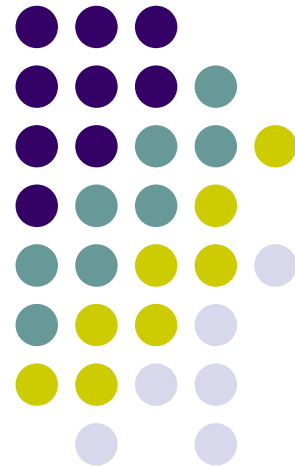


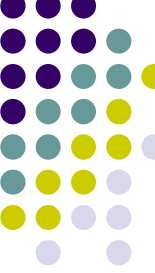


VI Seminario internacional de gestión judicial

Información para la toma de
decisiones

Asunción, 7 de octubre de 2008

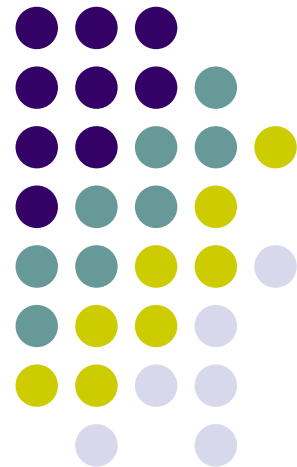




Contenido

1. Plan Iberoamericano de Estadística Judicial
2. Información para el diseño y monitoreo de políticas públicas judiciales
 1. Eficacia y eficiencia
 2. Estudios empíricos
3. Estándares de desempeño: información para la para la gestión y la rendición de cuentas
 1. Desarrollo de un ejemplo

1 - Plan Iberoamericano de Estadísticas Judiciales



Plan Iberoamericano de Estadística Judicial (PLIEJ)



- Objetivo: “contribuir a la configuración del espacio judicial iberoamericano, mediante el establecimiento de una herramienta estadística homogénea que permita un mejor diseño y definición de políticas públicas judiciales así como el análisis y estudio comparativo de los diferentes sistemas”.

Información para

- el diseño y monitoreo de políticas públicas judiciales
- la gestión del Poder Judicial,
- para la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Enuncia los principios fundamentales a los que debe someterse la estadística judicial

Plan Iberoamericano de Estadística Judicial (PLIEJ)



- Recomendaciones para implementación del PLIEJ (conjunto de acciones para que los procesos de elaboración de estadísticas judiciales puedan producir rutinariamente todos los datos básicos):
 1. clara definición acerca de la disponibilidad de los datos básicos.
 2. diagnóstico de las cinco etapas del proceso de elaboración de las estadísticas: registro de datos, recolección, procesamiento, análisis y difusión.
 3. dimensionar los recursos con que se cuenta para mejorar el proceso de elaboración de estadísticas.

Plan Iberoamericano de Estadística Judicial (PLIEJ)



Información estadística judicial y toma de decisiones:

- Detección de carencias,
- Incentivos para mejorar la cantidad y calidad de la información,
- Fortalecimientos y reasignación de recursos que sean pertinentes.

Plan Iberoamericano de Estadística Judicial (PLIEJ)



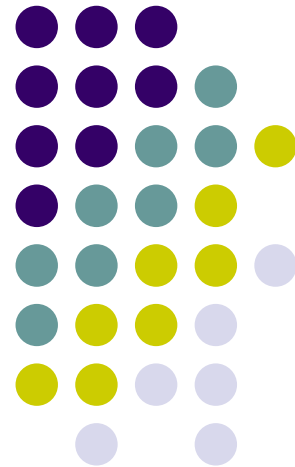
Datos a considerar:

- cantidad de casos ingresados durante un período,
- cantidad de casos terminados durante un período,
- cantidad de casos pendientes al final de un período
- tiempos promedios de tramitación de los casos terminados durante un período,

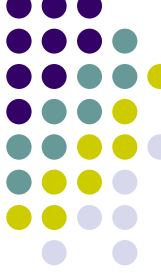
Además:

- presupuesto y costos,
- cantidad de personal, a final de período
- datos demográficos, a final de período
- datos económicos del país, tales como ingreso per cápita y presupuesto público.

