



PODER JUDICIAL DE MENDOZA

“GESTIÓN JUDICIAL ASOCIADA:
Experiencia Inicial”

INSTITUCIÓN:

PODER JUDICIAL DE MENDOZA

UNIDAD LABORAL RESPONSABLE DEL PROYECTO:

UNIDAD DE TRANSFORMACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

RESPONSABLE DE LA UNIDAD LABORAL A CARGO DEL PROYECTO:

LIC. HECTOR DANIEL HERRERA

DIRECCIÓN:

AV. ESPAÑA 480 6° PISO - CIUDAD DE MENDOZA

TELEFONO:

(0261) 449 5540

E-MAIL RESPONSABLE DEL PROYECTO:

hherrera@jus.mendoza.gov.ar

EQUIPO DE TRABAJO:

ESC. CARLOS QUIROGA
LIC. MARÍA CELINA ABAURRE

MAGISTRADOS ASESORES:

DRA. FABIANA MARTINELLI
DRA. ALEJANDRA ORBELLI
DR. PEDRO FOS ZUÑIGA
DR. FERNANDO GAMES

AGRADECIMIENTOS:

LIC. ALFREDO SEGURA
LIC. LAURA YAÑEZ
ING. ANDREA MAZZITELLI

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Descripción del Proyecto	5
3. Origen y Fundamentación	5
4. Diagnóstico Situación Actual	10
5. Estructura Organizativa actual y propuesta	22
5.1. Estructura actual	22
5.2. Estructura propuesta	24
5.3. Descripción de las funciones de cada Unidad	28
6. Objetivos	32
7. Análisis Económico	32
8. Actividades	32
9. Cronograma de Trabajo	35
10. Actores intervinientes	35
11. Recursos necesarios	36
12. Evaluación y Seguimiento	36
13. Retroalimentación	38
14. Conclusiones	38

1. INTRODUCCIÓN

Desde 1983 la situación de la justicia Argentina en general, como de Mendoza en particular, ha oscilado desde la recuperación de la confianza en sus Instituciones como consecuencia del restablecimiento del estado de derecho hasta un marcado proceso de pérdida de credibilidad; que encuentra su pico más notable en el año 2001, donde el “que se vayan todos” incluyó a los jueces, y elevó el nivel de descreimiento casi a la totalidad de la población, con una imagen negativa superior al 90%. Hoy, paulatinamente, se va recuperando con el esfuerzo cotidiano y a medida que la sociedad comprende mejor, la función de los magistrados y del Poder Judicial en general. También contribuido a ello la labor docente de los medios de comunicación.

En este contexto y de cara a una clara idea de Independencia Judicial ha podido surgir desde el propio Poder Judicial de la Provincia de Mendoza un análisis crítico de la situación centrado en ejes no taxativos como: a) baja credibilidad, b) litigiosidad creciente, c) baja tasa de resolución, d) implementación de soluciones alternativas como: más recursos tecnológicos, replicar iguales estructuras judiciales, crecimiento de la planta de personal, que sólo han venido a ser un paliativo momentáneo, etc. No obstante, se ha comenzado a transitar desde el Gobierno Judicial de Mendoza cambios sostenidos en dos ideas superadoras: las ya implementadas transformaciones de Primera Generación: capacitación, publicación por Internet de las resoluciones judiciales, autoevaluaciones de los distintos Juzgados, pruebas pilotos de implementación de Gestión de Calidad en Juzgados Civiles y Cámaras de Trabajo, la implementación del Nuevo Código Procesal Penal, etc.; y la segunda idea, con connotaciones más profundas, denominada Transformación de Segunda Generación que incluirían entre otras: Oralidad en los procesos, despapelización de la justicia, expediente virtual, incorporación de mayor número de decisores (Jueces), para que al mismo tiempo se lo desvincule al Juez del proceso para unirlo exclusivamente a la resolución de la causa.

Debe destacarse que este cambio copernicano, no opera sólo a partir de voluntades aisladas, sino bajo la idea central de liderar y gestionar el proceso de cambio. Al decir de Hammergren ¹ el Gobierno Judicial al “igual que otros servicios públicos, tiene que planificarse estratégica y dinámicamente” para lo cual la autora insta a fijar las políticas institucionales globales.

En el presente trabajo la problematización de la realidad se encuentra dada sobre la base de liderar y gestionar el proceso de cambio a partir de una clara política institucional. Para ello se hace necesario la planificación estratégica: la idealización de un modelo superador.

El cambio paradigmático propuesto se basa en la idea de experiencias pilotos de Modelos de Oficinas Judiciales para la Justicia Civil, que a partir de un diagnóstico analiza en forma pormenorizada las etapas a transitar para su progresiva instalación. Lo que permitirá la consolidación y generalización de la experiencia inicial de la gestión judicial asociada.

El presente modelo parte de un análisis de datos aportados por el propio Poder Judicial de la Provincia, para posteriormente argumentar la génesis del modelo y sus atributos superadores que, conforme se piensa, se inscribe en una nueva idea de realizar políticas públicas a través del Gobierno Judicial.

De esta manera se adhiere al pensamiento que *"Con la misma fuerza con que desde los comienzos de la década de los noventa se desató en Latinoamérica el proceso de reforma a la justicia penal, hoy comienzan a multiplicarse las iniciativas para reformar la justicia civil. Parece natural este interés por completar un proceso modernizador que no podía quedar relegado a tan solo un área de los servicios judiciales, dejando Poderes Judiciales con una cara moderna, pero con otra similar a la que representa desde hace varios siglos atrás, comúnmente considerada insatisfactoria por la ciudadanía. Ello es*

¹ HAMMERGREN, Linn, "Apuntes para avanzar en el debate en cómo mejorar el Gobierno Judicial". En revista Sistemas Judiciales, CEJA, año 2006, n° 10, pág.14

particularmente importante tratándose de un área como la justicia civil y comercial, crecientemente más importante dado el proceso generalizado de apertura económica vivido en la región en las últimas décadas, que ha llevado hacia mercados más amplios y profundos lo que ha derivado en un aumento importante del volumen de la litigiosidad en el sector" ²

No obstante, no pasa desapercibido, el consenso de los operadores internos como los actores externos al Sistema interviniente, sugerir a los Colegios Profesionales de Abogados que participen en el aporte de iniciativas para mejorar la gestión, reconociendo que el rol del profesional es relevante para lograr celeridad en la gestión.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La experiencia consiste en una nueva metodología de trabajo que será aplicada a cuatro Juzgados Civiles a través de una experiencia inicial (Plan Piloto) , con el objetivo de hacer eficiente la Justicia Civil y reconstruir los deteriorados vínculos entre el Poder Judicial y la Sociedad, a través de cinco lineamientos generales:

- 1- Revisión y reingeniería de procesos
- 2- Oralidad, concentración y simplificación de actos procesales
- 3- División de la tarea decisional de la administrativa. Dentro de un marco de repensar las oficinas judiciales
- 4- Seguimiento, evaluación y mejora continua de las actividades realizadas
- 5- Desarrollar un sistema de gestión administrativa que contemple los ítems anteriores.

3. ORIGEN Y FUNDAMENTACIÓN

El Poder Judicial en general, referido al Poder Judicial Nacional y a los provinciales, durante los 90 y en los últimos años, vienen transitando distintos tipos de crisis que se pueden enumerar como³:

- Crisis política o de liderazgo
- Crisis institucional o de legalidad
- Crisis de imagen
- Crisis de eficacia

Mendoza no es ajena

Se parte del supuesto de que todas las crisis que hoy, en mayor o en menor medida tiene el Poder Judicial, se pueden superar con una mayor *eficiencia y eficacia* en la gestión.

Ser eficaz y eficiente no es tarea fácil, para ello es necesaria una reforma. Y es fundamental para el éxito de toda reforma la necesidad de consensos, de compromisos que permitan un cambio en la forma de trabajar revitalizando el respeto al principio institucional de independencia de poder.

Cada uno de los actores del servicio de justicia deberá adecuarse a los tiempos y el gobierno judicial debe repensar las estructuras.

Se debe insertar la idea de eficiencia y eficacia judicial dentro de un contexto que trascienda lo tradicional. No alcanza simplemente con la incorporación de metodologías tecnocráticas en el día a día del quehacer judicial. Se necesita un verdadero cambio de cultura organizacional en el área de la gestión judicial.

² VARGAS BIANCO, Juan Enrique; La reforma a la Justicia Civil desde la perspectiva de las políticas públicas, Santiago 2005).

³ Nanclares Jorge. Mensaje 2006 Compromiso con la Comunidad por la Justicia.

La eficiencia depende de decisiones sustantivas sobre lo que es la función judicial y el rol que dentro de ella juegan los jueces, los funcionarios auxiliares y los litigantes. Estas definiciones condicionan la gestión judicial y la contribución que de ella puede esperarse.

Desde el año 2000 hasta la fecha se ha recorrido un camino en el que se han realizado diversas reformas aisladas manteniendo siempre los mismos objetivos: reducir tiempos procesales, mejorar la imagen del servicio de justicia, mejorar y readaptar las estructuras históricas de la institución, con un mejoramiento sustancial del servicio. Pero no siempre se alcanzó el resultado esperado. Así Mendoza, ha sido pionera y vanguardista en estos cambios, que se mencionan a continuación:

1. Desdoblamiento de Juzgados Civiles

Desdoblamiento de los 8 Juzgados Civiles existentes con dos Secretarías cada uno, creando los Juzgados en lo Civil, Comercial y Minas del 9 al 16.

2. Ley 6704: desdoblamiento de Paz

La Ley mencionada anteriormente dispone la creación de ocho nuevos Juzgados Civiles en la Primera Circunscripción Judicial, desde el 17° Civil y hasta el 24° Civil.

Fecha de Creación 22/9/99
Puesta en funcionamiento 02/12/2001

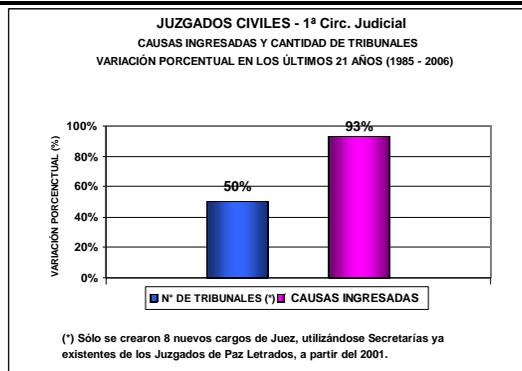
Secretarías Vespertinas de Juzgados Civiles

Acordada 20.304 de fecha 4 de Julio del 2007 dispone la creación de 33 Secretarías Vespertinas para los Juzgados Civiles de toda la Provincia. Dispone la competencia " Cumplimiento o ejecución de la sentencia, ejecución de honorarios regulados judicialmente, ejecución de multas aplicadas como sanción procesal y otras tareas que decida el juez.

Puesta en funcionamiento 01/08/2007

Como podemos observar en el gráfico contiguo, la creación de las Secretarías Vespertinas surge ante el desproporcional crecimiento estructural de los Juzgados Civiles frente al mayor incremento de la litigiosidad.

GRÁFICO N° 1
CAUSAS INGRESADAS VS. CANTIDAD DE TRIBUNALES CREADOS



Fuente: Elaboración propia a través de datos aportados por la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza.

