

“GESTION SOCIAL DE CALIDAD EN LA JUSTICIA”

Autores:

Eduardo Parody; Mario Gerlero;
Flavia Gómez; Mariá Elisa Arias y Ricardo Miró

REPUBLICA ARGENTINA
CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE JUSTICIA
www.gesoc.org.ar

I. INTRODUCCION AL SISTEMA DE GESTION SOCIAL DE CALIDAD

1. Diagnóstico

La crisis socioeconómica por la que atraviesa la República Argentina afecta de manera significativa la distribución de bienes y recursos para la administración y gestión judicial, poniendo en peligro la equidad que hace a su esencia.

La crítica y la demanda creciente de respuestas efectivas, el aumento exponencial de las causas, la carencia de insumos entre otros problemas dan como resultado la afectación de los derechos y garantías individuales y sociales.

Esta situación ha llevado a un fuerte desprestigio del Poder Judicial en su conjunto, tanto por su dependencia respecto de los otros poderes, como por su inoperancia, que incide directamente en la seguridad jurídica y celeridad procesal.

Frente a estas necesidades sociales de afianzar la Justicia se han presentado diversos proyectos de reforma que en la práctica no dieron resultado o sólo fueron aplicados parcialmente.

La causa principal de esos fracasos ha sido su falta de realismo en algunos casos, o simplemente la falta de compromiso de la “dirigencia” judicial, social y política.

2. Propuesta de trabajo

Un cambio en la cultura judicial es posible.

Por este motivo, y con el fin de impulsar el acceso a la justicia de toda la ciudadanía, se propuso un sistema que se denomina Gestión Social de Calidad.

Este sistema se basa en la aplicación de reglas de tipo organizativo cuya idea central gira en torno a una forma de autogestión transversal de los integrantes del Poder Judicial.

A partir de este criterio, magistrados, funcionarios y empleados son invitados a crear colectivamente, con la mayor libertad posible, nuevas formas de organización. Esto último implica una concepción ética diferente de liderazgo, normas de conductas, motivación, capacitación entre otros; que tiene como objetivo lograr una mayor eficacia en la dinámica del trabajo cotidiano.

Aquí la calidad significa un bien social destinado a desarrollar valores y principios tales como la solidaridad, la participación, la creatividad y en definitiva el bienestar de quienes trabajan por la justicia y de aquellos que la demandan. En este sentido, significa una decisión axiológica que opta por la democracia participativa para lograr el proceso interno de planificación y organización para la mejora del Poder Judicial en particular y de la sociedad en general.

3. Objetivos generales

A partir de la definición del sistema de gestión social de la calidad como un conjunto de métodos y técnicas que se centran en la obtención de una mejora continua de los procesos organizacionales, destinada a promover los valores y principios que antes se citaron, se fijan los objetivos:

- A) El acceso de los ciudadanos a la justicia, en especial a los sectores sociales excluidos.
- B) La participación activa de los empleados, funcionarios y magistrados en la gestión judicial.
- C) El control de los distintos actores sociales respecto de la racionalidad y transparencia en la administración judicial.

4. Metodología de trabajo

Este sistema concibe la posibilidad de que otras ciencias y técnicas puedan aportar a la tarea jurídica su saber en un verdadero encuentro transdisciplinario. Esta perspectiva impone la idea de una creación colectiva del saber y permite el uso de herramientas metodológicas originales, cuya enumeración presentamos aquí, sin la pretensión de que sean excluyentes.

Por esta razón la metodología se puede sistematizar, sucintamente, de la siguiente manera:

4.1 Integración de “núcleos de calidad judicial”

Los “núcleos de calidad judicial” son los grupos de empleados, funcionarios y magistrados que se forman a partir de su motivación, autoestima y compromiso con el fin de apropiarse de un mayor conocimiento y participación en decisiones estratégicas de la oficina judicial (entendiendo ésta como todas las unidades funcionales que integran el poder judicial), con miras a transparentar el proceso judicial y optimizar el acceso de la ciudadanía al servicio de justicia.

Es necesario subrayar que la participación es voluntaria y esencialmente bidireccional, es decir, una participación inclusiva de todos los niveles jerárquicos, que tendrá en cuenta las iniciativas e ideas de todos sin discriminación. Esto implica el derecho fundamental, de cada uno de los

protagonistas, a exponer sus necesidades y razones, con equitativa facultad de argumentar sobre todos de los puntos en cuestión.

La consecuencia es que se convierten en agentes de difusión del sistema de la gestión social de calidad. Mediante una forma democrática de aprendizaje, los protagonistas logran la capacitación para fundamentar y difundir los cambios por medio de la circulación de conocimiento y la adquisición de las capacidades operativas necesarias.

Los núcleos judiciales son espacios abiertos a la investigación de campo y conceden un lugar de experiencia para conocimientos posteriores. De allí que se entienda la importancia de encarar investigaciones como metodologías, donde queden evidenciadas las diferencias de perspectivas, intereses, racionalidades y cosmovisiones de los actores, a fin de poder reconstruir la heterogeneidad de los sistemas de la cultura socio-jurídica.

Estos espacios constituidos a partir de expectativas de reconocimiento se enlazan con las condiciones de formación personal de la identidad, que contienen el modelo de reconocimiento social, en cuyo marco un sujeto puede saberse respetado en su entorno sociocultural, en tanto que ser autónomo e individualizado. La medida del reconocimiento que se le concede a una persona en su espacio social laboral, sirve para procurarle una conciencia de su especificidad individual. De ello resultan las condiciones para el autorrespeto, pues un individuo solamente, puede respetarse a sí mismo de manera plena si, en el marco de la objetiva y previa función laboral, puede identificar la contribución positiva que él aporta a la identidad comunitaria.

Los núcleos se entienden como un proceso de realización no forzada de los objetivos laborales y vitales. "Realización no forzada" o "libertad" no significan simplemente ausencia de coerción o influjo exterior en tal proceso, sino que significan al mismo tiempo falta de bloqueos internos, de frenos y angustias psíquicas.

4.2. Capacitación y formación de empleados, funcionarios y magistrados

La formación y la capacitación laboral permiten que el Sistema de Gestión Social de Calidad se convierta en un proceso de compromiso de cada sujeto en la actividad que desempeña en las oficinas judiciales ya que facilita plantearse proyectos y diseñar los caminos que tiendan a mejorar la realidad actual.

Formar requiere tener en cuenta aspectos que, como se señalara, hacen a su realidad concreta condicionándola de diferentes maneras.

Esta actividad se desarrolla en un espacio en el que se encuentran trabajadores con muy diferentes niveles de formación previa y distintos modos de entender el trabajo que hacen, aún estando en el mismo fuero y el mismo cargo. A esto se suma, la diferencia que existe en la tarea que se desarrolla entre un fuero y otro. Cada fuero tiene sus especificidades, y si bien hay espacios en los que se cruzan algunos saberes y competencias, básicamente la realidad de cada fuero es diferente.

Lo novedoso que implica la capacitación profesional dirigida a los operadores del derecho en las oficinas judiciales impone, además, orientaciones específicas y un tratamiento teórico-metodológico particular que seguramente permitirá dar un paso sustantivo en cuanto a la exigencia de esta propuesta de capacitación.

4.3. Conocer y manejar la documentación de procedimientos, registros e instructivos.

Para desarrollar criterios y conductas que faciliten la transparencia y mejoren la racionalidad de las decisiones en la gestión y administración judicial se recupera los aspectos elegidos para mejorar la organización de cada oficina judicial. Ello se encuentra facilitado por el intercambio de experiencias con otras oficinas judiciales, lo cual irá constituyendo "núcleos de calidad judicial" desde los trabajadores. También se podrán obtener resultados vinculados con los estándares de la gestión social de calidad de un lugar que a la vez puedan ser utilizados en otros.

Los acuerdos de cada oficina judicial tienen como propósito comunicar la política organizacional y sus objetivos, definir la estructura funcional y responsabilidades, asegurar el cumplimiento de pautas y servir como base para la autoevaluación, el control mutuo y la supervisión.

Los procedimientos son elaborados y/o consensuados por las personas responsables de su aplicación.

En la promoción de acciones que optimicen las prestaciones de la Justicia en los niveles de su administración y gestión se estimula la capacidad de análisis, negociación (consenso) y búsqueda de alternativas tendientes al mejoramiento de las condiciones laborales y de gestión, teniendo en cuenta las particularidades de cada fuero y desde una perspectiva vinculada a la realidad de los sujetos.

Se trata de constituir un ámbito de formación técnico-jurídica permanente sustentado en las demandas y expectativas de la sociedad pero también en la profesionalización y mejora de su desempeño laboral (gestión) y en la actualización del conocimiento jurídico.

4.4. Institucionalizar y sistematizar controles y supervisión

Se incluyen las mediciones (cuantitativas y cualitativas), el análisis de los datos y la mejora continua de las conductas y los procedimientos, como un requerimiento del sistema. La base del sistema de Gestión Social de Calidad en la Justicia es el control mutuo (que parte del auto-control y la construcción de reglas consensuadas) y la supervisión facilitadora, requisito indispensable para lograr el éxito en la implementación de un cambio administrativo.

Las pautas y mecanismos de control acordadas (auditorías) son el resultado del proceso de revisión que apunta a mejorar la calidad del servicio de Justicia mediante una verificación del trabajo realizado y de cómo fue hecho.

No existe un sólo tipo de control, sino matices que parten del autocontrol hasta la supervisión externa. El control y la supervisión facilitadora siempre es producto de momentos de planificación unidos a correcciones y nuevas pautas de funcionamiento.

Este sistema facilita controles de parte de la ciudadanía, y mecanismos aptos de revisión de actuaciones con validez para presentarse ante el Consejo de la Magistratura Nacional de la República Argentina y, en su caso, ante el Honorable Congreso de la Nación de la República Argentina.

4.5. Certificar los resultados del proceso de reforma

El conjunto de normas, procedimientos, instructivos y registros del Sistema de Gestión Social de la Calidad es realizado tomando como base la Norma ISO 9001/2000, por entender que esta es la herramienta que mejor se adecua, para verificar y controlar los estándares de calidad obtenidos. Cabe destacar que el uso de esta Norma se encuentra legitimado por su aplicación en 145 países.

4.6. Informar a los ciudadanos sobre el funcionamiento y recursos de la justicia

El ciudadano tiene derecho a recibir información general y actualizada sobre el funcionamiento de los juzgados y tribunales, y sobre las características y requisitos genéricos de los distintos procedimientos judiciales. Tiene derecho a recibir información transparente sobre el estado, la actividad y los asuntos tramitados y pendientes de todos los órganos jurisdiccionales. Tiene derecho a conocer el contenido actualizado de las leyes mediante un sistema fácilmente accesible. Por último, tiene derecho al conocimiento actualizado de los recursos y asesorías jurídicas gratuitas a su disposición.

Todos estos derechos son facilitados, en la vida cotidiana, a partir del sistema propuesto. Es de destacar que en este sistema está muy presente la ciudadanía, y en particular el conocimiento del estado de los sectores más desprotegidos y vulnerables a quienes por principio, cualquier cambio o reforma beneficia. Es decir, se parte de conocer lo mejor posible la situación de injusticia estructural que se pretende mejorar. Los procedimientos internos y las normas propuestas tienen como horizonte posible intervenciones judiciales que favorezcan y garanticen la igualdad.

II. REFLEXIONES SOBRE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN SOCIAL DE CALIDAD

A partir de la propuesta explicitada se presentan diferentes comentarios a modo de reflexión sobre la aplicación del Sistema de Gestión Social de Calidad.

Con el fin de reunir las múltiples visiones que de la experiencia tienen los actores participantes, se realizaron entrevistas de evaluación con un guión abierto que recorrió todos los aspectos de la investigación. Algunas de las respuestas se han sistematizado en este informe, agrupadas por temas comunes; el fin de incluirlas en este informe es que la valoración de la experiencia tenga una estructura polifónica y plural.

1. Valoraciones respecto de fortalezas y debilidades de la norma ISO y su aplicación en el sistema judicial

- La norma ISO 9001 es una herramienta en la gestión tecnocrática y administrativa judicial, está más involucrada con las tareas del secretario, del prosecretario y los empleados que con las tareas del juez, ya que es una norma meramente operativa sin contenido jurídico ni constitucional, pero resulta una herramienta útil para agilizar la gestión, y en ese sentido ayuda a lo procesal. Se produce un interactuar dinámico entre lo administrativo y lo procesal.
- La mencionada norma posibilita detectar falencias, determinar cuáles son los recursos necesarios, definir los tiempos para las tareas acompañando los tiempos procesales; y paralelamente generar mayor transparencia.
- Las unidades de trabajo deben ser seleccionadas siguiendo criterios previamente definidos, referidos a condiciones relativas al perfil del personal de la oficina y a la vocación de cambio y motivación del juez.
- Una vez que se da comienzo al trabajo sobre el terreno (en diferentes oficinas judiciales) es indispensable que se pacte una frecuencia de reuniones que sea rigurosamente respetada.
- La rigurosidad y cumplimiento de lo pactado debe estar necesariamente unido a una gran flexibilidad para acompañar y respetar la impronta que cada oficina imprime a su proceso de transformación.
- Cuando se ha completado el proceso de aplicación de la norma, aparecen permanentemente nuevos desafíos, tales como la dificultad para mantener la motivación de las personas que participaron y la dificultad para sumar a la oficina personas nuevas que no tuvieron participación en el proceso.
- Cada oficina le dio al trabajo una modalidad propia, y esto hay que aprender a respetarlo. Se parte de trabajar la norma teniendo en cuenta las prácticas y las creencias de los diferentes actores.
- **La norma ISO no es el fin, es una herramienta de un conglomerado de herramientas, sirve si la dotamos de un contenido, si tratamos de reflexionar sobre la tarea, si apuntamos a un cambio de conducta. También existe la posibilidad de superar la norma, hay que tener la plasticidad para ver si hay alternativas que contribuyan a potenciarla.**
- La tarea de facilitador o capacitador, es una tarea inédita dentro del Poder Judicial, encierra una experiencia de enseñanza – aprendizaje que es compleja, con muchas aristas, no es un rol esclerosado en una función específica, a veces se suman el papel del capacitador y el del investigador, se va creando un campo de conocimiento a medida que se desarrolla la experiencia.

- En cuanto a los núcleos, determinar la manera en la que cada uno debe trabajar, tiene un aspecto teórico pero también uno práctico, metodológicamente podría definirse como “investigación-acción”, en la medida en que la actuación dentro de la organización va generando un aprendizaje que crea conocimiento, yendo de lo casuístico a lo general.

2. Valoraciones sobre cómo es percibida por el afuera la aplicación de la norma y la gestión social de calidad

- El tema de la calidad ha empezado a estar presente en distintos ámbitos, a internalizarse aún en unidades judiciales que no se han sumado a la experiencia.
- Además de la influencia directa en las oficinas abordadas, se produce un efecto de contagio, no deliberadamente buscado, y los temas de calidad se incorporan al sentido común, y se difunden ideas tales como que el juez no puede encerrarse en su despacho sino que tiene que cumplir una tarea integradora, y propiciar el trabajo en equipo. Se comienza a replicar en las diferentes oficinas judiciales.

+Reflexiones relativas al marco teórico involucrado

- El marco teórico de inspiración sistémica, involucrado en este trabajo, se enriquece si se incorporan teorías de las líneas subjetivista y crítica que den cuenta de algunos fenómenos tales como la motivación, el compromiso, el grado de entrega o el involucramiento de las personas con las organizaciones, como así también teorías de la burocracia que pongan en el centro del análisis las expectativas de los sujetos.
- Para ir fortaleciendo el marco teórico, es útil trabajar la aplicación de la norma, y, al mismo tiempo incorporar distintas miradas, distintas ciencias.
- La importancia de una batería metodológica aplicada al conocimiento de las oficinas y al cambio es tal, que no se puede pensar que una sola herramienta, la que sea, vaya sola, a producir una transformación: la matemática, la sociología, la psicología organizacional, el derecho procesal, la ciencia política, la ingeniería, la gestión de calidad, la norma ISO, y varias más forman una combinación que puede ser el camino para una solución integradora de saberes y de herramientas.