2 - Información para el diseño y monitoreo de políticas públicas judiciales



Eficacia y eficiencia en la justicia



Eficacia:

- Relación entre los objetivos alcanzados y los objetivos propuestos.

La eficacia y la eficiencia en las políticas judiciales no son una imposición tecnocrática, sino un imperativo moral en la función del Estado

Eficiencia:

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

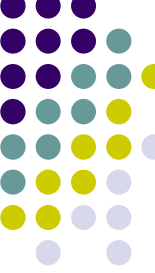
Modelo organizacional tradicional



PROCEDIMIENTO ESCRITO

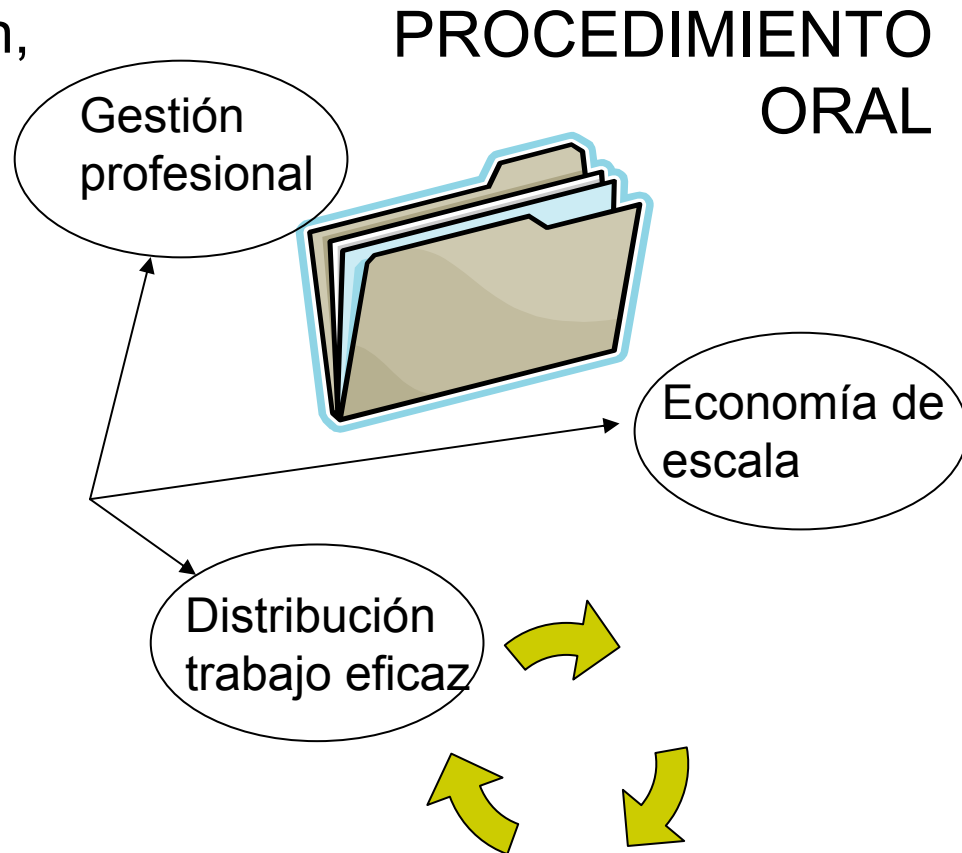


- genera una cultura propensa a las demoras;
- exige trámites de notificación para cada paso;
- genera una organización basada en los empleados y la delegación;
- opacidad del trámite, ocasión para la corrupción;
- **ineficacia e ineficiencia**