Incorporación de Tecnología informática

Que ha tenido un avance importante desde los 90; se ha visto dificultada por la subsistencia de estructuras y procedimientos obsoletos. En este sentido es importante ver el avance de los adelantos realizados que a continuación se detallan:

Avances Informáticos para la Justicia

- Registro Informático de Detenidos Acordada N ° 18.324 bis . Cada Tribunal deberá cargar diariamente las altas y bajas de detenidos consignando juzgado, n° de expediente(y sus acumulados), fecha de detención, o libertad en caso de ser concedida, documento, apellidos y nombres de los mismos
- Registro de Secuestros
- Lista de Secuestros
- Sistema de denuncias de delitos
- Calendario de debates Penales
- Publicidad de las resoluciones
- Movimientos de Expedientes
- Fuero de atracción de la Justicia Concursal
- Registro en Defensa de la Integridad Sexual (REDIS) y Registro Provincial de Identificación Genética de Abusadores Sexuales (REPRIGAS).
- Notificación electrónica en el área laboral.
- Registro de Deudores Alimentarios
- Registro de Obstaculizadores de Lazos Familiares
- Registro de Hombres Violentos
- Sistema de Publicaciones administrativas
- Sistema de Comunicaciones Electrónicas Administrativas
- MECC(Mesa de Entradas Central Civil), MECLA (Mesa de Entradas Central Laboral), MECAM (Sistema de Sorteo de causas para las Cámaras Civiles), MAD (Mesa de Atención y Derivación), MEF (Mesa de Entradas de Familia)
- Generación y Publicación de Estadísticas sobre duración de procesos
- Sistema de Inscripción de Aspirantes para auxiliares administrativos.
- Sistema de Citaciones Penales
- Precarga de sumarios Policiales
- Localizador de Documentos Penales
- Listado de Pretensos adoptantes
- Sistema de internados por Orden Judicial
- Sistema de Profesionales, sorteo de Peritos y su Publicación
- Sistema de Registro de Juicios Universales
- Sistema de Turnos para las Defensorías de Pobres y Ausentes mediante la línea 0800-666 JUST (5878)
- Ordenes de Allanamiento por Vía Electrónica
- Sistema de Video Conferencia. Detenidos – Defensores, desde la Penitenciaría.

Certificación Normas ISO 9000

Implementación y Certificación de un Sistema de Gestión de Calidad en el Décimo Primer Juzgado en lo Civil, Comercial y Minas, de la Primera Circunscripción Judicial. Próxima Certificación en la Tercera Cámara Laboral y en la Dirección de Informática.

Cabe destacar que el Décimo Primer Juzgado Civil logró completar la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en 9 meses. Los principales logros obtenidos fueron: reducción de los tiempos de resolución a seis meses, 11% de revocación de las Sentencias, reducción del 40% de utilización de los tiempos procesales y el 75% de confirmación de Sentencias apeladas.

Modificación del Código Procesal Civil

Su creación fue en 1953 y desde entonces no ha sido modificado. Hace 54 años que rige el mismo Código.

Autoevaluación

Acordada N ° 19.808"Grupo de Apoyo de Autogestión": Autoriza el funcionamiento del grupo de fortalecimiento Institucional.

Implementación del Nuevo Código Procesal Penal

Ley 6730 Nuevo Código Procesal Penal. Acordada N° 18.710 Implementación parcial del Nuevo Código Procesal Penal en las zonas oeste y este de la Provincia de Mendoza.

Secretarías Vespertinas Juzgados de Familia

Acordada N° 19.250 Creación de las secretarías vespertinas en los juzgados de Familia de la Primera Circunscripción Judicial (Gran Mendoza: Departamentos de Capital, Guaymallén, Las Heras, Godoy Cruz.).

Procedimiento de Flagrancia

Ley N° 7692 Modificación de la ley 6730. Nuevo Código Procesal Penal de Mendoza.

Acordadas 20265, Dispone la aplicación de la prueba piloto del Procedimiento de Flagrancia hasta su implementación definitiva en el año 2008), 20334(Se fija fecha de iniciación de la Primera Etapa del Procedimiento de Flagrancia el día 20/08/2007. Se procedió a realizar las audiencias orales y públicas en determinados casos penales.) y 20378 (Dispone la incorporación de nuevos magistrados para intervenir en el nuevo procedimiento)

Oficinas Comunes de Tramitación

En el Dpto. de San Martín de la Pcia. de Mendoza se proyectó un edificio adecuado para Mesa de Entradas Únicas, para cada uno de los fueros (civil, laboral, penal, familia. La construcción edilicia se inició a mediados del año 2007 y está proyectada la implementación de la nueva estructura funcional para fines del año 2009 y principio de 2010.

Cuerpo de Mediadores

Acordada N ° 19.423, Aprueba el Acuerdo Institucional entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial para el "Compromiso con la Comunidad por la Justicia". Acuerdo entre la Asociación de Magistrados y Asesoría de Gobierno" para el trámite y solución de litigios y que tiene por finalidad que el ciudadano sea beneficiario de un mejor y más rápido servicio de justicia.

Notificaciones Civiles

Acordada N ° 20.201. En la Justicia laboral, civil y de paz, se dispuso que el receptor encargado de realizar las notificaciones para las audiencias, las confeccionara dentro de las 48 horas posteriores a la publicación en lista de la resolución que las ordena, sin necesidad de instancia de parte interesada, debiendo ser remitidas de inmediato a la Oficina Centralizada de Notificaciones para su diligenciamiento.

0-800 JUSTICIA

Acordada N ° 18.747.Implementación de la línea 0800 JUSTICIA. Recepción de llamadas gratuitas, a fin de informar y orientar al ciudadano que las realice, con el objetivo de brindar un mejor servicio de justicia a la comunidad.

Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional

Acordada N ° 20.237 (Dispone la creación de la UTYDI, (Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional): Responsable de diseñar, proyectar e implementar nuevos cambios y reformas institucionales que garanticen y agilicen el servicio de administración de Justicia.

Procedimiento Alternativo Consensuado

Acordada N ° 20.416, Dispone la implementación, como prueba piloto, de la oralidad de los actos procesales preliminares al juicio en la justicia Correccional, a fin de lograr brevedad en los procesos, con la realización de una o dos audiencias con la presencia de las partes (defensor, imputado, fiscal, juez). Se implementó también en la Segunda Cámara del Crimen.

Financiamiento Banco Mundial

Proyecto de Modernización del Poder Judicial, por fuero y por Instancia.

Reingeniería y Sistemas de Gestión para todos los fueros. En la actualidad se encuentra en etapa de confección de los pliegos licitatorios.

Los cambios futuros e integrales de "Segunda Generación"⁴

Además de lo ya realizado, se debe encarar lo que el señor Presidente de la Suprema Corte Dr. Jorge Nanclares ha llamado "Reforma de Segunda Generación en la Justicia", por lo menos en Mendoza, y ello es porque la sociedad exige mayor capacidad de respuesta.

Está comprobado que crear más juzgados, no es la solución: la estructura organizativa actual es costosa y en poco tiempo se encuentra colapsada. Al crear nuevos tribunales se abarata el costo de litigar por el sólo hecho de hacerlo más accesible, contra una estructura física y de recursos humanos caros. En consecuencia el resultado al corto plazo es una Justicia nuevamente saturada. Basta ver la experiencia de las Cámaras del Trabajo o de los Juzgados de Familia en que se han replicado estructuras. .

De cara al presente trabajo, el punto crítico se encuentra en los Magistrados, en el factor de decisión judicial. El ingreso anual de causas, para un magistrado civil, es de aproximadamente 900; esto es tres veces más de lo que humanamente puede resolver un juez, situación agravada, aún más, por la existencia de múltiples incidentes que operan en cada expediente, durante el proceso. Hay que tener en cuenta, además, que los jueces cuentan con solo 200 días hábiles al año.

Quizás es hora de pensar en sólo sumar más jueces a las estructuras actuales, sin crear más juzgados, ni incrementar más la planta de personal. Recuenta con más de 3.000 empleados y sólo 300 magistrados (jueces, fiscales y defensores), es decir que por cada 10 empleados hay un decisor judicial.

La experiencia inicial, que aquí se desarrolla, tiende a ajustar el Poder Judicial a lo que la sociedad exige y reclama: mayor rapidez, más transparencia, más inmediatez, etc. Basta ver los tiempos de la justicia para entender que se está todavía muy lejos de lograr objetivos medianamente aceptables en este punto.

En Mendoza, los plazos de los procesos civiles y laborales, en todas las instancias, son razonables respecto de la media latinoamericana, aunque los mismos están muy lejos de ser entendidos por la población que reclama mayor inmediatez en las resoluciones.

En este sentido los Poderes Judiciales de la República Argentina y especialmente el de Mendoza, son instituciones "cautivas y prisioneras" de los procedimientos tradicionales.

Leyes que se remontan al año 1.953, como es el C.P.C., y que sólo deberían indicar "la forma de trabajar" para garantizar la equidad de los ciudadanos ante el Juez, se alteró en su propósito y se convirtió en el gran responsable de la demora que caracteriza al servicio que brinda el Poder Judicial.

Si el procedimiento escrito es el responsable en gran medida de la demora en el servicio de Justicia, se debe reemplazar por la oralidad, que garantiza la concentración de los actos, mayor acceso, menor costo, un juez que sea un verdadero director del proceso, que concilie, que con su inmediatez y concentración de actos procure y garantice el

⁴ **Jornadas sobre Reforma Judicial**, realizadas por la Universidad del Aconcagua, el Sr. Presidente de la Suprema Corte de Mendoza, Dr. Jorge H. Nanclares, expuso sobre **Posibles soluciones ante la congestión, litigiosidad y demora judicial**.

saneamiento procesal, la celeridad, la economía procesal, la igualdad, que prevenga y sancione cuando corresponda. La oralidad exige al juez una labor individual e individualizada, atención constante y dirección judicial eficaz.

Lo cierto es que el procedimiento escrito genera una cultura adversa a las decisiones inmediatas, con todos los retardos y aprovechamiento de todos los plazos, los tiempos muertos del proceso y los trámites de notificación para cada caso, para cada audiencia, para cada pericia, etc.

El principio dispositivo en materia civil debe dejar de ser absoluto y concebirse como atenuado, frente a la necesidad de una pronta y eficiente administración de justicia. El fortalecimiento de los principios de la buena fe y la lealtad procesal, como la inmediatez con las partes aseguran una rápida y transparente resolución del conflicto.

Es necesario fortalecer los sistemas de resolución alternativa de conflictos, tanto como método de acercamiento entre las partes como procedimientos extra judiciales de composición de intereses.

El propósito es transitar de una gestión burocrática formal a una gestión informal eficiente, tal se ha implementado en la reforma procesal penal chilena. Desvincular al juez de todo trámite y responsabilidad procesal, para que concentre su actividad en la faz decisional, quitándole todo el peso que supone los medios para arribar a la solución del conflicto.

Para ello entonces, es necesario **incorporar técnicas de gestión**, ellas son más que necesarias frente a los problemas de congestión y demora judicial, trasladando esta responsabilidad a expertos en organización y sistemas que cumplan con una gestión eficiente y que supere los obstáculos formales ya referidos.

Las ventajas de una organización de este tipo son indudables. A la de mayor flexibilidad que antes se mencionó, se une una distribución de la carga de trabajo más equitativa entre los jueces, a través de un sistema objetivo de distribución.

Compartir los recursos humanos y materiales, sin restricciones, permite también una mejor administración de los mismos.

Para los casos en que el proceso oral no fuere factible, y como método de sustentación general del sistema judicial, la idea es que hay que abandonar el papel. Es necesario pensar en el expediente virtual, que contengan elementos escritos, audio y video.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Como parte del diagnóstico propuesto se ha realizado un relevamiento cualitativo y cuantitativo de los Juzgados Civiles en los que se aplicará la experiencia inicial. La experiencia inicial mencionada requiere la elección de cuatro juzgados civiles que estén dentro del promedio de los indicadores generales que a continuación se analizan. Razón por la cual en el presente trabajo los datos abajo aportados vinculan las cifras generales con los cuatro Juzgados elegidos: Primero, , once, trece etc.