3. Algunos de los aprendizajes más significativos

- Se hizo tangible la idiosincrasia particular de cada oficina judicial, la imposibilidad de “modelos” (por lo general proveniente de organismos internacionales). Así, se observa que el avance no es lineal en el proyecto, cada oficina tiene pliegues, retrocesos y sorpresas.
- En la matriz del empleado judicial, desde el más nuevo de los meritorios hasta el juez, todos forman parte de una estructura de poder muy compleja, y desarrollan prácticas y tareas de las cuales muchos de ellos no conocen sus fundamentos o no participan de sus principios.
- Las organizaciones tienen una grilla inconsciente, que hemos llamado “paradigma operativo”, es un paradigma de índole institucional o instituido que está en continua tensión con el instituyente, el nuevo, el que queremos que funcione. Y aún con las mejores intenciones, en cuanto los cambios empiezan a poner incómodos a los que participan, reaparece la grilla inconsciente o paradigma operativo.
- Las contradicciones entre el paradigma instituido y el instituyente están, principalmente, ancladas en las tensiones entre *tradición vs. transformación*, *verticalidad vs. estructura circular*.
- El paradigma operativo está más allá de las leyes de la propia organización, y lo que pretendemos cambiar es nada menos que eso, no fue escrito y está sin embargo tan firme en cada actor y en cada acto.

III. ANEXOS

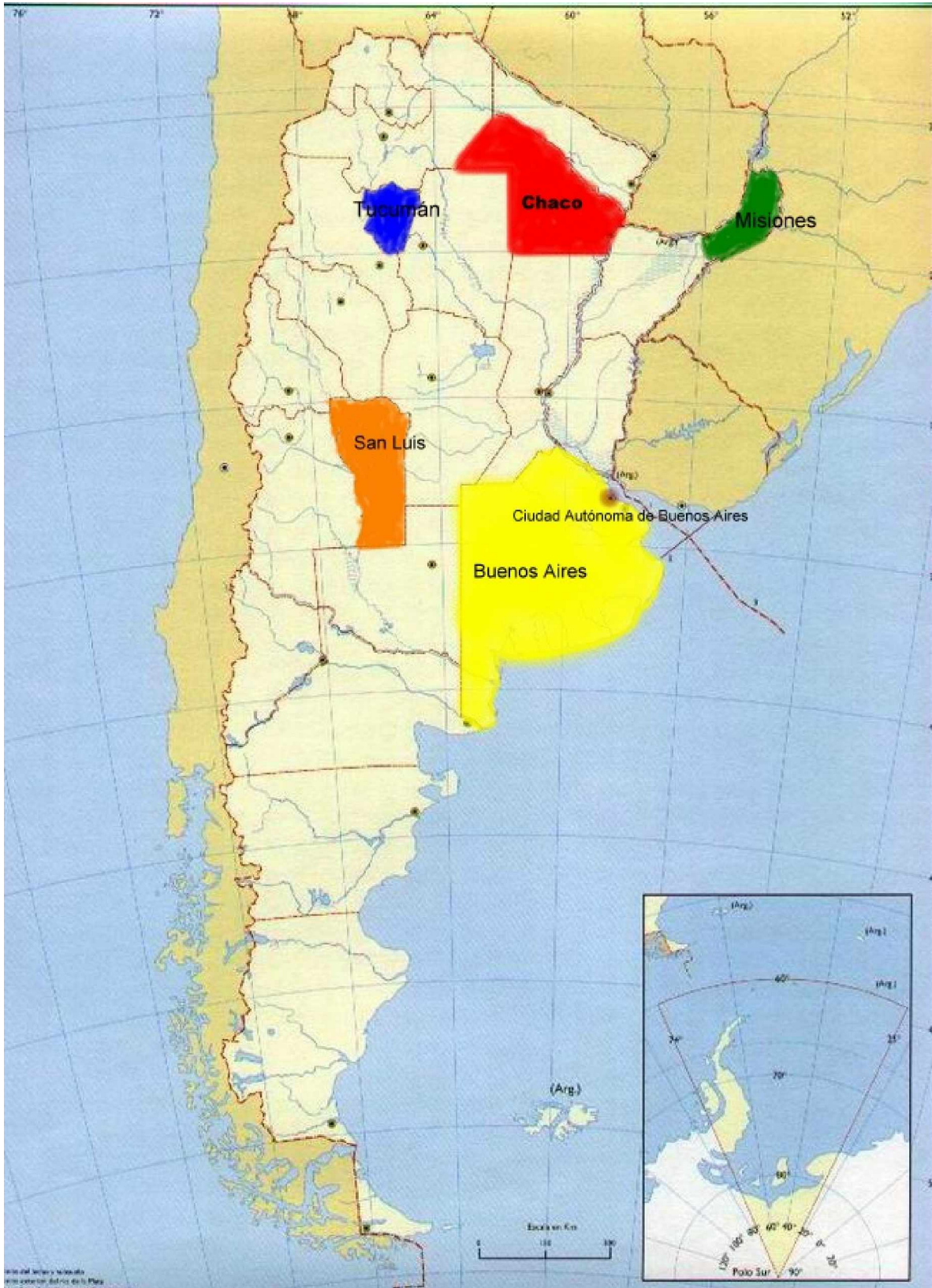
En el presente ítem, y para reflejar los matices de la aplicación del Sistema de Gestión Social de Calidad, se incorporan los siguientes anexos:

- 1. Grado de avance del Sistema según oficina y cantidad de operadores por núcleos**
- 2. Análisis estadísticos de datos judiciales e inferencias**
- 3. Análisis cualitativo de la atención al destinatario**
- 4. Miembros del equipo de trabajo**

. ANEXO: GRADO DE AVANCE DEL SISTEMA SEGÚN OFICINA Y CANTIDAD DE OPERADORES POR NUCLEOS

1.1 Ubicación geográfica

En el presente ítems se destacan las provincias en donde se está aplicando y se ha aplicado el sistema de gestión social de calidad



1. 2. Grado de avance por oficina y fechas previstas para la certificación
(Ciudad de Buenos Aires)

	Oficina Judicial	Logros Alcanzados y próximos a alcanzar			
		Integración de núcleos de calidad judicial	Participación y satisfacción de los usuarios	Documentos, manuales y estadística	Auditorías, certificación y mejora continua
Ciudad de Buenos Aires	Juzgado Civil 94	Logrado	Logrado	Logrado	Agosto 2005
	Juzgado Civil 30	En inicio	En inicio	En inicio	Julio 2006
	Juzgado Civil 54	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Marzo 2006
	Juzgado Civil 37	En inicio	En inicio	En inicio	Julio 2006
	Juzgado de Instrucción 5	En inicio	En inicio	En inicio	Julio 2006
	Juzgado de Instrucción 25	Logrado	Logrado	Logrado	Noviembre 2005
	Juzgado de Menores 4	Logrado	Logrado parcialmente	Logrado	Noviembre 2005
	Cámara Penal (Habilitación/Personal)	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Diciembre 2005
	Cámara Penal (Sala 1°)	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Marzo 2006
	Fiscalía 43	En inicio	En inicio	En inicio	Marzo 2006
	Fiscalía 28	En inicio	En inicio	En inicio	Julio 2006
	Cámara Nacional Electoral	Logrado	Logrado	Logrado	Certificó
	Juzgado de Instrucción 38	En inicio	En inicio	En inicio	Diciembre 2006
	Fiscalía Correccional 12	En inicio	En inicio	En inicio	Diciembre 2006
	Juzgado Correccional 9	En inicio	En inicio	En inicio	Diciembre 2006

1.3. Grado de avance por oficina y fechas previstas para la certificación

(Provincias de Buenos Aires y Tucumán)

	Oficina Judicial	Logros Alcanzados y próximos a alcanzar			
		Integración de núcleos de calidad judicial	Participación y satisfacción de los usuarios	Documentos, manuales y estadísticas	Auditorías, certificación y mejora continua
Provincia de Buenos Aires	Juzgado Federal de Lomas de Zamora	Logrado	Logrado	Logrado	Certificó
	Tribunal de Familia 1	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Diciembre 2005
	Juzgado Civil y Comercial 7 de Morón	Logrado	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Marzo 2006
	Tribunal Fiscal	Logrado	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Diciembre 2005

	Oficina Judicial	Logros Alcanzados y próximos a alcanzar			
		Integración de núcleos de calidad judicial	Participación y satisfacción de los usuarios	Documentos, manuales y estadísticas	Auditorías, certificación y mejora continua
Provincia de Tucumán	Juzgado Cobros y Apremios	Logrado	Logrado	Logrado	Certificó
	Juzgado Civil Familia y Sucesiones	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Suspendido por falta de financiamiento
	Fiscalía Penal de Instrucción	Logrado	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Suspendido por falta de financiamiento

1.4. Grado de avance por oficina y fechas previstas para la certificación

(Provincias de Chaco y Misiones)

	Oficina Judicial	Logros Alcanzados y próximos a alcanzar			
		Integración de núcleos de calidad judicial	Participación y satisfacción de los usuarios	Documentos, manuales y estadísticas	Auditorías, certificación y mejora continua
Provincia de Chaco	Juzgado Laboral 1	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Sin fecha prevista
	Juzgado Civil y Comercial 4	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	En inicio	Sin fecha prevista
	Juzgado Civil y Comercial 5	Logrado	Logrado parcialmente	Logrado parcialmente	Diciembre 2005
	Centro de Estudios Judiciales	Logrado	Logrado	Logrado parcialmente	Diciembre 2005

	Oficina Judicial	Logros Alcanzados y próximos a alcanzar			
		Integración de núcleos de calidad judicial	Participación y satisfacción de los usuarios	Documentos, manuales y estadísticas	Auditorías, certificación y mejora continua
Provincia de Misiones	Juzgado Federal Penal 1	Logrado parcialmente	En inicio	En inicio	Si fecha prevista

	<u>Oficina Judicial</u>	<u>Cantidad de personas por núcleo</u>
Ciudad de Buenos Aires	Juzgado Civil 94	15
	Juzgado Civil 30	15
	Juzgado Civil 54	17
	Juzgado Civil 37	15
	Juzgado de Instrucción 5	10
	Juzgado de Instrucción 25	10
	Juzgado de Menores 4	7
	Cámara Penal (Habilitación/Personal)	20
	Cámara Penal (Sala 1°)	20
	Fiscalía 43	7
	Fiscalía 28	7
	Cámara Nacional Electoral	100
	Juzgado de Instrucción 38	8
	Fiscalía Correccional 12	20
	Juzgado Correccional 9	7
<u>TOTAL</u>	<u>278</u>	

La ciudad de Buenos Aires cuenta con 2.776.138 habitantes. Es de destacar que a este centro urbano acuden los habitantes de lo que se denomina “Gran Buenos Aires” formado por tres coronas que rodean a la ciudad la Capital Federa; el número de personas llega a 5.000.000 aproximadamente. Datos INDEC, censo 2001.

	<u>Oficina Judicial</u>	<u>Cantidad de personas en cada núcleo</u>
Provincia de Buenos Aires	Juzgado Federal de Lomas de Zamora	15
	Tribunal de Familia 1	22
	Juzgado Civil y Comercial 7 de Morón	15
	Tribunal Fiscal	50
	<u>TOTAL</u>	<u>102</u>

La Provincia de Buenos Aires cuenta con 11.453.725 habitantes. Datos INDEC, Censo 2001.
Es de destacar que la Ciudad Capital de la Provincia de Buenos Aires, la Ciudad de La Plata cuenta con 520.647 habitantes, Lomas de Zamora cuenta con 591.345 habitantes y Morón 309.380 habitantes. Datos INDEC, Censo 2001.

	<u>Oficina Judicial</u>	<u>Cantidad de personas en cada núcleo</u>
Provincia de Tucumán	Juzgado Cobros y Apremios	12
	Juzgado Civil Familia y Sucesiones	12
	Fiscalía Penal de Instrucción	12
	<u>TOTAL</u>	<u>26</u>

En la Provincia de Tucumán, la Ciudad Capital (San Miguel de Tucumán) cuenta con 736.018 habitantes. Datos INDEC, Censo 2001.

	<u>Oficina Judicial</u>	<u>Cantidad de personas en cada núcleo</u>
Provincia de San Luis	Juzgado Laboral N° 1 (Villa Mercedes)	12
	Juzgado Civil y Comercial de Concarán	10
	Cámara Penal	12
	<u>TOTAL</u>	<u>34</u>

En la Provincia de San Luis, la Ciudad Capital (San Luis) cuenta con 153.322 habitantes. Datos INDEC, Censo 2001.

	<u>Oficina Judicial</u>	<u>Cantidad de personas en cada núcleo</u>
Provincia de Chaco	Juzgado Laboral 1	22
	Juzgado Civil y Comercial 4	22
	Juzgado Civil y Comercial 5	22
	Centro de Estudios Judiciales	6
	<u>TOTAL</u>	<u>72</u>

La capital de la provincia del Chaco, la ciudad de Resistencia, cuenta con 359.590 habitantes. Datos INDEC, Censo 2001.

	<u>Oficina Judicial</u>	<u>Cantidad de personas en cada núcleo</u>
Provincia de Misiones	Juzgado Federal Penal 1	12
	<u>TOTAL</u>	<u>12</u>

La capital de la provincia de Misiones, la ciudad de Posadas, cuenta con 255.052 habitantes. Datos INDEC, Censo 2001.

	<u>Cantidad de personas involucradas en los procesos de gestión de calidad</u>
Ciudad de Buenos Aires	278
Provincia de Buenos Aires	102
Provincia de Tucumán	26
Provincia de Chaco	72
Provincia de San Luis	34
Provincia de Misiones	12
<u>TOTAL</u>	<u>524</u>

	<u>Años 2005 y 2006</u>	
<u>Áreas de trabajo</u>	<u>Agosto/Diciembre 2005</u>	<u>Febrero/Julio 2006</u>
Oficinas judiciales	<p><u>Certificar en:</u></p> <p><u>Capital Federal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Juzgado Civil 94 - Juzgado de Instrucción 25 - Juzgado de Menores 4 - Cámara Penal (Hab./Pers.) <p><u>Buenos Aires:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Juzgado de Familia 1 - Tribunal Fiscal <p><u>Chaco:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Juzgado Civil y Comercial 5 - Centro de Estudios Judiciales 	<p><u>Certificar en:</u></p> <p><u>Capital Federal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Juzgado Civil 50 - Juzgado de Instrucción 5 - Cámara Penal (Sala I) - Fiscalía 28 - Fiscalía 43 <p><u>Buenos Aires:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Juzgado Civil y Comercial 7 de Morón <p><u>Misiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Gobierno (Dirección Administrativa y Dirección Asuntos Jurídicos)
Difusión	<ul style="list-style-type: none"> - Dictado de cursos en sedes Capital, Quilmes y Lomas de Zamora de la Escuela Judicial de la Nación - Organización de la “I° Jornada Nacional aplicada a la problemática Judicial” - Ciclo de Desayunos: “Desafíos de gestión en la justicia civil” - Participación en el “VI° Congreso Nacional de Sociología Jurídica” (Paneles- Ponencias) - Realización de “Manual de Gestión Judicial” - Dictado Cátedra UBA, Facultad de Derecho, Asignatura “Cambio Judicial” - Diseño y dictado de “Tecnatura en gestión Social de calidad en la administración institucional” (Misiones) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y dictado de la “Tecnatura en gestión social de calidad en la administración institucional” (UNIDA) - Dictado Cátedra UBA, Facultad de Derecho, Asignatura “Cambio Judicial” - Dictado de Curso de Postgrado “Calidad y eficiencia en la Justicia” (Mueso Social Argentino) - Ciclo de Desayunos: Tema a definir

2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE DATOS JUDICIALES E INFERENCIAS

PRIMERA PARTE

2.1. Consideraciones generales.

Estas líneas pretenden ilustrar el desarrollo de la tareas interdisciplinarias que se viene gestando en el GESOC, con el objeto de incorporar los avances de las matemáticas, las disciplinas estadísticas y la ciencia en el sentido mas amplio, aplicadas tanto en el ámbito de la administración de Justicia como al de la administración publica en general.

Con este enfoque se pretende superar el viejo prejuicio que distanciaba lo jurídico de otras disciplinas y por otra parte se trata de superar ciertas ideas que crean un abismo entre las ciencias actualmente denominadas “duras” y “blandas”.

2.2. Aplicación de pruebas de contraste de hipótesis para la validación de las normas de gestión de calidad y otras cuestiones administrativas.