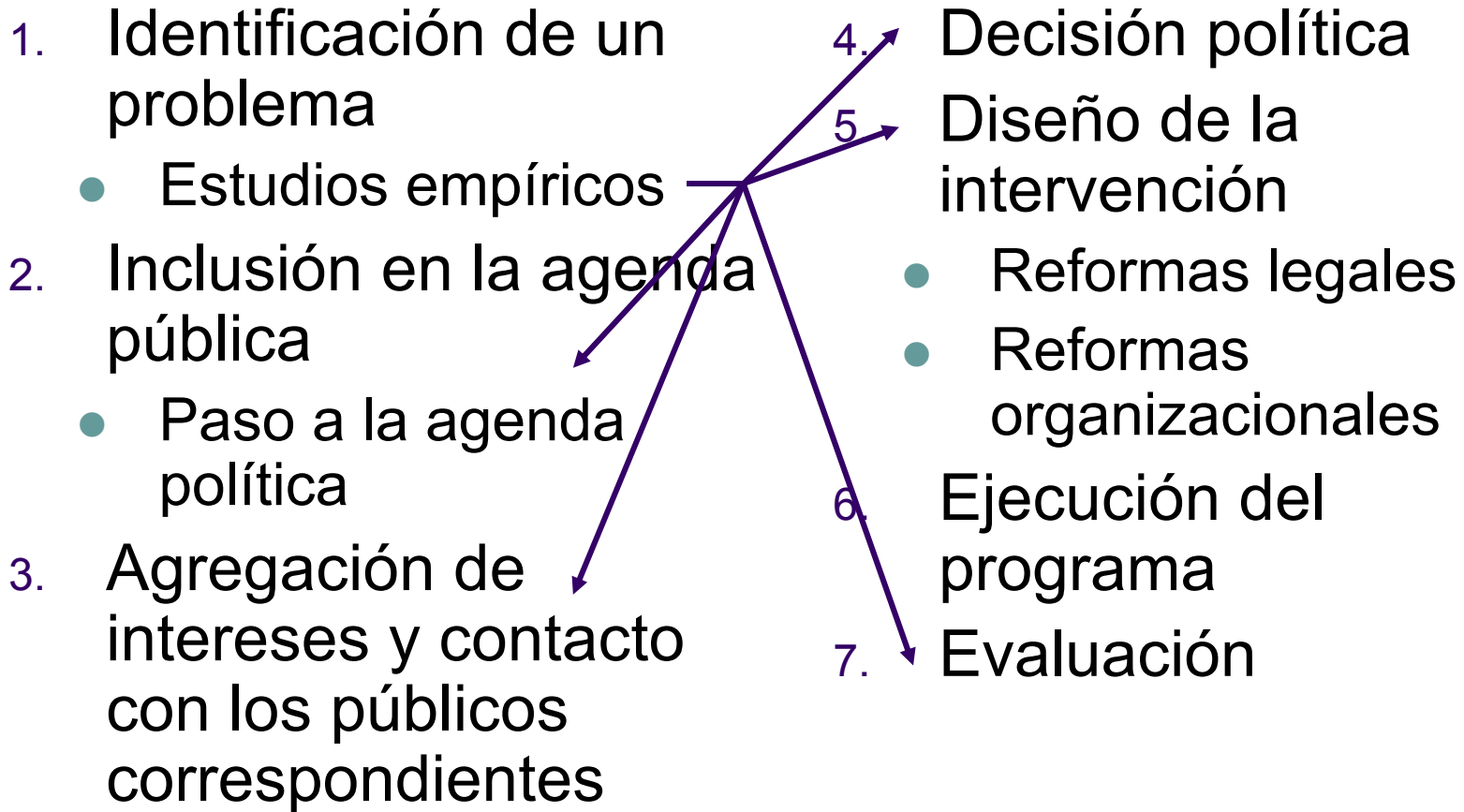
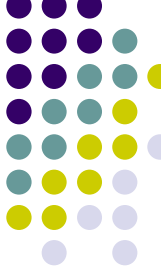


