

776

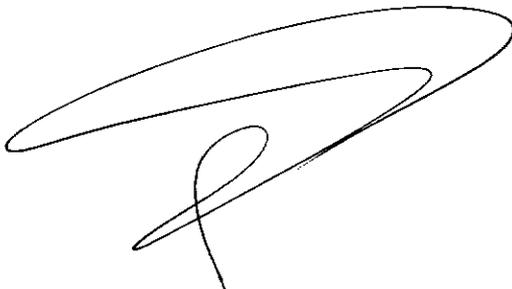
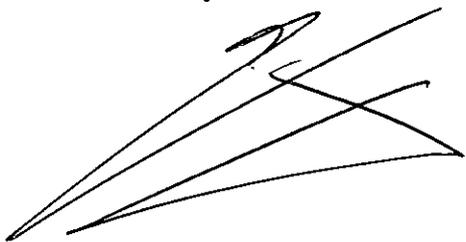
**PROPUESTA DE GESTION DE FUNCIONAMIENTO DEL
CENTRO DE CAPACITACION E INVESTIGACIONES
JUDICIALES "MANUEL A. SAEZ"**

**SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA PROVINCIA DE
MENDOZA.**

25 DE AGOSTO DEL AÑO 2017

Número de Proyecto: 776.

Puntaje: 6 puntos - Aprobado.



