

**Pablo Horacio Ferrari**

# **GESTION JUDICIAL**

**Medición  
y evaluación  
del desempeño en  
la Oficina Judicial.**

**Un camino hacia  
la mejora continua.**



**LIBRERIA  
EDITORIA  
PLATENSE**

**La Plata, 2016**

# TABLA DE CONTENIDO

Prólogo.....	19
Introducción.....	23
Objetivos y alcance de la presente obra.....	26

## Primera parte. Los problemas

1. NUESTROS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES.....	29
1.1 El círculo vicioso.....	30
2. NUESTRAS MALAS PRÁCTICAS.....	32
2.1 Más trabajo para el que más trabaja.....	33
2.2 La comunicación “sofisticada”.....	33
2.3 La comunicación “misteriosa”.....	34
2.4 La complejización de los procesos internos.....	36
2.5 El control del control. El desperdicio de los recursos mediante el control de lo hecho.....	37
2.6 La resistencia a los cambios. “Siempre se hizo así”.....	38
2.7 El error. La incoherencia. De la supuesta coherencia a la incoherencia total.....	40
2.8 El uso de los sistemas de gestión con fines disciplinarios.....	43
3. EL PROBLEMA MAYOR: LA FORMA DE VER LOS PROBLEMAS.....	44
3.1 Forma pasiva-conformista.....	44
3.2 Forma pro activa.....	46
3.3 Los problemas y su “área de control”.....	48
3.4 Ampliando nuestra “área de influencia”.....	48

## Segunda parte. Soluciones

4. LAS SOLUCIONES POSIBLES.....	51
---------------------------------	----

4.1 El Administrador de Cortes o <i>Court Manager</i> .....	51
4.2 La capacitación en gestión judicial.....	53
4.3 Las soluciones “desde la base”.....	56
5. GESTIÓN JUDICIAL ¿HACIA UNA NUEVA DISCIPLINA JURÍDICA?.....	57
5.1 Gestión Judicial: Gobierno Judicial vs. Gestión de la Oficina Judicial.....	61
5.2 El Gobierno Judicial.....	61
5.3 La gestión de las Oficinas Judiciales.....	64
5.4 La Justicia de calidad. El decálogo iberoamericano.....	66
Preámbulo.....	67
Decálogo.....	68

### Tercera parte. Bases para el diseño de un sistema de gestión en la oficina judicial

6. LA OFICINA JUDICIAL COMO ORGANIZACIÓN.....	72
6.1 La organización como medio para el logro de metas.....	73
6.2 Estructura.....	75
6.3 Nuestro producto principal.....	76
6.4 Nuestros destinatarios.....	78
6.5 Nosotros también somos los destinatarios.....	79
7. LA PLANIFICACIÓN.....	80
7.1 La planificación y la estrategia.....	82
7.2 El proceso de planificación estratégica.....	83
8. EL DISEÑO ORGANIZATIVO.....	84
8.1 Elasticidad vs. rigidez.....	86
8.2 Artesanal vs. estandarizado.....	88
8.3 Complejo vs. sencillo.....	89
8.4 Definición de prioridades.....	90
9. EL MANEJO DE LA “VARIABLE” TIEMPO.....	92
9.1 La pérdida de significado de lo “urgente”.....	93
9.2 El “ya now!”.....	94

9.3 El corto, el mediano y el largo plazo.....	95
9.4 Nuestra eterna paradoja: Por ahorrar tiempo, perdemos tiempo. Por trabajar menos, trabajamos más.....	96
9.5 Paciencia. El bambú japonés.....	98
10. LA META Y EL CAMINO PARA ALCANZARLA. EL CICLO DE “MEJORA CONTINUA”.....	101
10.1 La meta es el camino.....	101
10.2 La “mejora continua”.....	102
11. EL DIAGNÓSTICO. PRIMERO LO PRIMERO.....	105
11.1 Matriz y análisis F.O.D.A.....	107
11.2 La matriz tradicional.....	107
11.3 Armado de matriz.....	108
11.4 Otras posibles combinaciones.....	111
12. LA MEDICIÓN	
12.1 “El ojo del buen cubero”.....	111
12.2 Medición y precisión.....	112
El monitoreo.....	114
Diferencia con el diagnóstico.....	114
13. EL CONTROL DE GESTIÓN.....	115
13.1 Etapas del sistema.....	117
13.2 Los indicadores de gestión.....	118
14. EL LIDERAZGO Y LA DIRECCIÓN.....	120
14.1 Líder formal y líder informal.....	122
14.2 LÍDER ¿nativo o por opción?.....	125
14.3 Las habilidades a lograr.....	126
14.4 Los estilos de liderazgo.....	128
14.5 El equipo de trabajo y el trabajo en equipo.....	130
14.6 Las capacidades de la gente. Responsabilidad del Líder.....	132
14.7 Boreout: “ <i>Síndrome del aburrimiento</i> ”.....	135
14.8 El Titular del organismo vs. el gerente de la oficina.....	136

**Cuarta parte. El sistema de medición y evaluación del desempeño en la oficina judicial**

15. UNA PROPUESTA DE DISEÑO. FUNCIONAMIENTO Y ETAPAS.....139

15.1 Estudio de un caso: un Tribunal de Familia.  
Antecedentes del sistema. Problemática que se enfrentaba..... 140

15.2 Diseño propuesto.....143

15.3 Implementación. Etapas.....144

16. PRIMERA ETAPA: MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....144

16.1 Las áreas (A). Departamentalización.....145

16.2 Procesos de trabajo internos.....146

Los procesos críticos.....148

16.3 Actividades a monitorear.....149

16.4 Los indicadores de gestión.....150

Definiendo los indicadores.....151

El “costo” de los indicadores.....154

16.5 El equipo de gestión. Los Miembros  
Responsables (MR).....156

16.6 Los informes de gestión (IG) o Informes semanales.....157

Frecuencia.....158

Forma y contenido.....159

Presentación.....160

16.7 El análisis de la información. Correcciones.....162

Información de calidad + Experiencia.....162

Los indicadores como indicios.....163

Resultados obtenidos.....164

El componente discrecional.....165

17. SEGUNDA ETAPA: METAS, ESTÁNDARES Y PARÁMETROS.....166

17.1 Metas y estándares.....167

17.2 Los indicadores y sus niveles de resultado.  
La parametrización.....169

17.3 Verificación.....174

17.4 Evaluación del desempeño.....176

17.5 Identificación de los problemas de desempeño.....177

17.6 Análisis.....178

17.7 Correcciones.....179

17.8 El monitoreo.....183

17.9 Beneficios adicionales del sistema

Auspicio de liderazgos.....183

Fenómeno automotivador.....184

18. TERCERA ETAPA: EL TABLERO GENERAL DE INDICADORES.....185

18.1 Del Sistema de Gestión al Tablero General.....186

18.2 El Tablero General de Indicadores.....187

18.3 El tablero y la dimensión de la organización.....188

18.4 El tablero y el conductor.....190

18.5 Construyendo nuestro Tablero General de  
Indicadores. Tipos de tablero.....191

18.6 Los I. G. (como Tableros operativos de cada área)  
+ Tablero General de Indicadores.....194

18.7 Una alternativa *sui generis*: “La Matriz F.O.D.A.  
operativa” como Tablero General.....195

18.8 La retroalimentación. Hacia la mejora continua.....198

18.9 Beneficios para los usuarios.....199

**Quinta parte. Otras herramientas de apoyo al sistema de gestión**

19. AUDITORÍAS.....202

19.1 La auditoría y el sistema de gestión.....202

19.2 Tipos de auditoría. Frecuencia.....202

19.3 Procedimiento.....203

20. GESTIÓN POR PROCESOS

20.1 El juzgado oculto y los costos de la no calidad.....205

20.2 La gestión por procesos.....206

20.3 Tipos de procesos.....208

20.4 Caracterización.....208

20.5 Áreas y procesos.....209

20.6 El mapeo de procesos.....209

20.7 Simbología a utilizar.....211

20.8 Análisis y rediseño de procesos.....	212
20.9 Implementación.....	213
21. MANUAL DE OPERACIONES.....	218
21.1 Utilidad.....	218
21.2 Implementación. Diseño del Manual.....	219
22. PROTOCOLOS DE BÚSQUEDA.....	221
23. LOS MEMOS.....	224
24. LAS REUNIONES.....	227
24.1 Tipos de reuniones.....	228
24.2 De información descendente.....	228
24.3 De información ascendente.....	229
24.4 De resolución de problemas.....	230
24.5 De trabajo o de colaboradores.....	231
24.6 Preparación - Convocatoria.....	231
25. DIFERENCIACIÓN DE ATENCIÓN AL PÚBLICO Y PROFESIONALES EN LA MESA DE ENTRADAS.....	233
25.1 Sectorización de la Mesa de Entradas.....	234
I. Profesionales. Mesa Rápida (hasta tres expedientes).....	234
II. Profesionales Mesa General.....	234
III. Otros. Correo. Policía. Pericias. Testigos. Audiencias.....	235
25.5 Diseño e instrumentación.....	235
26. GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES. <i>STOCK</i> . MANTENIMIENTO.....	236
Ampliando nuestras posibilidades de gestión.....	240
27. SISTEMA DE REEMPLAZOS.....	241
Mesa de Entradas.....	243
Despacho.....	243
Secretaría.....	244
28. GESTIÓN DEL PRESENTISMO.....	244

Planilla de presentismo.....	246
29. SELLO-GUÍA PARA CHEQUEO Y AGREGADO DE DOCUMENTOS A LOS EXPEDIENTES.....	247
30. VÍA DE CONTACTO DIRECTO CON ASPIRANTES A ADOPCIÓN.....	249
CONCLUSIONES.....	253
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	257