Nuevo modelo organizacional

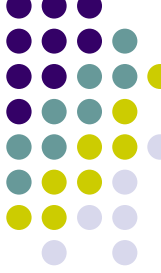
- genera un cultura de inmediatez, concentración, transparencia y celeridad
- pone la efectiva dirección del proceso en manos del juez
- permite la **eficiencia y eficacia** en la gestión, midiendo resultados y costos



Estudios empíricos para las políticas públicas judiciales



Estudios empíricos para las políticas públicas judiciales



Para la identificación y definición de problemas que requieren una respuesta desde el Poder Judicial

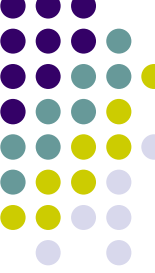
- Situación, condición o hecho social; características de quienes los experimentan; volumen y distribución de la situación.
- Valores sociales amenazados por dicha situación o condición; quien la define como problema y por qué.
- Revisión de literatura, avances de posibles soluciones

Estudios empíricos para las políticas públicas judiciales



- Identificar los problemas en diferentes perspectivas (usuarios, administración pública, legal, etc...)
- Establecer líneas de base
- Incluir cuestiones en la agenda pública: promover reformas, buscar aliados, vencer resistencias
- Fundamentar la toma de decisiones políticas
- Diseñar las intervenciones públicas o planes de reforma
- Permitir el monitoreo y evaluación a través de objetivos evaluables.

Estudios empíricos ad hoc: metodología



- Relevar casos:
 - Muestra estadísticamente válida partiendo de las estadísticas
 - Información relevante
 - Sistemática (capacitación, formularios, bases de datos, supervisión)
- Entrevistas y encuestas a grupos de interés (empresarios, sindicatos, jueces, abogados, etc.)
- Comparabilidad con estudios similares



Estudios empíricos ad hoc: ejemplos

Diagnóstico de Funcionamiento de la Jurisdicción Civil en Bolivia (USAID / 2006):

- ↪ El 75% de los expedientes tiene menos de 50 fojas.
- ↪ Se convoca a audiencias de conciliación (obligatorias) en muy pocos casos (15%), con un impacto casi nulo (1,1%).
- ↪ La presencia de incidentes y recursos de apelación durante el trámite es muy baja:

Ordinarios	Sumarios	Ejecutivos	C. Civiles
5.5%	15.5%	5.4%	5%

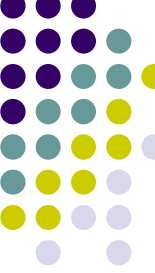
Estudios empíricos ad hoc: ejemplos



Estado de los expedientes a 26 meses en promedio de su inicio		
	Cant.	%
No resueltos	514	36,2
Resueltos	906	63,8
Total	1420	100,0

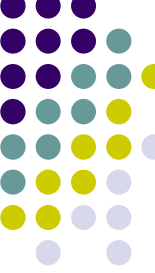
NO RESUELTOS	Cant.	%
En gestión	155	30,2
Pream Archivado	359	69,8
Total	514	100,0

RESUELTOS	Cant.	%
Ejecución en trámite	416	46,0
Ejecución finalizada	490	54,0
Total	906	100,0



Estudios empíricos ad hoc: ejemplos

- ↪ Brevidad plazos de prueba (en promedio en juicios ordinarios, 79 días).
- ↪ Un 94.9% de los procesos coactivos están resueltos al cabo de 12 meses de iniciados en el 17.2% del total consta que finalizó su ejecución al cabo de 26 meses.
- ↪ Si bien las estadísticas registraban 14.000 Ordenes judiciales, el muestreo determinó su número en mas de 72.000; sumado a que el 66% de los casos ordinarios son con el Registro Civil.
- ↪ Quiebras y concursos preventivos en 10 años en las 4 principales ciudades de Bolivia: 41 casos.