Es pues que a partir de las siguientes variables⁵ analizadas, se quiere fundamentar la necesidad de un cambio profundo del sistema actual:

1. Cantidad de Juzgados en lo Civil, Comercial y Minas y Cámaras de Apelaciones en lo Civil Comercial, Minas, de Paz y del Trabajo en toda la provincia y cantidad total

⁵ Información suministrada por la Oficina de Estadísticas, Secretaría Legal y Técnica, Suprema Corte de Justicia del Poder Judicial de Mendoza.

TABLA N° I

CIRCUNSCRIPCION	JUZGADOS CIVILES	CANTIDAD TOTAL DE PERSONAL	CÁMARAS EN LO CIVIL	CANTIDAD TOTAL DE PERSONAL
PRIMERA	24	267	5	47
SEGUNDA	5	38	2	17
TERCERA	3	10	0	0
CUARTA	1	14	0	0

Fuente: elaboración propia por datos aportados por la Suprema Corte de Justicia

2. Cantidad de Magistrados, Funcionarios y empleados

TABLA N° II

CIRCUNSCRIPCION	JUZGADOS CIVILES	MAGISTRADOS	FUNCIONARIOS	AUXILIARES
PRIMERA	24	24	78	159
SEGUNDA	5	4	9	21
TERCERA	3	3	2	5
CUARTA	1	1	2	7

Fuente: elaboración propia por datos aportados por la Suprema Corte de Justicia

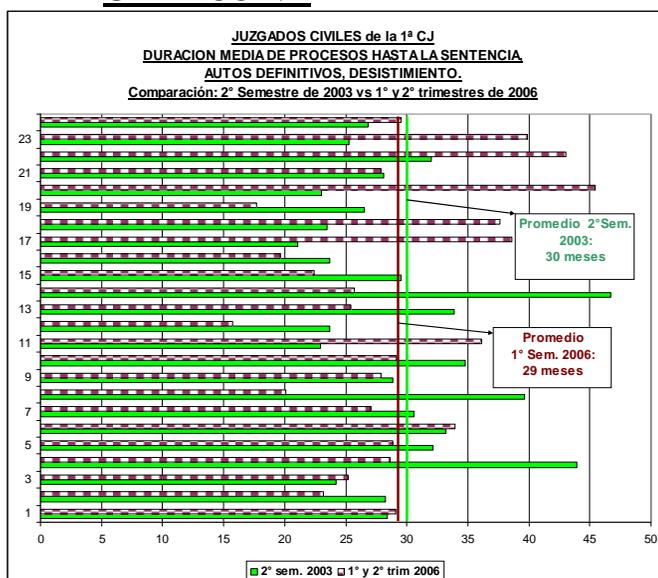
3. Relación Magistrados/cantidad de empleados

De los cuadros anteriores se concluye que existe una cantidad de diez empleados y funcionarios por cada Magistrado

4. Tiempos de procesos.

La graficación de la situación actual en los tiempos del proceso permiten tener una visión rápida y clara de dos aspectos fundamentales: 1°) los tiempos procesales de resolución no han sido modificados en los últimos cuatro años, a pesar de las reformas con el objeto de reducirlos, 2°) si se hace una comparación con otros países, por ejemplo España, en los procesos de mayor incidencia en la jurisdicción civil, la media de duración es inferior a un año en primera instancia.

GRAFICO N ° 2



Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

TABLA N ° III

DURACIÓN PROMEDIO DE LOS PROCESOS CIVILES (en meses) Período: 1º Trimestre al 3º Trimestre 2007

	1º Trim 2007	2º Trim 2007	3º Trim 2007	PROMEDI O
1 Juz Civil	32,9	25,93	25,26	28
2 Juz Civil	29,7	53,6	50,12	44
11 Juz Civil	28,92	32,12	26,3	29
13 Juz Civil	32,83	25,69	25,42	28
				33

Fuente: Sistema Informático de las Bases de Datos Oracle- Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

La experiencia inicial tiene la idea de elegir cuatro Juzgados Civiles. Los tiempos procesales de los Juzgados seleccionados se encuentran dentro del promedio de la duración de procesos.

TABLA N ° IV

DURACIÓN RECURSOS EXTRAORDINARIOS CIVILES Origen: Civil

Materia	1º al 3º Trimestre 2007	
	Cantidad de causas promedio	Duración promedio Meses
Rec. Ext. De Inconsti-casación	25	11
Recurso Ext. De Casación	12	11
Recurso Ext. De Inconstitucionalidad	14	11
Recurso Ext. De Revisión	0	13

Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

GRÁFICO N° 3
Período 4° Trimestre 2006

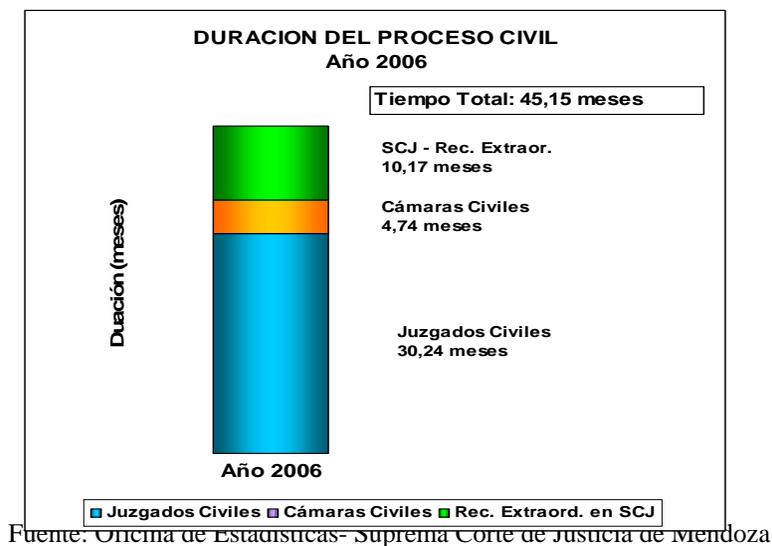


TABLA N° V
CAUSAS RESUELTAS Y TIEMPOS PROCESALES POR TIPO DE MATERIA
Origen: Civil
Período: 4° Trimestre 2006

Total de causas resueltas	2144
Tiempo promedio total en días	906
Tiempo promedio total en meses	30

	D Y P	BLSG	COBRO DE PESOS	SUCESIÓN	EJECUCIÓN CAMBIARIA	OTROS
Cantidad de causas	355	369	196	293	121	810
Tiempo promedio en días	1385	574	1171	633	650	
Tiempo promedio en meses	45	19	38	21	21	
Porcentaje sobre el total	16,56%	17,21%	9,14%	13,67%	5,64%	37,78%

Fuente: elaboración propia por datos aportados por la Suprema Corte de Justicia

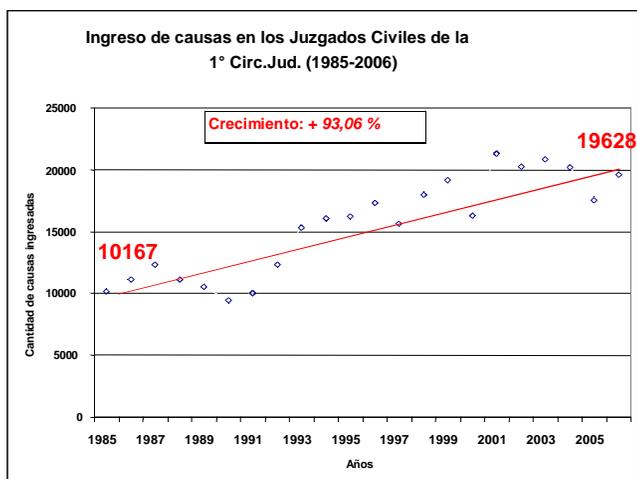
5. Causas ingresadas

TABLA N° VI
ESTIMACIÓN EN EL INGRESO DE CAUSAS EN JUZGADOS CIVILES
AÑOS: 2007-2008-2009

AÑOS	CANTIDAD DE CAUSAS
2005	17549
2006	19628
2007 (*)	21710
2008 (*)	23796
2009 (*)	25887

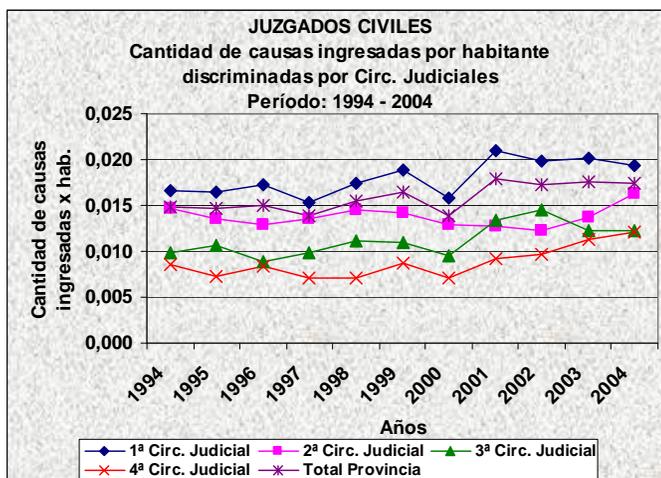
Los años 2007, 2008 y 2009 están estimados admitiendo una tendencia lineal de datos
Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

GRÁFICO N ° 4
INGRESO DE CAUSAS EN LOS JUZGADOS CIVILES DE LA 1°
CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL
Período: Año 1985-2005



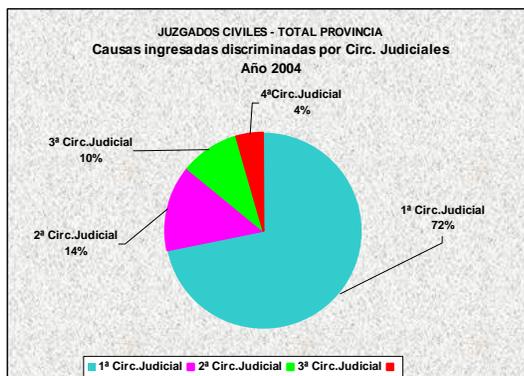
Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

GRÁFICO N ° 5
CANTIDAD DE CAUSAS INGRESADAS POR HABITANTE (por
Circunscripción Judicial)
Período: Año 1994-2004



Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

GRÁFICO N ° 6
CANTIDAD DE CAUSAS INGRESADAS POR HABITANTE (por
Circunscripción Judicial)
Período: Año 1994-2004



Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

6. Promedio de Causas ingresadas por Juez en el año 2006:

TABLA N° VII
JUZGADOS CIVILES DE LA PROVINCIA. CAUSAS POR JUEZ
AÑO: 2006

Circ. Judicial	Causas ingresadas	Ctdad. Jdos. Civiles	Causas por juez
PRIMERA	19628	24	818
SEGUNDA	3806	4	952
TERCERA	2682	3	894
CUARTA	1200	1	1200
PROVINCIA	27316	32	854

Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

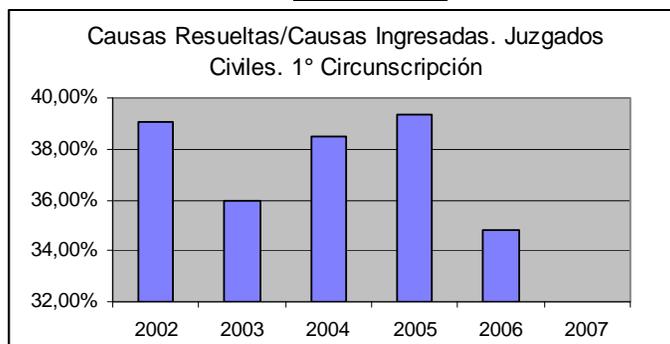
7. Causas ingresadas vs. causas resueltas en la 1° Circunscripción Judicial. 24 Juzgados en lo Civil, Comercial y Minas

TABLA N° VIII
CAUSAS INGRESADAS VS. CAUSAS RESUELTAS. 1° CIRCUNSCRIPCIÓN
JUDICIAL
AÑO: 2006

	Causas resueltas/Causas ingresadas
1994	53,26%
1995	42,56%
1996	43,76%
1997	50,97%
1998	40,84%
1999	41,85%
2000	36,37%
2001	33,51%
2002	39,05%
2003	35,97%
2004	38,51%
2005	39,38%
2006	34,80%

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Suprema Corte de Justicia de Mendoza

GRÁFICO N° 7
CAUSAS INGRESADAS VS. CAUSAS RESUELTAS. 1° CIRCUNSCRIPCIÓN
JUDICIAL



Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Suprema Corte de Justicia de Mendoza

8. Costos de los Juzgados Civiles

El Costo de un Juzgado Civil detallado en el **Anexo 5**, está compuesto por: costos salariales anuales, erogación corriente de Bienes, erogaciones corrientes de servicios Públicos, erogación de Capital; cuya sumatoria final representa el Costo Anual por Juzgado, el que asciende a \$ 778.861,98, incluyendo las Secretarías Vespertinas.

