)	Empleado transporta a la oficina del Secretario			X			0,95	1
18)	Espera en la oficina del Secretario					X		120
19)	Secretario controla los proveídos impresos		X				0,95	1
20)	Secretario certifica los proveídos	X						1
21)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
22)	Almacenamiento voluntario				X			21600
23)	Abogado presenta escrito con copias y pidiendo traslado	X					0,90	15
24)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
25)	Espera en escritorio de despachante					X		180
26)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
27)	Despachante cose el proveído	X						1
28)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
29)	Espera en la oficina del Juez					X		120
30)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
31)	Juez firma el proveído	X						1
32)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
33)	Almacenamiento voluntario				X			21600
34)	Abogado presenta cédula	X					0,90	15
35)	Empleado sella cédula y la separa del expediente	X					0,95	1
36)	Almacenamiento voluntario				X			2880

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
								
37)	Abogado notificado por cédula presenta escrito con copias y pidiendo traslado	X					0,90	15
38)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
39)	Espera en escritorio de despachante					X		180
40)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
41)	Despachante cose el proveído	X						1
42)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
43)	Espera en la oficina del Juez					X		120
44)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
45)	Juez firma el proveído	X						1
46)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
47)	Almacenamiento voluntario				X		1	21600
48)	Abogado deja escrito contestando traslado y solicitando que se resuelva	X					0,90	15
49)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
50)	Espera en escritorio de despachante					X		180
51)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
52)	Despachante cose el proveído	X						1
53)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
54)	Espera en la oficina del Juez					X		120
55)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
56)	Juez firma el proveído	X						1
57)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
58)	Almacenamiento voluntario				X			21600

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	➡	▽	◐		
59)	Abogado presenta cédula	X					0,90	15
60)	Empleado sella cédula y la separa del expediente	X					0,95	1
61)	Almacenamiento voluntario				X			



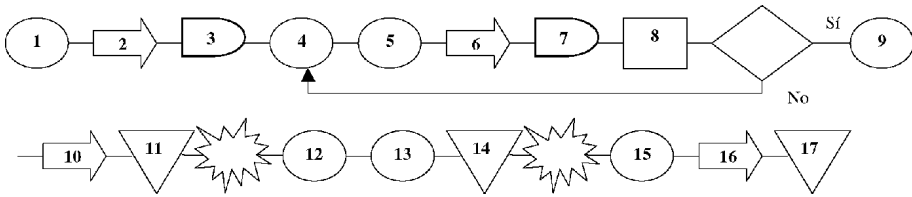
Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
91.142' (253 días hábiles judiciales)	162'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,0018	8,0%

La mejor práctica que aplican los juzgados citados representa una enorme mejoría que el análisis de procesos evidencia. Consiste en realizar los diversos

actos previstos por el Código simultáneamente, en una audiencia citada a ese efecto. En la audiencia las partes acompañarán sus copias, darán opinión sobre las de la contraria, el Secretario agregará las copias que aporta el Juzgado y el Juez decidirá sobre la procedencia de cada instrumento presentado. Quien no se presente, perderá la oportunidad de cuestionar lo que se decida. Al fin de la audiencia el expediente se considerará reconstruido, culminando un proceso que puede tardar más de doscientos cincuenta días en menos de treinta.

El procedimiento se mantiene, con la única excepción de los plazos de traslado, que de cinco días pasan a ser inmediatos, dado que lo que las partes no observen en la audiencia quedará consentido. Sin embargo, las garantías procesales se satisfacen plenamente, por la intermediación del Juez, la presencia de las partes y la oralidad.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1)	Abogado presenta escrito pidiendo reconstrucción	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Almacenamiento voluntario				X			7200
12)	Abogado presenta cédula	X					0,90	15
13)	Empleado sella cédula y la separa del expediente	X					0,95	1
14)	Almacenamiento voluntario				X			2880
15)	Juez toma audiencia para reconstruir expediente	X					0,95	40
16)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
17)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
10.468' (29 días hábiles judiciales)	83'
Efectividad del ciclo de producción	Nivel de servicio
0,008	48,1%

El aumento en el nivel de servicio es de 6 veces, y más de 4 veces en la efectividad del ciclo de servicio. Se disminuye la cantidad de pasos (de 61 a 17), y por consiguiente los tiempos que insume este proceso y los nodos que intervienen. Ergo, resulta ser una práctica notoriamente mejor que la habitual.