Estudios empíricos ad hoc: ejemplos

Trámite del proceso ejecutivo (comercial) en Argentina (Chayer y Ricci, 2003):

- Se presentan el 19% de los ejecutados, y solo el 6% interpone excepciones.
- En el 87% de los casos en los que se arribó a un modo de terminación, ésta fue favorable a la petición del actor; valor que se eleva al 98% si sólo consideramos las sentencias.
- Esta decisión insume en promedio 194 días

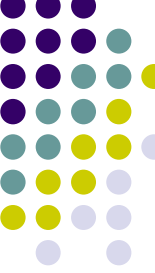
Conclusión: el proceso monitorio daría la respuesta adecuada a las situaciones típicas (el 94%) incluyendo el remedio para las atípicas.



Estudios empíricos ad hoc: ejemplos

- No hay mayor celeridad en las “secretarías especiales” creadas para tramitar juicios ejecutivos: debe reconsiderarse su organización y gestión
- Como analizar los datos:
 - Promedio o media
 - Desviación estándar
 - Mediana o rangos

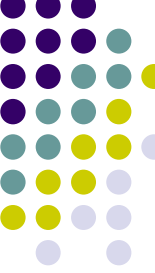
Lapso transcurrido en días entre la fecha de notificación del demandado y de sentencia u otra resolución que puso fin al proceso						
Secretaría	Cantidad de casos	Media	Mediana	Desviación standard	Mínimo	Máximo
100	34	63	40	67	5	293
230	31	63	38	74	13	384
19	35	62	31	64	10	239
46	26	58	31	68	10	273
Todas	126	61	35	68	9	297



Estudios empíricos ad hoc: ejemplos

Evaluación Programa Juzgado Modelo - Projum (Birf/Consejo Magistratura Argentina, 2005):

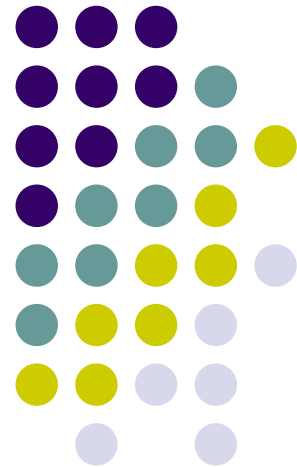
- Errónea selección de **indicadores**
 - a) Indicadores de Duración, de Descongestión y de Evacuación: muy influidos por la cantidad de **expedientes que ingresan**, factor fuera de control del Proyecto y de cada juzgado, y que hace variar el valor final de tres (sobre cinco) indicadores;
 - b) Indicadores de Duración, de Congestión, de Descongestión y de Evacuación mejoran en su valor final por el **aumento en la cantidad de causas archivadas** en el año; una mera tarea de expurgue tiene un impacto positivo en cuatro (sobre cinco) indicadores, sin que en realidad el desempeño del juzgado haya variado.



Estudios empíricos ad hoc: ejemplos

- Uno de los objetivos PROJUM era: “disminuirá la *duración de un caso tipo* –el juicio ejecutivo (hasta la decisión y hasta el cumplimiento de la sentencia)” ... pero:
 - se midió la duración de tareas típicas en minutos, y se promediaron los resultados, sin que se detalle la metodología, cantidad de casos, hora de la toma, etc, lo que no permite reconstruir la observación.
 - la mayoría de las tareas relevadas dura muy pocos minutos (en promedio unos 4 minutos o menos); y varias de ellas, como la generación de libros de registro, no inciden de modo directo en la duración de los casos.

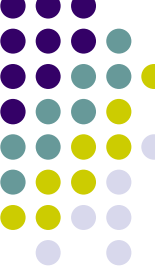
3 - Estándares de desempeño





Estándares de desempeño

- Brindan información para la gestión:
 - del sistema judicial como tal (organización, necesidad de recursos y evaluación de desempeño)
 - y de cada tribunal.
- Brindan información a la ciudadanía, permitiendo la rendición de cuentas.
- Conjugan el enfoque “externo” (el del usuario del servicio de justicia) con el enfoque “interno” (institucional)



Estándares de desempeño

Propuesta de implementación:

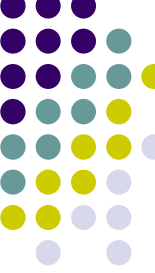
- Un estándar se evalúa a través de uno o más indicadores.
- Cada indicador tiene niveles de resultados (numéricos) preestablecidos:
 - óptimo
 - aceptable
 - sujeto a readecuación
- Auditoría periódica y externa de desempeño.
- Difusión de resultados interna y externa.