9. Notificaciones

En este ítem se hace referencia, según detalle **Anexo 7**, a la cantidad de notificaciones que se hacen en un trimestre con los Receptores que trabajan actualmente para los Juzgados Civiles de la 1° Circunscripción Judicial, como así también al costo que implica tramitar una cédula, incluyendo: costo salarial de los Receptores, Ordenanzas y Bienes y Servicios.

Cantidad de cédulas 1° Circunscripción 1° Semestre 2007: 60.602

Costo por cédula: \$22,50

10. Costo por expediente con sentencia.

Si se analiza una causa que se inicia en un Juzgado Civil, hasta que se dicta sentencia, el tiempo promedio de duración es de 30 meses aproximadamente, esto implica un costo Directo para el Poder Judicial de \$2.437,01, como podemos observar del **Anexo 8**, este costo directo incluye: costo salarial sector Administrativo y sector Mayordomía por el tiempo promedio de duración.

TABLA N° IX
INDICADORES DE MEDIOS (Recursos Financieros)
JUSTICIA CIVIL
AÑO: 2006

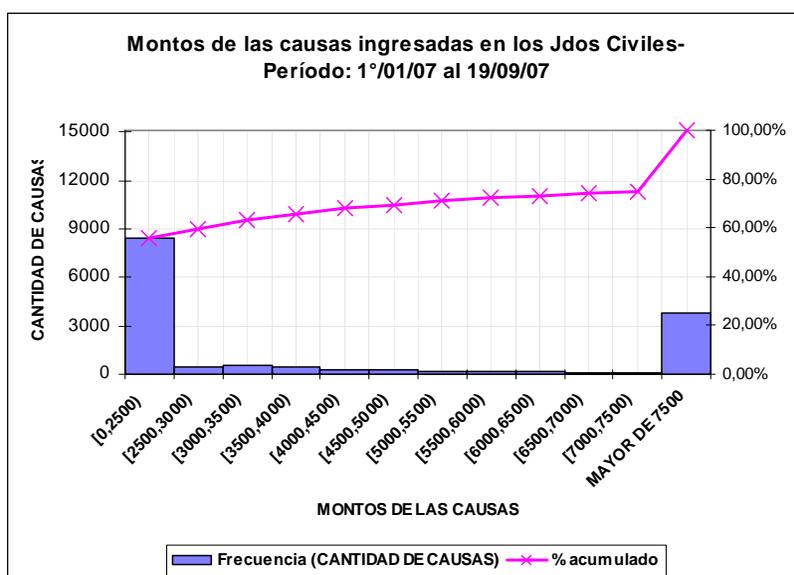
Recursos Financieros con otras variables		
Costo de Justicia por habitante	106,08	Este indicador representa el promedio anual de aporte de cada habitante para la Justicia
Costo por causa ingresada	351,79	Este indicador representa el costo promedio de cada causa ingresada.
Costo por causa resuelta.	895,61	Este indicador representa el costo promedio de cada causa resuelta.

Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

11. Monto original de la demanda , inclusive las causas sin monto.

Como podemos observar en el **Anexo 9**, y tomando la información del 1° Trimestre del 2007, el promedio del Monto original demandado en la Justicia Civil corresponde a \$ 15.061, y el Monto actualizado promedio es de \$ 16.732, incluyendo los Beneficios de Litigar sin gastos.

GRÁFICO N° 8
MONTOS DE LAS CAUSAS INGRESADAS EN LOS JDOS. CIVILES
PERÍODO: 1° y 2° SEMESTRE DEL 2007



Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

12. Promedio de tasa tributada y a tributar.

Del punto evaluado anteriormente podemos deducir, observando el **Anexo 9**, que, la tasa que deberían pagar las partes, de acuerdo al monto demandado de cada causa que se inicia, para cubrir los costos de los Juzgados Civiles es de \$ 256,78. Existiendo una gran brecha con la tasa real que actualmente es de solo \$ 31.76.

13. Ausentismo de Jueces y Empleados. Índice.

Este punto se considera relevante detectar las principales causas de ausentismo de los Magistrados y auxiliares que trabajan en el Poder Judicial. Información que estadísticamente se encuentra desarrollada en el **Anexo 10**, con el nivel de ausentismo y causas que lo producen. Se considera útil conocer las causales de las inasistencias, a fin de prevenir y mejorar el Clima Laboral, la buena y equitativa distribución de tareas, el trabajo en grupo, una carga adecuada de trabajo, entre otras.

Movimientos de Despacho promedio que lleva un Expediente en lista

En el **Anexo 11**, se ha tratado de trabajar algunos números para llegar a la información de cuántos movimientos de Despacho requiere una causa desde que ingresa por Mesa de Entradas a la Justicia Civil hasta que se resuelve en Sentencia o Auto definitivo. Cabe aclarar que no se han tenido en cuenta los expedientes con movimiento 0.

TABLA N° X
MOVIMIENTOS DE DESPACHO
JUSTICIA CIVIL
PERÍODO: Noviembre - Mayo 2005

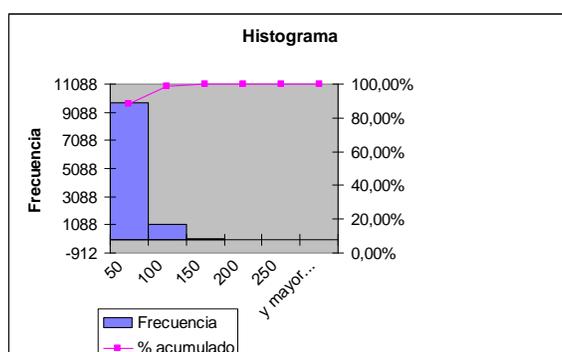
24 JUZGADOS CIVILES	Cantidad de movimientos en expedientes con 29,69 meses de duración promedio	Cantidad de expedientes	Cantidad de movimientos promedio por expediente (sin considerar las que tienen movimiento 0)
----------------------------	---	-------------------------	--

Cantidad de movimientos promedio por expediente	247073	10545	23
---	--------	-------	----

(30 meses transcurridos hasta el día de la fecha, correspondiente al tiempo promedio de duración del proceso civil)

Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

GRÁFICO N° 9
EXPEDIENTES CON MOVIMIENTOS DE DESPACHO. JUZGADOS CIVILES
PERÍODO: Noviembre - Mayo 2005



Fuente: Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

16. Tiempos de los Peritos

En esta etapa Diagnóstica podemos observar que los tiempos de los que disponen los Peritos para la presentación de la Pericia, no están alineadas con el objetivo del presente proyecto basado en una gestión eficiente.

TABLA N° XI
MOVIMIENTOS DE DESPACHO
JUSTICIA CIVIL

	TOTAL	CANTIDAD DE MUESTRAS	PROMEDIO (en días)	PROMEDIO (en meses)
Tiempo transcurrido entre: Pedido de Perito hasta Comunicación del Perito sorteado	54	6	9	0 meses
Tiempo transcurrido entre: Notificación al Perito y aceptación del cargo	1201	6	200	7 meses
Tiempo transcurrido entre: Aceptación del cargo a la Presentación de la Pericia	1167	8	146	5 meses
TIEMPO TOTAL			355	12 meses

Corresponde a una muestra tomada de expedientes al azar. No representativa, solo indicativa.
Fuente: Elaboración propia. Datos relevados del 11° Juzgado en lo Civil, Comercial y Minas.

17. Cantidad y tipo de pericias solicitadas

TABLA N° XII
PERICIAS SOLICITADAS EN LA JUSTICIA CIVIL. 1° CIRCUNSCRIPCIÓN
JUDICIAL
AÑOS: 2001 al 2007

AÑO	TOTAL
2001	3733

2002	4999
2003	5161
2004	5255
2005	4311
2006	4442
2007*	3743

* Datos relevados hasta septiembre del 2007

Fuente: Elaboración propia. Datos relevados del 11° Juzgado en lo Civil, Comercial y Minas

TABLA N° XIII
TIPO DE PERICIAS SOLICITADAS EN LA JUSTICIA CIVIL. 1°
CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL
PERÍODO: 2001 al 2007

AÑO	TOTAL
CONTADOR	12,93%
INGENIERO	21,02%
MÉDICO	42,64%
SUMATORIA*	76,60%

* Datos relevados hasta septiembre del 2007

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Dirección de Informática. Poder Judicial de Mendoza

Podemos observar que se cumple la Ley de Pareto, ya que las Pericias de Contadores, Ingenieros y Médicos representan casi el 80% del total de las pericias solicitadas.

TABLA N° XIV
CANTIDAD DE PERITOS INSCRIPTOS POR AÑO. 1° CIRCUNSCRIPCIÓN
JUDICIAL
PERÍODO: 2001 al 2007

AÑO	INSCRIPTOS
2001	3120
2002	3367
2003	3227
2004	3264
2005	3081
2006	2797
2007	3063

* Datos relevados hasta septiembre del 2007

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Dirección de Informática. Poder Judicial de Mendoza

18. Porcentaje de Pericias impugnadas

Se considera relevante esta información para poder evaluar la calidad de las pericias presentadas. De las impugnadas se puede calcular cuántas han sido rechazadas y cuántas aceptadas, y deducir si la impugnación es una herramienta de los profesionales para demorar el proceso.

19. Cantidad de Audiencias Fijadas, realizadas, fracasadas y motivos de fracasos.

TABLA N° XV
AUDIENCIAS FIJADAS, REALIZADAS Y SUSPENDIDAS
PERÍODO: Octubre 2006- Marzo 2007

JUZGADOS	AUDIENCIAS FIJADAS (promedio mensual)	AUDIENCIAS REALIZADAS	AUDIENCIAS SUSPENDIDAS	%REALIZADAS
PRIMERO	63	34	29	53,97%
QUINTO	92	36	56	39,13%
DÉCIMO SEXTO	101	72	29	71,29%
UNDÉCIMO	76	52	24	68,42%

	AUDIENCIAS SUSPENDIDAS	FALTA NOTIFICACIÓN	OTROS	% fracaso por falta de notificación
PRIMERO	29	21	8	72,41%
QUINTO	56	s/datos	s/datos	s/datos
DÉCIMO SEXTO	29	12	17	41,38%
UNDÉCIMO	24	18	4	75,00%

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por cada uno de los Juzgados Civiles

20. Evolución del Presupuesto

TABLA N° XVI
PRESUPUESTOS APROBADOS DEL PODER JUDICIAL
PERÍODO: 2003-2007

PRESUPUESTOS APROBADOS DEL PODER JUDICIAL - SERIE 2003-2007					
EN CANTIDAD	2003	2004	2005	2006	2007
TOTAL APROBADO	87480089	101832720	134767345	147945366	209430285
PERSONAL	81821539	89487720	120585423	134928992	192141120
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO(capital, bienes y servicios)	5658550	12345000	14181922	13016374	17289165

EN PORCENTAJE	2003	2004	2005	2006	2007
TOTAL APROBADO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PERSONAL	93,53%	87,88%	89,48%	91,20%	91,74%
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO (incluye capital bienes y servicios)	6,47%	12,12%	10,52%	8,80%	8,26%
Variación relativa interanual	0,00%	16,41%	32,34%	9,78%	41,56%
Variación relativa en el período			139,40%		

Fuente: Suministrada por la Oficina de Estadísticas- Suprema Corte de Justicia de Mendoza

21. Conclusiones diagnósticas

De acuerdo a los datos relevados podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Que la carga de trabajo por Juzgado no ha variado sustancialmente en los últimos años en la Primera Circunscripción.
- Que por Juzgado ingresan un promedio de 900 causas por año. Que del total que ingresan al Sistema, se puede deducir que: un tercio (1/3) son resueltas en los Estrados; que un número similar ingresa al Sistema y son resueltas dentro del mismo por los abogados; mientras que el remanente son causas ingresadas con movimiento "0" (cero), para evitar prescripciones o que son usadas como factor de presión ante la contraparte. Esto explica que estas causas, mediante el *abuso* del "Principio Dispositivo" que legisla al Fuero Civil, producen costos a la Administración de Justicia.