A esto se suman beneficios extra, que probablemente sean tan importantes como los estudiados, y tienen que ver con la actitud de las partes y los letrados en una y otra práctica. Mientras en la práctica habitual no es extraño que las partes nieguen la autenticidad de las copias que acompaña la contraria, aun sin estar seguros de su falsedad; esto es muy poco probable en la audiencia, con la presencia de los interesados y del Juez. En la audiencia se les requerirán explicaciones sobre sus dudas, las tendrán que exponer delante de quien acompaña las copias y del magistrado, que en el mismo acto evaluará la pertinencia de la oposición. Los retardos que un litigante malicioso pretenda lograr no son útiles en este marco.

La presencia del Juez ante las partes (en cumplimiento de la deseable intermediación), la oralidad y la simultaneidad de los actos a cumplirse redundan en una enorme mejoría en el proceso.

Cumple los siguientes objetivos:

- mayor satisfacción del usuario del servicio de justicia, eliminando enormes dilaciones y simplificando el proceso;
- enorme impacto en los puntos críticos del proceso;
- reducción de actividades no orientadas a la satisfacción al usuario;
- fuerte reducción de demoras;
- simpleza en su implementación;

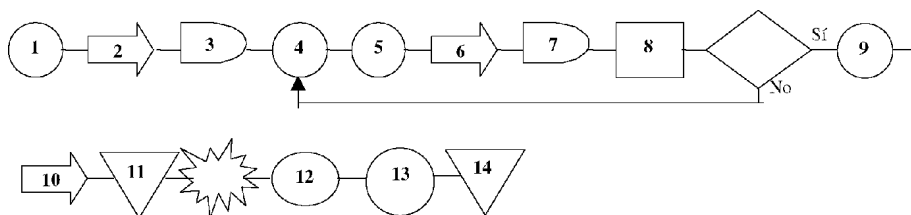
- fuerte descongestión de la oficina judicial;
- notoria reducción de costos del proceso.

8) Notificación por Secretaría con confección simultánea de proveído y cédula

En este caso se estudia la mejor práctica dentro de una mejor práctica; se trata al mismo tiempo de un procedimiento de trabajo interno y de una actividad procesal.

Durante el trámite de un expediente existen diversas notificaciones a cumplir mediante cédulas que los letrados confeccionan y presentan en el Juzgado, donde se les pone sello y las envían a la Oficina de Mandamientos y Notificaciones departamental, que es el “correo” de la Justicia que entregará la cédula a su destinatario.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	◐		
1)	Abogado presenta escrito que genera notificación	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Almacenamiento voluntario				X			21.600
12)	Abogado presenta cédula	X					0,90	15
13)	Empleado sella cédula y la separa del expediente	X					0,95	1
14)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
21.947' (60 días hábiles judiciales)	43'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,0019	47,9%

Si bien el nivel de servicio logrado es alto, es posible mejorarlo (de esto se trata el benchmarking, la búsqueda constante de una práctica mejor) así como la efectividad del ciclo de servicio. La mejora puede ser importante mediante la notificación por Secretaría.

La notificación por Secretaría se cumple mediante la confección por personal del Juzgado de la cédula, que será firmada por el Secretario y remitida a la Oficina de Mandamientos y Notificaciones. Al final del proveído a notificar obrará la orden (“notifíquese por Secretaría”) y la constancia (“en dd/mm/aaaa se libró cédula”).

Es usada por muchos Juzgados, pero sólo en determinados momentos del expediente, especialmente en los procesos universales o para intimar a integrar tasa de justicia (7).