Ejemplo: Acordada 9/2007 Superior Tribunal de Justicia de Río Negro



Los tribunales:

- A. están dispuestos a orientar de modo sistemático su gestión al servicio de la sociedad;
- B. implementan sistemas de información automatizados para la generación de indicadores de gestión;
- C. conducen los procedimientos judiciales procurando obtener resoluciones de máxima calidad en los menores tiempos posibles.



Estándar A: disposición al cambio

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

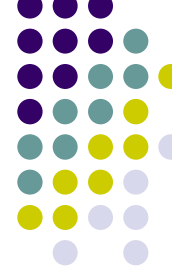
Encuestas de satisfacción justiciables



Pregunta	Óptimo	Aceptable	No aceptable
1. ¿Cómo lo atendieron en mesa de entradas?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
2. ¿Cómo lo trataron durante la audiencia?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la duración de su proceso?	60% o +	40 a 60%	Menor a 40%
4. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de haber sido escuchado por el Tribunal?	70% o +	50 a 70%	Menor a 50%

Valores considerados: Muy bueno + Bueno

Encuestas de satisfacción abogados



Pregunta	Óptimo	Aceptable	No aceptable
1) ¿Cómo lo atienden en mesa de entradas?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
2) ¿Cómo lo tratan durante la audiencia?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
3) ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del Tribunal en la depuración de la prueba?	70% o +	50 a 70%	Menor a 50%
4) ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto del plazo de resolución de sus procesos en este Tribunal?	60% o +	40 a 60%	Menor a 40%
5) ¿Cómo considera que se realiza el despacho diario de sus expedientes en relación al tiempo?	70% o +	50 a 70%	Menor a 50%

Valores considerados: Muy bueno + Bueno

Estándar B: capacidad para medir la gestión



- *Estándar*: Los tribunales implementan sistemas de información automatizados para la generación de indicadores de gestión.
- *Indicadores*: (i) Sistema informático de gestión implementado, con carga de datos homogénea incluyendo hitos procesales, que permiten medir de modo simple y regular la carga de trabajo y la duración (parcial y total) de los procesos judiciales. (ii) Capacidad de poner a disposición los datos registrados.

Estándar C: resoluciones de calidad en los menores tiempos posibles



- *Estándar*: Los tribunales conducen los procedimientos judiciales procurando obtener resoluciones de máxima calidad en los menores tiempos posibles.
- *Indicadores (ejemplos)*:
 - (i) Cuantitativos:
 - Tiempo entre hitos procesales.
 - Tasa de celebración de audiencias.
 - (ii) Cualitativos:
 - Rapidez en la producción de la prueba
 - Tipo de resolución
 - Simplificación de los procesos

