



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia

Innovación en la gestión judicial

Fuero Nacional en lo Comercial 2007-2008

Juzgados Comerciales por la mejora de la gestión

Cinco Juzgados Nacionales en lo Comercial de la Capital Federal acaban de cumplir con alentadores resultados un proyecto de mejora de la gestión con la asistencia técnica de Fores - Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia, una organización no gubernamental, que promueve la mejora permanente del sistema judicial de Argentina y América Latina, mediante un movimiento de reforma judicial integral.

La búsqueda de mejora en la Justicia

El Poder Judicial tiene usuarios: es para ellos que existe, fue creado para satisfacer sus necesidades; la verdadera concepción republicana de un Poder Judicial es la de una organización eficiente, creada para bien de los habitantes y que brinda un servicio adecuado. Quien tiene esta convicción, trabaja por un Poder Judicial.

Las iniciativas aisladas de mejora, llevadas a cabo en forma inorgánica y sin registro, son loables y pueden lograr algunos beneficios, pero normalmente dependen de que quienes la llevaron adelante permanezcan en la organización. Ausente el promotor del cambio, éste desaparece. Carece de vocación de permanencia y se convierte en una mejora transitoria y no reproducible en otras partes de la organización.

Sin embargo, un pequeño componente de una enorme organización puede iniciar un cambio con vocación de permanencia y posibilidad de replicación, mediante una técnica adecuada. Definir la calidad y la excelencia, describir la estrategia y los métodos para lograrlas, identificar las partes responsables e implementar un proyecto de mejora, establecer indicadores para la medición del cambio y evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso son operaciones afines a cualquier actividad productiva, tanto de bienes como de servicios, públicos o privados.

El rediseño participativo de las mejores prácticas judiciales

Es una técnica desarrollada por Fores, que reúne elementos de identificación de metodologías de trabajo satisfactorias con la difundida técnica de prueba de referencia o benchmarking, para, en un proceso de incentivación del compromiso y la participación activa de los asistentes, lograr que ellos identifiquen y seleccionen *focos de mejora del servicio* y a partir de allí formulen e implementen *proyectos de cambio con impacto para el usuario del servicio de justicia*. Para ello se necesita el compromiso y la participación activa de los operadores judiciales, ya que sólo ellos pueden identificar los focos de mejoras para los usuarios, canalizar su propia experiencia laboral, formular los proyectos de cambio e implementarlos.

Esta metodología no tiene incidencia directa sobre los contenidos técnico jurídicos, sino exclusivamente sobre los aspectos de gestión.

A fin de impactar en un cambio perceptible para el usuario, los proyectos que se implementen tendrán necesariamente como objetivos generales:

- **reducir los tiempos del proceso**, para resolver los conflictos en tiempo oportuno;
- **facilitar el acceso a la justicia** por parte de los usuarios;



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia

- **aumentar la calidad de las resoluciones judiciales**, a través de la intermediación del juez y la auto composición de las partes

La característica intrínsecamente participativa de esta metodología es a la vez su mayor fortaleza y una aparente debilidad. Es una fortaleza pues garantiza desde el inicio mismo la apropiación por los operadores de la metodología y del proyecto de cambio que se formule en concreto. Esto, puesto que si no se maneja la metodología, no es posible realizar el diagnóstico de la unidad judicial; y porque si los mismos operadores no generan el proyecto de cambio, nadie lo hará por ellos. Por las mismas razones, concluido el período de apoyo o asistencia técnica, queda garantizada la sustentabilidad del cambio.

Pero, a la vez, aparece como una debilidad en tanto no permite “prometer” resultados, antes de capacitar a los operadores judiciales para que ejecuten el análisis de sus procesos, identifiquen qué provee satisfacción a los usuarios concretos y diseñen en consecuencia **su** proyecto de cambio. Sin embargo, esta debilidad es solo aparente, pues lo aleja de la ilusión tecnocrática de predefinir resultados desde la soledad del gabinete, a la vez que aventa los temores de que se pretenda cambiar a la justicia al servicio de intereses sectoriales o espurios. Lo único que se predetermina es que la orientación en el rediseño de las prácticas judiciales será a favor del justiciable o usuario final.