En el Juzgado 23 le dan un uso intensivo; la usan, por ejemplo, para notificar:






- sentencia definitiva;
- auto de apertura a prueba;
- intimación a abonar tasa de justicia;
- proveído “por devueltos” de Cámara;

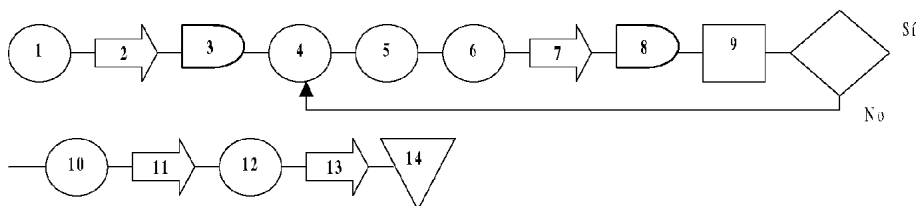
(7) Una equivocada aplicación del principio dispositivo fundamenta que los Juzgados no ejecuten actividades que han pasado a ser consideradas como “propias” de las partes; en otros casos, también erróneamente, se basa en la sobrecarga de trabajo de los tribunales. Como se demuestra en este punto, asumir desde el tribunal este proceso contando con herramientas informáticas mínimas redundaría en menos trabajo.

- en los concursos como regla general;
- radicación de expediente;
- declaración de incompetencia;
- notificaciones que hayan quedado pendientes de realizar por la parte y que se detecten en alguna revisión del expediente.

De por sí, la notificación por Secretaría representa una mejor práctica, eliminando nodos y aumentando el nivel de servicio, mientras disminuye el tiempo total de respuesta. Dentro de esta mejor práctica hay un mejor modo de cumplirla, que es la implementada por los Juzgados 5 y 15: el mismo despachante que hace el proyecto de proveído confecciona simultáneamente la cédula. En el caso de que el Juez firme el proveído, el Secretario firmará a continuación la cédula; si el proveído es rechazado la cédula se eliminará.

De esta manera se eliminan nodos y se acorta el ciclo de servicio, tanto en tiempo como en actividades.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
								
1)	Abogado presenta escrito pidiendo notificación	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Despachante confecciona cédula	X						5
7)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
8)	Espera en la oficina del Juez					X		120
9)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
10)	Juez firma el proveído	X						1
11)	Empleado transporta a oficina del Secretario			X			0,95	1
12)	Secretario firma cédula y la separa del expediente	X					0,95	1
13)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
14)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
338' (menos de un día hábil judicial)	33'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,098	56,2%

Aun cuando se cumple la misma cantidad de actividades y nodos, el nivel de servicio aumenta un 15% y la efectividad del ciclo es muy superior, disminuyendo más de 60 veces el tiempo total de respuesta. Esta mejor práctica provoca que en apenas un día y sin aumento de la actividad del Juzgado se llegue al mismo resultado, eliminando la intervención del letrado y disminuyendo las posibilidades de errores y retrasos.

La versión óptima de esta práctica se logra con un sistema informático que permita la generación automática de cédulas en base a modelos prearmados. A la cédula se le insertará el proveído; si el Juzgado tiene actualizados los datos de las partes en la base de datos informática sólo se deberá individualizar al destinatario y el tipo de domicilio, ya que el sistema automáticamente toma los datos del expediente. El tiempo de generación de la cédula puede ser inferior a un minuto, el trabajo de quien la confeccione sería mínimo. El Juzgado 5, que mantiene su sistema informático actualizado, logra este resultado.

Esta práctica cumple los siguientes objetivos:

- brinda mayor satisfacción del usuario del servicio de justicia, principalmente por liberarlo de trabajo y disminuir las demoras;
- tiene impacto en los puntos críticos del proceso;
- reduce actividades no orientadas a la satisfacción al usuario;
- reduce notoriamente las demoras;
- es de simple implementación;
- descongestiona la oficina judicial, eliminando presentaciones de las partes.