Además, paralelamente a la aplicación de las normas de gestión de calidad que viene llevando a cabo el GESOC en las oficinas judiciales, mediante la tarea del sector estadístico se trató de validar con pruebas objetivas la eficacia de esas normas. Esto se realizó con la puesta en práctica o aplicación de lo que se denomina *prueba de contraste de hipótesis*, aplicada tal como se explicará a continuación.

Las circunstancias del grupo de trabajo llevaron a la necesidad de contar con una respuesta lo más objetiva posible a la siguiente pregunta *¿Son eficaces las normas de calidad cuando se aplican al ámbito administrativo judicial?* Para tal fin, se eligió una muestra al azar con una cierta cantidad bastante numerosa de expedientes de todo tipo, gestionados sin calidad la primera y otra con calidad, la segunda. Tales expedientes fueron tramitados íntegramente en los años 1999 y en el año 2000 respectivamente.

Se calcularon sus respectivas duraciones promedio, con sus correspondientes intervalos de confianza correspondientes a un nivel mayor que el 95%. Se recuerda que estos intervalos revelan el grado de incertidumbre estadística del muestreo correspondiente (menor que el 5%).

La comparación posteriormente efectuada mostró que los expedientes gestionados con calidad exhibieron una reducción de su respectivo promedio del orden de hasta un 30% menor que la duración procesal promedio de la muestra de expedientes gestionados sin calidad. Desde el punto de vista estrictamente estadístico, este resultado no basta para avalar la eficacia de las normas de calidad, pues podría argumentarse que el resultado -perfectamente documentado y verificable- se obtuvo por casualidad. Es aquí donde interviene la prueba de contraste de hipótesis, que consiste en determinar cuál es la probabilidad de obtener un resultado como el que se obtuvo por mera casualidad. Tal probabilidad resultó relativamente pequeña, levemente superior al 10%, lo que indujo a pensar que las normas de gestión de calidad incidían causalmente en la reducción de los promedios de duración observados, y no precisamente por casualidad. La prueba aplicada fue la de *Mann-Whitney-Wilcoxon*, ampliamente estudiada y expuesta en la literatura específica [1]

La aplicación de pruebas de contraste de hipótesis se suspendió posteriormente de manera circunstancial por el efecto transitorio negativo provocados por la pesificación, cuya resonancia perdura hasta hoy, aunque de manera claramente decreciente.¹ Esta tendencia permitirá repetir las pruebas de contraste de hipótesis con mayor precisión en un futuro relativamente cercano.

A los efectos de ilustrar el tipo de aplicación de las pruebas de contraste de hipótesis, se cita un trabajo realizado a pedido de las autoridades administrativas del Poder Judicial de la Nación. Se estudió en consecuencia la posibilidad de un fraude sistemático cometido en una determinada repartición estatal durante un período de aproximadamente unos 5 años. La presunción era sencilla pero muy difícil de probar in situ: los empujados firmaban en la repartición y luego se marchaban a trabajar en una oficina privada. Se construyeron y compararon las muestras de los registros correspondientes. Se observó una llamativa correspondencia entre valles de un sector y picos de actividad correspondientes al otro sector. Se calculó consecuentemente la probabilidad de que tal fenómeno se deba a la incidencia del mero azar (casualidad pura), y se aplicó la prueba de contraste de hipótesis conocida como *test tau de Kendall*. El resultado probó el fraude con una certeza superior al 98.7%.² [2]

2.3. Teoría de series de tiempo.

La teoría de series de tiempo fue creada en sus fundamentos teóricos por el matemático Norbert Wiener hacia los años 1935-1945, y luego generalizada por Box y Jenkins durante el decenio de 1960-1970. Las series de tiempo asociadas con fenómenos sociológicos o humanos pueden descomponerse en la suma de varios elementos constitutivos que hasta cierto punto, son predecibles con bastante poco error, suponiendo a priori algunas condiciones de regularidad relativamente frecuentes en períodos estables.

La variable que más incide en la saturación operativa de un juzgado es su tasa de ingreso de documentación general, provocada principalmente por los inicios presentados en su mesa de entradas, y desde luego, por los trámites posteriores asociados con los mismos.

Al aprovechar la amplia información que sobre esta variable existía en uno de los juzgados relevados -lamentablemente no en todos-, se procedió a elaborar la serie de tiempo correspondiente a los inicios presentados a su mesa de entradas desde 1995.

Las serie obtenida permitió obtener la evolución de otras tasas útiles para el monitoreo de la administración judicial, tales como la tasa de demora inicial, la tasa de sentencia, la tasa de pendientes, la tasa de resolución y otros. Se efectuaron pronósticos para el comportamiento de dichas tasas y se obtuvieron aciertos superiores al 80%, usando métodos de regresión lineal.

Este trabajo requiere, como se ha dicho, de bastante historia previa, que no puede ser inferior a los cinco años de actividad [3].

¹ El resultado de la tarea específica realizada se publicó en el último número de la revista *Ciencia e Investigación*, publicación oficial de la Asociación Argentina para el Progreso de las Ciencias (AAPC), entidad fundada por el Dr. Bernardo Houssay en el año 1935. La página web de dicha asociación, que muestra un fascimil digital del trabajo publicado es <http://www.aapciencias.org>

² Las técnicas utilizadas en este trabajo fueron publicadas también en la revista *Ciencia e Investigación*. Tomo 51, números 3 y 4, de marzo de 1999.

2.4. Modelo matemático para un juzgado.

En general, la teoría de series de tiempo aplicadas al seguimiento de los índices o tasas de actividad administrativa judicial tiene mucha utilidad, pero son inespecíficas para detectar nodos de saturación concretos en un lugar de trabajo, por ejemplo, en un juzgado específico.

Para tratar de solucionar esta carencia, se trató de modelar matemáticamente el comportamiento estocástico del escritorio del secretario y se observó que el mismo razonablemente podía describirse como una fase de entrada Poisson cuyo flujo interno queda gobernada por la distribución hiperexponencial. Esto está tratado dentro de la disciplina conocida como *teoría de colas*, extensamente desarrollada durante la segunda mitad del siglo XX. [3]

Posteriormente, este trabajo se incorporó al modelo propuesto en conjunto por el personal del Juzgado Nacional Civil N° 94.

El modelo básicamente se compone de tres fases en tandem con lazos de realimentación (feedback) que responden administrativamente a eventuales no conformidades. Las fases corresponden a

- 1) La mesa de entradas,
- 2) El sector de despacho, y
- 3) El sector de toma de decisiones o firma.

La teoría de colas no proporciona soluciones inmediatas para los problemas de saturación observados en los nodos de actividad del ámbito judicial en general, y en particular, en el ámbito de los juzgados. Pero suministra mediciones y determinaciones objetivas que pueden facilitar la toma de decisiones tendientes a solucionar ciertos fenómenos de congestión, sobre todos los vinculados con la congestión de expedientes, las colas de profesionales, las velocidades o tardanzas en la gestión de los diversos trámites administrativos, y por lo tanto la conveniencia respecto de la creación o eliminación de puestos de trabajo.

Se obtuvo como consecuencia de este trabajo un *índice de presión laboral* que se estima de fácil aplicación. para su puesta en práctica a los efectos de pronosticar el grado de saturación que existe en cada uno de los nodos del modelo. Cada nodo es, desde luego, un escritorio o una de las fases citadas.

Como consecuencia del estudio sistemático de numerosos documentos afectados al circuito de tres fases, se observó que la responsabilidad administrativa del juzgado por demoras en el expediente es del orden de un 20% como máximo, quedando el 80% del tiempo consumido por una causa civil a cargo de los abogados externos litigantes.³

Dado que la presión laboral inicial de un juzgado se verifica precisamente sobre sus empleados que trabajan en la mesa de entradas, los métodos disponibles provistos por la teoría de colas fueron utilizados ya en unos 4 juzgados, a los efectos de determinar la cantidad óptima de empleados necesaria para evitar la saturación del sistema, tales como la longitud media de la cola de abogados durante la jornada judicial, la duración media de espera de un profesional para ser atendido, a partir de la tasa de arribo y la tasa de servicio. [4]

2.5. Determinación de la complejidad de una causa judicial.

Como consecuencia de una serie de comparación con oficinas judiciales de diversos fueros, se observó cierta dificultad en determinar de manera objetiva la complejidad de una causa judicial.

Este proceso resulta de especial interés en el modelado de la fase de despacho correspondiente al modelo global de juzgado descrito en el punto anterior, pues allí se necesitan criterios de direccionamiento correspondientes a un sistema de colas en paralelo.⁴ Se considera que la teoría de grafos aleatorios proporciona la clave para determinar la complejidad de un proceso judicial, tema en el que el equipo de estadística del GESOC ha desarrollado algunos progresos, que deben tener en cuenta factores extra matemáticos, pues los operadores de despacho son personas y no computadoras.

La idea general que se está estudiando para implementar en el sector de despacho es aplicar hasta donde se considere oportuno, los criterios llamados de *lazo abierto*, que tienen en cuenta no tanto la acumulación de expedientes en cada escritorio, sino el tiempo general insumido por la fase visualizada como un todo. Esto parece estar de acuerdo con los plazos procesales, que en el caso de las providencias simples es de tres días hábiles. [5]

2.6. Empleo de elementos de lógica borrosa.

La determinación del consenso en un grupo de peritos para la evaluación técnica de un determinado proceso -por ejemplo la autenticidad o no de una obra de arte-, exigido por un

³ Los fundamentos matemáticos del modelo analizado se expusieron recientemente en el III Congreso sobre Dinámica de Sistemas Socioeconómicos, (DYSES05) organizado por el CONICET y la CIC de la Provincia de Buenos Aires, realizado en junio de 2005 en la sede de la Universidad CAECE de Mar del Plata. (Se sugiere buscar "DYSES05" en Internet para apreciar los detalles de este evento.) Algunas de las técnicas matemáticas utilizadas fueron solicitadas para su publicación internacional por el Dr. Henrich Stauffer, físico y profesor de la Universidad de Colonia, Alemania. (Se sugiere buscar en Internet "Henrich Stauffer"). También fueron solicitadas por el Dr. Ernesto Martínez, profesor asociado del Instituto Balseiro, dependiente del Centro Atómico Bariloche y de la Universidad Nacional de Cuyo.

⁴ Este tema está considerado de punta y está siendo estudiado en Holanda por especialistas del *Thomas Stieltjes Institute for Mathematics* (se sugiere indagar en Internet sobre tal institución).

requerimiento judicial, es un tema delicado dada la componente subjetiva inherente en este tipo de cuestiones.

En este tema, el equipo de estadística del GESOC ha puesto a prueba un bagaje de teoría no utilizada hasta ahora en el ámbito judicial de nuestro país, aunque es conocida en el ámbito académico de los estudios económicos. Se trata de los criterios y técnicas de evaluación provistas por la denominada lógica borrosa (*fuzzy logic*) introducidas por Zadeh hacia 1965

Utilizando las denominadas *medidas de creencia y plausibilidad*, el equipo del GESOC realizó una evaluación del consenso operativo que provocaba el accionar específico de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, realizado entre calificados miembros del Consejo de la Magistratura. Debe aclararse que este tipo de procedimientos, rigurosamente fundamentados desde el punto de vista de su axiomatización operativa, no son *encuestas* sino evaluaciones entre expertos de paridad equivalente. Por lo tanto, las técnicas de lógica borrosa poseen similares características en sus resultados a los que poseen los dictámenes de las juntas médicas convocadas para opinar sobre temas clínicos de alta complejidad. [6]

2.7. Aplicaciones judiciales de la teoría de la información.

Una de las variables principales que intervienen en la gestión administrativa de los juzgados, como fácilmente se comprenderá, es la *tasa de ingreso*. De ahí que resulta fundamental diseñar los mecanismos de sorteo con un mínimo de información implícita interna, maximizando por consiguiente el grado de incertidumbre o *entropía* previa del esquema de sorteo. Lo opuesto a este sistema está dado por la preadjudicación dolosa de ciertos expedientes a determinados jueces. Esta técnica fue difundida por la prensa recientemente, con el sugestivo nombre de *foro shopping*. El concepto de entropía en un esquema de sorteo fue introducido por Shannon hacia 1948, y su utilización fue sugerida de manera oficial por el equipo de trabajo para estudiar el esquema de sorteos aplicado en el ámbito del Fuero Comercial. La sugerencia no fue aceptada, pero sin embargo fue expuesta metódicamente en una sesión pública de la Academia Nacional de Ciencias de Buenos Aires.⁵ [7]

2.8. Referencias bibliográficas básicas.

- [1] Conover, W.J.: **Practical Nonparametric Statistics**, N. York, Wiley & Sons, 1980.
- [2] Rohatgi V.: **Statistical Inference**, N. York, Wiley & Sons, 1984.
- [3] Vandele, W.: **Applied Time Series and Box-Jenkins Models**, ACADEMIC Press, Inc., San Diego, 1983.
- Panakratz, A.: **Forecasting with Univariate Box Jenkins Models: Concepts and Cases**, N. York, Wiley series in Probability & Statistics, 1983.
- [4] Gross, D; Harris, C.: **Fundamentals of Queueing Theory**. Ídem anterior, 1998.
- Lipsky, L.: **Queueing Theory: a Linear Algebraic Approach**, N. York, 1992.
- [5] Bollobas, B.: **Graph Theory**, N. York, Springer Verlag, 1979.
- [6] Klir, G., Folger, T.: **Fuzzy Sets, Uncertainty and Information**, Englewood Cliffs, N.J., 1988
- Yager, R. Filev, D.: **Essentials of Fuzzy Modeling and Control**, Wiley & Sons, Inc., 1994.
- [7] Khinchin, A.: **Mathematical Foundations of Information Theory**, N. York, Dover, 1957.

SEGUNDA PARTE

1. Serie de tiempo. Radiografía del Juzgado Nacional en lo Civil Nº 94 (Ciudad Autónoma de Buenos Aires)

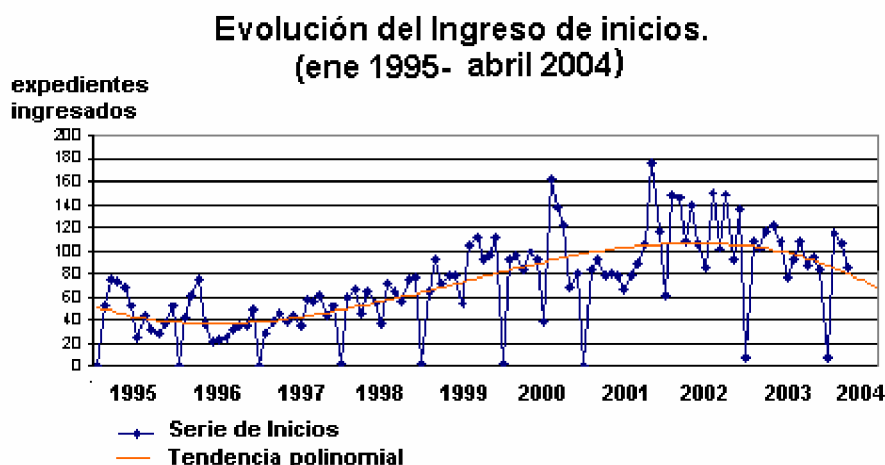


Fig. 1

⁵ Actas de la Academia Nacional de Ciencias de Buenos Aires, tomo XXXII, 1998.