Experiencias previas en el Fuero Nacional en lo Comercial

- Año 2003 Investigación “Análisis del Fuero Comercial”;
- Año 2004 Seminario “Mejores prácticas en la Gestión Judicial”
- Año 2004 Publicación del libro “La Gestión del Fuero Comercial”
- Años 2005-2006 Proyectos “Rediseño Participativo de la Gestión Judicial” (Juzgados Nacionales en lo Comercial 9 y 13)

Participantes del proyecto 2007-2008

Se distinguen dos modalidades diferenciadas, llamadas participación plena y preparatoria.

Participación plena: Se trabaja con todos los funcionarios y empleados de Juzgados del Fuero Comercial del Poder Judicial de la Nación.

- Juzgado 7, Secretarías 13 y 14 (Dr. Gabriel D’Alessandro);
- Juzgado 17, Secretarías 33 y 34 (Dr. Fernando Saravia);

Participación preparatoria: Se trabaja solamente con el juez y los secretarios de Juzgados del Fuero Comercial del Poder Judicial de la Nación.

- Juzgado 1, Secretarías 1 y 2 (Dra. María Gabriela Vasallo);
- Juzgado 8, Secretarías 15 y 16 (Dr. Javier Cosentino).
- Juzgado 16 Secretarías 31 y 32 (Dr. Gastón Polo Olivera);

Algunos objetivos particulares

Los integrantes de los Juzgados participantes son quienes se fijan sus propios objetivos de mejora. Como ejemplo, algunos de los objetivos que se fijaron los Juzgados N° 7 y 17:

- Finalizar en 1000 días corridos el 80% de los procesos de conocimiento.



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia

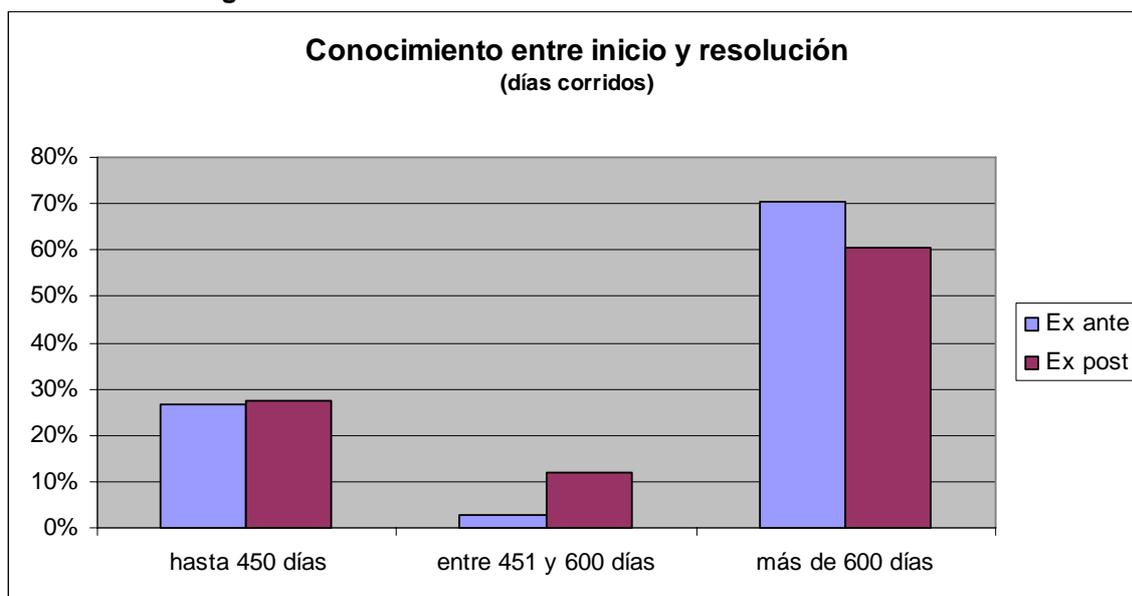
- que haya traba de litis antes de los 150 días corridos desde el inicio en el 80% de los procesos de conocimiento.
- que haya apertura a prueba antes de los 200 días corridos desde el inicio en el 80% de los procesos de conocimiento.
- que haya clausura de prueba antes de los 800 días corridos desde el inicio en el 80% de los procesos de conocimiento.
-
- Conciliar el 20% de los procesos en las audiencias del artículo 360 C.P.C.C.
- Simplificar la prueba en el 60% de las audiencias del artículo 360 C.P.C.C.
- Reducir en un 20% los procesos de quiebra en trámite, procurando su clausura y conclusión.
- Finalizar en 200 días corridos el 75% de los procesos ejecutivos.
- Mediante la carga exhaustiva en el sistema informático, reducir las consultas en mesa de entradas en un 50%.
- Aumentar la disponibilidad de los expedientes reduciendo su circulación en un 30%.