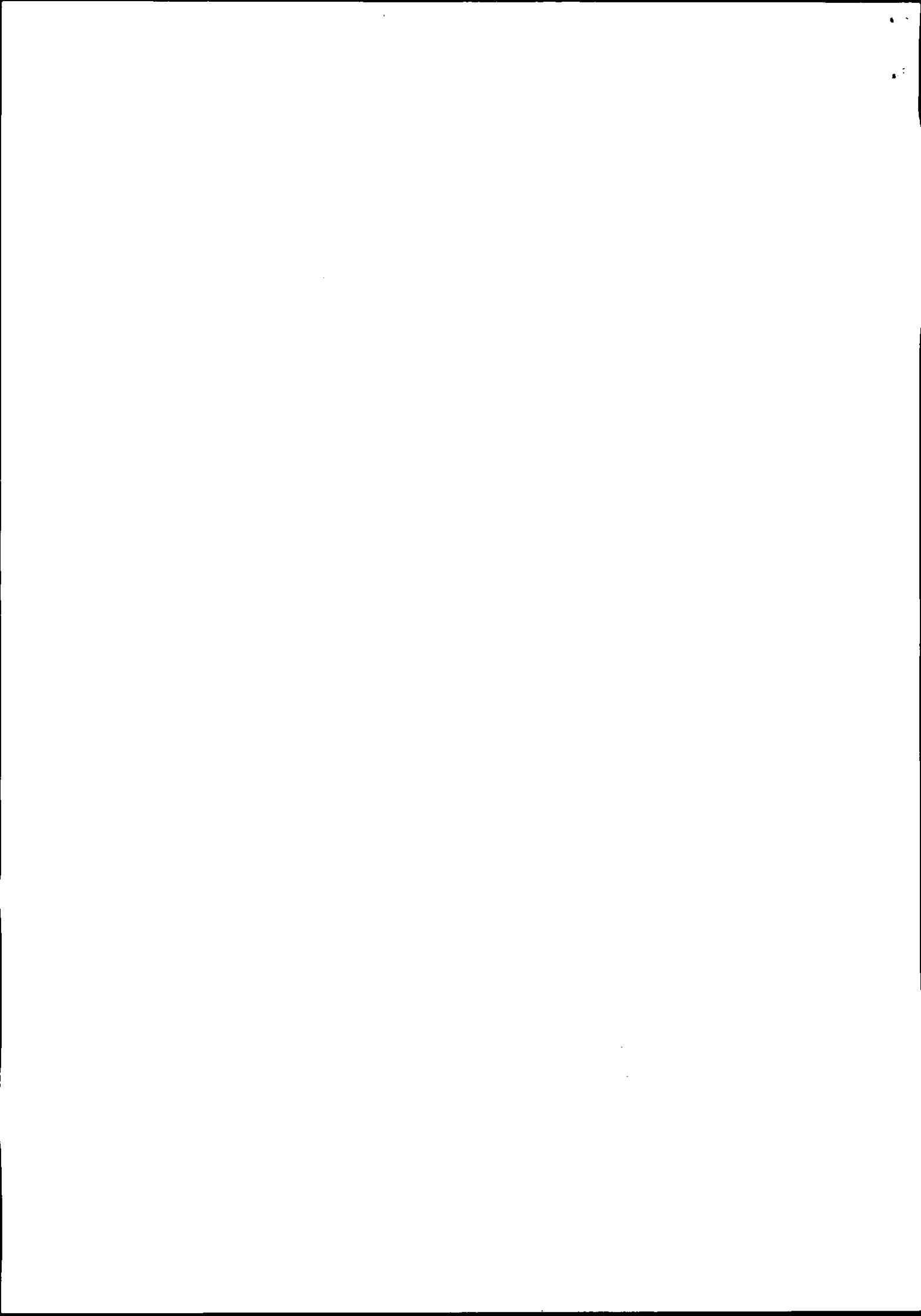
RESUMEN DE LA PROPUESTA

En las últimas décadas el servicio de justicia que ofrecen los poderes judiciales, tanto nacionales como provinciales, en nuestro país, han sido fuertemente cuestionados por no estar sujetos a las exigencias que hoy requiere el ciudadano/usuario de este servicio. Esto mismo sucede en nuestra Provincia, ya que contamos con un servicio de justicia ineficaz e ineficiente, que no posee capacidad de respuesta a todas las demandas que la sociedad le requiere al sistema y, cuando las brinda, no siempre en el tiempo esperado.

Teniendo en cuenta que es el ciudadano quien permite el funcionamiento de la justicia, a través del pago de impuestos, resulta de suma importancia generar un cambio general en las estructuras del Poder Judicial, que conlleven a un mejoramiento del servicio, sobre todo en lo referido a los tiempos de resolución, la transparencia y un nuevo modelo de gestión de las estructuras judiciales. La capacitación judicial es una de las herramientas que permiten la generación de cambios y transformaciones que la sociedad exige para contar con un mejor servicio de justicia.

El presente trabajo contiene la propuesta de funcionamiento del Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales "Manuel A. Sáez" tomando dos objetivos generales: a) Ampliar la capacitación, tanto en número de magistrados, funcionarios y agentes del Poder Judicial que reciban la misma, como así también, en cuanto a contenidos referidos a gestión, liderazgo efectivo, motivación, trabajo en equipo, manejo de casos, control de calidad y todos aquellos tópicos relativos al objetivo planteado por la S.C.J.M en lo referido a lograr un servicio de administración de justicia más eficaz y eficiente; y b) Posicionarlo, como un centro de referencia en nuestro país y en la región, utilizando las nuevas tecnologías para desarrollar la capacitación a distancia y la tarea investigativa de actores del derecho local.

Para esto se generará un modelo de trabajo específico con objetivos especiales, que se irán cumpliendo gradualmente con un plan de reformas que consta de una serie de propuestas específicas, tales como: implementar un modelo de formación profesional (Gestión por Competencias); implementación del modelo Kirkpatrick; especialización de la capacitación por fuero y por referente; generación de cursos de capacitación referidos a la gestión judicial; desarrollo de la plataforma de aprendizaje virtual o campus virtual; propiciar intercambios con otras escuelas judiciales; incorporar a las capacitaciones locales todos aquellos ejes temáticos desarrollados por el programa Justicia 2020 y promover las investigaciones locales desde el centro de investigaciones que sean publicables.



DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

Desde hacen varios años la mirada sobre la “Organización Judicial” ha cambiado, está siendo objeto de análisis y sujeto de propuestas y aportes, como consecuencia de la necesidad de imponer mayor eficacia y eficiencia a su accionar. El cambio que la sociedad reclama y espera, supone transformaciones estructurales (organización), culturales (integrantes y operadores de la justicia) y operativos (gestión)¹.

Tenemos tribunales sobrecargados, con estructuras antiguas y con una gestión obsoleta, que deben atender una gran cantidad de causas con los recursos humanos y materiales asignados, sin atender a las demandas actuales de cada tribunal. El Poder Judicial de Mendoza cuenta con 13 agentes judiciales cada un magistrado. En el caso de Chile, el Poder Judicial cuenta con 5 agentes por cada decisor.

De esta realidad podemos inferir que la mejora en el servicio de justicia no significa un crecimiento de la planta de personal ni de un incremento sustancial de los recursos asignados, sino de un proceso general de reingeniería, que permita un cambio sustancial de los procesos que se utilizan para la prestación del servicio. En otras palabras, un Poder Judicial lento, burocratizado, con procesos de gran extensión, produce la llegada al usuario de un servicio que no sólo no cumple con sus expectativas, no soluciona el problema que tiene el usuario, es decir, el ciudadano.