9) Proveimiento condicional previo a la agregación de cédula

El Juzgado 14 tiene como regla proveer las presentaciones de las partes, cuando la cédula que la motivó aún no está agregada, condicionalmente. La práctica habitual es muy distinta.

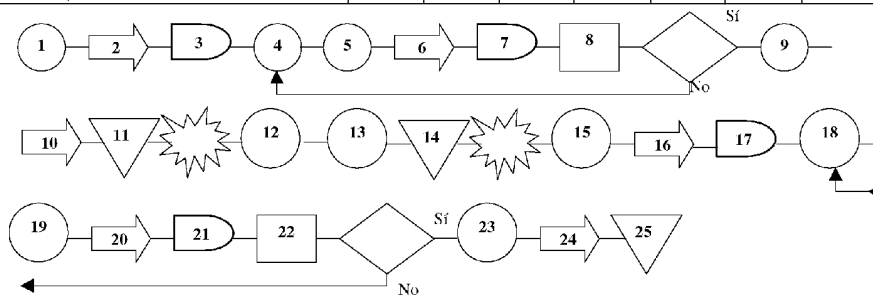
No es extraño que una presentación se produzca antes de que la cédula que la motivó sea agregada al expediente. Esto tiene que ver con los tiempos que manejan las oficinas de notificaciones: puede que una notificación que intima a una presentación dentro de un plazo determinado se agregue al expediente con posterioridad al vencimiento del plazo que notificó. En tal caso, es altamente probable que la parte cumpla con lo que se le ordenó pero, ante la ausencia de la cédula, el Juzgado desconozca si lo hizo dentro del plazo (que se cuenta desde la fecha de notificación que consta únicamente en la cédula aún no agregada).

En esta situación, lo habitual es que el Juzgado evite resolver la presentación, consignando únicamente “devuelta que sea la cédula se proveerá”. Es decir, en el momento en que la cédula sea devuelta por la Oficina de Mandamientos y Notificaciones, y se la agregue al expediente, se comprobará si se cumplió o no el plazo y se proveerá en consecuencia. Para eso, la parte deberá presentar un escrito solicitando que se provea aquel escrito cuya resolución quedó en suspenso.

Es claro que esta situación no se produce si al momento de hacer la presentación la cédula ya se encuentra en el expediente, en este caso el proveimiento será completo. Pero es altamente habitual el caso que se explicó y se grafica a continuación.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
								
1)	Abogado notificado presenta escrito	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	➡	▽	◐		
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Almacenamiento voluntario				X			3.600
12)	Oficina de notificaciones devuelve cédula	X					0,90	15
13)	Empleado cose cédula	X					0,95	1
14)	Almacenamiento voluntario				X			21.600
15)	Abogado acompaña escrito solicitando se provea	X					0,90	15
16)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
17)	Espera en escritorio de despachante					X		180
18)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
19)	Despachante cose el proveído	X						1
20)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
21)	Espera en la oficina del Juez					X		120
22)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
23)	Juez firma el proveído	X						1
24)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
25)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
25.878' (más de 71 días hábiles judiciales)	70'

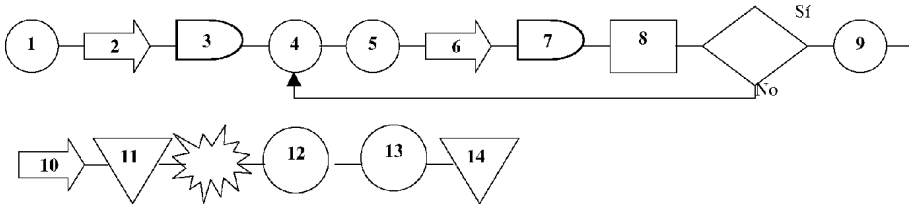
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,0027	33,2%

Hasta aquí, la práctica habitual. Independientemente de lo que se provea en definitiva y de la temporaneidad de la cédula deberá cumplirse el ciclo completo.