Algunos resultados preliminares

A cinco meses de iniciadas las medidas de cambio proyectadas por los participantes de los proyectos de cambio, ya se evidencian resultados alentadores. Ello surge de la comparación entre una muestra de más de dos mil expedientes tomada antes de la implementación de las medidas de cambio y una tomada a cinco meses corridos (incluyendo la feria de Enero) de iniciado el proyecto de cambio.

Todos los plazos se expresan en días corridos, para facilitar la comprensión y para presentar el dato del mismo modo en que el usuario del servicio de justicia lo percibe.

Juzgado Nacional en lo Comercial Nº 7 Secretaría Nº 13



Procesos de conocimiento
Tiempo entre inicio y resolución



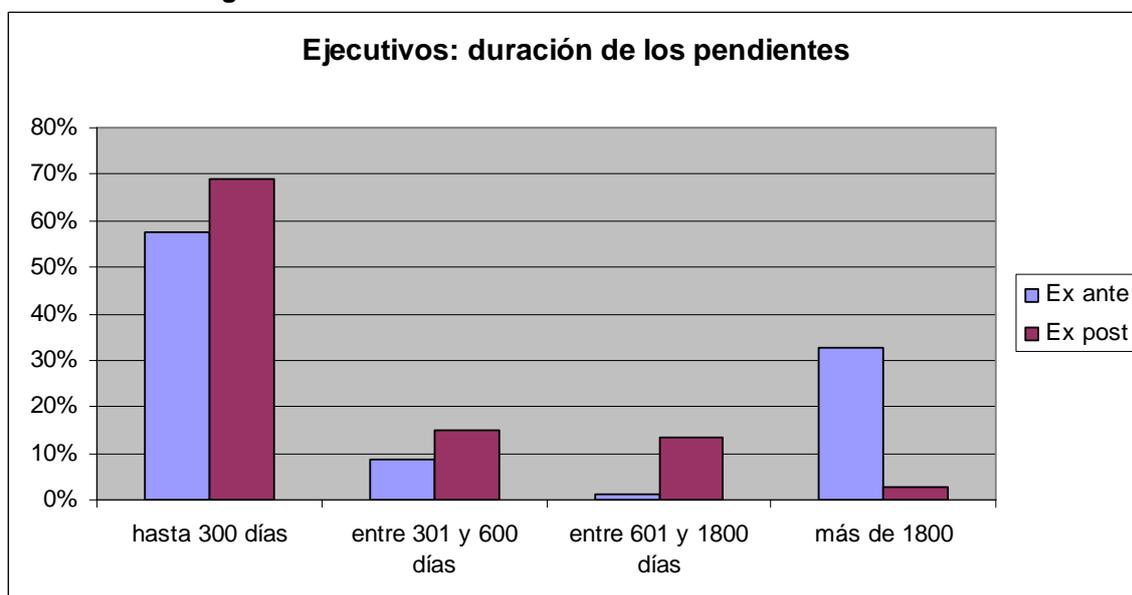
fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia

En días corridos	Ex ante	Ex post
hasta 450 días	26%	28%
entre 451 y 600 días	3%	12%
más de 600 días	71%	61%
Total	100%	100%

Se evidencia una fuerte disminución del tiempo total que insumen los procesos de conocimiento.

Juzgado Nacional en lo Comercial Nº 7 Secretaría Nº 13



Procesos ejecutivos Duración de los pendientes		
En días corridos	Ex ante	Ex post
hasta 300 días	58%	69%
entre 301 y 600 días	8%	15%
entre 601 y 1800 días	1%	13%
más de 1800	33%	3%
Total	100%	100%

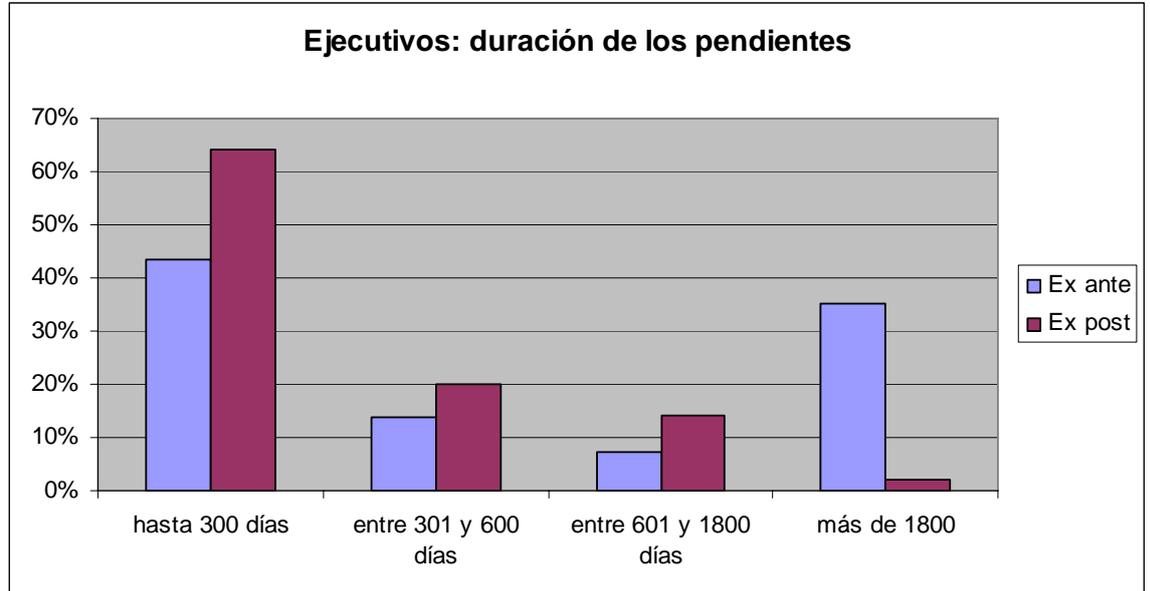
Da cuenta de la duración de los procesos ejecutivos que se encuentran en trámite al momento de la medición.

Juzgado Nacional en lo Comercial Nº 7 Secretaría Nº 14



fores

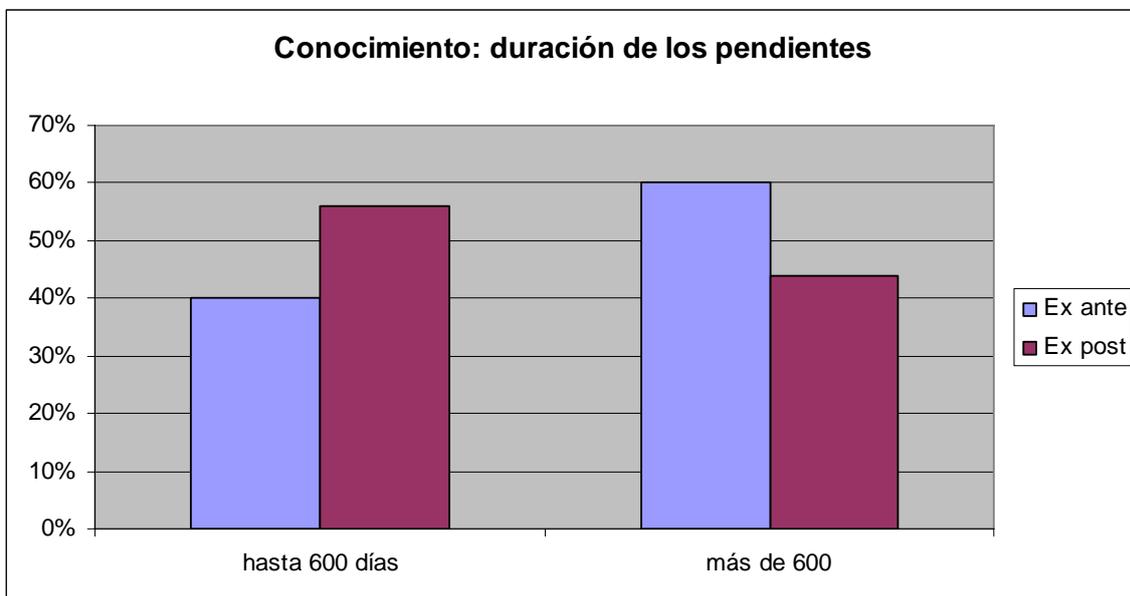
foro de estudios sobre la
administración de justicia