Paradójicamente, quien sostiene económicamente ese sistema es el mismo receptor de ese servicio ineficaz e ineficiente, por lo que, al momento de proponernos la mejora general del servicio de justicia, sin lugar a dudas, no lo debemos hacer pensando en los funcionarios o abogados que son parte del sistema, sino que debemos pararnos desde la visión del ciudadano/usuario del Poder Judicial. No obstante esto, se debe tener conciencia de que tanto los Magistrados como los profesionales del derecho son el medio por el cual se le brindará un mejor servicio al ciudadano, por lo que deben estar contemplados en este proceso de modificación que se necesita.

En la actualidad, la ciudadanía reclama una justicia más transparente, eficaz e independiente, con jueces activos y capaces de emitir resoluciones rápidas a sus planteos².

En el discurso de apertura del año judicial 2017 de la provincia de Mendoza, el Presidente de la S.C.J.M, Dr. Pedro Llorente, al definir los objetivos del Poder Judicial, manifestó que el objetivo central que se viene trabajando año tras año desde el Poder judicial, es lograr una justicia más eficaz y eficiente. Asimismo, reconoce, que el reclamo más importante que se tiene por parte de la sociedad, es la mejora de los tiempos de resolución de las causas que diariamente ingresan al Poder Judicial³.

Entre los cambios que se propone la Suprema Corte de Justicia y que viene trabajando, es implementar, en todos los fueros, la oralidad en sus procesos que impacta directamente en los tiempos de algunas etapas procesales que con el sistema escrito demoraban más tiempo. En este mismo sentido, viene trabajando el Poder Legislativo provincial tratando de aprobar el Nuevo Código Procesal Civil de Mendoza, para adaptarlo al nuevo Código Civil y Comercial de la República Argentina. Según la opinión de expertos en la materia, los procesos civiles, que en la actualidad tienen una promoción promedio de 4,5 años, se reducirían a la mitad con la implementación de audiencias orales en algunas de las etapas del proceso.

Los datos certeros que difunde la Junta Federal de Cortes y Tribunales Superiores (**Ju.Fe.Jus.**), conforme a la obra “Estadísticas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y Ciudad de Buenos Aires”, demuestra numéricamente, a través de las tasas e indicadores publicados para la Provincia de Mendoza, la ausencia de una administración de justicia eficiente, evidenciando claramente la lentitud de los procesos y el escaso porcentaje de resolución de las causas ingresadas. Los últimos datos publicados son el año 2015 y surgen de los mismos que, además de reconocer que Mendoza es la provincia con mayor tasa de litigiosidad (informando que ingresan a los juzgados, todos los años, una causa por cada cuatro habitantes.), solo el 45,7 % de todas las causas en general ingresadas en el Poder Judicial de la Provincia de Mendoza en el año 2015 han sido resueltas y de ese porcentaje, solo el 47,6 % ha sido resuelta por sentencia. Siendo un dato relevante a agregar que, tomando los datos publicados para el mismo año, el índice de presupuesto ejecutado por causa ingresada por año es de 4.860 pesos y por causa resuelta 10.621 pesos⁴. Es decir, en el total de la duración del proceso al cual me refería (4,5 años), la resolución de cada causa por las demoras que conlleva, producen un gasto de 47.794 pesos estimativos (4,5 x 10.621).

El Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (FORES) en la Agenda anotada para la Justicia Argentina 2020 (Justicia 2015-2020), reconoce como uno de los mayores desafíos que enfrenta la Justicia Argentina en la actualidad, la estructura organizacional antigua y los procesos obsoletos y por otro lado, la demanda creciente de causas que ingresa en la justicia; reconociendo que son posiblemente la causa principal de los escasos resultados que la justicia argentina entrega a la sociedad, medido en tanto en cantidad de causas resueltas como en duración razonable de los procesos judiciales. Por tal motivo, es imperante la necesidad de rediseñar el modo de trabajar y el modo en que se organiza el Poder Judicial, a través de la oralización efectiva de los procesos, la nueva oficina judicial, la digitalización de los casos y el uso de indicadores asociados a incentivos⁵.

Para German C. Garavano (2013), actual Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Argentina y, también un referente indiscutido en modernización judicial, expresa que “*Primero hay que cambiar la cabeza, la forma de razonamiento, después uno pone la herramienta y el software*”⁶.

En su Tratado de Derecho Judicial, reconoce que la justicia argentina tiene como asignatura pendiente la transformación de su forma de tramitar los procesos. Enumera tres aristas fundamentales a tener en cuenta: la necesidad de reformar la estructura organizacional de los órganos judiciales, siendo necesario contar con magistrados que cuenten o construyan un perfil idóneo que acompañe y lidere a sus equipos de colaboradores a tal fin; redefinir la metodología de trabajo en los tribunales y la capacidad o idoneidad del propio magistrado y su equipo de trabajo, en este tema, se han producido probablemente en nuestro país los mayores avances en los últimos años⁷, tienen como objetivo central procurar el cambio cultural, cambiar la sinergia organizacional y sentar las bases para los cambios, permitir la inserción de los actores en este proceso como verdaderos agentes transformadores y sostenerlo en el tiempo dándole sustentabilidad a la reforma; y por último, la incorporación del sistema de información para la gestión judicial (TICS), pudiendo afirmar que no será posible alcanzar las metas de eficacia y eficiencia, sin un plan de incorporación de tecnología que forme parte de dicho proceso de reforma. El verdadero poder de la tecnología no radica en realizar mejor los viejos procesos, sino que permite a las organizaciones romper viejas reglas y crear nuevos modos de trabajar⁸.

Es claro, desde un enfoque de orientación al usuario⁹, que el reto principal que tiene la justicia es satisfacer y dar respuesta a las crecientes demandas de la población, principalmente, implementar una profunda reforma de organización y gestión judicial, que apunte esencialmente a reducir la duración de los procesos. De aquí surge la necesidad de producir reformas sustanciales al sistema de justicia de nuestra provincia que implique: la modernización de las estructuras judiciales, la implementación de nuevas tecnologías, la oralización, el uso de indicadores de gestión, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y un nuevo método de capacitación y actualización de los actores de justicia.

En este último punto se centra mi propuesta de trabajo, ya que apunta a la capacitación y actualización de los magistrados y agentes judiciales, como una herramienta fundamental que coadyuva a la mejora del servicio, pero dentro de un marco de reformas más amplias, que a mi entender el Poder Judicial de Mendoza viene produciendo en los últimos años y que tal, como menciono el Dr. Llorente, se profundizarán en los tiempos futuros.

Teniendo en cuenta el proceso de cambio en el cual se encuentra inmerso y los nuevos desafíos del poder judicial de Mendoza, esta propuesta se va a centrar en el acompañamiento de las capacitaciones y actualizaciones al proceso general de transformación de la institución, ya que, si no se da una congruencia en estos tópicos, no se podrán cumplir las expectativas que genera el proceso de modernización.

Se debe reconocer que toda transformación que se realice no debe perder de vista al recurso humano con el que cuenta la organización. En este contexto, será indispensable acompañar las reformas de la justicia provincial que se vienen proponiendo tanto desde la SCJM, como de los otros poderes del Estado, con la formación y capacitación judicial continua, permanente e integral de todos los protagonistas del Poder Judicial, para poder contar con el conocimiento de las herramientas necesarias y destrezas nuevas requeridas para implementar adecuadamente los cambios que se experimentarán¹⁰.

Una gestión judicial de calidad exige una idoneidad nueva e integral de todos los operadores del derecho. Por ello, no se deberá agotar en el perfeccionamiento y la actualización de los estudios en Ciencias Jurídicas, sino que se deberá también extender a la capacitación teórico-práctica en habilidades de otra naturaleza que resultan indispensables para el logro de aquellos propósitos.

La capacitación en materia de Gestión judicial, es fundamentalmente una capacitación de tipo metodológico, es más que en ninguna materia, una verdadera herramienta. La capacitación en esta materia, si bien es el elemento más importante de toda la implementación del sistema de gestión, es el medio para el funcionamiento adecuado de la gestión judicial. La capacitación cumple aquí el medio de transferencia de saberes de las diferentes tecnologías, aplicadas al modo de trabajo¹¹.

Hablar hoy de capacitación judicial implica un gran desafío, pues requiere, para su efectividad, de un cambio de paradigma, sustentado en un nuevo modelo de enseñanza-aprendizaje interactivo, basado en el desarrollo de capacidades y en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs), la conectividad, la virtualidad y el acceso a la información; y en el imperativo de formación en otras Ciencias de la Administración (informática, estadísticas, tecnologías, indicadores y control de gestión) que forman nuevas habilidades, aptitudes y conocimientos requeridas para este nuevo perfil de operador de justicia (idoneidad), en una nueva cultura organizacional de la justicia que muta.