El Juzgado 14 usa una práctica distinta: provee condicionalmente la presentación, ante la ausencia de cédula, como si hubiera sido cumplida en término, dejando a salvo la posibilidad de revocar el proveído en el caso de que no se hubiera cumplido el plazo. Así, invierte la operación, teniendo en cuenta que la experiencia marca como habitual que esas presentaciones estén dentro del plazo conferido. Si, agregada la cédula, se comprueba que se cumplió el plazo, el proveído tendrá efectos a partir de ese momento. En caso contrario, a petición de parte se lo revocará: esto ocurre muy pocas veces.

Consecuentemente, en la mayoría de los casos con un único proveído y el posterior agregado de cédula, el ciclo se completa. No se origina el segundo proveído, con lo que además se elimina una intervención innecesaria de las partes, reduciendo significativamente el tiempo total de respuesta.

Nº	Actividad	Tipo					N.S.	Tiempo
		○	□	⇨	▽	⬮		
1)	Abogado presenta escrito contestando traslado	X					0,90	15
2)	Empleado transporta a escritorio de despachante			X			0,95	1
3)	Espera en escritorio de despachante					X		180
4)	Despachante redacta proveído	X					0,85	10
5)	Despachante cose el proveído	X						1
6)	Empleado transporta a la oficina del Juez			X			0,95	1
7)	Espera en la oficina del Juez					X		120
8)	Juez controla el proveído		X				0,95	1
9)	Juez firma el proveído	X						1
10)	Empleado transporta a mesa de entradas			X			0,95	1
11)	Almacenamiento voluntario				X			3.600
12)	Oficina de notificaciones devuelve cédula	X					0,90	15
13)	Cose cédula	X					0,95	1
14)	Almacenamiento voluntario				X			



Tiempo total de respuesta	Tiempo de procesamiento
3.947' (menos de 11 días hábiles judiciales)	43'
Efectividad del ciclo de servicio	Nivel de servicio
0,011	53,3%

La efectividad del ciclo de servicio aumentó enormemente, en tanto que el nivel de servicio se eleva claramente. Se eliminan nodos, pasos y se disminuye considerablemente el tiempo total de respuesta.

Es interesante señalar que, en el caso de que la presentación se hubiera cumplido fuera del plazo, simplemente se generará un nuevo proveído, revocando el anterior, a petición de parte. Es decir, se cumplirá con el esquema habitual, que se presentó en el primer cuadro. Este dato es de importancia: en el peor de los casos, es decir, si se hubiera proveído erróneamente como oportuna una presentación extemporánea; simplemente se volverá (para ese único caso particular) al esquema anterior. Esta mejor práctica, entonces, únicamente puede mejorar o igualar el ciclo habitual, jamás empeorarlo. El trabajo del Juzgado es menor o, en el peor de los casos, igual al habitual. Logra en más de un noventa por ciento de los casos una notoria mejoría.

Logra los siguientes objetivos:

- tiene potencial impacto en los puntos críticos del proceso;
- reduce actividades no orientadas a la satisfacción al usuario;
- reduce las demoras;
- es de simple implementación;
- descongestiona la oficina judicial, eliminando peticiones (y, por ende, presencias) de las partes;
- reduce costos del proceso, en recurso humano y en insumos;
- por todo ello brinda mayor satisfacción al usuario del servicio de justicia, que ve reducida su actividad y disminuidas las dilaciones.

10) Otras prácticas

Además de las reseñadas, existen muchas otras prácticas destacables en el fuero. No todos son analizables tan claramente como las previas, pero vale la pena reseñar algunas.