Procesos ejecutivos Duración de los pendientes		
En días corridos	Ex ante	Ex post
hasta 300 días	43%	64%
entre 301 y 600 días	14%	20%
entre 601 y 1800 días	7%	14%
más de 1800 días	35%	2%
Total	100%	100%

Resultados igualmente alentadores se evidencian en la otra Secretaría del mismo Juzgado.

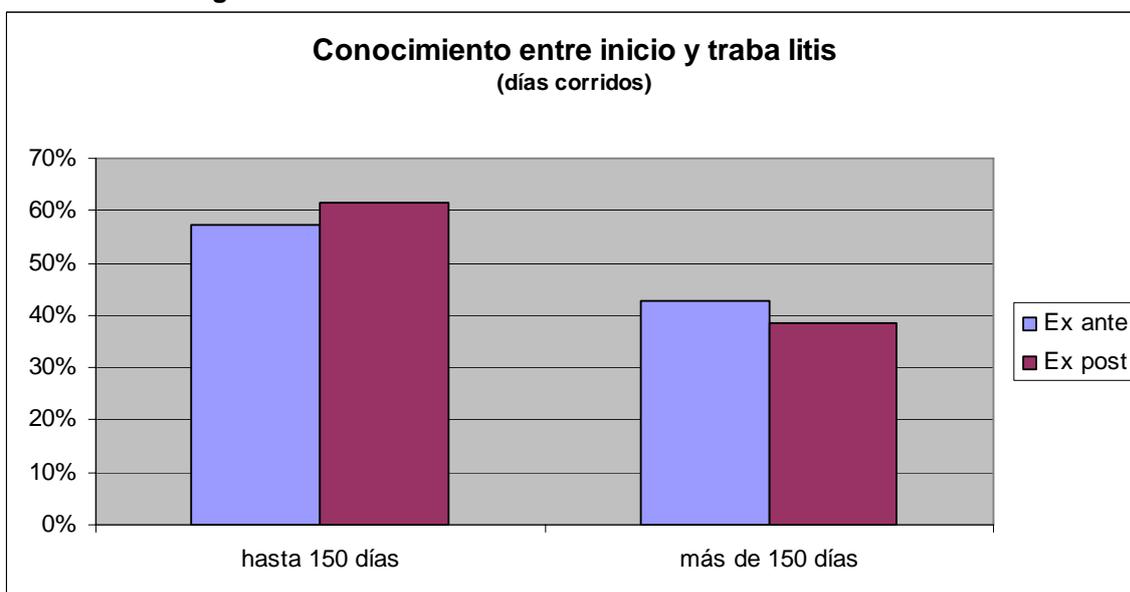
Juzgado Nacional en lo Comercial Nº 7 Secretaría Nº 14



Procesos de conocimiento Duración de los pendientes		
En días corridos	Ex ante	Ex post
hasta 600 días	40%	56%
más de 600	60%	44%
Total	100%	100%

También en los procesos de conocimiento se evidencia que la duración de los que están en trámite está reduciéndose.