- Que la cantidad de sentencias y de autos definitivos ha disminuido en los últimos 15 años, siendo al año 2006 un promedio de 284 por Juzgado entre ambos conceptos.
- Que el Fuero Civil es eficaz en la resolución de conflictos pero no eficiente en sus costos directos e indirectos, como en los tiempos de Resolución de los Conflictos.
- Se parte del preconcepción que un 40% de los tiempos de un proceso pertenecen a los tiempos del Juzgado. Gran parte corresponde a los tiempos procesales. Podemos afirmar que, haciendo una buena conducción de la dirección del Proceso y profundizando o atacando el formalismo burocrático instalado en los Juzgados, no sólo se reduciría sustancialmente este 40%, sino que además sería disparador y provocaría una meseta en la reducción de los tiempos de las partes. .
- El punto anterior encuentra su límite en el marco procesal actual, y también la existencia de numerosos incentivos contrarios a la agilización del proceso, y en definitiva a los intereses de los justiciables. Muchas veces con intereses encontrados hasta con su mismo profesional.
- Por lo dicho, a nivel procesal se debería plantear la agilización en la Resolución de Conflictos a través de distintas alternativas, con un ataque sistémico a las múltiples causas que provocan las demoras en las mismas: Ley de Aranceles, el bajo costo de acceso a la Justicia comparados con el gasto que el Fuero tiene, el excesivo formalismo que no confronta con los tiempos actuales, la escasa dirección del proceso ante el cúmulo de trabajo, provocando postergación, morosidad, dilación y retardo en la toma de decisiones, o en otros casos la posibilidad de resolver anticipadamente cuestiones de hecho o derecho en el expediente en tiempo real.
- El modelo de Oficina Judicial además de anacrónico ha sido deformado por el mismo Sistema o por el alto grado de litigiosidad (que seguirá creciendo), provocando una distorsión en las funciones y roles, desde el Juez hasta auxiliar de Mesa de Entradas.

A esto se le suman las nuevas exigencias a las que tienen que hacer frente los Magistrados: gerenciar su Unidad Jurisdiccional Administrativa, más allá de la carga decisoria que recae como responsabilidad primaria. La distorsión también se traslada a los empleados que asumen en el día a día responsabilidades que no competen a su función, lo cual es público y notorio, provocando hasta un descreimiento en el rol del Magistrado. Esto también provoca errores judiciales que vuelven a caer sobre el Sistema.

- Se percibe un retardo significativo en los tiempos de los peritos, llegando a promediar un año entre el pedido y la presentación de la Pericia.
- Alto fracaso de audiencias, motivado en un 60% por falta o problemas de notificación.
- Se percibe un alto costo directo en las notificaciones para el Fuero Civil, así también el mismo se incrementa al tener en cuenta las movilidades (costo indirecto) y los costos: tanto social, como un nuevo gasto directo que implica, efectuar una nueva audiencia.
- Se detecta una distorsión entre la tasa tributada y la que debería tributarse para solventar los costos del Fuero. No se cuenta con información sobre el recupero de los Beneficios de Litigar sin gastos.
- El costo público para un Juzgado Civil es de \$ 778861,97 aproximadamente, de los cuales el 93% se traslada en recurso humano. Representando solo el 11,32% el costo salarial del Magistrado. Por lo que concluimos que la creación de nuevos Juzgados resulta altamente costoso, no resuelve el problema de la litigiosidad, ni de la mora, dado que el "punto crítico" se encuentra en la mejor conducción del proceso y en la faz decisoria.
- Existen algunas alternativas posibles para reducir la litigiosidad desde la oferta (Poder Judicial), entre las que se pueden mencionar: modificar la Ley de Aranceles, incrementar la Tasa de Justicia, mediación obligatoria en la Instancia previa.
- Como conclusión final, sugerimos desde lo estrictamente administrativo un replanteo del modelo de Oficina Judicial (se adjunta modelo desarrollado), que contemple las nuevas exigencias jurisdiccionales y administrativas, para una mejor prestación de servicio, adecuado a conceptos como: mejor calidad de trabajo, separación de lo decisorio de lo administrativo, redefinición de nuevas funciones y roles ajustados a las exigencias de respuestas sociales del Siglo XXI, mayor capacitación y utilización de sistemas de información para la toma de decisión,

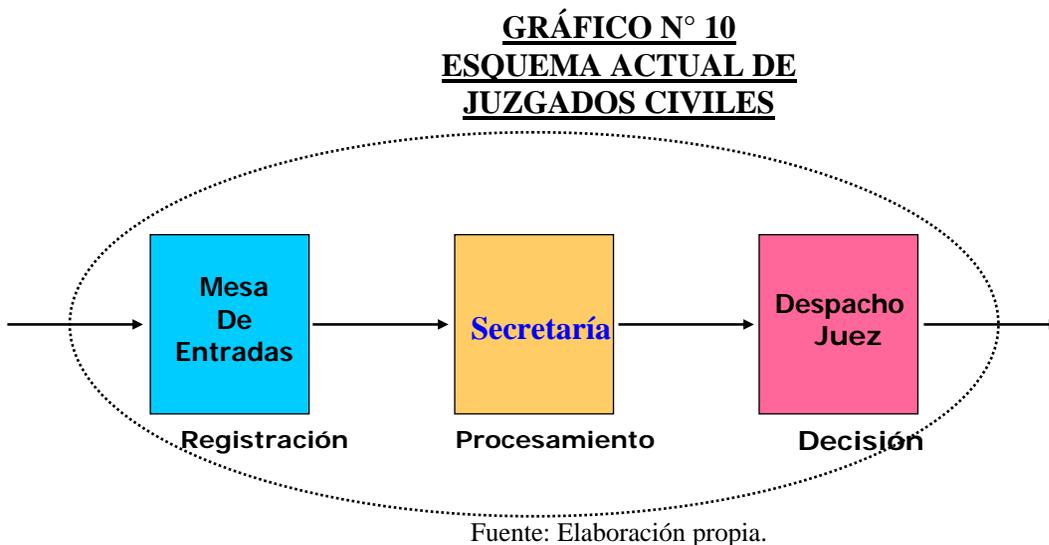
tanto a nivel Juzgado como de Superintendencia. Trabajar con la relación "**incremento demanda - incorporación de decisores**" y NO creación de nuevos Juzgados o réplicas de estructuras actuales. Tampoco se aconseja seguir incorporando en función de la demanda figuras como la del Prosecretario, y sí incorporar la de Magistrados que fortalece la transparencia de las decisiones Judiciales, como así también fortalece el Valor Justicia.

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL Y PROPUESTA

5.1. ESTRUCTURA ACTUAL

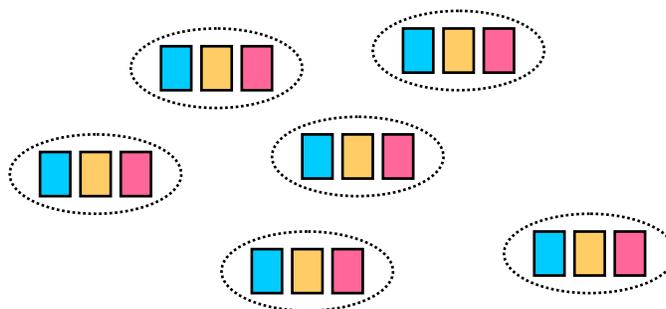
Es intención del presente trabajo, analizar la estructura organizativa actual de cara a la etapa diagnóstica aportada y la necesidad de cambio sustentada.

5.1.a) Esquema Particular⁶



5.1.b) Replicar estructuras con el mismo diseño (ante incremento de la litigiosidad)

GRÁFICO N° 11
MODELO DE RÉPLICA DE LAS ACTUALES ESTRUCTURAS
JUZGADOS CIVILES



5.1.c) Principales Disfunciones

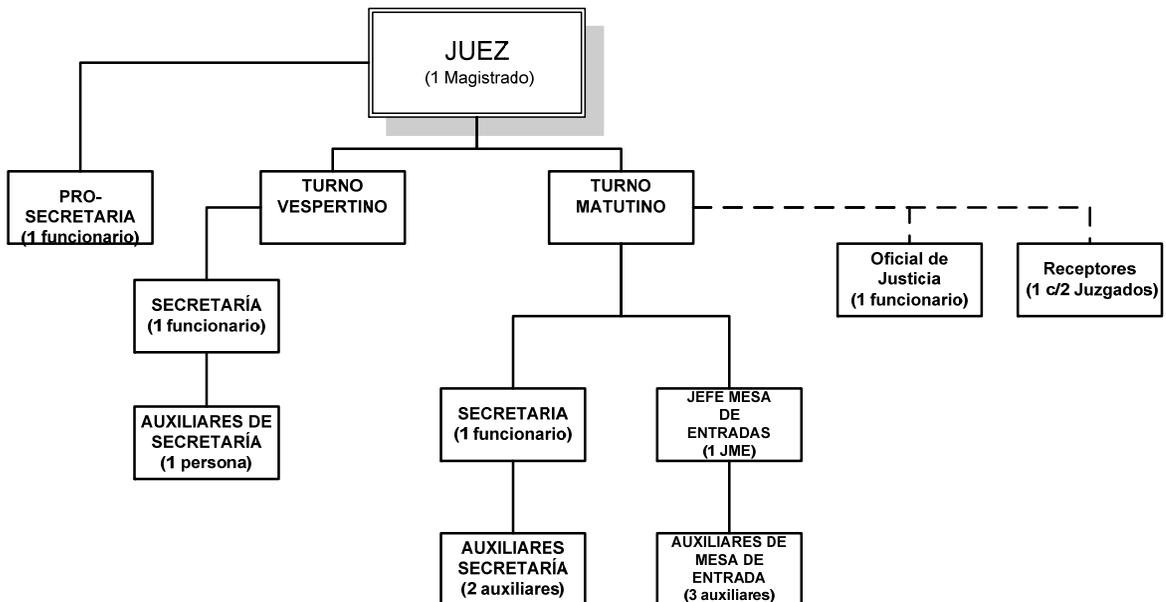
- Se carece de un modelo de trabajo en la Unidad Laboral, por ello existen tantos modelos como órganos o servicios.

⁶ Información proporcionada por el Lic. Alfredo Segura, Administrador General de la Suprema Corte de Justicia.