- Terminal de auto consulta en mesa de entradas: Juzgados 5, 8.
- Exhibición en cartelera de las propuestas de acuerdo preventivo y autos fundamentales en los procesos concursales: Juzgado 15.
- Exhibición en cartelera de expedientes a sentencia, con fecha de llamamiento de autos, de vencimiento del plazo procesal y del efectivo dictado de la sentencia: Juzgado 25.
- Revisión para archivo en el momento de paralizar los expedientes (control de tasa de justicia, anejamiento de documentación), para evitar ese trabajo al archivar: Juzgado 26.
- Sacar expedientes de paralizado sin necesidad de presentar escrito: Juzgados 5, 11.
- Designación de peritos en la audiencia prevista por el artículo 360 C.P.C.C., notificando personalmente a las partes: Juzgados 5, 11.
- Tramitación de juicios laborales en procesos concursales en forma de verificación de crédito: Juzgado 26.

La existencia de terminales de auto consulta en mesa de entradas tiene un importante efecto en la compulsa de los expedientes y en la actividad del personal del Juzgado, que puede dedicar su tiempo a otras tareas mientras los profesionales consultan por sistema. Los litigantes pueden así ver el estado del juicio, los proveídos, actas de audiencia, etcétera; sin necesidad de pedir el expediente y ocupar lugar y tiempo en mostrador, ni de distraer al personal. El mismo efecto se logra con la exhibición en cartelera de determinadas piezas procesales en juicios universales que son consultados por multitud de interesados sin ocupar el mostrador.

La exhibición en cartelera de expedientes a sentencia, con fecha de llamamiento de autos, de vencimiento del plazo procesal y del efectivo dictado de la sentencia que hace el Juzgado 25 no es más que un requisito indispensable en el camino de la transparencia en la gestión judicial; somete al Juez al control de las partes y les permite saber si la sentencia ha sido o no dictada, sin hacer cola ni preguntar en el Juzgado, liberando al personal de esta tarea.

Los expedientes paralizados, es decir, expedientes sin actividad que se han sacado de los casilleros habituales para guardarlos en el interior del Juzgado y liberar espacio, en la mayoría de los casos permanecen inactivos, pasando en consecuencia a ser archivados (en el Archivo General de Tribunales). Dado que en ocasión de archivarlos es obligatorio anejarles la documentación reservada y controlar el pago de tasa de justicia, en el Juzgado 26 han adelantado esta revisión al momento de paralizarlos, para evitar el doble trabajo. Si permanecen inactivos, sin volver a revisarlos se los envía directamente a archivo.

Mientras permanecen paralizados, los expedientes pueden ser devueltos a su casillero sin necesidad de que el litigante prepare un escrito y el Juez lo provea (actividad ésta en nada útil al expediente), en los Juzgados 5 y 11.

La designación de peritos en la audiencia del artículo 360 del Código Procesal ahorra posteriores notificaciones a las partes, aprovechando su presencia en el Juzgado para eliminar pasos en el expediente y brindarles al mismo tiempo un servicio, ya que saldrán del acto procesal sabiendo qué experto intervendrá en su expediente.

La verificación de créditos laborales que hace el Juzgado 26 le da una opción al trabajador que inició un juicio laboral (que, por el fuero de atracción, tramitará en el Juzgado Comercial), haciendo uso en lo posible del pronto pago del crédito laboral: cobrará lo verificado, o continuará el juicio. Será el acreedor el que opte de acuerdo a su conveniencia, es muy posible que libere al Juzgado de la tramitación de un juicio que es ajeno a su especialidad.

4. Conclusiones

Lo reseñado permite sacar algunas conclusiones sobre las mejores prácticas detectadas en el fuero:

- nacen de una actividad proactiva del Juzgado, que no se recuesta excesivamente en el principio dispositivo esperando que las partes y la costumbre definan el modo de llevar adelante cada proceso, sino que innova buscando la mejora, asumiendo la dirección del proceso judicial;
- aun las prácticas que para su implementación requieren mayor trabajo por parte del Juzgado, simplifican procedimientos y eliminan tareas, en beneficio del expediente, las partes, los letrados y el Juzgado mismo que, con una adecuada implementación, acaba por ahorrarse trabajo;
- en ocasiones, el éxito depende de la actitud de los abogados litigantes, ya que las iniciativas del Juzgado pueden esterilizarse si los letrados insisten con procedimientos clásicos o peticiones innecesarias y superfluas; en estas circunstancias, la acción docente del tribunal es clave;
- los proveídos sujetos a una condición suspensiva y la eliminación de proveídos superfluos logran importantes mejoras;
- la concentración de actos procesales, sea en audiencias o en proveimientos, beneficia notoriamente los procesos;
- la búsqueda constante de economía procesal tiene resultados importantes en la reducción de los tiempos totales;
- la intermediación del Juez favorece el éxito de las prácticas innovadoras;
- la disminución de la cantidad de agentes intervinientes en cada proceso, así como la elevación de su capacitación (medida en su nivel de servicio) mejora sensiblemente el nivel de servicio estructural;

- en líneas generales, la misma acción realizada por el Juzgado y no por las partes siempre redundará en beneficio del proceso, del Juzgado y de las partes mismas;
- el uso intensivo del sistema informático simplifica tareas, especialmente si se mantienen actualizadas y completas las bases de datos.

Seguramente existirán otras prácticas, pero las reseñadas confirman estas conclusiones. Lo deseable es que se continúe en la búsqueda del perfeccionamiento de cada proceso, con el foco puesto en las necesidades de los justiciables.

El método de análisis de procesos utilizado permite que cada Juzgado reemplace los valores asignados, tanto en tiempos como en nivel de servicio, por los que considere adecuados a su realidad. Así, mediante el ejercicio de identificar sus propios niveles de servicio, tiempo, secuencia de actividades, nodos, etcétera; y su comparación con la mejor práctica (considerando, claro está, idénticos valores), podrá realizar su propia autoevaluación, sea para innovar, sea para formalizar y difundir una nueva “mejor práctica”.

En tiempos de colapso de la oficina judicial, la implementación de estas prácticas necesariamente influirá en la mejora de los procesos; sin importar el método de trabajo actual, es importante reconocer que es mejorable y que, en ocasiones, la mejoría puede lograrse aprendiendo de lo que ya se hace en el mismo Fuero; por qué no, en el Juzgado de al lado. La sociedad sabrá agradecerlo.

Bibliografía

BAZÁN LAZCANO, MARCELO: *“La superintendencia judicial y sus especies. Consideraciones sobre la administrativa disciplinaria interna”*, El Derecho 175.

BIELSA, RICAURTE Y ESPÓSITO, GARCÍA BLAYA: *“El Sistema Judicial: informe realizado en el marco del Programa Nacional de Asistencia Técnica para la Administración de los Servicios Sociales”* Gobierno Nacional/BIRF/PNUD, julio 1994.

BOXWELL, ROBERT: *“Benchmarking para competir con ventaja”*, McGraw-Hill, España, 1995.

CASTROPAREDES, JORGE TAMAYO: *“Introducción”*, en *“Teoría de la Organización para la Administración Pública”*; Michael M. Harmon y Richard T. Mayer, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., Fondo de Cultura Económica, México 1999.

CHAYER, HÉCTOR: *“Acceso a la información pública: apuntes sobre la problemática del dato judicial en Argentina”*, en *“Estudios sobre la Administración de Justicia”*, año I, número I, Fores, Buenos Aires, 2003.

CHAYER, HÉCTOR Y RICCI, MILENA: *“El trámite del proceso ejecutivo y las nuevas secretarías del Fuero Comercial”* en *“Poder Judicial, Desarrollo y Competitividad en la Argentina”*, Ana I. Piaggi Tomo III, Depalma, Buenos Aires, 2002.

CHAYER, HÉCTOR; CABELLOTTI, CARLOS ALEJANDRO; GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, ALEJANDRA; AGUIAR, ADOLFO ATHOS; RAMINGER, LILIANA; MEHAUDY, JORGE; MARCET, JUAN PABLO Y DEL CARRIL, SANTIAGO: *“Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires”*, Fores - Fundación Ciencias Jurídicas y Sociales, en línea en www.cijuso.org.ar, 2002.

CABELLOTTI, CARLOS ALEJANDRO Y DEL CARRIL, SANTIAGO: *“El uso del dato en el gobierno judicial”*, en *“Estudios sobre la Administración de Justicia”*, año II, número II, Fores, Buenos Aires, 2004.

ETKIN, JORGE: *“Burocracia en corporaciones públicas y privadas”*. Macchi, Buenos Aires, 1996.

FUCITO, FELIPE: *“¿Podrá cambiar la Justicia en la Argentina?”*, Fondo de Cultura Económica, Bs. As., 2001.

GARAVANO, GERMÁN; CHAYER, HÉCTOR; CABELLOTTI, CARLOS ALEJANDRO Y OTROS: *“Usuarios del sistema de Justicia en Argentina”*, Fores - Banco Mundial, Buenos Aires, 2000.

GARAVANO, GERMÁN; CHAYER, HÉCTOR; CABELLOTTI, CARLOS ALEJANDRO Y RICCI, MILENA: *“La problemática de la Oficina Judicial en la Argentina”*, en El Derecho, 3/IX/99.

GUISARRI, ADRIÁN; CALCAGNO, NATALIA Y RICCI, MILENA: *“Recopilación y análisis de información estadística sobre la Justicia Federal”*, PROJUS, 1999.

HARMON, MICHAEL M. Y MAYER, RICHARD: *“Teoría de la Organización para la Administración Pública”*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

KOGAN, HILDA: *“La justicia en cifras”*, exposición en la mesa redonda *“La información al servicio del Gobierno Judicial”* organizada por Argenjus, CEJA y la Junta Federal de Cortes, Buenos Aires, 12 de diciembre de 2003.

LYNCH, HORACIO; DEL CARRIL, ENRIQUE V.; FERRARI, GUSTAVO; GUISSARRI, ADRIÁN; GARAVANO, GERMÁN; GOBBI, MARCELO; ANICH, JUAN ANTONIO; CAFFERATTA, FERNANDO; RODRÍGUEZ ESTÉVEZ, JUAN M.; MALAUREILLE, FACUNDO Y ELÍAS, FEDERICO: *“Justicia y desarrollo económico”*, Consejo Empresario Argentino, Buenos Aires, 1999.

MARCEY, JUAN PABLO: *“El gobierno del sistema judicial en Argentina: Un enfoque organizacional”* en *“Estudios sobre la Administración de Justicia”*, año II, número II, Fores, Buenos Aires, 2004.

MINISTERIO DE JUSTICIA DE LA NACIÓN: *“Plan Nacional de Reforma Judicial”*, Centro de Estudios Jurídicos y Sociales, Buenos Aires, 1999.

MINTZBERG, HENRY: *“Diseño de organizaciones eficientes”*, El Ateneo, Buenos Aires, 2000.

OSSORIO, MANUEL: *“Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales”*, Ed. Heliasta, Bs. As., 1992.

RICCI, MILENA; CALCAGNO, NATALIA Y GERSHANIK MARTÍN: *“Medición del desempeño en los Juzgados Comerciales de la Capital Federal”*, en *“Poder Judicial, Desarrollo y Competitividad en la Argentina”*, Ana I. Piaggi Tomo I, Depalma, Buenos Aires, 2000.

SESÍN, DOMINGO: *“Una estrategia para incrementar la calidad y celeridad de las decisiones judiciales sin variar el presupuesto”*, en *“Estudios sobre la Administración de Justicia”* año I, número I, Fores, Buenos Aires, 2003.

SPENDOLINI, MICHAEL J.: *“The benchmarking book”*. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1992.

VILLEGAS BASAVILBASO, FLORENCIO: *“Superintendencia Judicial”*, Editorial Piat-ti, Buenos Aires, 1956, I-A.