Juzgado Nacional en lo Comercial Nº 17 Secretaría Nº 33





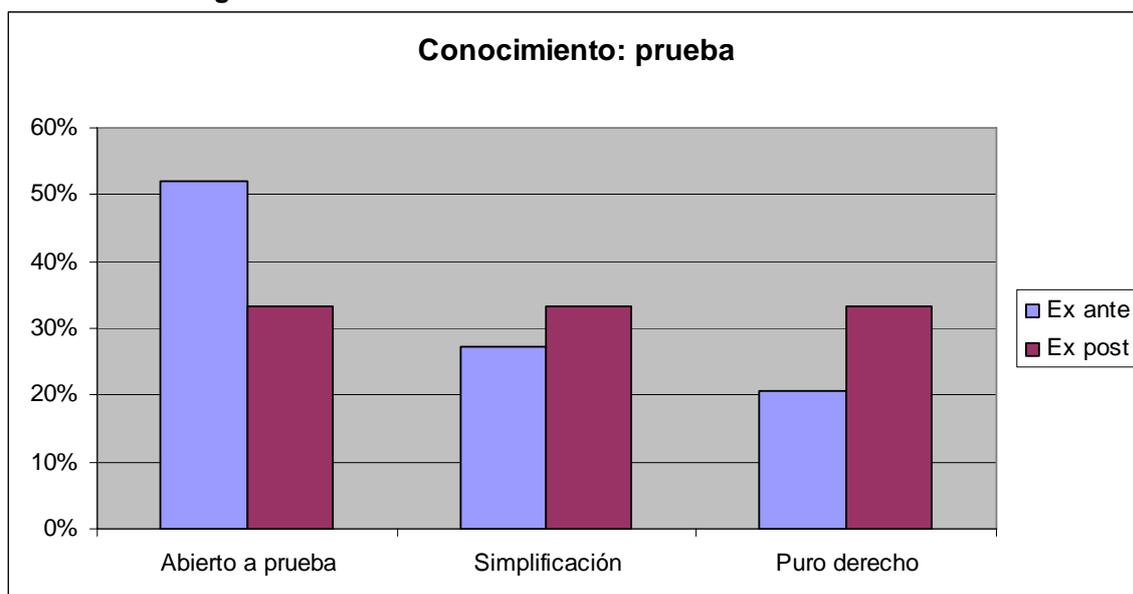
fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia

Procesos de conocimiento Tiempo entre inicio y traba de litis		
En días corridos	Ex ante	Ex post
hasta 150 días	57%	62%
más de 150 días	43%	38%
Total	100%	100%

Poniendo el foco en momentos concretos del proceso de conocimiento, es posible comprobar que la traba de litis demoró significativamente menos en los procesos afectados por el proyecto de cambio, marcando una tendencia que va e aumento.

Juzgado Nacional en lo Comercial Nº 17 Secretaría Nº 33



Procesos de conocimiento Proveimiento de prueba		
Prueba	Ex ante	Ex post
Abierto a prueba	52%	33%
Simplificación	27%	33%
Puro derecho	21%	33%
Total	100%	100%