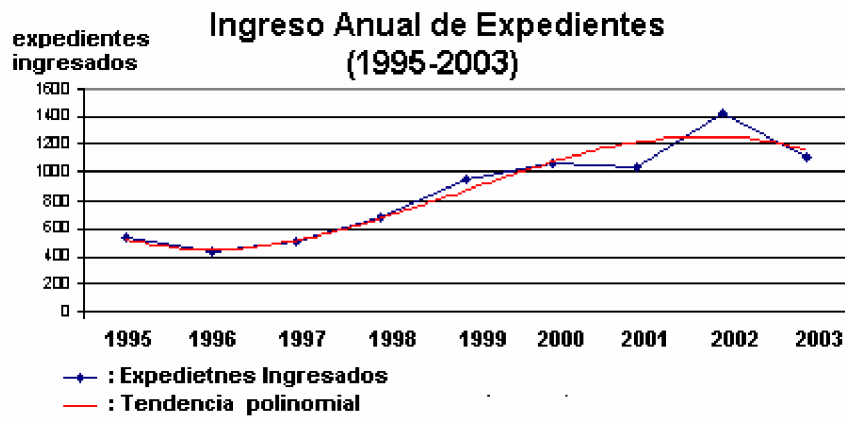


Fig. 2

Variabilidad de la Tasa de Inicios a la Mesa de Entradas

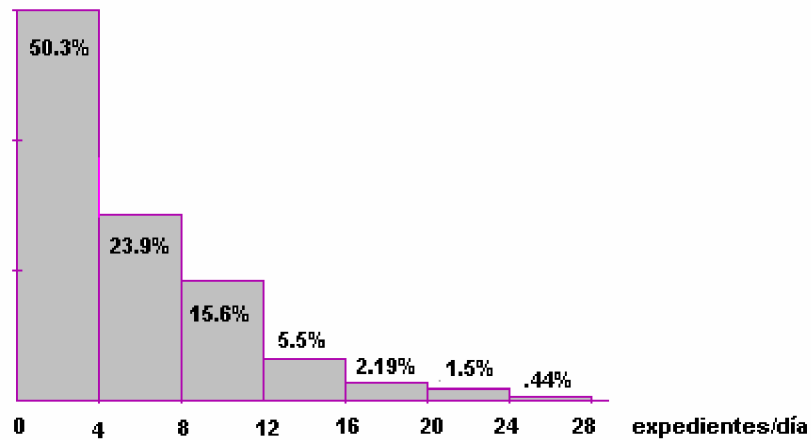


Fig. 3

Evolución Mensual de los Expedientes Pendientes (ene 1995- abril 2004)

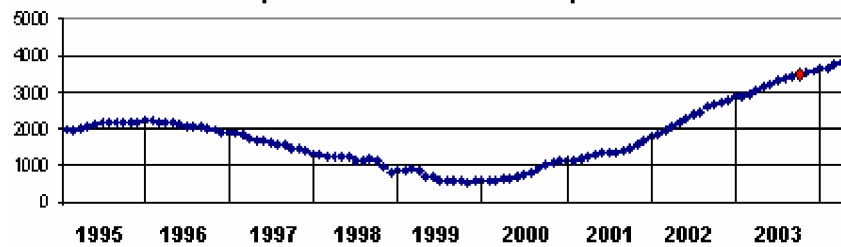


Fig. 4-a: El punto rojo señala un conteo in situ realizado en septiembre de 2003 que arrojó 3478 unidades.

Evolución Mensual de los Expedientes en Trámite con resaltado de su tendencia polinómica (ene 1995- abr 2004)

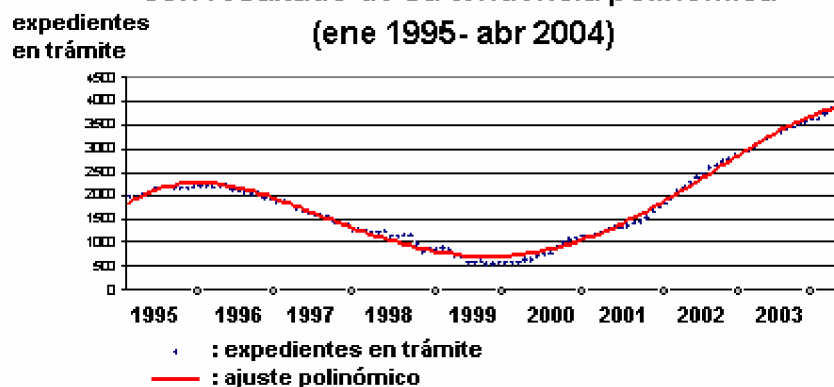


Fig. 4-b

Evolución Mensual de los Documentos Ingresados (nov 2001-abr 2004)

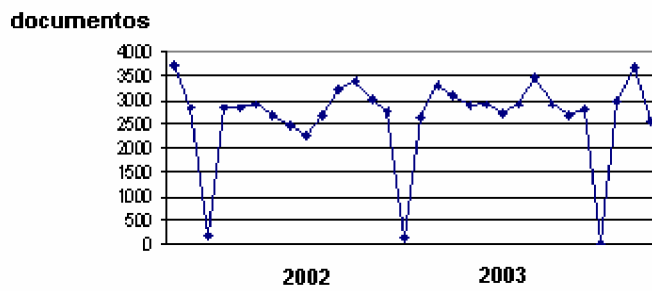


Fig. 5

Evolución Mensual de los Expedientes Resueltos (ene 1995 - abr 2004)

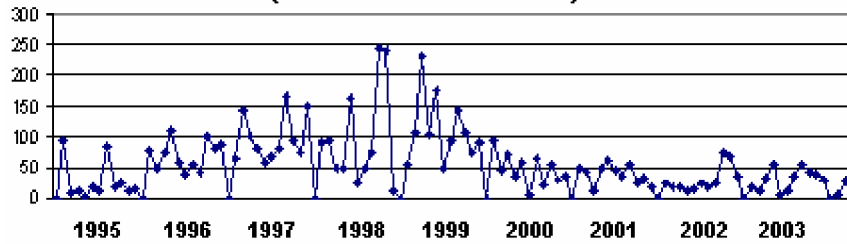


Fig. 6

Evolución Anual de los Expedientes Resueltos (1995-2004)

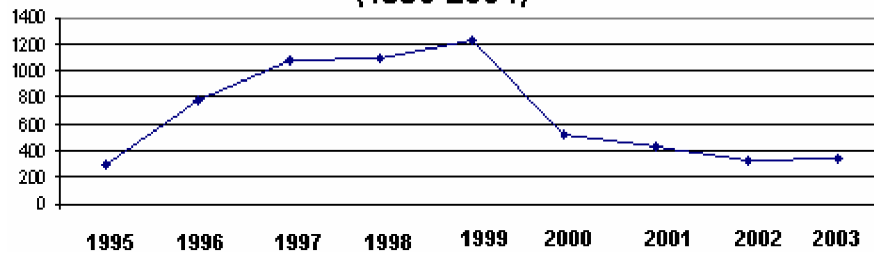


Fig. 7

Evolución de las Formas de Resolución (1996-2003)

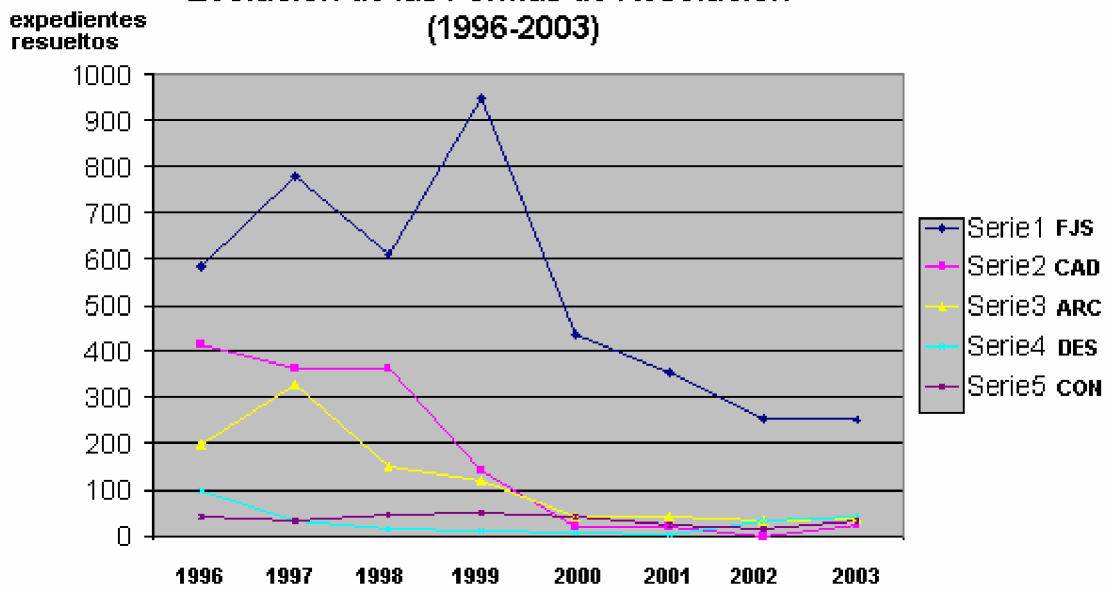


Fig. 8

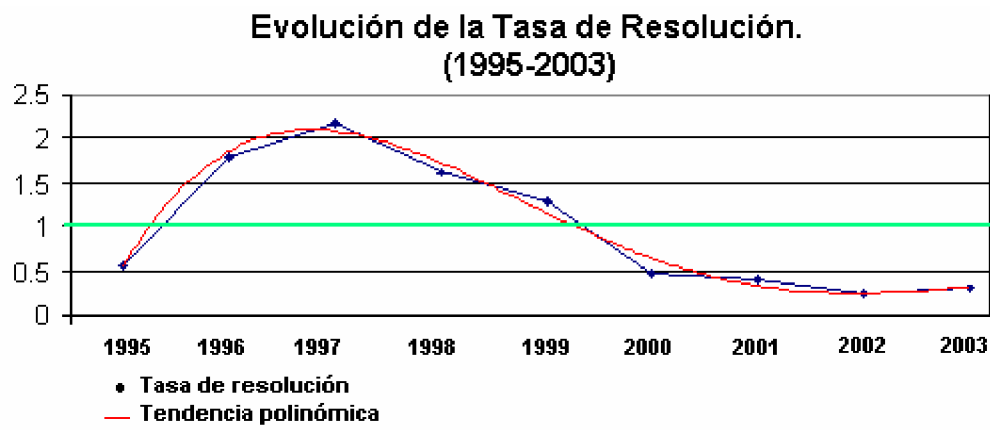


Fig.9: La línea verde señala el límite inferior del trabajo óptimo: se resuelve más de lo que entra.

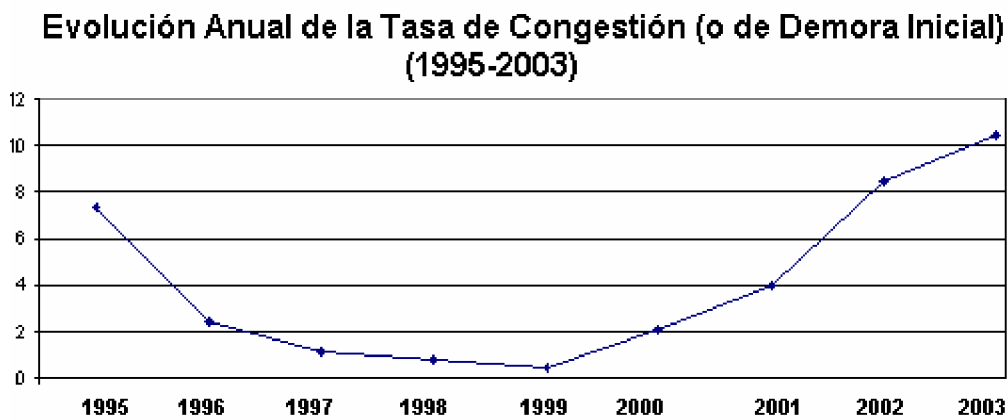


Fig.10

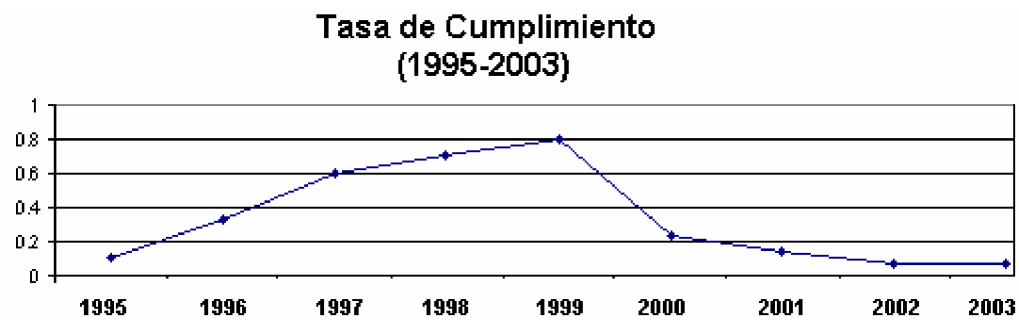


Fig. 11

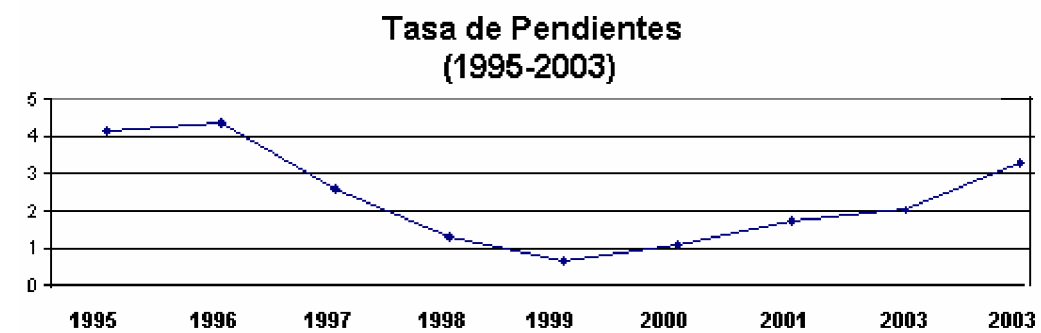


Fig.12

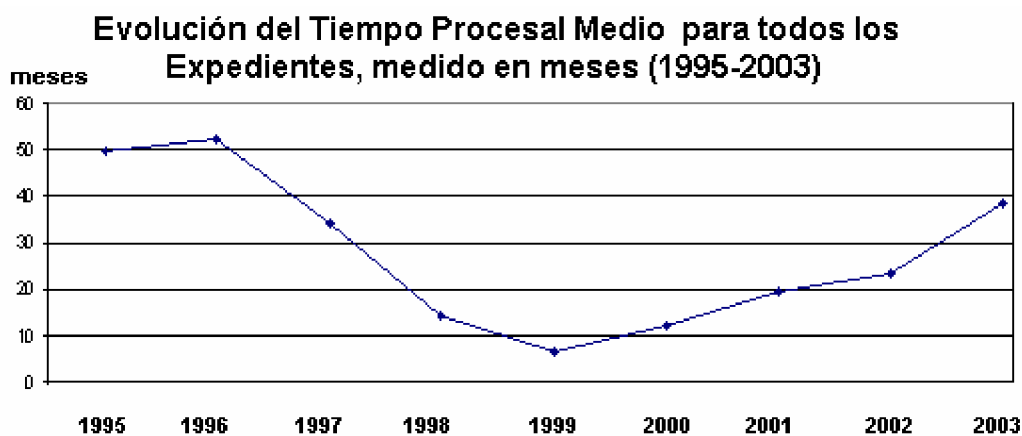


Fig. 13

Descripción informal de los gráficos correspondientes a la Parte I.

- 1) Las figuras 1 y 2 configuran la misma variable muestreada con período mensual (Fig. 1) y con período anual (Fig. 2). La variable, ingreso de inicios, es macro administrativa, externa, sobre la cual el Juzgado no tiene ni responsabilidad ni control. Se observa que tras la pesificación, donde se alcanza un máximo de inicios (entre 2001 y 2002), surge lentamente un descenso en el promedio de inicios, lo que puede verse con detalle en la Fig. 1. Existen consideraciones heurísticas a partir de esta última figura que sugieren que la tendencia seguirá siendo decreciente en el futuro inmediato. Sobre todo por la inercia del pasado reciente, que parece fuerte.
- 2) La figura 3 muestra como se distribuyen por día las cantidades de ingresos en al mesa de entradas. La cantidad más frecuente de inicio por días oscila entre 0 y 4, alrededor de un 50.3% del total de los días hábiles veces. Entre 4 y 8, inicios se verifica un 23% de las veces y así sucesivamente.
- 3) Las figuras 4-a y 4-b muestran la evolución de los expedientes pendientes o en trámite, con diferentes detalles, para no recargarlos en un solo gráfico. La cantidad (#) de expedientes en trámite se calcula según la expresión:

$$\# \text{ pendientes a fin del año } n = \# \text{ pendientes del año } (n-1) + \# \text{ inicios año } n - \# \text{ resueltos año } n$$

El modelo utilizado, con los datos de otras variables y un conteo manual realizado en septiembre de 2003 (que arrojó 3478 unidades), permitió reconstruir la evolución de tales expedientes a partir de enero de 1999. El gráfico 3-b resalta el ajuste dado por un polinomio calculado al efecto. Se observa que el ajuste es muy razonable. Tal polinomio responde a la expresión siguiente:

$$p(x) = .0003x^4 + .0737x^3 - 5.214x^2 + 94.048x + 1747.8,$$

que tiene el siguiente sentido: la variable x representa el número de mes, contado a partir de enero de 1995, tomado como $x=1$; febrero de 1995 se toma como $x=2$ y así sucesivamente, hasta llegar a abril de 2004, que se toma como $x=111$. Luego, $p(x)$ señala cantidad de expedientes en trámite correspondientes al mes x . La figura 3-b muestra también, de manera heurística, que la cantidad de expedientes no ha llegado aún a su máximo, pero es presumible que comenzará a decrecer hacia fines de 2004. Esto está de acuerdo -y también condicionado-, a que la tendencia media de ingreso de inicios se mantenga decreciente, tal como o señala la figura 1.