Estándar C: resoluciones de calidad en los menores tiempos posibles



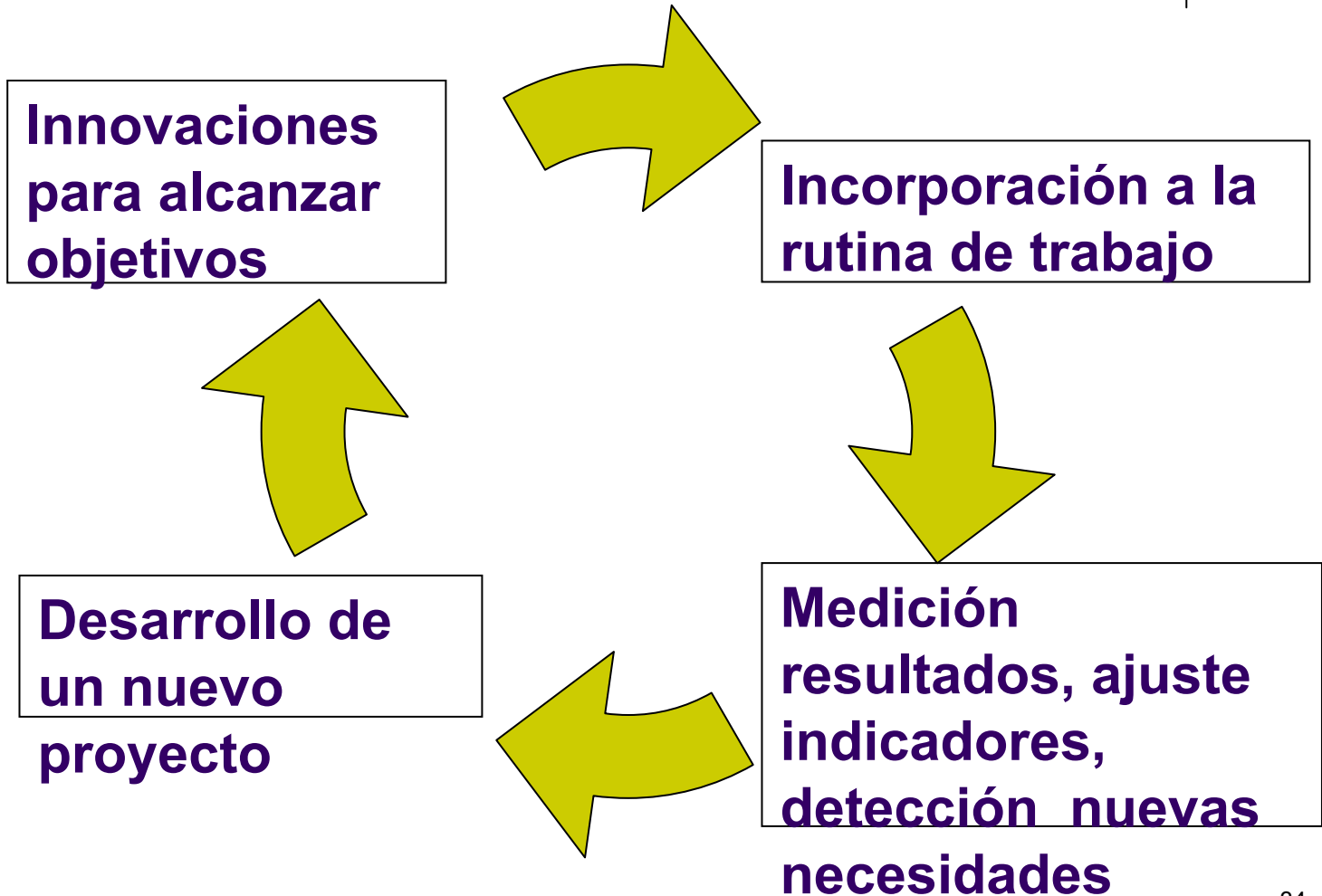
Indicadores Cámara Laboral	Valor	
	Óptimo	Aceptable
Días entre inicio y audiencia 33 bis	50% h/ 90 días 75% h/ 120 días 90% h/ 150 días	50% h/ 120 días 75% h/ 150 días 90% h/ 180 días
Días entre inicio y audiencia de vista de causa	50% h/ 150 días 75% h/ 180 días 90% h/ 210 días	50% h/ 180 días 75% h/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

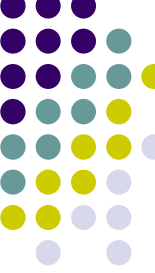
Estándar C: resoluciones de calidad en los menores tiempos posibles



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

Círculo virtuoso de mejora permanente





¡Muchas gracias por su atención!

Héctor M. Chayer

hchayer@foresjusticia.org.ar



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia