

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

Ministerio de Justicia de la Nación

## PROPUESTAS

### LINEAMIENTOS DE POLÍTICA JUDICIAL

En el marco de las recomendaciones brindadas al momento de tratar los objetivos del programa, el análisis del presupuesto, la estadística, y el control de gestión, y la necesidad de estructurar una política judicial que marque las líneas de reforma al sistema judicial, se propone la creación de un centro de Política Judicial y Control de Gestión.

POLITICA JUDICIAL Y CONTROL DE GESTION			
OFICINA DE ESTADISTICA	OFICINA DE AUDITORIA	OFICINA DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	CENTRO DE INVESTIGACIONES
Recolectar y procesar información. Capacitar personal técnico a tal fin.	Verificar la información y desempeño del sistema	Atender, recibir y dar respuesta a las sugerencias y quejas de los usuarios y miembros de la organización	Realizar investigaciones sobre política judicial. Diseñar mediciones, muestras e indicadores, y reformas al sistema en general para ser aplicados

En definitiva se propone:

- La creación en cada jurisdicción de un Centro de Política Judicial y Control de Gestión que dependa directamente de la autoridad de aplicación y diseño de la Política Judicial, cuyas funciones entre otras podrían ser:
  1. Recolección y procesamiento de la información estadística. Elaboración de boletines anuales, que al menos contengan información sobre:
    - a. Demanda de Tutela Judicial
    - b. Oferta de Tutela Judicial
    - c. Desempeño del sistema
    - d. Costo por expediente ingresado
    - e. Costo por expediente resuelto
    - f. Tasa de Litigiosidad
    - g. Expedientes por Juzgado y por fuero
    - h. Costo de funcionamiento de cada Juzgado y fuero
    - i. Distribución Geográfica de la carga de trabajo.

## *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

- j. Funcionamiento de los Centros de Asistencia al Público (oficina de quejas y reclamos; oficina de información al público, oficina de asistencia jurídica gratuita, oficina de mediación comunitaria; defensoría de oficio, etc.).
  - 2. Control y seguimiento de auditoría de las unidades jurisdiccionales y el sistema en general, su funcionamiento y la información producida.
  - 3. Atención, recepción y procesamiento de sugerencias y quejas de usuarios y empleados –control de gestión-.
  - 4. Dirección de investigaciones sobre administración y política judicial, y especialmente sobre indicadores relativos a su desempeño.
  - 5. Capacitación de técnicos y operadores vinculados a la producción de información.
  - 6. Facilitación de la consulta pública de la base de datos relativa al funcionamiento de la justicia
- La creación de un Centro Nacional de Política Judicial (que podría funcionar en la Junta Federal de Cortes) que efectúe un monitoreo permanente sobre el desempeño judicial de todas las jurisdicciones, mediante la realización de mediciones comparativas.

Realizará, además idénticas funciones a los centros provinciales en orden a:

- Recolección de información
- Desarrollo de investigaciones
- Capacitación del personal de los Centros de Política Judicial Provinciales
- Facilitación de la información a las entidades interesadas y el público en general.
- Difusión de barómetros ideales de desempeño judicial y mediciones del desempeño comparativo de cada provincia

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

Ministerio de Justicia de la Nación

## LINEAMIENTOS DE REFORMA PARA EL ÁREA FUNCIONAL O JURISDICCIONAL

- **División del trabajo entre procesos simples y complejos**
- **Creación de la justicia inmediata –Barrial, Vecinal o de Menor Cuantía-**
- **División del trabajo complejo por tipo de proceso, sin divisiones rígidas en fueros.**
- **Funcionamiento –por decisión de Cámaras o Tribunales Superiores- de Juzgados de Conocimiento, de Ejecución, de Concursos y de Familia y Menores o de Acompañamiento, en el ámbito regido por el Código Procesal Civil y Comercial; y de los Juzgados de Ejecución, de Instrucción –o Fiscalías – y Organos Jurisdiccionales de Sentencia, en el ámbito penal**

DIVISION TRABAJO	
JUSTICIA INMEDIATA -Casos sencillos-	JUSTICIA COMUN -Casos complejos-
Competencia amplia -civil y penal- Procedimiento sencillo Anexo a ADR Decisión inmediata Participación ciudadana Distribución barrial Sanciones alternativas Innecesariedad de representación legal	Juzgado de concursos Juzgado de Ejecuciones Juzgado de Conocimiento Juzgado de Familia, Menores o Acompañamiento Juzgado de Instrucción Juzgado de Garantía Juzgado de Ejecución Penal

- **Nuevos modelos de Oficina Judicial para cada tipo de Juzgado –basado en un tipo de proceso-**

DIVERSOS MODELOS DE OFICINA JUDICIAL			
TRADICIONAL	REDUCIDA	AUTÓNOMA	GESTION COMUN
JUEZ SEC PRIVADO SECRETARIO PROSECRETARIO OFICIAL ESCRIBIENTE AUXILIARES	JUEZ PROSECRETARIO OFICIAL/S. PRIV. AUXILIAR DE DESPACHO PASANTES	JUEZ SECRETARIO PRIV. PROSECRETARIO OFICIAL ESCRIBIENTE AUXILIARES SECRETARIO ADMINISTRADOR	1. OFICINA JURISDICCIONAL 2. OFICINA TRAMITACION 3. OFICINA SERVICIOS GENERALES 4. OFICINA DE APOYO
Funciona sobre la base de la delegación de tareas	Debe prevalecer la inmediatez	El Secretario se ocupa de las funciones administrativas y de apoyo	Cada Oficina tiene funcionamiento propio.
RECEPCION LEGISLATIVA DE LA DELEGACION Y RESPONSABILIDADES PARA		RECEPCION LEGISLATIVA DE LA DELEGACION Y RESPONSABILIDADES PARA	

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

*Ministerio de Justicia de la Nación*

TODOS LOS ESTAMENTOS

TODOS LOS ESTAMENTOS

- **Organización de la Oficina Judicial según el tipo de proceso y la función del Organo Jurisdiccional**

## OFICINA JUDICIAL Y DIVISION DE JUZGADOS POR FUNCIONES

TIPOS DE OFICINA JUDICIAL Y JUZGADOS SUGERIDOS			
REDUCIDA	REDUCIDA con EQUIPO	GRAN OFICINA	GESTION COMUN
Juzgado o Fiscalía de Instrucción	Juzgado de Familia	Juzgado de Ejecuciones	Cámara de cualquier fuero Juzgado de Garantías
Juzgado de Conocimiento	Juzgado de Menores O Acompañamiento	Juzgado de Ejecución Penal	Tribunal Oral u órgano de sentencia
	Juzgado de Concursos		Tribunal Superior

Tanto el modelo de “gran oficina” como el de “reducida con apoyo” son variantes de los modelos desarrollados de oficina de gestión común y reducida.

- **Funcionamiento de oficinas comunes especializadas e informatizadas:** Resguardo de Efectos y Documentación, Archivo, Cuerpos Periciales y Equipos Interdisciplinarios de Apoyo, Policía Judicial, Mandamientos, Notificaciones y Embargos y Mesas de Entradas Comunes.

OFICINAS COMUNES Y APOYO				
POLICIA JUDICIAL	CUERPOS PERICIALES	EMBARGOS, NOTIFICACIONES	ARCHIVO	Resguardo de EFECTOS y DOCUMENTACION
Capacitación y especialización	Capacitación Equipo interdisciplinario para apoyo del Juez	Tiende a disminuir trabajo atento el impacto de la TI.	Digitalización Tiende a transformarse en base de datos	Identificación mediante código de barras y reserva

- **Trabajo basado en software de gestión e Internet como “interfase” entre Juzgados y partes.**
- **Interrelación directa con el gerenciamiento de los RRHH.**
- **Supresión de la feria judicial (sin afectar el régimen de licencias)**
- **Modificación y ampliación del horario laboral.**

FUNCIONAMIENTO DEL PODER JUDICIAL	
<u>HORARIO</u>	FERIAS JUDICIALES

## PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

*Ministerio de Justicia de la Nación*

<p>a. 8-12hs / 16/20hs b. 9-18hs. –1hora libre- c. 8-18hs –doble turno para personal- d. 9-17 hs. –magistrados y funcionarios-</p> <p>Utilización horarios flexibles para oficinas anexas (Asistencia Jurídica Gratuita, Mediación, Menor Cuantía, Asistencia a la Víctima, Sugerencias y Quejas, Mesas de Entradas Comunes)</p> <p>e. 8-20 hs con turnos rotativos</p>	<p>No existirán ferias con paralización de tareas Los reemplazos por vacaciones se solucionaran con sistemas de suplencias. Se preverán períodos predeterminados de licencias rotativas</p>
---	---

- **Implementación de los distintos modelos por experiencia piloto, privilegiando la flexibilidad con base en la potestad para modificar competencias del propio sistema judicial**

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

Ministerio de Justicia de la Nación

## LINEAMIENTOS DE POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.

### LÍNEAS DE ACCIÓN

Como primera conclusión, se considera que es conveniente estudiar y planificar, conformar una estrategia y actuar en consonancia. Deben alentarse los esfuerzos compartidos entre las provincias, los estudios “*cross province*”, la comparación de los resultados, los análisis comunes.

El entrecruzamiento de información, la transparencia, y, en algunos casos, los proyectos en común son positivos, como también aprovechar sensatamente la diversidad, al tiempo de procurar no duplicar esfuerzos.

Simultáneamente con la puesta en marcha deben profundizarse los estudios efectuados y mejorar la información.

Se debe definir bien que es lo que se quiere; inclusive si es útil mantener el sistema mixto actual (carrera judicial combinada con aportes desde la profesión; esto debe clarificarse).

El *nuevo modelo de justicia* no prevé un incremento de los recursos para los próximos años pero si trabajar mucho en una reestructuración y capacitación de los actuales; a más largo plazo es probable que disminuyan en cantidad y que el ahorro se destine para incrementar con criterio las remuneraciones.

La fuerte incorporación de la tecnología que se propugna en el componente respectivo, indica que la clave del éxito radicará en un intenso entrenamiento de los elementos humanos.

Es previsible que en este proceso de reconversión se revierta la relación actual de un promedio de un 30% de personal jerárquico con un 70% de empleados, para pasar en unos años a una relación inversa. Junto con la tecnología esto posibilitará multiplicar extraordinariamente la cantidad de jueces que hoy son los *cuellos de botella* del sistema. Con mínimas retoques, se entiende muy recomendable el “modelo Córdoba”.

Se deberá atender al *ingreso al PJ* con especial cuidado: aún sin estar previsto un incremento de los recursos se estima que algo será necesario incorporar, y, en este sentido se procurará asegurar el ingreso de los mejores disponibles.

Habida cuenta del movimiento de creación de *Escuelas Judiciales* se les deberá prestar apoyo por la vía de ‘capacitar a los capacitadores’, como una forma de colaborar con éstos esfuerzos.

Deberá alentarse la promoción de una sana competencia entre las provincias por los mejores elementos.

Se recomienda prestar atención a la formación de los futuros secretarios (que según la propuesta que se adopte podrían incluso ser promovidos al cargo de juez o fiscal en el nuevo modelo de Oficina Judicial) teniendo en cuenta que serán los factores del cambio y no tienen el inconveniente de la residencia para postularse en otras provincias. El esfuerzo común conformará un ‘banco de oportunidades’ para los mejores elementos.

*Carrera judicial*: en tanto no se resuelva modificar el modelo, se entiende que debe apoyarse este concepto con algunas variantes respecto de lo que ha sido tradicional de entender a la justicia como una estructura jerárquica y piramidal donde en la cúspide

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

Ministerio de Justicia de la Nación

están las tareas más importantes y delicadas (en esto se difiere del ‘modelo Córdoba’). La nueva tendencia indica que todas las funciones de jerarquía son igualmente importantes sin diferencias entre las funciones en primera instancia y en segunda instancia; se trata simplemente de diferentes cualidades y vocación. Como consecuencia de ello: a) el plan debe tender a favorecer la búsqueda de los mejores elementos para cada puesto y una vez logrado, alentar su permanencia; b) los incentivos económicos respetarán el tiempo de permanencia en el puesto, *pero de permanencia con adecuados índices de rendimiento* (conforme ‘Modelo Córdoba’ y “Libro blanco del CGPJ” de España); y c) los aspectos disciplinarios deben ser deferidos a un tribunal especial conformado por jueces retirados.

*Eficiencia:* en el nuevo modelo de justicia se incorpora definitivamente el concepto de la eficiencia en la función judicial (ver objetivos generales del programa y desarrollo del componente presupuestario; conforme ‘Modelo Córdoba’).

*Aspectos éticos:* se recomienda redactar un ‘Código de Ética Judicial’ que objetive las conductas y que facilite la evaluación del desempeño (ver en este sentido las recomendaciones del ‘modelo Córdoba’).

*Disciplina:* también en este sentido se recomienda deferir las cuestiones disciplinarias a un órgano integrado por magistrados jubilados.

*Peritos:* se debe concluir que los peritos no son egresados inexpertos de las universidades que toman esto como un primer trabajo; asumido esto, se debe pensar en una convocatoria a los verdaderos expertos garantizando su retribución. Entre las provincias se debería conformar un *banco* de estos peritos para que puedan acceder a los mejores elementos desde las distintas jurisdicciones.

Debería además evaluarse la complejidad de cada pericia para deferirla al experto acorde con ella.

## PLAN DE ACCIÓN

La conjunción de tres factores: abundante oferta de abogados (y consecuente posibilidad de hacer una buena selección), vocaciones para la Justicia, y decisión para trasladarse entre las provincias, permite que la Justicia pueda esperar una excelente respuesta a una política de reclutamiento.

Para el largo plazo, uno de los aspectos claves a resolver es el sistema de ingreso al Poder Judicial, en los niveles iniciales, porque de entre ellos surgen quienes estarán luego en mejores condiciones para acceder a los puestos jerárquicos.

También en el largo plazo hay que trabajar sobre dos bases fundamentales:

- a) mejorar los sistemas de preparación, sobre la base de mejorar la educación legal y formación de abogados, y, especialmente, sobre las Escuelas Judiciales, y
- b) mejorar los sistemas de selección de jueces, fiscales y defensores.

Así han sido receptados estas dos premisas, en la creación de escuelas judiciales y el funcionamiento de los consejos de la magistratura. Que en definitiva hacen más técnicas y menos políticas las designaciones siguiendo el modelo.

En el *corto plazo* creemos en la posibilidad de trabajar en la formación de un grupo humano de la mejor calidad para poder ofrecer en los primeros escalones del cuerpo jerárquico de la Justicia. En este sentido estamos pensando en seleccionar y luego preparar/entrenar (al menos por un tiempo limitado, por ejemplo, cinco años)

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

Ministerio de Justicia de la Nación

En igual sentido se piensa en una contribución consistente en cursos para la mejor formación de los profesores de las Escuelas Judiciales (un trabajo común a todos en un centro nacional –o en la Junta Federal de Cortes), y esto instaurarlo en forma permanente para que los capacitadores tengan acceso a un entrenamiento del mejor nivel mundial, y que luego lo puedan llevar a las Escuelas Judiciales donde se desempeñen.

## PROPUESTAS CONCRETAS

### **PROPUESTA**

### **EXPLICACIÓN**

Crear sistemas objetivos para el ingreso al PJ.

El ingreso al PJ en los niveles iniciales es la clave para llegar a Juez, por lo que debe hacerse un especial esfuerzo en mejorarlo.

Unificar sistemas de ingreso al PJ

El segundo requisito es que los jóvenes con vocación se encuentren ante reglas claras y relativamente uniformes en todo el país, para generar entusiasmo.

Entrenamiento común.

Los candidatos deben recibir un entrenamiento común.

Orden de mérito.

De este entrenamiento común debe conformarse un 'orden de mérito' para fomentar la sana competencia, y dar posibilidades a los más capaces.

Reservorio de candidatos.

Con todo este conjunto de recursos debe mantenerse una base de datos

Sistemas de pasantías y *trainees* para los candidatos

Al mismo tiempo debe elaborarse un sistema de pasantías orientado a completar el entrenamiento con la práctica.

Posibilidad de tomar 'a prueba'

Debe instaurarse la posibilidad de una designación 'a prueba' (como existe en Salta para los Jueces) por un plazo de 6 meses.

Alicientes para los que no son locales

Facilidades para instalarse provisoria y definitivamente.

# ***PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL***

*Ministerio de Justicia de la Nación*

Competencia entre las provincias

Debe estimularse una sana competencia entre las provincias para: - Ofrecer mejores posibilidades de entrenamiento y capacitación - mejores salarios y condiciones - posibilidad de progreso de acuerdo al mérito –

Gerenciamiento de RR.HH

Adopción de políticas tendientes a la reubicación del personal según su capacitación, suplir ausencias, prever jubilaciones y necesidades del sistema.

Modificación régimen laboral

Introducción de incentivos –régimen de premios y castigos-.

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

Ministerio de Justicia de la Nación

## LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PRESUPUESTARIA, ESTADÍSTICA Y DE AUDITORÍA.

### CONCEPTOS ECONÓMICOS APLICABLES A LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO DE JUSTICIA

La medición de gestión.

- Una gestión es susceptible de ser evaluada en cualquier contexto.
- Evaluar una gestión requiere medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por las divisiones administrativas que se consideren.
- La medición de gestión es un proceso que requiere inevitablemente la definición (diagnóstico) del punto de partida, la determinación de metas (objetivos de corto plazo, por ej. Anuales) y de objetivos finales (que superen el año calendario).
- La medición de gestión requiere el diseño de información apta para identificar procesos, secuencias, resultados deseables y resultados obtenidos.
- La información debe permitir la toma de decisiones posteriores.
- La información debe permitir comparaciones y elaboración de estándares.

Deben incorporarse los conceptos de eficacia, eficiencia, economía y calidad de servicios: **Eficacia:** grado de cumplimiento de los objetivos ó metas planteados. **Eficiencia:** relación entre la producción física de un servicio (o bien) y los recursos o insumos utilizados para ello. Intimamente relacionado con la noción de productividad. **Economía:** capacidad de producir servicios minimizando costos. **Calidad de servicios:** forma parte de la Eficacia, relacionado con los conceptos de oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad de la entrega de un servicio.

### RECOMENDACIÓN DE SECUENCIAS PRESUPUESTARIAS ADICIONALES A LA LEGALIDAD.

- 1 Determinación de metas anuales por fuero. Presupuestación en unidades físicas y monetarias por fuero.
- 2 Justificación de cada fuero de metas y presupuesto financiero ante la Unidad Financiero Contable.
- 3 Definición de la información financiera, de unidades físicas y de recursos humanos a brindar hacia la Unidad Financiero Contable. Determinación de los períodos temporales para cumplimentar la información.
- 4 Seguimiento y evaluación de la información recibida por parte de la Unidad Financiero Contable. Determinación de estándares de uso. Informe de análisis de todo el sistema discriminado por fuero. Detección de falencias y propuesta de mecanismos correctivos.

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

*Ministerio de Justicia de la Nación*

- 5 Sistema de control de compras y testeado continuo con precios de mercado. Identificación de desvíos y sistema correctivo de los mismos.

## IMPLEMENTACIÓN

### Recomendaciones:

- **El planeamiento de recursos, gastos e inversiones.** Planeamiento de recursos en sentido global. La información diseñada correctamente, permitirá prever y por lo tanto prepararse para cambios de escenarios en cualquier sentido.
- **Centros de costos por fuero y por localización geográfica.** Estos centros deben proveer información monetaria y física de ejecución presupuestaria y de recursos humanos: insumos consumidos por períodos temporales (kw de energía, pulsos telefónicos, cantidad de fotocopias, servicios a terceros etc.), cantidad de personal, horas extras liquidadas, días de licencia etc.
- **Unidades financiero - contables:** con la misión de diseñar la información relevante a ser provista por los Centros de Costos, diseñar los instructivos para el volcado de información en los Centros de Costos, capacitar al personal para la confección de la información, confeccionar los indicadores de gestión, realización de otras alternativas de evaluación no sistémica (encuestas, mediciones específicas, muestreo de casos etc.), difusión interna de los indicadores de gestión y organización de discusión evaluativa interna a la institución. Responsables de la planificación estratégica de los recursos y de la relación interinstitucional con otros poderes del Estado para el planeamiento de recursos.
- **Algunas figuras específicas:** puede introducirse la figura del Administrador Judicial ó hasta la de Inspector Judicial ó los Centros de Política Judicial que con seguridad pueden ser útiles para contribuir a la mejora de la gestión.
- **Costo de la tutela judicial:** la sugerencia listada en primer término es la que permitirá aproximaciones al conocimiento del costo por fuero el que luego deberá ser aplicado a las tareas desempeñadas. El punto de llegada debería ser conocer el costo variable completo de las horas de trabajo de cada fuero para poder determinar cuánto cuesta una causa judicial y cuánto cada día de retraso dentro del sistema. No hay una convención específica acerca de quién o quienes pueden llevar adelante esta tarea.

### Recomendación estadística:

- **Atributos mínimos de calidad del producto judicial según la especificidad de su misión:**

<b>Accesibilidad:</b>	en relación a la facilidad para ejercer el derecho de tutela judicial.
<b>Celeridad:</b>	en relación al cumplimiento de los procesos con tope máximo en los términos legales previstos por cada procedimiento.
<b>Eficiencia:</b>	Ejecución de las acciones utilizando el mínimo de recursos.
<b>Eficacia:</b>	logro de los objetivos de la institución.

# **PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL**

*Ministerio de Justicia de la Nación*

Estos atributos pueden ser medidos cuantitativamente. La calidad de la gestión de una institución sólo puede ser evaluada con relación a alguna base o estándar.

## ▪ **Líneas de política estadística para el correcto seguimiento de la actividad judicial.**

El diseño de las estadísticas no debe ser aleatorio, ni caprichoso. Debe estar en función de un objetivo.

La herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad es la medición y evaluación del producto a través de un conjunto de indicadores claves.

Las estadísticas no son un fin en sí mismas sino meramente una herramienta de medición que permiten el análisis y control de gestión.

### **Criterios necesarios:**

- Confiabilidad de la información.
- Simplicidad en el proceso de toma de datos.
- Relevamiento de información comparable.
- Plantillas estadísticas de fácil interpretación.
- Contener información de flujo en los procesos.
- Compatibles con lo que se pretende conocer.
- Definidas claramente para evitar errores en la confección.

### **Proceso de confección, interpretación y análisis de estadísticas que comprende las siguientes acciones:**

- Determinación de la información relevante para el control de gestión.
- Determinación del tipo de información y la apertura de datos secundarios.
- Definición de los cortes temporales y la concentración de datos por servicio.
- Diseño de formularios.
- Diseño de sistema de carga de datos.
- Formularios de instrucción para la carga de datos minimizando aleatoriedad en definiciones.
- Determinación de fechas tope de recopilación y sistematización de datos.
- Definición de ámbito de recopilación de datos.
- Diseño de planillas y cuadros estadísticos resúmenes.
- Diseño de indicadores de gestión.
- Diseño de informe evaluatorio de indicadores de gestión.
- Envío de informe evaluatorio de gestión a todos y cada uno de los servicios involucrados.
- Proceso de discusión y análisis de los informes evaluatorios de gestión.
- Método de difusión pública de los informes evaluatorios de gestión.

### **Recomendaciones**

# *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

Organización por:

- **Centros de costos.** Los centros de costos deben coincidir con los distintos fueros.
- **Los centros de costos por fuero** deben tener una segunda desagregación: por Juzgado e instancia.
- **Los indicadores deben ser físicos y monetarios.**
- **Los indicadores deben ser comparables** horizontalmente entre los distintos Poderes Judiciales que conviven en el país y verticalmente dentro de cada Poder Judicial.

**Objetivo: de la identificación de la tipología delictual y sociológica:**

- Apertura de datos por tipo de demanda / delito.
- Apertura de datos por tramos de edad de involucrados.
- Apertura de datos por sexo y nacionalidad de involucrados.
- Apertura de datos por reincidencia.

**Objetivo de la organización y gestión judicial.**

- Identificación del tipo de recurso / causa (recurso en caso que no sea la primer instancia).
- Identificación del origen de la demanda de tutela judicial (origen de los ingresos sea en la primera o posteriores instancias).
- Identificación del stock de causas al inicio de cada período (ó pendientes de resolución del período anterior).
- Identificación del ingreso de causas en cada período.
- Identificación del tiempo otorgado para vistas de causas y primeras audiencias.
- Identificación de los egresos de causas en cada período.
- Identificación de sentencias desagregadas por tipo.
- En instancias posteriores a la primera es muy importante la identificación del tipo de sentencia.
- Costo monetario directo con desagregación de Juzgados e instancias: Con desagregación de componentes del costo variable: monto de remuneraciones y salarios, monto de gasto en: alquileres, fotocopias, insumos de escritorio, pulsos telefónicos, energía eléctrica, viáticos y movilidad, mantenimiento de software y hardware, de vehículos etc.
- Cantidad de personal con desagregación de cargos.
- Estructura de remuneraciones por cargo.
- Cantidad de horas teóricas laborables.
- Cantidad de horas perdidas por licencias (con desagregación del tipo de licencias).
- Cantidad de horas netas laborables.
- Cantidad de personal que utiliza el máximo posible de licencias.
- Cantidad y tipo de sanciones por Juez, Conjuez y Secretarios de Juzgados.
- Valor promedio de la hora laborable.
- Costo agregado de horas perdidas por licencias.

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

Ministerio de Justicia de la Nación

- Costo completo de la hora laborable (incluyendo todos los componentes del costo variable).

## TIPO DE INDICADORES ÚTILES

### Con relación al principio de eficacia.

- **Tasa de Cumplimiento:** Proporción de casos resueltos sobre casos para resolución (stock de pendientes + iniciados).
- **Tasa de Celeridad:** Proporción de cantidad de días inicio - fin del proceso en cada instancia sobre cantidad de días plazo procesal inicio - fin del proceso en cada instancia.
- **Tasa de Sentencia:** proporción de sentencias definitivas sobre casos resueltos.
- **Tasa de Revocación:** proporción de sentencias revocadas sobre sentencias analizadas en segunda instancia.
- **Duración media de juicios:** Promedio de días de duración de juicios por instancia.
- **Tasas de Causales de Revocación:** Proporción de causales de revocación sobre total de revocaciones. Una tasa para cada causal (interpretación arbitraria, errores en la confección de material de la sentencia, errores en los cálculos, etc.) Por fuero, por juzgado y por juez.
- **Tasa de Nulidad de Sentencias:** Proporción de revocación de nulidad sobre cantidad de sentencias revocadas. Por fuero, por juzgado y por juez.
- **Tasa de Inconductas:** proporción de jueces, conjueces y secretarios sancionados sobre total de jueces, conjueces y secretarios.
- **Tasa de Demora:** proporción de causas pendientes de resolución al fin de cada período sobre cantidad de causas totales del período (stock inicial + causas ingresadas).
- **Inicio efectivo de los procesos:** Cantidad de días para inicio con vistas de causas ó primeras audiencias.

### Con relación al principio de Eficiencia

- **Tasas de Ausentismo:** proporción de horas laborables perdidas sobre horas teóricas anuales.
- **Tasas de Causales de Ausentismo:** proporción de horas laborables perdidas por tipo de causa legal de ausencia.
- **Costo del ausentismo:** horas laborables perdidas por el sistema valuadas al costo promedio de las horas laborables.
- **Costo promedio de los procesos:** Cálculo de horas laborables promedio de los procesos valuados al costo variable completo de la hora laborable (incluyendo los costos variables totales).
- **Costo de los errores judiciales:** Cálculo de horas laborables insumidas por causas revocadas y anuladas valuadas al costo variable completo de la hora laborable.
- **Carga laboral por juez:** cantidad total de causas anuales por juez.

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

Ministerio de Justicia de la Nación

- **Carga laboral por empleado:** cantidad de causas anuales dividida la cantidad de empleados de un centro de costos.
- **Costo de incumplimientos horarios:** cálculo en horas laborables valuadas al costo promedio de los tiempos perdidos (ingresos posteriores a horarios, salidas etc.).
- **Costo salarial por juez:** Cálculo de total de salarios por juzgado y juez
- **Costo administrativo.** Proporción de gastos administrativos (costos variables completos de administración incluyendo salarios de personal) sobre gastos totales.
- **Tasa de costos administrativos:** proporción de costo salarial de personal de administración sobre costo salarial de personal estrictamente judicial.
- **Tasa de Administración:** proporción de personal dedicado a la administración sobre personal dedicado a tareas estrictamente judiciales.
- **Tasa de recursos propios:** Proporción de recursos monetarios ingresados por el costo directo del servicio sobre el total de recursos.
- **Estructura de edades del personal.** Para identificar el envejecimiento de la planta de personal.
- **Antigüedad de la planta de personal:** En tiempos de servicio con apertura de cargos y años restantes para jubilación. Permite planificar el egreso de recurso humanos.

## SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y AUDITORÍA.

### Basado en estudios aleatorios por muestreo por fuero ó juzgado

Sumamente útil para el análisis profundo de la actuación del sistema. Se pueden planificar con intervalos temporales.

Al trabajar con casos concretos, es posible identificar una gran cantidad de variables que permitan una aproximación al costo social de los procesos por ejemplo en relación a los intereses en juego, los montos de sentencias, el costo de peritajes, estimación de impacto de las demoras en los usuarios del servicio etc.

### Consulta mediante encuestas

Otro método importante es la **consulta mediante encuestas** a los empleados del sistema sobre su opinión acerca de aspectos críticos y formas de mejorar su tarea. Este método se relaciona con los principios de calidad total aplicables a áreas de trabajo de tipo administrativo.

### Control de gestión y auditoría

La **auditoría** se ejerce en forma habitual con los estudios por muestreo y en forma particular según sean los resultados arrojados por los indicadores que se hayan seleccionado. Deberá realizarse en aquellos fueros ó juzgados cuyos indicadores se alejen ostensiblemente de los estándares del resto de los servicios comparables (caso de un Juez

# ***PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL***

*Ministerio de Justicia de la Nación*

vs. el resto de los Jueces de su fuero), bien sea que ese alejamiento sea positivo (mucho mayor eficacia y eficiencia) ó negativo.

## **Los clientes**

Los usuarios del servicio de justicia suelen ser los grandes ausentes en todos los estudios sobre nuestros sistemas judiciales. Quizás porque los representantes obligatorios de los usuarios pertenecen profesionalmente a la profesión exigida para ejercer la provisión de justicia.

## **Se recomienda la instalación de servicios de**

- Sistemas de quejas para usuarios.
- Información de utilización de servicios judiciales.
- Guías de prevención sobre seguridad (que baje ó suba la Tasa de Delitos no es un tema ajeno a la propia Justicia).
- Indicaciones claras sobre turnos etc.
- Uso de líneas telefónicas sin costo para brindar información.

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

*Ministerio de Justicia de la Nación*

## LINEAMIENTOS DE LA RECONVERSIÓN EDILICIA.

### INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de una política de reconversión edilicia judicial que sea aplicable a las distintas jurisdicciones del territorio nacional se deberá tener en cuenta que los edificios que se proyectan y construyen alojan las actividades de un mundo cambiante, en constante evolución.

Es indispensable entonces, para la inversión inicial de la reconversión edilicia, la estricta definición de sus objetivos así también como planificar su probable evolución en el tiempo.

### DIAGNÓSTICO

Primeramente se deberá realizar un diagnóstico del estado de los edificios existentes que formen parte del patrimonio del Poder Judicial siguiendo un **“modelo de diagnóstico edilicio”** adaptable a las distintas funciones y situaciones planteadas a partir del estudio de todas las variables que concurren al desarrollo adecuado de las actividades judiciales.

Esta información deberá ser relevada y procesada por un equipo interdisciplinario de expertos profesionales, para luego ser evaluado por un grupo consultor, que podrá depender de la autoridad provincial en la materia, y que tomando las conclusiones de los respectivos grupos de trabajo, reunirá los datos necesarios para la toma de decisiones hacia las posibles alternativas:

- Reciclar edificios existentes que puedan ser aptos
- Descartar los existentes no aptos
- Construir edificios nuevos
- Evaluar soluciones mixtas: reciclar lo rescatable en una localización y construir edificios nuevos en localizaciones próximas.

Estas alternativas podrán ser diferentes según el tipo de ciudad, sus valores urbanos, las localizaciones existentes y las disponibles, las dimensiones del sistema judicial de la jurisdicción, las modalidades regionales etc.

### PRESENTACIÓN DEL INFORME DE DIAGNÓSTICO:

Toda la información recabada durante el relevamiento, debe conformar una carpeta por edificio, que contendrá una Memoria descriptiva, planos en escala comprensible en

# *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

tamaño A3, esquemas circulatorios a color, relevamiento fotográfico amplio desde el exterior y de los espacios interiores, que muestren además claramente los aspectos del estado edilicio (sea bueno o malo), etc. y la planilla de relevamiento y evaluación que se adjunta en el cuerpo principal de este componente.

## METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE LOS PROYECTOS DE RECONVERSIÓN EDILICIA

Es muy importante que la selección de los proyectos de las nuevas sedes judiciales, surjan sobre la base de las conclusiones y lineamientos del diagnóstico realizado.

Estos lineamientos, deberían constituir la información base y premisas de diseño para los edificios a reconvertir, sean existentes o nuevos.

Por lo tanto, se debe preparar un **Programa Judicial Arquitectónico**, (Funciones y metros cuadrados), de cada proyecto previo a cualquier tipo de convocatoria de selección.

Este programa, deberá reflejar todo lo investigado, las conclusiones del diagnóstico, los lineamientos generales de reconversión, las superficies necesarias, la caracterización arquitectónica y constructiva, consideraciones sobre imagen institucional, definición de tecnología a prever en cuanto a materiales e instalaciones, etc.

Para ello hay varias metodologías posibles:

- Producir una convocatoria pública por antecedentes a equipos o estudios de arquitectura que acrediten conocimiento sobre el tema y seleccionar según una evaluación técnica, una lista de 6 ó 7 firmas de reconocida solvencia.
- Invitar a dichas firmas a un Concurso de Croquis Preliminares o Anteproyectos sobre las bases dadas, con un monto de obra disponible como dato de la convocatoria.
- Producir una convocatoria pública de Croquis Preliminares a doble vuelta, con las bases enunciadas previamente.
- Seleccionar 5 propuestas distintas que cumplan con los objetivos del llamado y convocar a la segunda vuelta para la ejecución de un anteproyecto completo, también con monto de obra como dato.
- Contratar al ganador de la segunda vuelta el proyecto y la documentación de la obra, reservándose el organismo judicial a cargo de la selección, el seguimiento de todo el desarrollo del trabajo.

En cualquiera de estas alternativas, es fundamental que las Bases de los llamados estén muy bien desarrolladas, de acuerdo a todo lo investigado y concluido de los estudios diagnósticos.

**Cabe aclarar que, para que la Justicia obtenga mejores resultados, no es conveniente convocar a la ejecución de proyectos simultáneamente con el precio de**

# *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

**la obra, “Concursos de Proyecto y Precio”, dado que la vinculación de los intereses empresarios del constructor, con las demandas del Comitente en una ecuación conjunta, genera contradicciones insalvables para asegurar la calidad y sobre todo, en este caso, el control de la Justicia sobre el proyecto y su adaptación a las demandas previstas.**

## LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA EDILICIA JUDICIAL

El carácter de los edificios estará dado por las actividades que en ellos se desarrollan, y deberá posibilitar la óptima eficacia de los recursos disponibles: económicos, físicos y humanos, previendo la variación cuantitativa y cualitativa de los mismos a través del tiempo.

En la concepción de los edificios para la administración de justicia, sean estos palacios de justicia, institutos de detención y/o institutos de menores, se tendrán que tener en cuenta varios aspectos, a saber:

### **En lo Constructivo:**

Será de suma importancia una correcta solución técnica que posibilite:

- Integración al medio
- Economía en:
  - la inversión de capital
  - los gastos operativos
- Flexibilidad para adaptarse a los posibles cambios (destino de locales expansión y/o modificación de los distintos sectores)
- Cerramientos exteriores con adecuada proporción de llenos y vacíos, aislación térmica y acústica
- Cerramientos interiores modulados, flexibles y removibles
- Tendido de instalaciones adaptables a los posibles cambios
- Posibilidad de crecimiento
- Durabilidad

### **En lo Funcional:**

Debe ser una propuesta arquitectónica de espacios adaptables y flexibles para los cambios que se susciten en el tiempo.

- Adecuada accesibilidad vehicular y peatonal (para los edificios de administración de justicia)
- Plantas libres, amplias y moduladas

# *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

- Adaptabilidad y flexibilidad en el uso del tiempo con posibilidad de crecimiento
- Accesos diferenciados
- Circulaciones diferenciadas
- Distintos niveles de seguridad: ubicando las oficinas de acceso masivo de público en P.B.
- Cerramientos interiores modulados, flexibles y removibles
- Cerramientos exteriores con adecuada proporción de llenos y vacíos, aislación térmica y acústica
- Equipamiento inteligente, móvil y modulado
- Conjunto de instalaciones adecuadas para el funcionamiento eficiente de las actividades, a saber: agua fría / caliente, electricidad ( corrientes fuertes y débiles), gas natural, telefonía y sistemas de transmisión de Voz y Datos, sistemas informáticos, instalaciones termomecánicas ( aire acondicionado y calefacción ), sistema contra incendio, sistemas de seguridad, alarma anti-intrusión, circuito cerrado de TV de seguridad, circuito cerrado de transmisión de imágenes, sistema de control inteligente ( acceso, consumo de energía, etc.)
- Tendido de las instalaciones adaptables a los posibles cambios
- Economía: bajos costos operativos
- Carácter de edificio público abierto al uso comunitario

## **En lo Tecnológico:**

- Uso de materiales y mano de obra local
- Modulación y construcción por partes
- Bajo costo y fácil mantenimiento
- Equipamiento inteligente

## **En lo Formal:**

- Predio amplio para posibles crecimientos
- P.B. y dos pisos como máximo
- Escala apropiada al lugar y al uso
- Identidad y carácter de edificio público y local
- Imagen simbólica
- Avance tecnológico

De todo lo expuesto se desprende que para lograr el objetivo de orientar la reconversión edilicia se deberá primeramente establecer el programa de necesidades y el esquema de funcionamiento de los edificios judiciales; juzgados de menores y realizar luego un relevamiento de los edificios existentes que formen parte del patrimonio del Poder Judicial a efectos de determinar su estado de situación y poder establecer las características y pautas a seguir para el óptimo funcionamiento de los mismos siguiendo

## ***PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL***

*Ministerio de Justicia de la Nación*

los lineamientos generales de diseño adaptados a las necesidades propias de cada jurisdicción, planificando su probable evolución en el tiempo.

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

Ministerio de Justicia de la Nación

## LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA INFORMÁTICA

A partir de la “revolución digital” se concibe un nuevo paradigma de administración de justicia, junto con un proceso gradual para alcanzarlo. El arrollador avance de las Tecnologías de la Información deja obsoleto el objetivo de la informática de gestión judicial como la mera ayuda al despacho a través del procesamiento de textos y consulta de jurisprudencia; sus características invasoras, abarcativas, cuestionadoras y transformadoras la constituyen en un factor estratégico que hacen que apunte a una transformación cualitativa en la administración de justicia, según las recomendaciones de política informática cuya síntesis se transcribe a continuación.

Como descripción general del sistema, concebimos un núcleo de gestión digital de la Oficina Judicial, integrada en redes conectadas a Internet, con posibilidad de tramitar integralmente la elaboración y recepción de documentos, las comunicaciones internas y externas y la producción de información oportuna para todos los actores del sistema judicial (registros centralizados de causas, estadísticas, presencia en Internet, consulta remota de expedientes, etc.). Son elementos estratégicos de este sistema la capacitación de los RR.HH., y un adecuado programa de implantación.

### ADQUISICIONES- RECOMENDACIONES GENERALES

- Se recomienda atender a **estándares tecnológicos** actualizados, buscando componentes con amplia aceptación en el mercado, y por ende, con múltiples opciones a la hora de contratar servicios basados en ellos.

### HARDWARE

- Se aconseja el tendido de una **Red Informática Judicial Provincial**, compuesta por redes LAN en cada edificio judicial, enlazados a través de una red WAN en cada ciudad/departamento judicial, preferentemente con conexión única a Internet.
- Cuando exista una infraestructura de telecomunicaciones de la administración provincial, se recomienda integrar la red informática judicial a ella.

### SOFTWARE

#### Infraestructura operativa

- **Sistemas Operativos, redes y protocolos**
  - Se utilizará un **protocolo de comunicación** ampliamente difundido que permita la interconexión de equipos preexistentes, la interconexión

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

*Ministerio de Justicia de la Nación*

mediante redes públicas (Internet) o privadas, y que brinde seguridad y confiabilidad en las comunicaciones.

## Sistema de gestión digital de expedientes

Las mediciones del impacto del uso de esta herramienta en la Oficina Judicial no son abundantes; las pocas que existen en orden a la agilización de las tareas son realmente llamativas. Pero el verdadero desafío de una informatización exitosa es el de colocar todas las prestaciones del sistema en una perspectiva de amplia disponibilidad, contribuyendo a la transformación buscada en la administración de justicia. Las tecnologías y conceptos que detallamos a continuación no son novedosas, sino tal vez su integración en un proceso de reforma. Se recomienda entonces adoptar un sistema de gestión digital de expedientes que en un entorno amigable permita el cumplimiento de las siguientes prestaciones (se detallan sólo las más relevantes):

- **Codificación, sorteo y asignación de procesos**, con un código único de identificación para toda la provincia.
- **Gestión de documentos judiciales**, aprovechando las capacidades de la base de datos para modelos, consultas de jurisprudencia, etc.
  - Las **prestaciones hipertextuales** resultan muy importantes para el ordenamiento lógico en expedientes complejos y/o muy voluminosos.
  - La base de datos, de tipo distribuida, deberá poseer capacidades de full text search basadas en campos específicos; soporte de referencias hipertextuales, y búsquedas sobre el texto completo de cada expediente (concebido como conjunto de documentos digitales auténticos).
- **Recepción de documentos digitalizados**, brindando soporte para todo tipo de archivos (texto, hipertexto, audio, imagen, video).
- Integración con **herramientas de comunicación** del tipo correo electrónico y navegación en Web para todos los usuarios del sistema, que permita el envío y recepción de documentos digitales con garantía de no repudio, integridad y confidencialidad, de modo normalizado.
- Soporte de funcionalidades de **consulta pública y masiva** de expedientes y jurisprudencia a través de la red informática judicial e Internet.
- Integración con un sistema informático de **manejo documental** de jurisprudencia y vinculado al SAJJ.
- Emisión de los **informes** necesarios para la administración de justicia.
- Deberá incluir un **sistema de información estadística** automatizado.
- Generación de documentos digitales de **formato no propietario**, que permitan posteriores migraciones de aplicativo y la consulta con software disponible en el mercado.

## Software de productividad

- Se recomienda definir un standard de software de productividad que permita el intercambio de información producida en otros ámbitos con el sistema de

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

Ministerio de Justicia de la Nación

gestión digital de expedientes, homogéneo dentro de cada jurisdicción, y compatible en el ámbito nacional.

## Software administrativo

- Se aconseja que el software administrativo de apoyo a la jurisdicción se seleccione entre reconocidos proveedores locales, o internacionales con representación en el país, evitando los desarrollos a medida.
- Se recomienda incluir un **sistema de información estadística** automatizado.

## PRESENCIA EN INTERNET

- A fin de proveer información sobre el Poder Judicial, ayuda al ciudadano y permitir la consulta de la base de datos de expedientes y de jurisprudencia, se aconseja desarrollar un **sitio web** único, que abarque todos los fueros, instancias y servicios.

## SEGURIDAD INFORMÁTICA

- El **control de accesos** deberá permitir la estricta categorización de usuarios con privilegios grupales (por ej. funcionarios de un tribunal o sala) e individuales (por ej., juez para las causas que administra).
- Se deberá prever un procedimiento adicional, como la encriptación, para garantizar el acceso a documentación reservada exclusivamente a su autor.
- Deberá realizarse un **backup** diario de la base de datos.
- Dada la apertura de una réplica de la base de datos a la consulta por Internet, deberá garantizarse el máximo nivel de seguridad disponible contra violaciones de seguridad intencionales externas y prever políticas de detección de ataques exitosos.
- Definir e implementar una **política antivirus** centralizada.
- A los efectos de garantizar el no repudio, la autenticación del emisor y la integridad de los documentos digitales, tanto los emitidos por las partes como por el órgano jurisdiccional o terceros, se aconseja implementar un sistema de **firma digital**.
- Elaborar **planes de contingencia**, que definan los riesgos que enfrenta el sistema informático en su conjunto y prevean la recuperación de la operatividad del sistema en plazos predefinidos.

## *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

### POLÍTICAS DE USO ACEPTABLE DE LOS RECURSOS INFORMÁTICOS

- Deberá preverse una política de uso aceptable de los recursos informáticos, tendiente al uso de los mismos únicamente para lo que se tiene autorización; para los fines que han sido desarrollados y protegiendo su integridad y disponibilidad.

### SOPORTE DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

- Se deberá prever **asistencia técnica** especializada permanente, para el mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y del software.
- Deberán crearse **puestos de alto nivel** de responsabilidad informático, tales como Administrador de red / Administrador de base de datos, cuya jerarquía (en función de las responsabilidades que asumen para el funcionamiento del órgano jurisdiccional) deberá analizarse en detalle.

### PROBLEMÁTICA DEL AÑO 2000

- Tanto el hardware como el software deberán cumplir con el requisito Y2K compliance, referido a la problemática del año 2.000.

### CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- La **capacitación judicial en TI** abarcará desde el impacto de la revolución digital en el Derecho, hasta la operación de las aplicaciones informáticas específicas.
- Para garantizar el respaldo indispensable para el éxito de semejante transformación, **deberá comenzarse por los niveles superiores**, con particular hincapié en las garantías de seguridad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas a implementar; y debe alcanzar con **carácter obligatorio y continuo** a todos los integrantes del Poder Judicial.

### IMPLANTACIÓN DE LAS REFORMAS – MÉTODO

- Se aconseja conformar una “Comisión Provincial para la introducción de las Tecnologías de la Información en el Poder Judicial” que lidere el proceso,

## *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

representando al Poder Judicial, abogados y ciudadanos, y con participación de expertos. Entre sus principales tareas deberían estar:

- Realización de un **diagnóstico** completo del área de las TI
- Redacción de las **políticas informáticas** a aplicar
- Promoción de acciones destinadas a impulsar el cambio cultural necesario.
- Deberá evaluarse la conveniencia o no del **arancelamiento** de determinados procesos que hoy lo están, así como de los nuevos mecanismos de consulta de información en general, jurisprudencia y gestión de expedientes a través de Internet.
- Se aconseja implantar las reformas con el método de aproximaciones sucesivas
- Por períodos breves con objetivos precisos, será útil la implementación de **proyectos piloto** en los distintos fueros.
- Se aconseja que en el método de aproximaciones sucesivas se utilice una **doble gradualidad:**

por fuero / instancia / departamento judicial  
en los procesos a informatizar.

Se desarrollaría entonces una implementación en al menos tres fases, siendo los ejes de cada una de ellas los siguientes:

Compra de equipos e instalación de redes LAN, capacitación del personal, e implementación del Sistema de Gestión de Expedientes (para el trámite interno).

Interconexión de las redes locales en redes WAN, y habilitación de la consulta remota de expedientes por Internet.

Migración definitiva del soporte papel al digital, con la presentación de escritos digitalizados por las partes y terceros.

# PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL

*Ministerio de Justicia de la Nación*

## **LINEAMIENTOS DE REFORMA AL SISTEMA JURÍDICO.**

### IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Debe consolidarse el proceso iniciado de formación de los mediadores y ampliarse a conciliadores y árbitros;
  - Sugerir a la justicia federal del interior del país que reglamenten la utilización de la mediación obligatoria en sus jurisdicciones;
  - Concientizar a los Poderes Judiciales provinciales sobre la necesidad de contar con normativas que rijan estos métodos alternativos –mediación, conciliación y arbitraje-. y de la conveniencia de su utilización, como forma de mejorar el acceso a la justicia y secundariamente descongestionar los tribunales.
- 
- Atento el resultado de su incorporación obligatoria por un período de 5 años a nivel nacional, se recomienda dicho modelo, sin embargo las jurisdicciones provinciales pueden optar;
  - La incorporación de este método debe ir de la mano de la instauración de la oralidad en los procesos civiles en aquellas provincias que aun no lo hayan hecho;
  - Comenzar la concientización sobre la colaboración de los abogados en la producción de la prueba (- Discovery –EEUU);
  - Informar a las provincias sobre los resultados obtenidos en la mediación obligatoria para que sirvan como guía para sus futuras leyes;
  - Incentivar la creación de Centros de Mediación Comunitaria – algunos oficiales (gobiernos provincial y municipales) y otros privados (Colegios de Abogados y Colegios Profesionales de Ciencias Económicas, Fundaciones, etc.).

### **Conciliación**

- Promoción de este sistema en material laboral;

### **Arbitraje**

- Promocionar las bondades de este sistema tan poco utilizado en nuestro país.

### **Jurisdicción voluntaria**

- Como puede observarse a nivel nacional ya existen proyectos destinados a trasladar parte de la jurisdicción a los abogados y escribanos. De igual modo a nivel provincial debería propiciarse una metodología similar.

# *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

## **Mediación penal**

- Se aconseja la instauración del sistema de mediación penal en todo el país, dado que contribuirá a la mejor satisfacción de los derechos conculcados de las víctimas, descomprimirá la excesiva cantidad de trabajo que pesa en los Tribunales, contribuyendo a la más rápida y eficaz administración de justicia.
- Por otra parte, su implementación debe pensarse para delitos de menor cuantía, donde los derechos de terceros no se vean gravemente involucrados por la infracción cometida y siempre que el inculcado repare o se compromete a reparar el perjuicio causado, y la víctima preste su consentimiento en forma libre y con pleno conocimiento de sus derechos la reparación que se pacte.
- Se estima conveniente, que los centros de mediación, funcionen bajo la órbita del Poder Judicial, debido a necesaria homologación que de los acuerdos formulados, deberán efectuar los Jueces. Sin embargo, a fin de no recargar la actividad de los Magistrados, puede pensarse en la posibilidad de que mediadores auxiliares del Tribunal o bien centros especializados, sean quienes conduzcan el trámite negociador.
- Puede implementarse en la justicia de menores en conflicto con la ley penal.
- Se ve interesante también la aplicación de esta forma de solución de conflictos, en aquellos casos en los cuales no se tenga una víctima individualizada, sino que sean delitos que afecten intereses colectivos o difusos.

## POLICÍA JUDICIAL

## **Recomendaciones**

- Analizada la situación actual, se aconseja la implementación de este instituto, debido a las enormes ventajas que su funcionamiento implicaría. Ello por cuanto, el avance y la especificidad técnica se imponen de manera urgente, en la lucha contra la delincuencia. A ello debe sumarse, que las nuevas modalidades delictivas, superan en algunos casos los medios y conocimientos con que cuentan las fuerzas de seguridad, más aún, si pensamos en un sistema adaptable a las realidades que se vislumbran para tiempos futuros. A lo anterior debe sumarse que, este instituto implicará una integración funcional con el Poder Judicial, lo que conlleva una mejor y más eficiente investigación de delitos y administración de justicia.
- Sin embargo debe tenerse presente que, su puesta en funciones acarreará consecuentemente costos económicos, que la mayoría de los estados provinciales, por el momento, no están en condiciones presupuestarias de asumir. Por ende, y teniendo en cuenta ello, se estima prudente una forma gradual de implementación, a través de la especialización del personal policial ya existente, que formara

## *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

- equipos y/o unidades especiales de investigación con una importante interrelación con los miembros del Poder Judicial y del Ministerio Público Fiscal.
- En lo referente a la capacitación del personal técnico, sería necesario un fluido intercambio entre los diferentes organismos de seguridad de todo el país, sobre todo con ellos que cuentan con más recursos, a través de convenios y becas. También deberían acrecentarse los intercambios de información y medios con fuerzas de seguridad de otras naciones.
  - En cuanto al ámbito de su aplicación y funcionamiento, se estima adecuado que el mismo actúe funcionalmente bajo la órbita del Ministerio Público Fiscal, ello por cuanto, el avance del derecho procesal hacia un sistema acusatorio total, aconseja una integración funcional adecuada con los fiscales
  - Por su parte en cuanto a la órbita administrativa, parece adecuado la dependencia de los superiores tribunales, quienes –tal como rige en algunos códigos- tendrán el control administrativo del personal.
  - Realización periódica de inspecciones, que pueden estar compuesta por comisiones integradas por miembros de los Superiores Tribunales y del Ministerio Público Fiscal, expertos legos con experiencia en la materia, y policías retirados.
  - Sistemas informáticos compatibles entre todas las policías judiciales del país, policías fuerzas de seguridad, servicios penitenciarios y poder judicial.
  - Convenios con Universidades locales, centros de investigación científica, servicio forense, para la realización de pericias para las cuales no se cuenten con los medios técnicos adecuados.

### CENTRO DE PROTECCIÓN DE LA VÍCTIMA Y LA COMUNIDAD

Debe ser un órgano capaz de:

- brindar asistencia individual a la víctima para su restablecimiento psíquico, físico y social;
- seguimiento y control de la evolución de la problemática;
- asesoramiento e información general
- intervenir por iniciativa de la víctima, ante situaciones de violencia física o emocional ejercida por particulares o instituciones.

Recomendaciones:

- Se recomienda su implementación en todo el país, funcionando en red con el resto de las instituciones –entre ellas defensorías de pobres y ausentes, centros de asistencia jurídica gratuita, hospitales públicos, comunidades terapéuticas, etc.-. De esa manera se pueden aprovechar los insumos y recursos ya existentes.
- Para que su funcionamiento resulte adecuado a las necesidades de demanda de la comunidad en la que se lo implemente, deberían efectuarse estudios estadísticos previos, donde se meritúe la relación entre la cantidad de población y el número y

## *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

tipo de conflictos. De este modo, se podrán contar con bases ciertas para determinar el tipo y cantidad de especialistas requeridos, para satisfacer los requerimientos de la comunidad.

- En cuanto a su ámbito de aplicación y funcionamiento se estima conveniente que el mismo dependa del Ministerio Público Fiscal, debido a la naturaleza misma de ambas instituciones –la defensa y representación de la sociedad-. De este modo, la víctima contará con un apoyo institucional ante la violación de sus derechos, aprovechándose también la cobertura jurídica que puede brindar el Ministerio Público Fiscal.
- A fin que su funcionamiento sea positivo, debe ser visto como una institución desinteresada e independiente de intereses políticos, ya que la población que más se acerca estos centros, en muchos de los casos, presentan un gran escepticismo respecto de los órganos públicos.
- Se presenta como interesante, el trabajo de visitadores voluntarios, los cuales pueden colaborar con el organismo, en el trabajo de seguimiento y contención de las víctimas. En este sentido, se puede proponer la ayuda básica que instituciones intermedias no gubernamentales, pueden brindar al proyecto, previa capacitación de los miembros interesados –ejemplo de ellas pueden constituirlo las sociedades de fomento barrial, clubes sociales, etc.-
- Se estima necesario también la implementación de un sistema de protección y ayuda de testigos de delitos. **En este sentido, sería conveniente el estudio legislativo de figuras tales como las de testigos de identidad reservada** como una solución eficiente (por sus buenos resultados y bajo costo).

### CENTROS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA Y ASISTENCIA JURÍDICA GRATUITA.

Se propone el desarrollo de ambos institutos mediante los principios y propuestas que se detallan:

- El mejoramiento del acceso a la justicia es un objetivo fundamental para lograr la eficacia del sistema judicial. El acceso a la justicia es un derecho inalienable del hombre con rango constitucional y la asistencia jurídica gratuita apunta a remover los obstáculos económicos que impiden la igualdad y el derecho de defensa de las personas carenciadas;
- Determinación y eliminación de obstáculos legales que impiden el acceso al servicio público de la justicia a mujeres, menores, minorías étnicas, extranjeros y de los obstáculos prácticos que impiden el acceso a la justicia;
- Creación de programas de asistencia legal y financiera para personas de bajos recursos;
- Elaboración de manuales administrativos a fin de uniformar las prácticas administrativas, destinadas a los distintos funcionarios administrativos y la ciudadanía en general;

# *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

- Racionalidad en los gastos judiciales. Regular una adecuada utilización de los fondos judiciales para garantizar un mejor acceso a la justicia;
- Reducción de los costos judiciales;
- Reducir la excesiva duración de los procesos, la sobrecarga de los tribunales; Complejidad de los procedimientos; exacerbado formalismo y sacralización innecesaria;
- Creación de fueros de menor cuantía o justicia inmediata;
- Análisis de la viabilidad de los tribunales "multi-servicio", es decir de tribunales en los cuales el usuario de la justicia pueda optar por un proceso judicial clásico, o por una conciliación o por los denominados minijuicios, manejados por personal especializado del tribunal, por otros métodos extrajudiciales de solución de conflictos a los que funcionarios del tribunal le referirán (conciliación y arbitraje);
- Coordinar y fomentar el rol de los Colegios de Abogado y las facultades de Derecho en pro de las asistencia gratuita de los más necesitados. Los operadores deben ser públicos y privados. Entre los públicos el Poder Judicial, los Municipios y las Universidades y entre los privados los colegios de abogados y las Asociaciones Profesionales;
- Llevar a cabo una tarea de difusión de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos para concientizar a los ciudadanos sobre los aspectos positivos de éstos métodos;
- Difusión de las técnicas de negociación y de conciliación como alternativas menos costosas y más ágiles de prevención y solución de conflicto;
- La creación de centros de conciliación y arbitraje en las Bolsas y Cámaras de Comercio provinciales y en donde ya existen, fortalecer su capacidad de gestión;
- Reforzar la institución defensor oficial en los poderes judiciales provinciales; asignándoles a funciones de representación que le son propias, y otras tales como el asesoramiento, patrocinio, conciliación en acciones patrimoniales o extrapatrimoniales. Avanzar sobre sistemas de Turno de oficio (asistencia profesional voluntaria en reemplazo de la oficial);
- La asistencia debiera abarcar asimismo la función de prevención que debe llevarse a cabo a través de los medios de comunicación y de los operadores;
- El asesoramiento y patrocinio en materia de familia debe contar con el auxilio de un cuerpo técnico multidisciplinario;
- No debe considerarse obstáculo para la prestación del servicio la única vivienda de condición humilde y la cosa litigiosa. La declaración jurada como presupuesto del beneficio agiliza el trámite y deben utilizarla los prestadores públicos;
- Beneficio de litigar sin gastos;

## SISTEMA JURÍDICO Y REFORMA

En el marco de una reforma global del sistema de administración de justicia si bien los Códigos de Procedimientos son el marco legal en el que transita el sumario judicial, debe tenerse presente que no siempre será necesaria su modificación, y en caso de requerirla no será de igual magnitud. Por ello debe investigarse previamente el origen del retardo o

## *PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL*

*Ministerio de Justicia de la Nación*

incumplimiento de los plazos. este pueden ser consecuencia de otros factores ajenos al código. Sin investigación no se puede establecer cual es el objeto a sanear. También debe establecerse a través de los indicadores señalados qué es lo que produce la demora y en qué parte del procedimiento.

En el marco de las reformas procesales propiamente dichas se postula:

- Diversificación necesaria de los modelos de justicia
- Acentuar la tendencia a la oralidad de los distintos procesos
- Imponer sistemas penales acusatorios
- Tender a normas procesales flexibles
- Reducir las vías recursivas
- Prever procedimientos abreviados
- Derogar los plazos de caducidad
- Incorporar sistema de juicio monitorio
- Incluir sistemas de mediación penal flexibilizar / desacralizar los procedimientos
- Flexibilizar los sistemas de comunicaciones y notificaciones entre las partes, los terceros y los tribunales (prever "internet como interfase" entre partes, terceros y juzgados, y autorizar a las cámaras a elegir los más apropiados).
- No incluir sistemas de competencia por materias (dejar que la regulación la haga a nivel de acordadas el propio sistema).
- No avanzar sobre la actuación del personal de la oficina Judicial, salvo para otorgar responsabilidad en lo relativo a las medidas ordenatorias
- Liberar la actuación judicial en procesos documentarios en general o prever sistemas flexibles y delegados de tramitación.

En el marco de las leyes orgánicas:

- Tender a normas flexibles con delegación de funciones en los órganos jurisdiccionales.

No regular competencias específicas por materia, ni juzgados de distinto tipos.