- 4) La figura 5 muestra la evolución de las cantidades ingresadas de documentos, desde que éstas comenzaran a registrarse electrónicamente, a partir de noviembre de 2001. Se observa a simple vista que la tendencia es aproximadamente constante y que parece rondar alrededor de los 3000 papeles mensuales.
- 5) Las figuras 6 y 7 muestran la evolución de la cantidad de expedientes resueltos entre 1995 y 2003, pero con diferentes períodos de toma de datos. La figura 6 muestra la evolución mensual de los expedientes resueltos registrada inclusive hasta abril de 2004, mientras que la figura 7 muestra la evolución anual de lo mismo hasta fin de 2003. Se observa que el año de 1999 fue cuando se resolvieron más expedientes, y luego se inicia una tendencia decreciente. Este detalle es interesante, pues la figura 4 no lo registra. Allí sí se observa, sin embargo, que el mes de mayor resolución fue el mes de noviembre de 1998.

6) La Figura 8 muestra la evolución cronológica de las formas de resolución según la información recogida manualmente que obra en las carpetas del Juzgado Civil N° 94. Los códigos detectados en las carpetas y presentados en el gráfico son los siguientes: FJS: Fin por Sentencia Judicial; CAD: Caducidad; ARC: Archivado; DES: Desistimiento Total; CON: Conciliación. Este gráfico discrimina por formas de resolución la tendencia decreciente observada por la evolución global de los expedientes resueltos que muestra el gráfico de la figura 5.

7) La figura 9 muestra la evolución de la *tasa de resolución*, calculada a fin de cada año. Se calcula con la expresión:
$$= \frac{\# \text{trámites resueltos en el año } n}{\# \text{trámites ingresados en el año } n}$$
.

Si la TR es mayor que uno, entonces se resuelve más de lo que ingresa y *esta es la situación óptima*. La tasa de resolución fue óptima quizás hasta mediados de 1999. Si la TR es menor que 1, entonces *se comienza a generar atraso*. Se observa que esto comienza a verificarse durante 1999 y se mantiene por o menos hasta 2003. Una observación atenta de la figura 4 muestra que exactamente a fines de 1999 los expedientes pendientes comienzan a aumentar. Es interesante señalar que a pesar de que en 1998 fue el año que más expedientes se resolvieron, la tasa de resolución arroja un valor máximo para el año 1997. Las diferentes tasas de gestión, en general se evalúan al final de cada año.

8) La figura 10 muestra la evolución de la *tasa de congestión* o también llamada *tasa de demora inicial* es un indicador básico de congestión administrativa. Se define según la fórmula siguiente:

$$\frac{\# \text{trámites pendientes en el año } n}{\# \text{trámites resueltos en el año } n}$$

La figura comentada muestra que la tasa de congestión desciende significativamente desde 1995 hasta 2000, y luego crece vertiginosamente hasta 2002, donde parece comenzar nuevamente a descender.

9) La Figura 11 muestra la evolución de la tasa de cumplimiento que se define según la expresión:

$$\frac{\# \text{cantidad de resueltos en el año}}{\# \text{pendientes del año anterior} + \# \text{ingresados en el año}}$$

A mayor valor de la tasa, mejor. El máximo posible de la tasa de cumplimiento es 1. Se observa que el mejor desempeño se obtuvo en 1999, donde la tasa de cumplimiento alcanzó .8.

10) La figura 12 muestra la evolución de la tasa de pendientes. Se la define mediante la relación:

$$\frac{\# \text{pendientes a fin de año}}{\# \text{inicios en el año}}$$

Mientras menor sea el valor de la tasa de pendientes, mejor. El valor mínimo posible es 0, y el menor valor se obtuvo en 1999.

11) La figura 13 muestra la evolución del tiempo procesal medio (estimado en meses) de todos los expedientes del juzgado. El promedio del tiempo procesal comienza a disminuir hasta 1999, donde alcanza un mínimo y luego asciende lentamente. Este gráfico está hecho sobre consideraciones teóricas, de acuerdo con la llamada *ley de Little*. A pesar de lo que señala el gráfico, se cree necesario observar que la comparación hecha sobre dos lotes de expedientes tomados al azar, uno de ellos con comienzo y fin en 1999 (sin gestión de calidad) y otro lote iniciado y terminado en 2000 (con gestión de calidad) demostró algo que este gráfico no detecta. Los expedientes iniciados y terminados en 2000 muestran una baja en el tiempo procesal medio de hasta un 30% comparados con los expedientes sin calidad que se iniciaron y terminaron en 1999.

2. Variables de Gestión Interna.

2.1 Introducción

En el presente ítems se presentan gráficos donde se explicitan diferentes variables internas en el Juzgado Civil N° 94. La siguiente figura grafica el Modelo Matemático de Escritorio del Secretario.

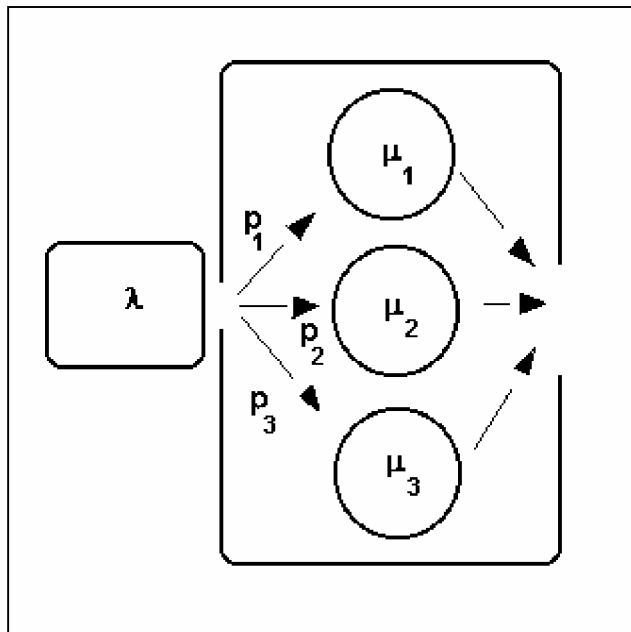


Fig. 12

Tiempos de Servicio para el Escritorio del Secretario (no incluye audiencias)

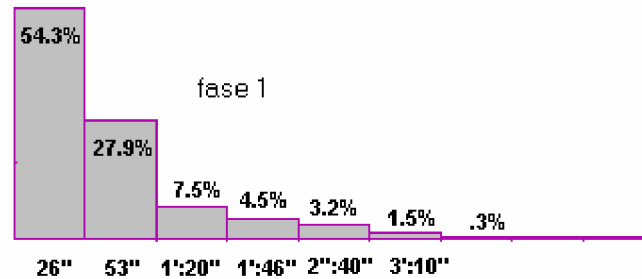


Fig. 13

Tiempos de Servicio para el Escritorio del Secretario Diagrama Acumulativo

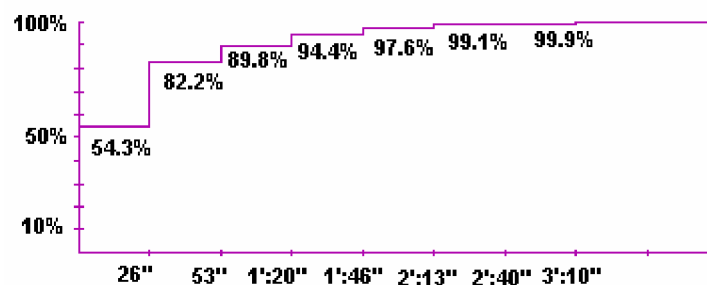


Fig. 14

Discriminación de la Entrada de la Mesa del Secretario

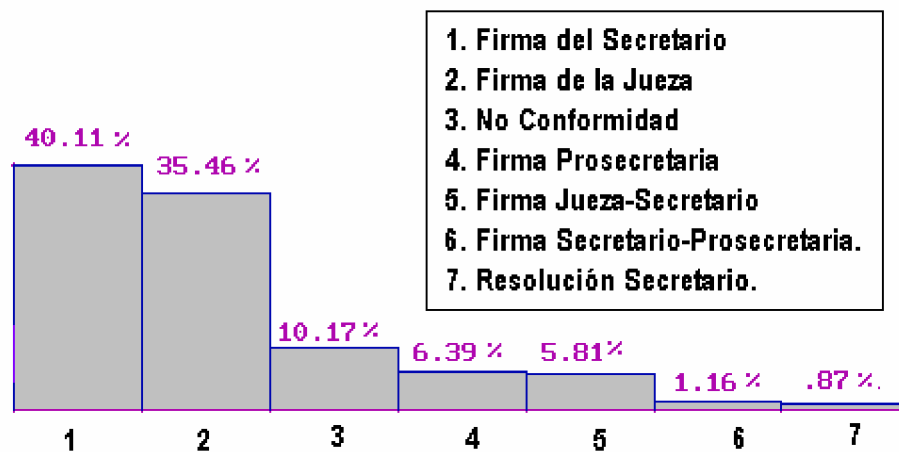


Fig. 15

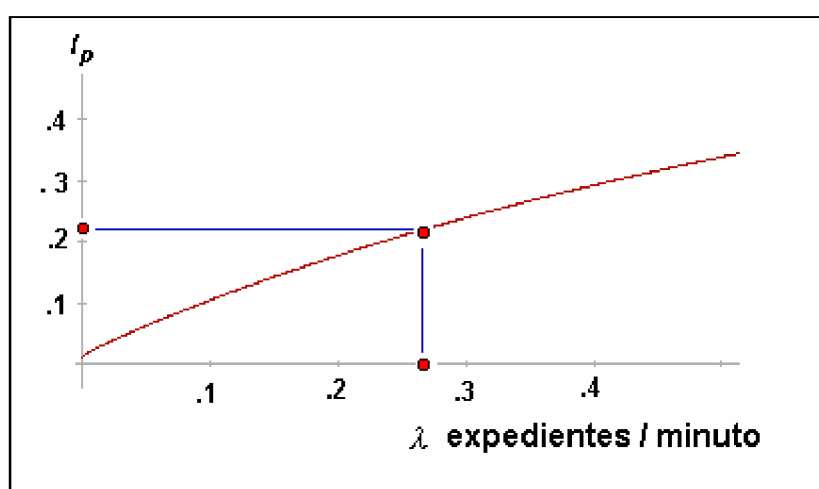


Fig. 16

Caracterización Operativa de la Mesa del Secretario

1	λ	0.266019	(expedientes / minuto)
2	μ_1 (expedientes)	1.034482	(expedientes / minuto)
3	μ_2 (audiencias)	0.011111	(audiencias / minuto)
4	μ_3 (decisiones)	0.008333	(decisiones / minuto)
5	p_1	0.982143	
6	p_2	0.008929	
7	p_3	0.008929	
8	tiempo medio en escritorio	2.824539	Minutos
9	μ global	0.354040	(gestiones / minuto)
10	ρ	0.75	
11	C^2	32.305398	
12	\bar{Q}	38.57	expedientes en espera
13	\bar{T}	144.98	Minutos
14	$p(S)$	0.781	
15	l_p	0.22	

Fig. 17

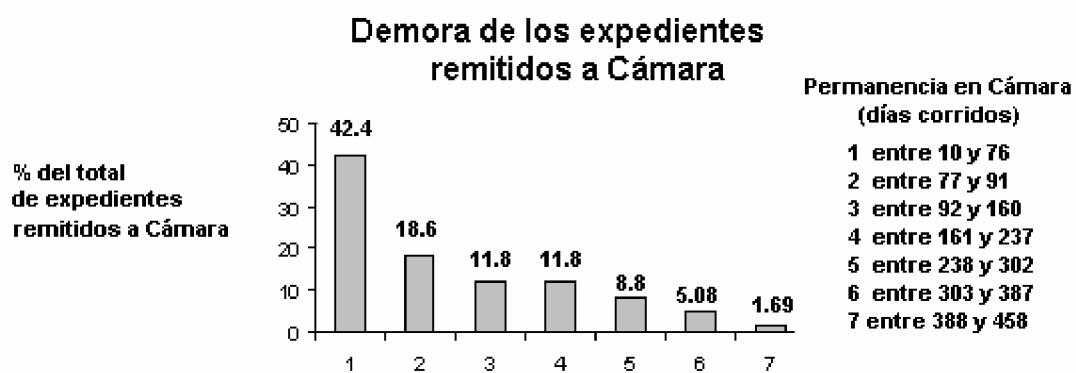


Fig. 18

Procesos en general, sin ISO, 1999				Procesos en general, con ISO, 2000		
Orden	Inicio	sentencia	duración (días)	inicio	Sentencia	duración (días)
1	2/2/99	8/2/99	6	1/2/00	9/3/00	37
2	2/2/99	22/4/99	79	1/2/00	20/3/00	48
3	3/2/99	7/5/99	93	3/2/00	2/5/00	89
4	3/2/99	22/4/99	78	3/2/00	8/8/00	187
5	5/2/99	21/9/99	228	4/2/00	26/9/00	235
6	8/2/99	11/8/99	184	7/2/00	5/6/00	119
7	8/2/99	12/10/99	246	7/2/00	5/6/00	119
8	8/2/99	7/6/99	119	8/2/00	8/6/00	121
9	8/2/99	27/12/99	322	8/2/00	11/5/00	93
10	9/2/99	19/5/99	99	9/2/00	20/9/00	224
11	9/2/99	10/9/99	213	10/2/00	15/3/00	34
12	10/2/99	15/3/99	33	10/2/00	13/6/00	124
13	3/3/99	25/5/99	83	10/2/00	26/9/00	229
14	3/3/99	31/8/99	181	10/2/00	28/6/00	139
15	4/3/99	25/8/99	174	11/2/00	27/10/00	259
16	4/3/99	25/6/99	113	14/2/00	25/9/00	224
17	4/3/99	18/5/99	75	14/2/00	15/3/00	30
18	9/3/99	21/11/99	257	15/2/00	26/9/00	224
19	11/3/99	15/12/99	279	16/2/00	20/9/00	217
20	12/3/99	31/8/99	172	16/2/00	31/5/00	105
21	13/3/99	6/8/99	146	16/2/00	2/6/00	107
22	15/3/99	7/6/99	84	16/2/00	16/8/00	182
23	16/3/99	23/6/99	99	17/2/00	30/3/00	42
24	18/3/99	1/11/99	228	18/2/00	7/9/00	202
25	7/4/99	18/11/99	225	18/2/00	10/3/00	21
26	9/4/99	25/11/99	230	18/2/00	2/6/00	105
27	12/4/99	13/7/99	92	21/2/00	22/6/00	122
28	13/4/99	1/6/99	49	22/2/00	15/9/00	206
29	13/4/99	15/11/99	216	22/2/00	26/9/00	217
30	14/4/99	19/4/99	5	23/2/00	23/5/00	90
31	15/4/99	13/8/99	120	23/2/00	19/4/00	56
32	16/4/99	4/5/99	18	25/2/00	3/8/00	160
33	21/4/99	5/10/99	167	25/2/00	6/10/00	224
34	23/4/99	8/10/99	168	28/2/00	30/5/00	92
35	26/4/99	7/12/99	225	28/2/00	7/6/00	100
36	27/4/99	12/10/99	168	29/2/00	22/5/00	83
37	27/4/99	6/8/99	101	2/3/00	27/4/00	56
38	10/5/99	25/10/99	168	3/3/00	10/5/00	68
39	10/5/99	26/10/99	169	6/3/00	26/4/00	51
40	13/5/99	18/5/99	5	7/3/00	3/5/00	57
41	14/5/99	4/11/99	174	7/3/00	14/8/00	160
42	17/5/99	16/9/99	122	7/3/00	8/8/00	154
43	17/5/99	20/12/99	217	8/3/00	17/3/00	9
44	18/5/99	17/11/99	183	8/3/00	2/10/00	208
45	20/5/99	6/9/99	109	8/3/00	21/11/00	258
46	21/5/99	16/11/99	179	8/3/00	20/6/00	104
47	24/5/99	31/5/99	7	9/3/00	11/8/00	155
48	26/5/99	24/8/99	90	9/3/00	20/9/00	195
49	27/5/99	29/8/99	94	10/3/00	12/6/00	94
50	27/5/99	6/12/99	193	10/3/00	13/6/00	95