- La eficacia de la Unidad Laboral está determinada por la disposición particular del personal de cada Órgano.
- Secretarías como punto de encuentro de empleados, funcionarios, profesionales y público.
 - Continuas interrupciones en el trabajo
 - Exposición física del Magistrado
- Escasa posibilidad de reasignar personal íterorgánicamente.
- Excesivo índice de rotación del personal.
- Magistrados distraen su labor decisoria por problemas de organización del juzgado.
- Traslado de decisiones al personal administrativo
- Diferencia de criterios procedimentales.
- Vulneración del principio de economía de escala.
- Sobredimensionamiento de reservas materiales.
- Capacidad edilicia limitada
- Altos costos de mantenimiento

5.1.d) Organigrama de un Juzgado Civil, Comercial y Minas.

ORGANIGRAMA
JUZGADO EN LO CIVIL, COMERCIAL Y MINAS



5.1.e) Por cada Juzgado

TABLA N ° XVII
ESTRUCTURA ACTUAL DE UN JUZGADO EN LO CIVIL, COMERCIAL Y MINAS. TURNO MATUTINO

JUZGADO	CARGO	CANTIDAD	TOTAL
PRIMERO	MAGISTRADO	1	1
	FUNCIONARIOS		4
	Prosecretaria	1	
	Secretaria	1	
	Oficial de Justicia	1	
	PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO		6
	Auxiliares	4	
	JME	1	
	RECEPTOR	1 (compartido)	
TOTAL			10

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Suprema Corte de Justicia

TABLA N ° XVIII
ESTRUCTURA ACTUAL DE UN JUZGADO EN LO CIVIL, COMERCIAL Y MINAS. TURNO VESPERTINO

JUZGADO	CARGO	CANTIDAD	TOTAL
PRIMERO	FUNCIONARIO Secretario	1	1
	PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO Auxiliares	1	1
TOTAL			2
TOTAL JUZGADO			12

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Suprema Corte de Justicia

5.1.f.) Cuatro Juzgados Civiles en la Estructura Actual

TABLA N° XIX
ESTRUCTURA ACTUAL DE CUATRO JUZGADO EN LO CIVIL,
COMERCIAL Y MINAS. TURNO MATUTINO Y VESPERTINO

JUZGADOS	CARGO	CANTIDAD	TOTAL
4	MAGISTRADO	4	4
	FUNCIONARIOS		17
	Prosecretaria	4	
	Secretario/a	8	
	Oficial de Justicia	5	
	PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO		26
	Auxiliares	20	
	JME	4	
	RECEPTOR	2 (compartidos)	
TOTAL PERSONAL			47

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Suprema Corte de Justicia

5.1.g.) Veinticuatro Juzgados en lo Civil, Comercial y Minas

TABLA N° XX
ESTRUCTURA ACTUAL DE VEINTICUATRO JUZGADOS EN LO CIVIL,
COMERCIAL Y MINAS. TURNO MATUTINO Y VESPERTINO

JUZGADOS	CARGO	CANTIDAD	TOTAL
24	MAGISTRADO	24	24
	FUNCIONARIOS		102
	Prosecretaria	24	
	Secretario/a	48	
	Oficial de Justicia	30	
	PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO		156
	Auxiliares	120	
	JME	24	
	RECEPTOR	12 (compartidos)	
TOTAL PERSONAL			282

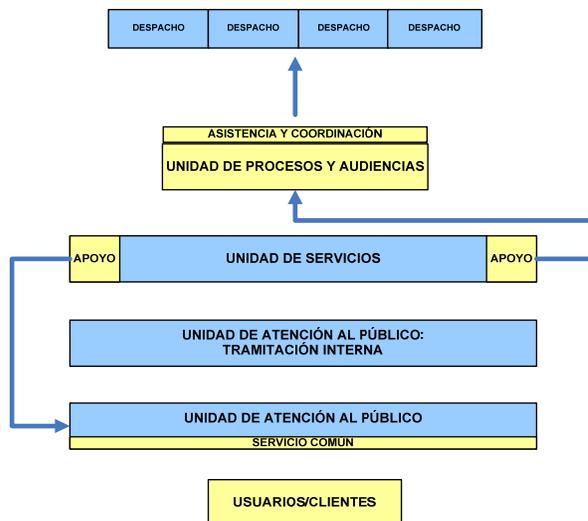
Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Suprema Corte de Justicia

5.2. ESTRUCTURA PROPUESTA

Al finalizar este proyecto debería observarse un cambio en la estructura funcional de la gestión, obedeciendo al siguiente esquema:

5.2.a.) Estructura particular

GRÁFICO N° 12
ESQUEMA PARTICULAR DEL NUEVO MODELO DE OFICINA JUDICIAL



Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Suprema Corte de Justicia

5.2.b.) Principales beneficios

- Acortamiento de plazos procesales
- Mayor control y conducción del proceso
- Focalización en la solución del conflicto
- Inmediatez en las decisiones
- Servicios comunes con horarios extendidos
- Mecanismos de control de gestión, mediante información concreta. "Lo que no se mide no se mejora".
- Posibilidad a futuro de nombrar jueces sin crear nuevos Juzgados. Economías de escala.
- Actualización de roles conforme a nuevos conceptos de gestión y tecnológicos.
- Concentración de actos procesales en audiencias

5.2.c) Organigrama

Ver Anexo 2 - Organigrama "Modelo alternativo de Juzgados Civiles"

Esta estructura permite incorporar nuevas figuras decisorias sin incrementar la estructura funcional administrativa

Más allá de la idea general de unificación, desde un punto de vista organizativo es aconsejable la separación de las diferentes actividades en unidades especializadas que se dediquen a una labor concreta.

5.2.c) 1 Unidad en lo Civil, Comercial y Minas

TABLA N° XXI
ESTRUCTURA PROPUESTA DE UNA UNIDAD EN LO CIVIL, COMERCIAL Y MINAS.

PROPUESTA I

UNIDAD	SECCIÓN	FUNCIÓN	CARGO	CANTIDAD
TRIBUNAL DE GESTIÓN	Decisional	Juez	Juez de 1° Instancia	4
	Secretaría	Secretario Relator	Oficial Superior de Primera	4
ADMINISTRACIÓN	Administración de Gestión	Administrador de Gestión	Inspector	1

UNIDAD DE PROCESOS Y AUDIENCIAS		Secretario de Procesos y Audiencias	Secretario de Cámara	1
	Secretaría de Audiencias	Secretarios de Audiencias	Secretario 1° Instancia	2
		Auxiliares de Audiencias	Escribiente de Primera	4
	Secretaría de Procesos de Conocimiento	Secretarios de Procesos de Conocimiento	Secretario 1° Instancia	2
		Auxiliares de Procesos	Escribiente de Primera	4
	Secretaría de Procesos tramitación Ejecutiva	Secretarios de Procesos "Ejecutivos"	Secretario 1° Instancia	2
		Auxiliares de Procesos	Escribiente de Primera	4
	UNIDAD DE SERVICIOS DE APOYO		Servicios Contables	Escribiente de Primera
Informática		Administrativo Informático y de mantenimiento	Escribiente de Primera	1
Información Oficial Organismos del Estado		Información Oficial Organismos del Estado	Oficial Principal	1
Oficina de Medidas de la Unidad		Oficial de Justicia	Oficial Superior de Segunda	3
Oficina de Notificaciones de la Unidad		Receptores	Oficial Mayor	2
UNIDAD DE ATENCIÓN AL PÚBLICO			Secretario de Enlace	Secretario 1° Instancia
	Mesa de Atención al Público	JME Atención al Público	Oficial Principal	1
		Jefe de Mesa de Entradas Tramitación Interna	Oficial Principal	1
		Jefe de Mesa de Entradas Virtual	Oficial Principal	1
		Auxiliares de ME Atención al Público	Escribiente de Primera	7
		Auxiliares de ME tramitación interna	Escribiente de Primera	3
		TOTAL		

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Suprema Corte de Justicia

PROPUESTA II

Incorporar dos Jueces por Tribunal sin modificar la Estructura de la Unidad

5.2.d.) Estructura de 6 Unidades en lo Civil, Comercial y Minas.

TABLA N° XXII
ESTRUCTURA PROPUESTA DE SEIS UNIDAD EN LO CIVIL, COMERCIAL Y MINAS. TURNO MATUTINO Y VESPERTINO

UNIDAD	SECCIÓN	FUNCIÓN	CARGO	CANTIDAD
---------------	----------------	----------------	--------------	-----------------

TRIBUNAL DE GESTIÓN	Decisional	Juez	Juez de 1° Instancia	24
	Secretaría	Secretario Relator	Jefe de Departamento	24
ADMINISTRACIÓN	Administración de Gestión	Administrador de Gestión	Inspector	6
UNIDAD DE PROCESOS Y AUDIENCIAS		Secretario de Procesos y Audiencias	Secretario de Cámara	6
	Secretaría de Audiencias	Secretarios de Audiencias	Secretario 1° Instancia	12
		Auxiliares de Audiencias	Escribiente de Primera	24
	Secretaría de Procesos de Conocimiento	Secretarios de Procesos de Conocimiento	Secretario 1° Instancia	12
		Auxiliares de Procesos	Escribiente de Primera	24
	Secretaría de Procesos tramitación Ejecutiva	Secretarios de Procesos "Ejecutivos"	Secretario 1° Instancia	12
		Auxiliares de Procesos	Escribiente de Primera	24
	UNIDAD DE SERVICIOS DE APOYO		Servicios Contables	Escribiente de Primera
Informática		Administrativo Informático y de mantenimiento	Escribiente de Primera	6
Información Oficial Organismos del Estado		Información Oficial Organismos del Estado	Oficial Principal	6
Oficina de Medidas de la Unidad		Oficial de Justicia	Oficial Superior de Segunda	18
Oficina de Notificaciones de la Unidad		Receptores	Oficial Mayor	12
UNIDAD DE ATENCIÓN AL PÚBLICO			Secretario de Enlace	Secretario 1° Instancia
	Mesa de Atención al Público	JME Atención al Público	Oficial Principal	6
		Jefe de Mesa de Entradas Tramitación Interna	Oficial Principal	6
		Jefe de Mesa de Entradas Virtual	Oficial Principal	6
		Auxiliares de ME Atención al Público	Escribiente de Primera	42
	Auxiliares de ME tramitación interna	Escribiente de Primera	18	
TOTAL				

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Suprema Corte de Justicia

5.3. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA UNIDAD

Principios que regirán el funcionamiento de esta Unidad

Con agentes y funcionarios judiciales que en las distintas funciones practiquen la pluricompetencia y plurivalencia.

5.3.a) ADMINISTRADOR DE GESTIÓN

Misión del Puesto

Superintendencia de gestión del Tribunal.

Organizar y controlar la gestión administrativa del Tribunal.

Perfil del Puesto

Competencias de Gestión y Conductuales.

- *Empowerment*: dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo, fijar claramente objetivos y responsabilidades, combinar adecuadamente situación, persona y tiempo.
- *Orientación a resultados*
- *Hábil comunicador y líder*
- *Dinamismo*
- *Flexibilidad*
- *Tolerancia a la Presión*
- *Iniciativa*
- *Proactividad*
- *Habilidad analítica en la resolución de situaciones*
- *Capacidad de aprendizaje*
- *Responsabilidad*
- *Integridad*

Funciones

- Cumplir y hacer cumplir las pautas de gestión que fije la Corte Suprema.
- Definir la agenda anual de audiencias que permita la realización del Calendario de Audiencias. Hacer las modificaciones respectivas mensualmente.
- Definir la agenda de trabajo de los Oficiales de Justicia.
- Coordinar y controlar el correcto funcionamiento de las distintas áreas administrativas del Juzgado.
- Programar y acompañar el desarrollo de las distintas actividades administrativas (circuitos), tanto propias como de las personas con las que trabaja.
- Diseñar programas de trabajo, coordinar la ejecución y evaluarlos.
- Generar y ejecutar programas de "auditorías internas".
- Generar informes mensuales de trabajo a cada uno de los Juzgados
- Diseñar y aplicar indicadores de gestión, informes y estadísticas.
- Realizar análisis de informes y evolución de los resultados.
- Informar y retroalimentar sobre los resultados obtenidos a los operadores intervinientes en los distintos procesos.
- Generar y mantener actualizados Instructivos de Trabajo, Procedimientos y todo tipo de documentación que se produzca dentro de la Dirección.
- Generar Encuestas de Satisfacción, ejecutarlas, analizar los resultados y crear una retroalimentación a los encuestados.
- Tendrá a cargo todo el personal de las unidades (licencias, permisos, sanciones).
- Tendrá a cargo la vinculación con Inspección Judicial.
- Inducción, seguimiento y evaluación del desempeño del personal.
- Definir plan de capacitación en función de las necesidades detectadas.

5.3.b) UNIDADES JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS

- Unidad de Procesos y Audiencias
- Unidad de Atención de Público
- Unidad de Servicio

UNIDAD DE PROCESOS Y AUDIENCIAS

Misión de la Unidad

La Secretaría de Procesos es la responsable de:

- Velar y dar cumplimiento eficiente a la conducción del proceso

La Secretaría de Audiencias es la responsable de:

- Velar por el flujo eficiente de las audiencias, de su programación, organización, seguimiento hasta la ejecución y, en especial, de la agenda de audiencias en el Tribunal.
- Interesar a las partes por un Proceso Civil Consensuado, en cualquier etapa del proceso.
- La conclusión del litigio por acuerdo de las partes, privilegiándose la conciliación.
- En la audiencia preliminar además de intentar una conciliación, se deberán dictar las medidas necesarias para sanear el proceso; también se tendrá en cuenta el objeto del mismo a efectos de determinar la prueba necesaria.

Funciones

Secretario de Procesos y Audiencias

- Velar por el correcto desarrollo de las funciones de la Unidad
- Confeccionar anualmente las Evaluaciones de Desempeño en forma individual y conjunta con el personal a su cargo

Secretarios de Audiencias

- Estará a cargo de optimizar el recurso Sala disponible
- Administrar la agenda de audiencias o juicios
- Desarrollar las funciones de preparación, registro y ejecución de las audiencias o juicios.
- Responsable de la programación de audiencias y agenda de los magistrados
- Controlar y Autorizar el acta que realizan los Administrativos de Acta
- Dejar constancias de las subrogancias que se produzcan en el Tribunal e informar mensualmente de ellas a Recursos Humanos
- Ratificar las firmas de las partes en los documentos que se realicen en las audiencias
- Mostrar los registros de las audiencias a quienes lo solicitaren

Secretarios de Procesos

- Velar por el adecuado manejo y cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el manejo de los procesos.
- Velar por la actualización diaria de la base de datos que contenga los procesos del tribunal.
- Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos de ingreso y asignación de rol de los expedientes nuevos que ingresan al juzgado.
- Elaboración de proyectos de resoluciones para el Juez
- Realizar el control de otro tipo de pericias: cumplimiento de plazos, evaluación de los peritos, informes mensuales a la Oficina de Profesionales
- Firmar cheques juntamente con el Juez, y al momento de entregarlo verificar la identidad del que recibe.

- Confección de cheques y su posterior registro.
- Llevar el libro de vencimientos del Juez.
- Llevar un control mensual de cheques emitidos. Clasificación por concepto.

Auxiliares de Procesos

- Anotar correctamente los embargos en el libro correspondiente.
- Arbitrar los medios necesarios para la certificación por parte del secretario de las firmas en los poderes.
- Estar informado de las causas.
- Seguimiento de los vencimientos con comunicación a los superiores.
- Servir de apoyo a otras áreas en caso de requerimiento, por necesidades de servicio.

UNIDAD DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

Misión de la Unidad

Es la responsable de velar por la eficiente atención al público, en tiempo y forma, para la asistencia y evacuación de dudas a profesionales.

Es la encargada de la entrada de todos los escritos que lleguen a la Unidad, ya sean personalmente o por correo, y su correspondiente tramitación interna.

Funciones

Secretario de Enlace

- Velar por el correcto funcionamiento de la Mesa de Entradas
- Manejo y cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para los procesos
 - Firmar proveídos que correspondan según el Código
 - Recibir nocturnas y firmar los cargos
 - Sacar la lista nocturna y firmarla
 - Autorizar los préstamos y remisión de expedientes
 - Evacuar consultas a los profesionales personalmente
 - Firmar y controlar las lista diaria de expedientes
 - Certificación de copias
 - Firmar cheques juntamente con el Juez, y al momento de entregarlo verificar la identidad del que recibe.

JME - Tramitación interna

- Ingreso de expedientes
- Devolución de expedientes
- Remisión de oficios
- Desglose de expedientes bajo la firma del Jefe de la Unidad de Atención al Público
- Acumulación de expedientes
- Archivo de expedientes
- Armar, caratular y foliar expedientes
- Cancelar cédulas y oficios diligenciados

JME - Atención al público

- Atender con deferencia, brindar información que fuere pertinente y abstenerse de recibir dádivas para reposición de sellos
- Colocar los cargos
- Controlar los requisitos y formalidades de los escritos
- Formar, foliar y custodiar los expedientes.
- Recibo de los escritos y documentos a quienes lo soliciten.
- Notificación del expediente
- Cargar el despacho diario recibido

- Llevar el movimiento permanente de todos los expedientes que se compaginan, se cosen, se caratulan y se enumeran las fojas, registrándose permanentemente su distribución interna o externa.

Jefe de Mesa de Entradas virtual

- Recibir diariamente por medio de la Página de Internet de la Unidad todos los documentos presentados.
- Repartir el Despacho diario virtual al responsable de su tramitación.

UNIDAD DE SERVICIOS

Misión de la Unidad

Es la responsable de brindar servicios de apoyo necesarios para el correcto desenvolvimiento del resto de las Unidades y brindarle al Administrador la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

Funciones

Servicios Contables

- Responsable de las liquidaciones del Tribunal
- Llevar registros sobre el control de pago de tasa de justicia, aportes y vistas a la Dirección General de Rentas cuando corresponda.
- Llevar registros sobre el Control de pago de multas según el C.P.C.
- Registrar los gastos mensuales del tribunal.
- Registrar la provisión de chequeras.
- Control de depósitos y salidas
- Unificación de folios
- Liquidaciones de juicios
- Provisión de chequeras. Órdenes de pago.
- Liquidaciones de juicios
- Responsable de inventario
- Llevar un control mensual de cheques emitidos. Clasificación por concepto.

Oficiales de Justicia

- Realizar las Medidas solicitadas por la Unidad de Procesos y Audiencias.

Receptores

- Confeccionar las Cédulas, controlarlas y entregarlas a través de maestranzas a la Oficina Centralizada de Notificaciones.

Administrativo Informático

- Asistencia a usuarios
- Reportes mensuales al Administrador de Gestión con la información necesaria para desarrollar los indicadores definidos.
- Controlar y asegurar el correcto uso del Sistema de Mesa de Entradas.
- Mantener actualizados los Sistemas
- Provisión de insumos informáticos

Información oficial Organismos del Estado

- Será el vínculo entre el Poder Judicial y los Organismos del Estado que intervengan en los Juicios del Fuero, para velar por la eficiente gestión de los trámites que los mismos requieran.

6. OBJETIVOS

6.1. GENERALES

- Eficientizar el servicio de Justicia.
- Lograr una mejor dirección y control del proceso
- Optimizar los recursos a través de la economía de escala, dentro de las restricciones presupuestarias existentes
- Oralización de procesos y concentración de actos procesales
- Introducir en los operadores del sistema la importancia de su trabajo como un servicio público a favor de la ciudadanía.
 - Reconstruir la confianza por parte de la ciudadanía, mediante gestos y medidas adecuadas, considerando el delicado rol institucional que cabe a los jueces como garantes de los derechos de todos los habitantes.
 - Lograr que el personal judicial tenga un mayor compromiso con su función.

6.2. ESPECÍFICOS

- Generar nuevas formas de trabajo judicial.
- Simplificar los procesos
- Reducir los tiempos procesales
- Dividir la Gestión del Juzgado de la tarea netamente jurídica.
- Mejorar y readaptar las estructuras históricas de la institución.
- Liberar a los Magistrados de las funciones administrativas.
- Adaptar y capacitar a los nuevos perfiles y roles que se requieran para el correcto desarrollo del proyecto.
- Incorporar métodos alternativos de Resolución de Conflictos que permitan resolver los mismos de un modo más rápido acorde a la realidad de los tiempos de la comunidad.
- Desarrollar un sistema de información y de gestión administrativa que complete los items anteriores.
- Desarrollar y profundizar los sistemas estadísticos y pruebas empíricas que permitan implementar políticas judiciales ex ante y ex post de los conflictos.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO

“El status científico del análisis económico parte del individualismo metodológico, es decir, de las elecciones que haría el individuo a fin de maximizar su utilidad; se vale de las reglas de la economía para predecir esa conducta; construye un modelo sobre esas premisas, y a partir de ello obtiene un poderoso instrumento de análisis modélico para el estudio de situaciones empíricas”⁷.

A partir de este análisis, y utilizando los beneficios del Análisis Económico para proyectar escenarios futuros, hemos podido detectar, como surge del Anexo 6, algunos puntos relevantes que vale mencionar: la reducción del Costo directo por expediente con sentencia aplicando una reducción del 30% en los tiempos procesales, el ahorro en personal, bienes, servicios y capital con la implementación de este nuevo Modelo de Oficina Judicial, sin perjuicio de ello, los beneficios no cuantificables, que no podemos visualizar en este anexo y están desarrollados a lo largo del proyecto.

8. ACTIVIDADES

⁷ Lorenzetti, Ricardo Luis citado por Esc. Carlos Quiroga en su exposición en la Maestría en Magistratura y Gestión Judicial. Mendoza, 07/06/2007

En el desarrollo del Plan de trabajo seguiremos el Círculo de Deming. Basado en el principio de mejora continua de la gestión de calidad. Es una herramienta muy útil para lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. El desarrollo de cada etapa del Círculo de Deming aplicado al presente proyecto se encuentra desarrollado en el **Anexo 3**, titulado "Plan de Trabajo. Actividades por Etapas".

P: Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

H: Hacer: implementar los procesos

V: Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

A: Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

GRÁFICO N° 13 ESQUEMA PARTICULAR DEL NUEVO MODELO DE OFICINA JUDICIAL



P: Planificar - H: Hacer - V: Verificar - A: Actuar

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES

Diagnóstico de la Situación

Esta actividad es fundamental, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Consta de una encuesta de Diagnóstico al personal, a la Dirección, y en el caso de ser necesario, entrevistas personalizadas.

Análisis de perfiles y Descripción de puestos

Utilizaremos un modelo de Descripción de Puestos de Trabajo, contemplando la misión del puesto, la ubicación dentro de la organización, el marco legal del puesto, las tareas y responsabilidades, y finalmente, las competencias requeridas para el cargo: básicas, de gestión, conductuales y técnicas.

La idea es cruzar los requerimientos del puesto con el perfil de la persona y definir un Plan de Capacitación.

Identificar de proceso, secuencia e interacción

Basado en un Sistema de Gestión de Calidad orientado a los procesos. En él se enfatiza la importancia para una institución de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos, que son necesarios para gestionar las interacciones de esos procesos con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Identificaremos y describiremos los procesos desarrollando primero un Mapa de Procesos y luego un Flujograma del circuito administrativo y jurídico del expediente.

Una vez evaluado cada una de estas herramientas se definirán los puntos críticos sobre los que debemos enfocarnos.

Identificar los requisitos o requerimientos del usuario y medir la calidad del servicio:

Se utilizará una herramienta para definir la calidad del servicio llamada Servqual. Este modelo de encuesta define tanto la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. Contempla cinco dimensiones que construyen la calidad del servicio:

1. **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
2. **Fiabilidad:** Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
3. **Capacidad de respuesta:** deseo de ayudar a los clientes y servirles de forma rápida.
4. **Seguridad:** conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
5. **Empatía:** atención individualizada al cliente.

Reingeniería de procesos

Esta herramienta propone mirar la naturaleza del trabajo en forma global y hacerse la revolucionaria pregunta de ¿por qué hacemos lo que hacemos?. Rechazar los conocimientos convencionales y las suposiciones recibidas del pasado. En lugar de intentar mejorar algún aspecto del trabajo, propone revisar con profundidad cada uno de los procedimientos que intervienen en el proceso principal, modificarlos, unificarlos y coordinarlos, si fuera necesario. Con el objeto de:

- * ponerlos bajo control
- * optimizar los recursos
- * medirlos y mejorarlos

En nuestro proyecto la reingeniería se ubica bajo las siguientes premisas:

- ✓ Oralidad de los procesos y concentración de actos de procesales
- ✓ Expediente virtual
- ✓ Reingeniería de procesos: agrupar trámites comunes, división de causas complejas y simples, oficinas comunes de tramitación en horarios extendidos, mesa de entrada común,
- ✓ Trabajar bajo un Sistema de Gestión de Calidad (Planificar, Hacer, Revisar y Actuar)
- ✓ Capacitación: cambio cultural, trabajo en equipo, comunicación, sistema de gestión de calidad
- ✓ Descripción de puestos, definición de perfiles y roles, y evaluaciones de Desempeño.
- ✓ Dividir el proceso en trámites simples y repetitivos de aquellos que merezcan la intervención del Juez
- ✓ Impulsar una Formación de un Administrador de Gestión
- ✓ Litigación por Internet (procesos masivos y repetitivos, ej: apremios, ejecuciones)
- ✓ Seguimiento, evaluación y mejora continua, tanto de las unidades de gestión involucradas como de las posibles políticas judiciales
- ✓ Tablero de comando

Documentación de Procedimientos

Deberemos evaluar oportunamente, qué procesos deben documentarse en función de los requisitos de los usuarios y de los legales o reglamentarios aplicables, de la naturaleza de sus actividades y de su estrategia global.

Aquellos procedimientos que sean documentados, pueden usarse diferentes medios tales como las representaciones gráficas, las instrucciones escritas, los diagramas de flujo, los medios visuales o medios electrónicos.

Desarrollo o contratación de un Sistema informático Integral de Gestión

El Sistema debe cumplir con los siguientes objetivos: lograr integrar a los distintos actores intervinientes, acceso a la información para actores internos y externos, transparencia, rapidez, carga de datos necesarios para obtener información que permita el seguimiento y control de la gestión.

9. CRONOGRAMA DE TRABAJO

El Cronograma de trabajo ha sido desarrollado tomando un mes al azar del año, la importancia de este anexo es poder visualizar los tiempos de implementación de dicho Proyecto.

Anexo 4- Diagrama de Gantt. Tiempo de cada una de las etapas para la implementación. Compuesto por tres etapas principales: la primera es una etapa de sensibilización, análisis de procedimientos, capacitación, descripción de perfiles, definición de procesos de valor, y planificación previa a la implementación; en la segunda etapa, se pone en funcionamiento este nuevo Modelo de Oficina Judicial y la tercera etapa es un Plan evolutivo de incorporación de los veinte Juzgados Civiles restantes dentro del marco de este modelo de Oficina Judicial.

10. ACTORES INTERVINIENTES

Unidad Coordinadora

- Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional

Unidades de Gestión

- Juzgados en lo Civil, Comercial y Minas. N° 1, 11, 13 y 23 Definir
- Creación del puesto de un Administrador de Gestión

Equipos de Apoyo

- Administración General
- Dirección RRHH
- Dirección de Informática
- Centro de Capacitación Manuel A. Saez
- Gabinete de Salud Mental
- Dirección de Administración y Finanzas
- Proyectos Técnicos
- Oficina de Estadísticas - Secretaría Legal y Técnica -
- Inspección Judicial
- MECC (Mesa de Entradas Central Civil)
- Oficina Centralizada
- Fiscalías Civiles

Destinatarios

Comunidad de la Provincia de Mendoza

Actores indirectos

- Abogados
- Consejo de la Magistratura
- Colegio de Abogados
- Gremio Judicial
- Unidades Académicas

11. RECURSOS NECESARIOS

RECURSOS HUMANOS

- Administrador de Gestión, quien será el Coordinador del Proyecto

- Grupo Consultor, responsable del desarrollo de un Sistema Informático de Gestión, acorde a los nuevos procedimientos administrativos y legales.
- Psicólogo/a o profesional con conocimientos en Recursos Humanos, que realice las reuniones de sensibilización (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, innovación, resistencia al cambio, entre otros) del personal y acompañe en todo el desarrollo del proyecto.
- Asesor pedagógico para el desarrollo de un Plan de Capacitación
- Capacitadores
- Asesor Procesal que evalúe las necesidades de reformar el marco legal

RECURSOS MATERIALES

- Sala de Audiencias y Mediación
- Adaptar la estructura edilicia actual
- Mobiliario a definir

RECURSOS TECNOLÓGICOS

- Equipamiento informático adecuado
- Software

COSTOS

Los costos a los que hace referencia este punto son: costos salariales, erogaciones corrientes de bienes, erogaciones corrientes de servicios, erogaciones corrientes-servicios públicos y capital, todos ellos conforman el Costo Total de un Juzgado Civil provincial, según detalla **Anexo 5**.

12. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Se utilizarán las siguientes herramientas para la evaluación del proyecto:

- Seguimiento continuo
- Encuestas
- Entrevistas
- Observaciones
- Estadísticas
- Registros
- Análisis de brechas entre deseado y real

Utilidad

El seguimiento continuo y periódico de la ejecución de un proyecto sirve para asegurarse de que se desarrolla de acuerdo al plan previsto.

Nos permite disponer de información actualizada y poder:

- Detectar desviaciones respecto a la planificación prevista
- Redefinir la estrategia y dirección del proyecto
- Tomar decisiones de forma rápida y adecuada

Ofrece una comparación entre lo que "es" y lo que "debería ser", por lo que se convierten en la base para lograr un proceso de mejora continua en la institución.

¿Qué evaluamos?

La evaluación de este proyecto se divide en dos análisis, uno cualitativo y otro cuantitativo, desarrollados en el **Anexo 1**, titulado "Plan de Seguimiento"

Análisis cualitativo

Satisfacción del cliente externo
Satisfacción del cliente interno
Clima Laboral
Capacitación del personal
Motivación
Grado de compromiso
Flexibilidad al cambio
Grado de participación
Brecha entre las competencias necesarias para el puesto y las reales

Análisis cuantitativo

Seguimiento de Indicadores.

La generación de indicadores se justifica en todo proceso de toma de decisiones, pues como se ha dicho, “tomar decisiones sin información hace muy probables que sean incorrectas y/o sus resultados se traduzcan en algo injusto, ineficaz o despilfarrador”.

Un indicador de gestión sirve para:

- **Evaluar** en forma periódica el avance en el cumplimiento de la misión y de los objetivos, en las diversas actividades de la empresa.
- **Unificar** la metodología y el lenguaje para la selección de indicadores, levantamiento de la información, elaboración de informes y análisis de resultados.
- **Establecer** las variables que son factores críticos de éxito en cada uno de los negocios, actividades, y operaciones de la organización.
- **Retroalimentar** a los equipos de trabajo, sobre el comportamiento de una variable, para detectar oportunidades de mejoramiento.
- **Analizar** tendencias de las diversas actividades claves y de los atributos que son los factores críticos de éxito.
- **Promover** el desarrollo de una cultura basada en datos y hechos en búsqueda del mejoramiento de la calidad.
- La institución debe estar **planeada** para dar como resultado un buen servicio, que sean acordes con la misión y objetivos de la institución y las necesidades de las partes interesadas.

Un indicador de gestión debe ser:

- Objetivo
- Cuantificable
- Verificable
- Que agregue valor al proceso de toma de decisiones
- Comunicados
- Establecidos en consenso
- Que refleje el compromiso de quienes lo establecieron.

Descripción de cada punto a evaluar

- i. **Encuestas de satisfacción:** Los principales objetivos de esta herramienta son: 1°. Conocer el nivel de satisfacción de los servicios que prestamos a nuestros clientes/usuarios. 2°. Conseguir mejorar nuestros servicios con las propuestas de mejora y recomendaciones de nuestros clientes.

- ii. **Seguimiento de Indicadores:** "lo que se mide se mejora". Permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen el control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que se tomen sobre el presente y futuro de la institución.
- iii. **Evaluación de Clima Laboral:** es importante en esta etapa de transformación medir las percepciones de los distintos operadores del Sistema. De la evaluación de las encuestas de clima laboral, surge información acerca de las relaciones interpersonales, de la estructura y de los procesos. Son muy útiles para el acompañamiento en todo proceso de cambios.
- iv. **Evaluación de Desempeño:** La evaluación del desempeño es el paso a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la Institución, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. La cual permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado). Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su función. Contribuye al desarrollo de los empleados. Motiva a los trabajadores.
- v. **Visitas personalizadas:** hacer un seguimiento de las Secretarías a través de la opinión de los Magistrados de cada Juzgado, acerca de la evolución del Proyecto y posibles ajustes que deberán realizar para una mejor gestión.

13. RETROALIMENTACION

Se utilizarán las siguientes herramientas para hacer la retroalimentación

- Reuniones con el personal, individuales y/o grupales, según la conveniencia, de la Unidad Laboral después de finalizada la auditoría, devolución de las evaluaciones de Desempeño, resultado de las Encuestas de Satisfacción
- Informe escrito del resultado de la auditoría, con la identificación de las Oportunidades de Mejora y el tratamiento que se le hará a las mismas.

14. CONCLUSIONES

El presente trabajo que ha tenido por finalidad última, proponer aportes en la construcción de un modelo superador para transformaciones de fondo en la Justicia Civil, ha descrito el estado de la situación a revertir a partir de la información estadística aportada por dicha institución.

Pero no se ha quedado sólo en el análisis aislado del fuero civil, sino que se lo contextualizó a partir de las políticas públicas que desde el 2000 se vienen esgrimiendo de la Suprema Corte de Justicia Provincial, y que han iniciado las reformas denominadas de "primera generación".

No obstante como ha quedado demostrado, las anteriores reformas, han sido condición necesaria pero no suficiente para las exigencias sociales actuales.

Idea fuerza que ha motivado la construcción de un modelo holístico que contempla: los intereses sociales, institucionales, de operadores internos como de actores externos del sistema.

Idea que emerge como posibilidad de una política pública adecuada del Gobierno Judicial. Que como toda política pública, comprende sus etapas esenciales como: agenda (identificar el problema que centra la atención del Gobierno Judicial); formulación

(instancia de elaboración de las soluciones a los problemas suscitados), adopción, implementación y evaluación.

En este sentido, la formulación del presente modelo identifica y da lineamientos generales para la agenda y formulación de políticas públicas del Gobierno Judicial, sin dejar de formular las restantes etapas.

Idea que contiene los principios de economía de recursos a escala, tanto materiales como humanos, mejora asignaciones de funciones y roles, mejor dirección del proceso en todas sus etapas, mayor cantidad de decisores en función de la demanda de litigios, flexibilidad burocrática, entre otros, y que, se ha trabajado con el convencimiento de un modelo de mayor flexibilidad para dar respuestas sociales más eficientes y eficaces, pero también más permeables a sostener los principios y valores que la sustentan.