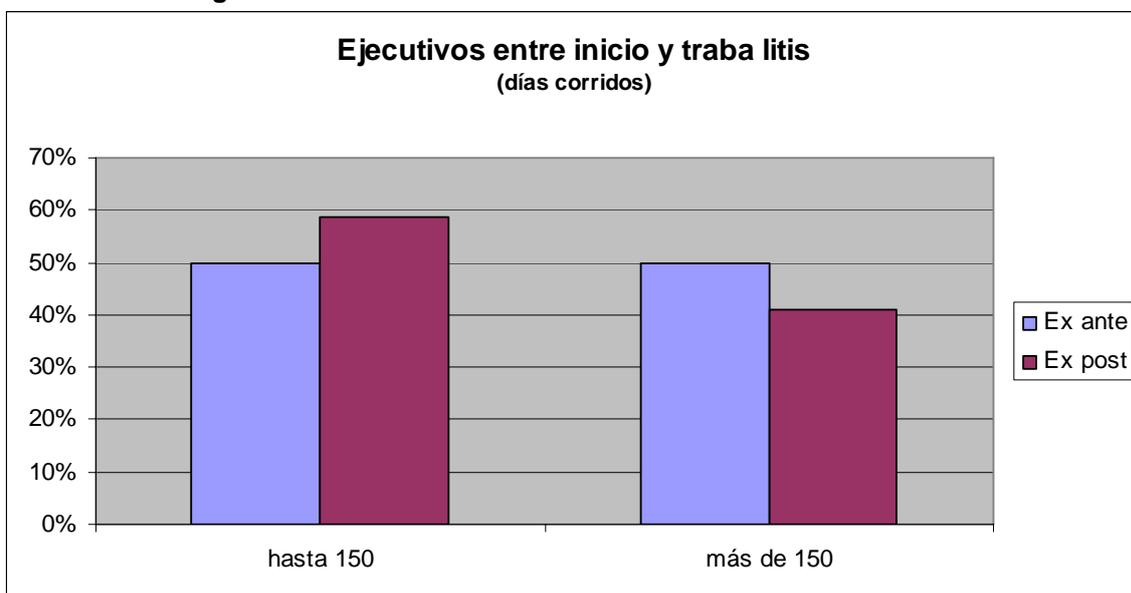


fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia

El aumento en las declaraciones de puro derecho y en la simplificación de la prueba (es decir, en el proveimiento de la prueba ajustado a los hechos controvertidos y conducentes, en lugar de limitarse a proveer toda la prueba ofrecida por los litigantes) evidencia una fuerte actividad del Magistrado en el estudio del expediente y una acción enérgica en el momento de tomar la audiencia prevista por el artículo 360 del Código Procesal.

Juzgado Nacional en lo Comercial Nº 17 Secretaría Nº 34



Procesos ejecutivos		
Tiempo entre inicio y traba de litis		
En días corridos	Ex ante	Ex post
hasta 150	50%	59%
más de 150	50%	41%
Total	100%	100%

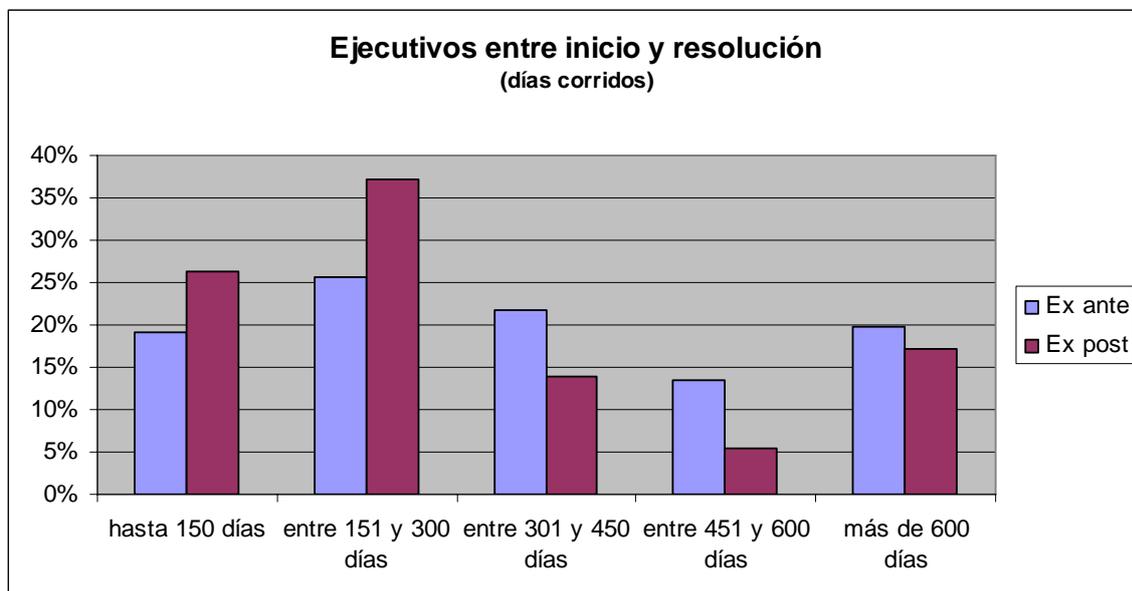
Se aprecia una disminución creciente en el tiempo que demanda notificar al ejecutado en los procesos de ejecución. Esto es posible gracias a una mayor planificación del Juzgado que provee de un modo más integral y le permite al litigante actuar más rápidamente en caso de fracaso de la primera notificación.