Parámetros estadísticos obtenidos en cada caso (cantidades en días)						
procesos generales sin ISO, 1999			procesos generales con ISO, 2000			
promedio muestral			141.7	130.6		
dispersión muestral:			77.08	70.6		

Fig. 19

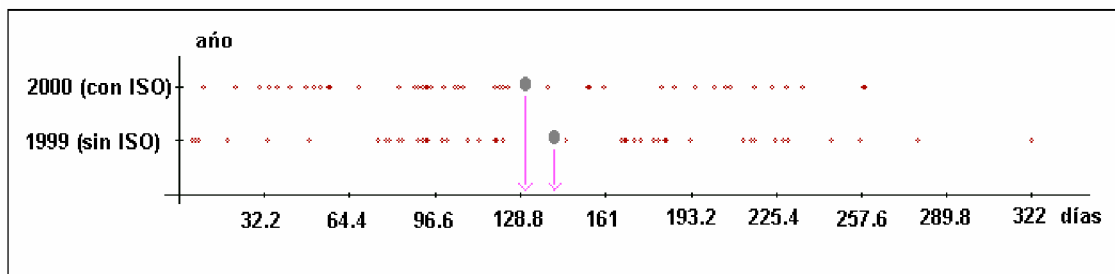


Fig. 20

2.2 Descripción informal de los gráficos correspondientes.

1) La figura 12 muestra el esquema básico del modelo desarrollado para describir y predecir el comportamiento operativa de la mesa del Secretario. De acuerdo con el modelo diseñado al efecto, el Secretario del Juzgado Nacional Civil N° 94 desempeña sus tareas judiciales sobre un escritorio destinado al análisis técnico de los expedientes ingresados. Estos documentos constituyen el núcleo básico de las demandas localmente presentadas y cada uno de ellos contiene el registro completo del incidente a considerar. La secuencia del proceso se detalla a continuación. A medida que concluyen con sus respectivas tareas de análisis sobre los expedientes ingresados al juzgado, un conjunto específico de empleados y funcionarios (a veces el mismo secretario), deposita los expedientes en una mesa rodante especialmente adaptada para esa necesidad, ya que la misma se mueve por todo el ámbito del juzgado.. Una vez iniciada su sesión de trabajo, el secretario toma del móvil un expediente por vez. A continuación, según la naturaleza o exigencia intrínseca del expediente elegido, el secretario procederá a realizar una de las tres siguientes tareas o fases: 1) *lectura y traspaso de expedientes a otros empleados*; 2) *toma de decisiones parciales con efecto judicial respecto del expediente atendido, dejando el correspondiente registro escrito*, o 3) *concesión de una audiencia determinada*.

Aquí se hace falta de manera imprescindible apelar a ciertos conceptos técnicos. Con una probabilidad p_i ($1 \leq i \leq 3$) cada expediente ingresa desde el móvil a la izquierda a una de las tres fases ($1 \leq i \leq 3$) posibles. Recuérdese que se llama *tasa de servicio*, simbolizada con la letra μ a la cantidad de tareas específicas realizadas por unidad de tiempo trabajado. Con respecto al esquema de la figura 12, cada tarea o expediente de tipo i recibe un procesamiento específico de acuerdo con una tasa de servicio μ_i , y finalmente egresa del escritorio para seguir con los procedimientos habituales en otros sectores del Juzgado. Por otra parte $\tau_i = \frac{1}{\mu_i}$, expresa el

tiempo medio de servicio para la fase i . La figura 3 muestra además las probabilidades p_i de que el trámite se realice bajo alguna de las tres fases operativas. El Secretario trabaja globalmente de acuerdo con una tasa de servicio μ , asociada con el tiempo medio de servicio $\frac{1}{\mu}$. El cociente

$\rho = \frac{\lambda}{\mu}$ mide la intensidad de tráfico o coeficiente de ocupación provocado por los expedientes

que atraviesan el escritorio. Los parámetros de entrada del modelo, que deben estimarse en el entorno del escritorio con la máxima precisión posible, son entonces los siguientes:

- i_e) la tasa de ingreso de expedientes λ ;
- ii_e) las probabilidades en el ingreso p_i ($1 \leq i \leq 3$), y
- iii_e) las tasas de servicio parciales μ_i ($1 \leq i \leq 3$).

Como respuesta, el modelo propuesto entrega:

- i_s) el tiempo medio de servicio del secretario \bar{t} (y por lo tanto su tasa media de servicio $\mu = \frac{1}{\bar{t}}$),
- ii_s) el coeficiente de ocupación o intensidad de tráfico ρ sobre el escritorio,
- iii_s) la cantidad media de expedientes en el móvil \bar{Q} ,
- iv_s) el tiempo de permanencia medio \bar{T} de los expedientes en el móvil.
- v_s) el índice de presión laboral l_p al cual está sometido el secretario.

- 2) Las figuras 14 y 15 ilustran la distribución de frecuencias de las tareas del secretario, con las cuales se estiman las probabilidades mencionadas en el punto anterior.
- 3) La figura 16 ilustra la manera en que depende la presión laboral del secretario frente a la variabilidad de la tasa de ingreso de expedientes. El índice de presión laboral responde a una

formulación probabilística demasiado técnica para detallarla en este informe, pero se espera que su propio nombre resulte expresivo y señale la necesidad o conveniencia de su determinación

- 4) La figura 17 muestra finalmente la ficha numérica completa de la mesa del secretario.
- 5) La figura 18 muestra la distribución de los tiempos de demora de los expedientes remitidos a Cámara, desde que se decidió mantener ese tipo de registros. Hablar de duración promedio es poco expresivo en este caso, debido a la gran dispersión de duraciones observadas. Es decir, hay mucha diferencia entre el mínimo valor (10 días) y el máximo observado (1330 días). En este caso es más útil consignar la duración tal como se ilustra en la figura 18. De ella se deduce que el 50% de los expedientes remitidos a la Cámara vuelve antes de que transcurran 106 días corridos. Por otra parte, el 75% de la cantidad remitida vuelve al juzgado antes de que transcurran 327 días.
- 6) Las figuras 19 y 20 ilustran una medición experimental para detectar el efecto de la aplicación de las normas de gestión de calidad en la tramitación de expedientes. La medición se hizo sobre dos lotes de 50 expedientes elegidos al azar, ambos con la propiedad de haberse iniciado y terminado durante un mismo año. Estos dos lotes se consignan en la figura 19. El primer lote se gestionó durante 1999 *sin calidad*. El segundo lote se gestionó durante el año 2000 *con calidad*. Tal como se observa en la figura 1, las condiciones de ingreso de expedientes fueron las mismas durante esos dos años. Se observa una reducción del promedio de duración del tiempo procesal cercana al 8% cuando los expedientes se gestionaron con calidad. El diagrama de la figura 20 ilustra ese fenómeno. Consideraciones de la teoría estadística, dada la aleatoriedad de la muestra, permiten conjeturar que la reducción del promedio de los tiempos procesales con gestión con calidad, podría alcanzar picos cercanos a un 30% respecto del promedio del tiempo procesal sin calidad. Esta verificación debe corroborarse cuando transcurran varios años de iguales condiciones socioeconómicas, y se superen los efectos del ingreso masivo de expedientes provocados por la pesificación.

3. Modelo judicial general de tres fases

Se considera pertinente la aplicación de la teoría de colas como herramienta complementaria eficaz. Desde este punto de vista, es posible concebir al proceso judicial como una red de colas en serie. Si bien cada uno tiene sus características propias, se describirá ahora el caso de un juzgado civil.

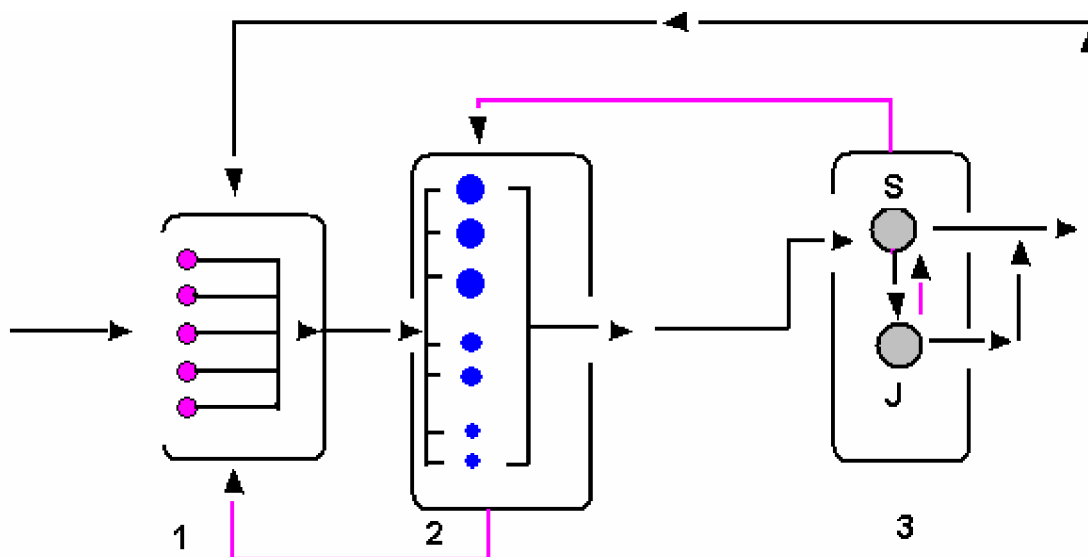


Figura 7: El Juzgado visto como una red de colas entre tres fases: Recepción (1), Despacho (2) y Toma de Decisiones. Los trazos en verde señalan realimentaciones de no conformidad. Las letras S y J señalan al secretario y al juez respectivamente.

Cuando un abogado patrocinante externo presenta un documento en una causa civil, lo entrega en la recepción del Juzgado (fase 1), generando un expediente si la causa es nueva, o incorporando a uno ya existente si no lo es. Luego, los abogados en el despacho estudian el documento recibido. Derivan luego el resultado a la próxima fase. Finalmente, el juez o bien el secretario del Juzgado, deciden sobre los argumentos del documento recibido y lo firman (fase 3). El expediente vuelve con esta carga informativa y documental a la recepción (fase 1), que esperará al abogado de la parte interesada. Éste, eventualmente, tomará nota del efecto de su presentación, y decidirá mediante otro documento la mejor manera de continuar el proceso de su cliente. El ciclo se repetirá hasta agotarse, ya sea mediante una sentencia, mediante un arreglo extrajudicial, o bien mediante cualquier otra forma que la legislación procesal tiene prevista para considerar agotado el caso. El conocimiento completo de todos los tiempos involucrados en el proceso descrito, develará detalladamente la magnitud de la demora procesal, en la parte que le compete a cada una de las

fases judiciales indicadas, incluyendo la correspondiente al abogado de parte. La descripción realizada surge del diseño elaborado por el equipo del GESOC.

Por lo que se acaba de expresar, el modelo global descrito está aún en estado embrionario. Sin embargo, se han efectuado desarrollos y ensayos previos en las fases (1) y en parte de la fase (3). En ambos lugares se ha detectado que también posee interés administrativo cuantificar las acumulaciones globales de expedientes producidas en cada etapa del proceso detallado.

De las tres fases, la más difícil de caracterizar es la de despacho. Esto es así por lo que se describe a continuación. En la fase (1), la mesa de entradas, se ha observado fehacientemente que el tiempo de permanencia en el mostrador depende exclusivamente del profesional que realiza un trámite, y no del empleado afectado a su atención. Esto facilita que varios profesionales puedan ser atendidos con razonable facilidad por un mismo empleado. Dicho de otra manera, la calidad de atención puede suponerse homogénea o constante para cada empleado afectado a esta fase (1). Esto facilita su análisis estadístico y puede afirmarse que la mesa de entradas se rinde totalmente a su descripción estadística.

La situación se invierte de manera radical en el despacho o fase (2). Ahora el tiempo de atención depende esencialmente de la complejidad que posea el expediente a ser considerado. De ahí que resulta esencial medir de manera objetiva dicha complejidad.

La fase (3) tiene una simplicidad de descripción aún mayor que la mesa de entradas.

4. Estudio de la presión laboral en la Mesa de Entradas del Juzgado Nacional Civil N° 37

(Ciudad Autónoma de Buenos Aires)

4.1 Introducción.

Este informe, por lo tanto, ofrece una gama de resultados numéricos que están basados en el procesamiento matemático efectuado sobre una masa grande de información numérica tomada in situ. Tal procesamiento forma parte de una extensa disciplina estadística abocada al estudio de los problemas de saturación denominada precisamente *teoría de colas*, de extenso desarrollo durante los últimos 80 años, y en particular, a partir de finalizada la I guerra mundial.

Los resultados obtenidos son por lo tanto objetivos, aunque debe tenerse en cuenta que algunas respuestas tienen un pequeño margen de error estadístico inevitable, que oscila en alrededor del 5% sobre los valores consignados. Las mediciones se realizaron durante todas las franjas horarias de un día judicial típico en el mes de agosto de 2005.

Los resultados y conclusiones del presente surgen luego como consecuencia de dos mediciones básicas, que son las siguientes:

i) *La velocidad promedio del flujo de entrada de profesionales al juzgado.* Esta velocidad queda determinada por la llamada *tasa media de ingreso*, medida en la unidad que se considera más expresiva para la circunstancia, es decir, “profesionales / minuto”. Para abreviar, a la tasa de ingreso se la simboliza habitualmente con la letra griega λ (lambda)

ii) *La velocidad promedio de atención con la que se atiende a cada profesional una vez que llega a su puesto en el mostrador de la mesa de entrada del Juzgado.* Esta velocidad se llama *tasa media de servicio*. Se la designa habitualmente con la letra griega μ (mu). Se la mide, también en la unidad “profesionales / minuto”.

Los resultados que se ofrecen a continuación no proporcionan en sí mismos la solución a ciertos problemas de saturación laboral observados, pero facilitan la toma de decisiones administrativas que pueden ser útiles para comenzar a desarrollar las tareas tendientes a subsanarlos.

Se reitera que algunas series de datos ofrecidos no contienen error, pues constituyen censos completos de la actividad observada. Por el contrario, otras series numéricas se construyeron a base de muestras significativas, y entonces el error existirá de manera inevitable. Para evitar ambigüedades, esto se aclarará convenientemente en los casos que corresponda.

Un sistema como la mesa de entradas a una oficina queda descrito por una serie de medidas de eficiencia, tal como se ofrecen en este informe. Tales medidas, derivadas o deducidas de las dos variables ya analizadas –la tasa de ingreso y la tasa de servicio, son las siguientes:

- i) *Presión global sobre la mesa de entradas.*
- ii) *Probabilidad de ocupación para los empleos de la mesa.*
- iii) *Longitud media de la cola de profesionales frente a la mesa*
- iv) *Tiempo medio de espera frente a la cola*
- v) *Cantidad media de letrados en la mesa de entradas en total.*

El valor y sentido de estas cantidades se analizarán en detalle, dedicando algunas observaciones además, al valor más conveniente de empleados que se sugieren presentes en la mesa de entradas.

4.2. La tasa media de ingreso.

En el día típico analizado se registró un ingreso de 357 abogados, entre las horas 7:30 y 13:30. En valores absolutos, este fenómeno queda ilustrado en la figura 1. El ingreso de los profesionales no es uniforme, y la hora de menos exigencia laboral está comprendida entre las 7:30 y 8:30. Se observa de inmediato que la hora pico en el ingreso de los profesionales queda comprendido entre las 10:30 y 11:30.

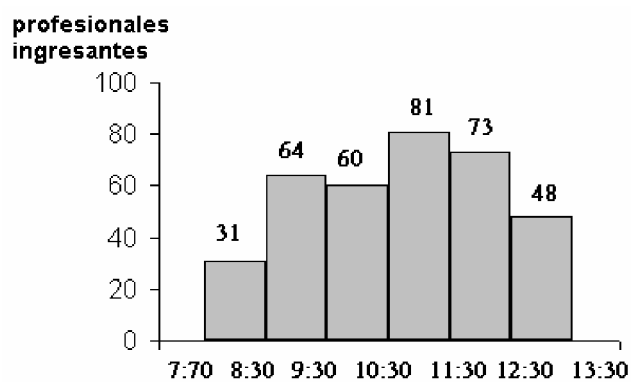


Fig. 1: Los 357 abogados se atendieron de acuerdo con lo graficado por el diagrama de barras de arriba. Las franjas menos exigidas están dadas por los intervalos de tiempo entre las 7:30-8:30 y entre las 12:30-13:30.

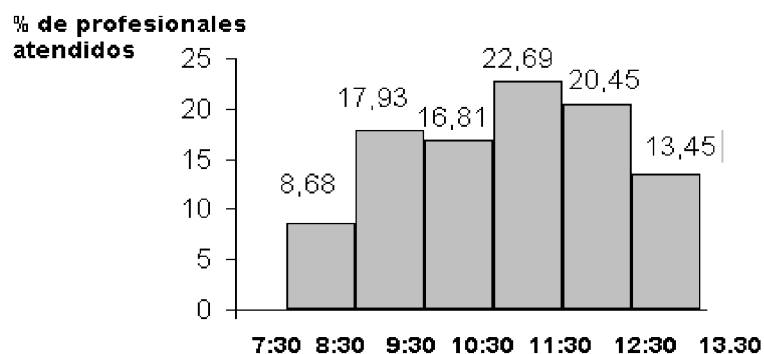


Fig. 2: Distribución porcentual de los profesionales atendidos en las franjas horarias habituales.

El diagrama de la figura 2 refleja de manera porcentual las cantidades absolutas consignadas en la figura 1.

Como lo indica su nombre, la denominada *tasa media de ingreso* mide la velocidad promedio con la cual ingresan los profesionales a la Mesa de Entradas. Como consecuencia natural de los valores consignados en la figura 1, los resultados obtenidos muestran con claridad que la tasa varía hora a hora, de acuerdo con el gráfico señalado en la figura 3.

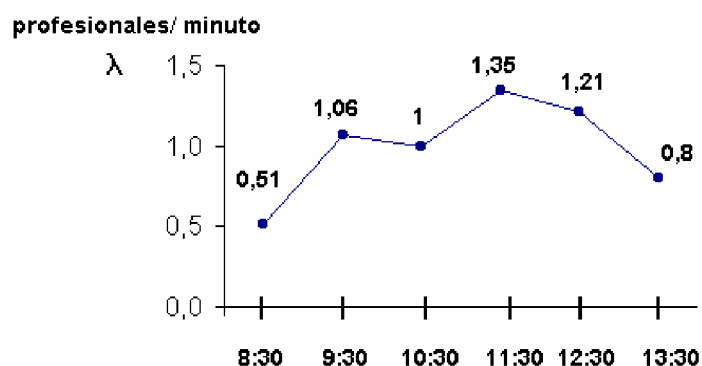


Fig. 2: Evolución horaria de la tasa de ingreso en el Juzgado Civil 37

Dada la variabilidad observada por la tasa de ingreso, se acostumbra tomar su tasa media, que expresará luego la presión laboral media a la que está sometida la mesa de entradas durante el día laboral completo.

Tal valor medio extendido a todo el día es luego de: $\lambda = 0,99167$ profesionales / minuto. Este valor dice que prácticamente ingresa a la mesa *un abogado por minuto*.

Obsérvese, sin embargo, que durante la primera hora laboral, de 7:30 a 8:30, el ingreso de profesionales es prácticamente la mitad: del promedio diario; en esa primera franja horaria *ingresa*

a la mesa de entradas: un profesional cada dos minutos. Durante la última hora laboral de la jornada judicial, la tasa también es menor: 0,8 profesionales / minuto.

Resaltamos entonces el resultado obtenido:

Tasa media de entrada $\lambda = 0,99167$ profesionales / minuto

4.3. Tiempo medio de servicio y tasa media de servicio.

El tiempo de servicio es el intervalo temporal que existe entre el instante en que un profesional llega a su puesto sobre el mostrador hasta que termina su gestión en ella y se retira. Se ha observado que no siempre que un profesional llega a un lugar libre del mostrador es de inmediato atendido por uno de los empleados presentes, pero en general, lo es casi de inmediato. También se ha observado que en varias oportunidades los empleados atienden a los profesionales ingresantes antes de que éstos ocupen su lugar en el mostrador de la mesa.

La teoría que se utilizó para expresar los resultados emergentes de las dos mediciones básicas, proporciona las demás determinaciones a partir de la manera en como se mide el tiempo de servicio, y esto es lo que se ha explicado más arriba. Como la atención de los profesionales no siempre se produce como lo indica la teoría, los resultados reales presentarán leves fluctuaciones adicionales. Los tiempos de servicio muestran una cierta variabilidad, pero es de pequeña magnitud. Rara vez se ha observado un abogado que requiera más de 15 minutos revisando documentación. El valor obtenido para el tiempo medio de atención de un profesional es de 5 minutos y 37 segundos con 19 centésimas. Esta determinación se basa en una muestra grande, y por lo tanto tiene una posible indeterminación respecto de su verdadero valor, en más o en menos de 1 minuto con 24 segundos. Esto se afirma con una certeza mayor al 95%.

El tiempo medio de servicio es interesante desde el punto de vista administrativo pues sirve para dar una idea de la velocidad de atención ofrecida por la mesa de entradas del Juzgado. Esta velocidad se llama *tasa media de servicio* y se expresa en la misma unidad que la tasa de ingreso: "profesionales / minuto."

Una manera de expresar esa velocidad es, precisamente, diciendo que se atiende un abogado cada 5 minutos y 37 segundos. Esto es exactamente lo mismo que decir que la velocidad media de atención o tasa media de servicio es de 0,17794 abogados /minuto. El número 0,17794 se obtiene dividiendo 1 por 5 minutos y 37 segundos. Se acostumbra a designar la tasa media de servicio con la letra griega μ (mu)

Se resaltan entonces los resultados de esta sección:

Tiempo medio de servicio = 5 minutos 37 segundos con 19 centésimas.

Error = +/- 1 minuto con 24 segundos.

Confiability de la medición anterior: superior al 95%

Tasa media de servicio $\mu = 0,17794$ profesionales / minuto

4.4. Presión global de trabajo sobre la mesa de entradas.

Basándonos en lo hasta aquí expresado, vamos a comparar la tasa media de ingreso λ con la tasa media de servicio μ . Es decir, vamos a comparar la velocidad media de ingreso a la mesa de entradas con la velocidad media de evacuación de la misma.

La manera más natural para efectuar esa comparación es efectuando el cociente entre ambas cantidades citadas, es decir, realizando el cociente λ / μ .

Ese cociente es un número a secas, sin unidades, pues al estar medidas ambas cantidades en las mismas unidades, éstas se cancelan. El cociente λ / μ recibe a veces el nombre de presión global sobre la mesa de entradas y se lo simboliza habitualmente con la letra r .

En nuestro caso el valor obtenido para presión global de trabajo r es de 5,573. Esto quiere decir exactamente que la velocidad de entrada de profesionales al Juzgado es 5,573 veces mayor que la velocidad con la que se atiende a cada profesional.

Con toda claridad, el Juzgado colapsaría completamente si la mesa de entradas estuviera a cargo de un solo empleado, pues la cola de abogados crecería entonces de manera incontrolable. Esto no llega a suceder por tres razones principales.

i) La primera de ellas es que hay más de un empleado en mesa de entradas.

ii) La segunda, consiste en el modus operandi observado por los empleados de la mesa. En efecto, cuando uno de ellos atiende a un profesional en espera, casi de inmediato le alcanza el expediente solicitado y queda en libertad para atender al siguiente profesional en espera. Con muy pocas excepciones, esta parece ser la norma general de atención. en las mesas de entradas de los juzgados civiles, y en particular en el Juzgado Nacional Civil N° 37

iii) La tercera razón es que el mostrador del juzgado permite la ubicación simultánea de hasta un máximo de 6 profesionales "codo a codo", que no obstante esta ligera molestia, pueden analizar sus expedientes con cierta comodidad. Salvo excepciones, que consisten en consultas breves que no requieren lecturas extensas de documentación específica sobre el mostrador, el Juzgado tiene una capacidad máxima de atención de hasta 6 abogados en simultáneo, cantidad que coincide con el espacio lineal disponible en el mostrador de su mesa de entradas.

4.5. Cantidad mínima de empleados en la mesa de entradas.

Haremos aquí una pequeñísima aclaración con respecto a la notación que se empleará en seguida. Si x es un número que posee un desarrollo decimal cualquiera, como por ejemplo, 8,9567, la expresión $[x]$ designa a la parte entera de x o bien al mayor número entero menor que x . En el ejemplo dado para x es obvio que $[8,9567] = 8$. Asimismo, se observará que $[14,5491] = 14$. Por otra parte, se recuerda que el símbolo ">" se lee "mayor que". Por ejemplo, $5 > 3$ se lee de manera obvia como "5 es mayor que 3".

Si la mesa de entradas del Juzgado funcionara como lo hacen algunos bancos, con casillas de atención fijas donde trabaja un empleado permanente, existe un criterio preciso para determinar la cantidad mínima K de empleados requeridos para que la cola generada no crezca descontroladamente. Tal criterio surge del siguiente requerimiento:

Tal cantidad K desconocida deberá satisfacer la condición

$$K > [\lambda / \mu] + 1 \quad (1)$$

Al reemplazar λ y μ en la expresión (1) por los valores obtenidos en las secciones anteriores, se obtiene que K debiera satisfacer la condición siguiente:

$$K > [5,573] + 1 = 5 + 1 = 6 \quad (2)$$

Por lo que se acaba de expresar al principio de esta sección, 6 es el número mínimo de empleados requeridos para que la mesa no colapse, *en el caso en que funcionara como lo hacen algunos bancos*. Dada la modalidad de trabajo observada, que se comentó en la sección anterior, tal cantidad en principio no es necesaria en la mesa de entradas al Juzgado, pero sirve como marco de referencia útil. Resulta sin embargo de interés, aclarar que es una verdadera casualidad que la máxima cantidad de abogados que caben en el mostrador de la mesa es precisamente 6.

4.6. Probabilidad de que un empleado de la mesa de entradas esté ocupado.

Los cálculos realizados señalan que globalmente un empleado en mesa de entradas está ocupado en teoría durante el 92% de la jornada laboral judicial normal, alrededor de unas 5 horas y media. El sentido de este resultado es el siguiente: si un observador externo llega de manera aleatoria a la mesa de entradas durante el horario de actividad judicial, observará en el 92% de las oportunidades que los empleados están ocupados. La variabilidad de este valor se considera muy pequeña.

4.7. Longitud media de abogados frente a la mesa.

La cantidad media calculada de abogados en la cola es de 13,03 profesionales. Este valor está afectado por una incertidumbre en más o en menos un 5% del valor consignado. El sentido de la cantidad media señalada es el mismo que el explicado en el punto anterior: Un observador externo que apareciera de manera imprevista eligiendo al azar los horarios de su llegada, toma nota de los abogados haciendo cola y luego de unas 30 veces de hacer la misma experiencia, si toma el promedio de los abogados detectados, obtendría el valor que se consigna en esta sección.

4.8. Cantidad media de espera en la cola.

La cantidad calculada de espera es de 13 minutos 15 segundos. El sentido de esta cantidad es el mismo de lo que se explica en las secciones 6. y 7.

4.9. Tiempo de espera medio total en la mesa de entradas.

Se obtuvo el resultado de 18 minutos 40 segundos. Asimismo, el sentido del valor ofrecido es el mismo de la experiencia descrita en los puntos 5 y 7.

4.10. Cantidad media de letrados en la mesa de entradas.

Se la calculó en alrededor de 19 letrados. También este valor tiene el sentido de lo señalado en el punto 6 y 7.

4.11. Conclusiones y sugerencias.

Se desea recalcar que resultaría muy útil para la eficiencia operativa de la mesa de entradas procurar que *en los horarios pico ya señalados, el número de meritorios presentes en la mesa sea lo más parecido a 6 que se pueda*.

Sin duda, esto ayudará a atenuar la esforzada labor de los meritorios a los que se observó correr sin pausa durante el transcurso de tales horarios, y también evitará que la cola de abogados crezca demasiado.

Otra sugerencia de utilidad consistiría en alentar a los letrados para concurrir entre las 7:30 y 8:30 o bien entre las 12:30 y 13:30. En la primera de las franjas horarias, la capacidad presente del juzgado los podría atender con relativa comodidad si el porcentaje de asistentes durante el

transcurso de la misma aumentara hasta el doble de los que asisten en la actualidad, El porcentaje de letrados concurrentes durante la última hora de atención podría aumentar hasta en un 20 %. Estas dos posibles fluctuaciones ayudarían a descomprimir la presión observada durante la franja de máxima asistencia, que se encuentra como ya se ha visto, entre las 10:30 y 11:30

Sin duda, la escasa superficie que posee la mesa de entradas del Juzgado Nacional Civil, que dificulta el tránsito fluido de los empleados por su interior, añade una dificultad adicional de carácter diferente, y que por lo tanto, no puede superarse con los métodos de cálculo utilizados en este informe.

4. Análisis estadístico de los tiempos de gestión en el Juzgado de Instrucción N° 25 Secretaría 161 (Ciudad Autónoma de Buenos Aires)

5.1. Introducción

El presente trabajo fue realizado en base a los datos obtenidos y verificados in situ correspondientes a expedientes tramitados en el mes de abril de 2005. La transcripción de los mismos de ofrece al final en el Apéndice I.

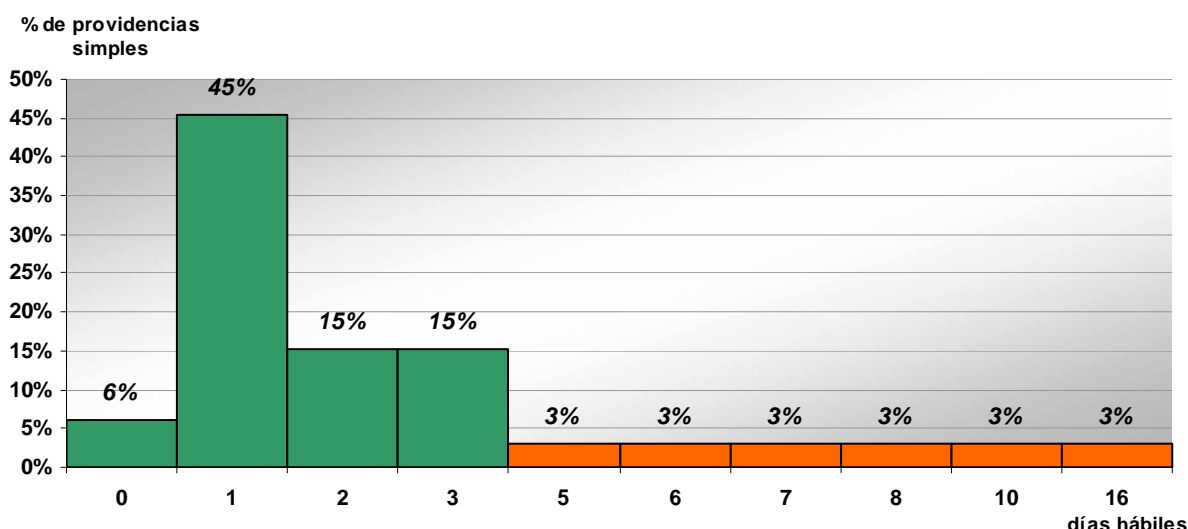
Se mide la situación de tránsito de los expedientes de providencia simple, considerando los días hábiles totales que cada trámite tarda en recorrer el circuito completo desde la Mesa de Entradas hasta la Letra y luego un detalle de los tiempos correspondientes a cada una de las fases de este circuito: Mesa de entradas, Despacho, Revisión y Firma, Letra.

Del total de la muestra de 34 casos, sólo 1 de ellos corresponde a providencia interlocutorio, es por ello que *los datos expuestos corresponden exclusivamente a los 33 casos de providencia simple.*

5.2. Tiempo de tránsito total

En el gráfico 1 se expone el porcentaje de providencias simples por días hábiles de duración, considerando el circuito completo letra-letra:

Gráfico 1: Providencias simples tramitadas por cantidad de días hábiles



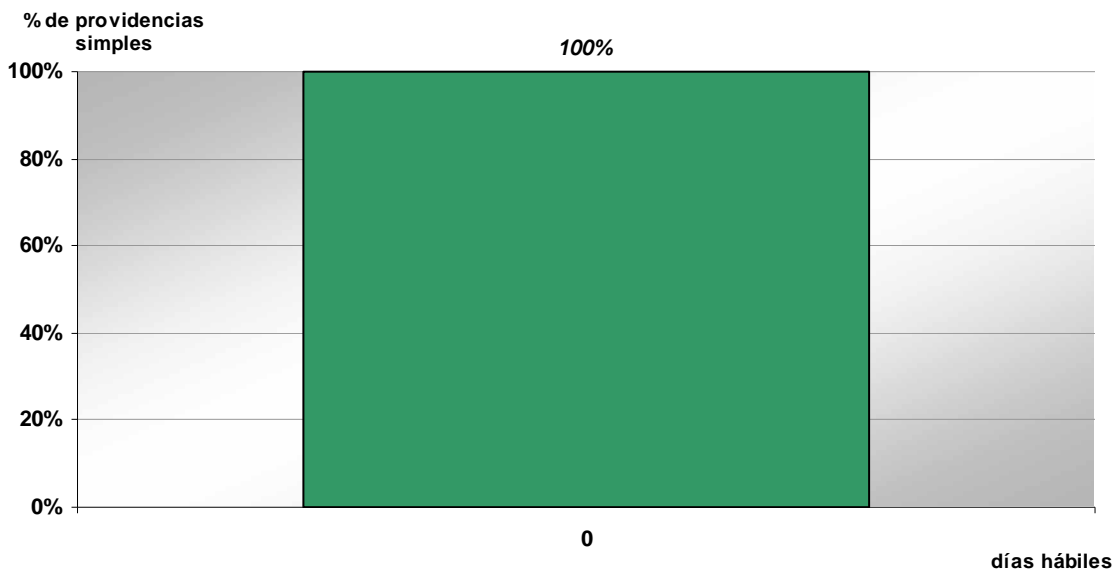
En los primeros 3 días hábiles se resuelve un 82% de los trámites (27 casos), lo cual implica un incremento respecto a lo observado en el informe de marzo 2005 (71%). Sin embargo, la muestra arroja un mayor nivel de dispersión que en dicho informe, dado que si bien se trata de casos aislados, dos expedientes alcanzan una duración de 10 y 16 días respectivamente.

Las dos tendencias se compensan entre sí y el Juzgado demuestra para este mes un promedio de duración total para providencia simple (2,78 días) casi idéntico al de marzo (2,74 días).

5.2.1. Tránsito en fase 1: Cargo à Mesa de entradas

A continuación se detalla el porcentaje de expedientes clasificados por cantidad de días hábiles para la primera fase del circuito, cargo-mesa de entradas:

Gráfico N° 2: Tránsito Cargo -Mesa de Entradas. Prov. simple

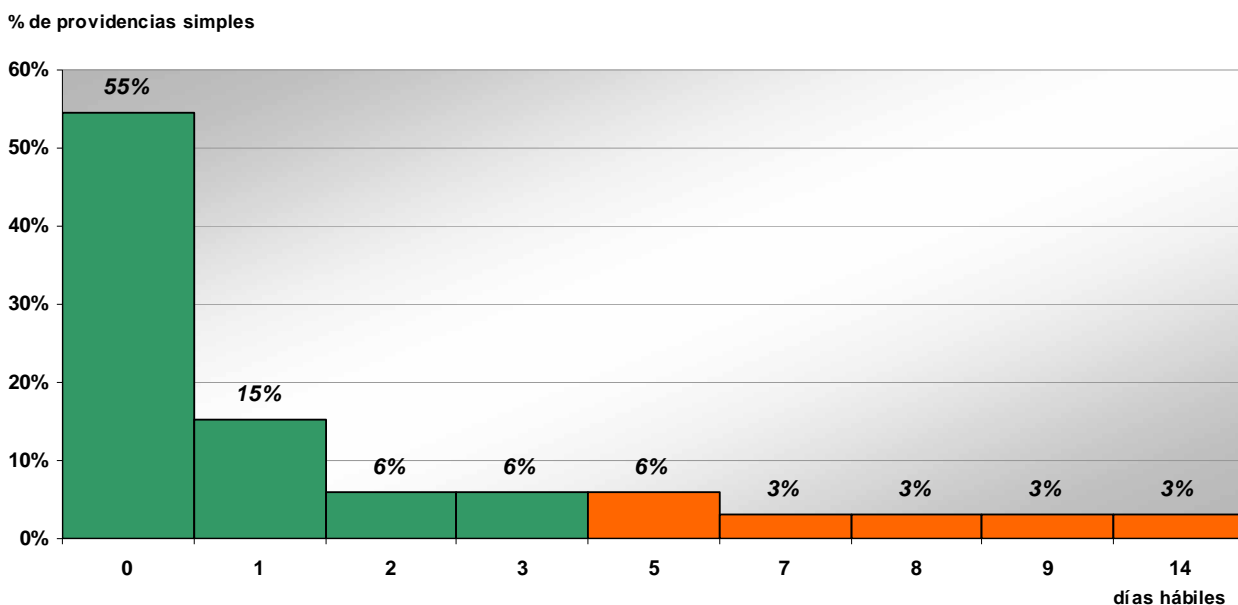


Con idéntico desempeño al registrado en el primer informe, esta fase muestra un accionar veloz, con la resolución de todos los trámites en el mismo día en que ingresan.

5.2.2. Tránsito en fase 2: Mesa de entradas à Despacho

Los tiempos de tránsito de la fase mesa de entradas-despacho se detallan en el gráfico N°3:

Gráfico N° 3:Tránsito Mesa de Entradas - Despacho. Prov.Simple



Los primeros 3 días hábiles concentran casi un 82% del total de expedientes (27 casos), frente al 86% de marzo.

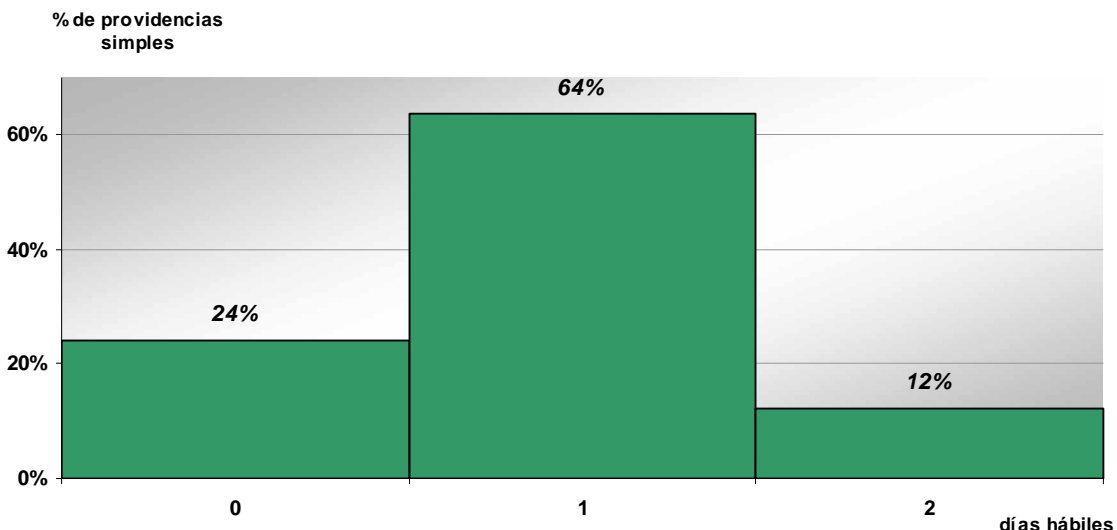
Al igual que en la anterior medición, la demora en resolver algunos expedientes por parte de esta fase explica la tardanza total que registra el Gráfico N° 1.

Son 8 los expedientes (20% de la muestra) que, al registrar una demora de 5 o más días hábiles en esta fase, ven anulada la posibilidad de cumplir el circuito total en los 3 días estipulados.

5.2.3. Tránsito en Fase 3: Despacho à Firma

El próximo gráfico detalla los días de tránsito en la fase despacho-firma:

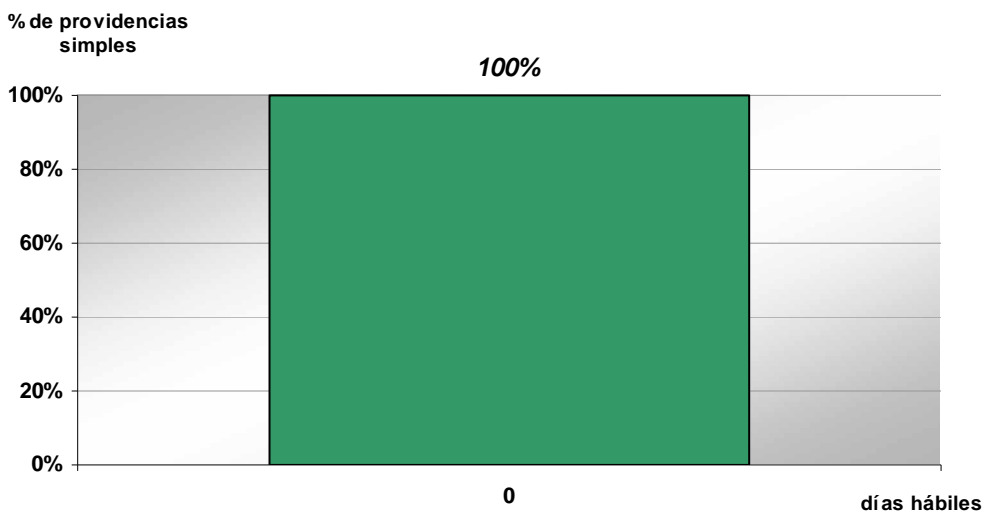
Gráfico N°4: Tránsito Depacho - Firma. Prov. simple



Mejóro el desempeño de la fase Despacho-Firma, dado que el 88% (29 casos) fue resuelto en el día o a lo sumo en 1 día hábil. Los 4 trámites restantes tomaron 2 días hábiles. No se observan expedientes con 3 días hábiles de duración para esta fase, situación que en el informe de marzo presentaba el 51% de la muestra.

5.2.4 Tránsito en fase 4: Firma à Letra

Gráfico N°5: Tránsito Firma - Letra. Prov. simple



La última fase sigue demostrando un óptimo desempeño, con la resolución del 100% de los casos en el mismo día en que se reciben.

6. SINTESIS**APENDICE I Detalle de expedientes considerados para la muestra***Providencia Simple*

Expediente	Cargo	Mesa	Providencia	Despacho	Firma	Letra	Días totales	cargo- mesa	mesa- despacho	despacho- firma	firma- letra
3922/04	25/04/2005	25/04/2005	s	28/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	3	0	3	0	0
39839/04	19/04/2005	19/04/2005	s	28/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	7	0	7	0	0
35875	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
21138/05	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
15636/04	14/04/2005	14/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	10	0	9	1	0
13403/05	25/04/2005	25/04/2005	s	26/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	3	0	1	2	0
3140/04	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
14139/05	26/04/2005	26/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	2	0	1	1	0
15671/05	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
13745/05	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
41582/04	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
81564/00	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
14485/05	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
14112/05	26/04/2005	26/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	2	0	1	1	0
59991/04	18/04/2005	18/04/2005	s	28/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	8	0	8	0	0
14895/05	28/04/2005	28/04/2005	s	28/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	0	0	0	0	0
36068	28/04/2005	28/04/2005	s	28/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	0	0	0	0	0
45575	25/04/2005	25/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	3	0	2	1	0
64697	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
18312/05	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
15432/05	21/04/2005	21/04/2005	s	28/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	5	0	5	0	0
21096/05	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
20939/05	26/04/2005	26/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	2	0	1	1	0
38873/04	06/04/2005	06/04/2005	s	26/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	16	0	14	2	0
3805/05	26/04/2005	26/04/2005	s	26/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	2	0	0	2	0
2229/04	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
20088/05	20/04/2005	20/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	6	0	5	1	0
20944/05	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
59006/03	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
42016/03	27/04/2005	27/04/2005	s	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0
19589/05	25/04/2005	25/04/2005	s	26/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	3	0	1	2	0
47804/04	26/04/2005	26/04/2005	s	28/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	2	0	2	0	0
16055/05	25/04/2005	25/04/2005	s	28/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	3	0	3	0	0

Providencia Interlocutorio

Expediente	Cargo	Mesa	Providencia	Despacho	Firma	Letra	Días totales	cargo-mesa	mesa-despacho	despacho-firma	firma-lettra
14566/05	27/04/2005	27/04/2005	i	27/04/2005	28/04/2005	28/04/2005	1	0	0	1	0

Observación Complementaria fuera del marco del presente informe.

Para analizar el rendimiento administrativo de un juzgado se pueden usar dos herramientas estadísticas:

- i) **La teoría de series de tiempo.**
- ii) **La teoría de colas.**

Las series de tiempo, por ejemplo, aquellas destinadas a medir el rendimiento del juzgado como es el caso de la *tasa de demora inicial* o la *tasa de resolución*, solamente ofrecen la posibilidad de realizar un diagnóstico externo acerca de algunos aspectos parciales sobre los resultados de la gestión administrativa de los juzgados, pero sin el potencial de localizar el problema detectado de manera global.

La teoría de colas, por el contrario, utilizada plenamente en el modelo trifásico ya señalado, y en la mesa de entradas en el presente informe, detecta de inmediato el rendimiento administrativo de cada nodo del sistema (de cada escritorio, o puesto de trabajo) y ofrece diversas medidas de rendimiento que se basan en el empleo matemático adecuado de una sola serie de tiempo (la tasa de ingreso) y de una muestra específica, que es la tasa de servicio en cada nodo estudiado.

Luego, el enfoque dado por la teoría de colas engloba a la teoría de series de tiempo, y ofrece resultados mucho más localizados. Por lo tanto, éstos pueden subsanarse posteriormente con las técnicas de gestión social vigentes en el equipo.

4. ANEXO: EQUIPO DE TRABAJO

Eduardo Parody: Abogado, Auditor y Gestor de Calidad, con Postgrado en Antropología Organizacional. Especialista, investigador y autor en temas de Organización Administrativa; con trayectoria en el ámbito judicial

Mario Gerlero: Abogado, Especialista en Sociología Organizacional, Doctor en Sociología Jurídica. Investigador y autor en temas de Administración y Gestión

Enrique Blanco: Abogado, Consultor (PNUD). Especialista y autor en temas de Organización Administrativa

Flavia Gómez: Polítoóloga, postgrado en Ciencias Sociales. Docente e investigadora en áreas de Administración y Gestión.

Fernando Bulcourf: Psicólogo Organizacional, Forense y Psicoanalista. Investigador y autor en temas de Conflictivas Psicosociales; con trayectoria en el ámbito judicial

María Elisa Arias: Abogada, Gestora de calidad. Especialista en temas de Organización Administrativa; con trayectoria en el ámbito judicial

Natalia Congestri: Abogada, Doctorando en Ciencias Jurídicas. Auditor de calidad; experiencia en implementación de las Normas ISO en la Justicia.

Andrea Carla Iozzi: Abogada, experiencia en implementación de las Normas ISO en la Justicia; integrante de la comisión para la redacción de la norma 30600

Ricardo Miró: Matemático y Especialista en Estadística Judicial

Mónica Noemí Brignardello: Licenciada en Trabajo Social, con trayectoria en el ámbito judicial

Alejandro Daniel Hener: Sociólogo, Doctorando y Becario de investigación, miembro del Grupo de Estudios e Investigación "Políticas de control del delito" (Centro Cultural de la Cooperación)

Patricio Andrés Roclaw: Abogado, docente universitario en Sociología Jurídica e investigador en gestión judicial

María Jimena Rodríguez Mucarzel: Cursa Licenciatura en Trabajo Social; con experiencia en el ámbito judicial

Pablo Crimer: Curso la Carrera de Abogacía, con especialización empresarial

María Isabel Cánepa: Cursa Licenciatura en Historia; con experiencia en áreas de administración y docencia