Juzgado Nacional en lo Comercial Nº 17 Secretaría Nº 34



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia



Procesos ejecutivos		
Tiempo entre inicio y resolución		
En días corridos	Ex ante	Ex post
hasta 150 días	19%	26%
entre 151 y 300 días	26%	37%
entre 301 y 450 días	22%	14%
entre 451 y 600 días	13%	5%
más de 600 días	20%	17%
Total	100%	100%

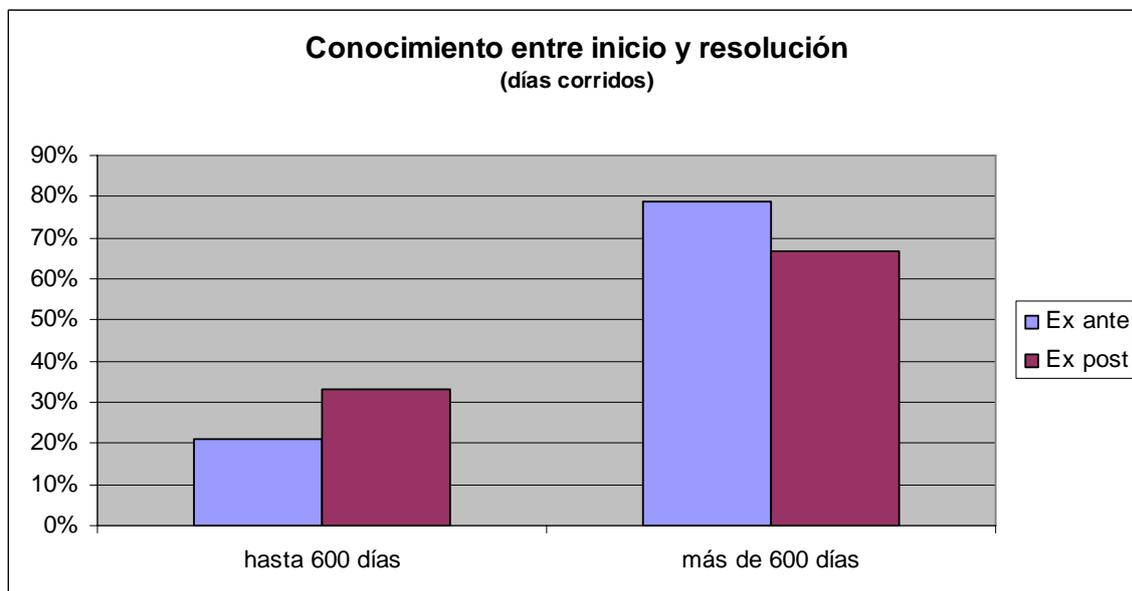
Aquí se grafica la importante disminución en los tiempos que insumen los procesos ejecutivos, desde el inicio hasta el dictado de la sentencia de trance y remate. Han aumentado mucho los procesos en los que se logra resolución antes de los 300 días corridos.

Juzgado Nacional en lo Comercial Nº 17 Secretaría Nº 34



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia



Procesos de conocimiento		
Tiempo entre inicio y resolución		
En días corridos	Ex ante	Ex post
hasta 600 días	21%	33%
más de 600 días	79%	67%
Total	100%	100%

El tiempo total que insumen los procesos de conocimiento también están registrando una importante disminución en esta Secretaría.

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo estuvo dirigido por Carlos Alejandro Cambellotti, y compuesto por Juan Pablo Marcet, ambos expertos en gestión judicial, Ricardo Javier Hernández y Federico Pérez Solari, investigadores.