La presente propuesta se fundamenta en un enfoque de capacitación, planificación e intervención que contempla una realidad cambiante y compleja que trasciende una comprensión absoluta u objetiva de

la misma. Por tal motivo se postula una implementación por aproximaciones sucesivas, búsqueda, selección y utilización de la información, a través de la reconstrucción permanente de la realidad mediante la confrontación y síntesis de evaluaciones periódicas, tanto objetivas como subjetivas, en un trabajo grupal cuya producción es intersubjetiva. Se plantea potenciar los recursos disponibles, a partir de la valoración y desarrollo de las capacidades de cada uno, lo que permitirá una mejor distribución de funciones y una economía de tiempos, lo que se traducirá en una mayor productividad de sus actores y una mayor verosimilitud de los resultados.

OBJETIVOS GENERALES

Por lo expuesto, en esta propuesta me planteo dos objetivos generales a desarrollar desde el Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales “Manuel A. Sáez”:

- a) Ampliar la capacitación, tanto en número de magistrados, funcionarios y agentes del Poder Judicial que reciban la misma, como así también en cuanto a contenidos referidos a gestión, liderazgo efectivo, motivación, trabajo en equipo, manejo de casos, control de calidad y todos aquellos tópicos relativos al objetivo planteado por la S.C.J.M. en lo referido a lograr un servicio de administración de justicia más eficaz y eficiente.
- b) Posicionar al Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales “Manuel A. Sáez”, como un centro de referencia en nuestro país y en la región utilizando las nuevas tecnologías para desarrollar la capacitación a distancia y la tarea investigativa de actores del derecho local.

Para el cumplimiento de estos objetivos generales, se proponen el trabajo continuo en la consecución de los siguientes objetivos especiales:

- a) Implementar una metodología de capacitación que se base en la “gestión por competencia”, teniendo en cuenta los perfiles o competencias que cada funcionario o agente necesita para poder mejorar la calidad de la prestación y los tiempos de respuestas de cada tarea que se realiza.
- b) Brindar capacitaciones en tópicos específicos de Gestión del servicio de justicia, tales como: oratoria; manejo de audiencias; liderazgo; trabajo en equipo; uso de indicadores de desempeño; planificación estratégica de metas; uso de nuevas tecnologías; *case managment*, comunicación, etc.
- c) Desarrollar una plataforma virtual de aprendizaje que permita la capacitación a través del uso de nuevas tecnologías a distancia.

- d) Diseñar un espacio específico para el desarrollo de nuevas investigaciones jurídicas que potencia trabajos de expertos locales, propiciando el debate y la participación.

PROPUESTA

Para cumplir con los objetivos generales y especiales, el Centro deberá cumplimentar las siguientes acciones¹²:

1.- IMPLEMENTAR UN MODELO DE FORMACIÓN PROFESIONAL:

Se enfocará la capacitación desde las competencias o perfiles que se requieren para el ejercicio de cada función dentro de los procesos judiciales. Es decir, se pasará de un modelo académico a un modelo de formación profesional. Esto permitirá comprender a cada actor las disposiciones o habilidades necesarias para el desempeño eficaz y eficiente en el servicio de Justicia, vinculando de una manera directa la formación al desempeño profesional efectivo. La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente¹³. Así, las acciones formativas se convierten en un “metodología de certificación de las competencias” para la Función Judicial, donde el eje reside en el desarrollo de las capacidades que pueden promover desempeños competentes en los diversos ámbitos de trabajo profesional¹⁴.

2.- IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO KIRKPATRICK:

A través de este modelo se evaluará el impacto y los resultados de los planes y actividades de formación, así como su correspondencia con las metas, objetivos y necesidades de la institución. Se propone la creación del *Departamento de Evaluación del Impacto y de Formación*, con capacidad científica y metodológica de diseñar los estudios de evaluación en sus cuatro niveles: El primer nivel (Reacción), se mide el grado de satisfacción de los alumnos, mediante un cuestionario al acabar el curso. No debe usarse como indicador. Sirve fundamentalmente para valorar los aspectos positivos y negativos de una actividad formativa, con el fin de mejorarlo en ediciones futuras. En el segundo nivel (Aprendizaje), se intenta medir los conocimientos y habilidades adquiridos por los alumnos a lo largo de la capacitación. Para conseguir este objetivo se puede realizar una prueba de control de conocimientos antes y después de la acción formativa o la utilización de cuestionarios. Utiliza los resultados para llevar a cabo acciones correctivas a los programas de formación. En el tercer nivel (Comportamiento), se intenta medir si los alumnos de un curso aplican en su puesto de trabajo los conocimientos adquiridos y en consecuencia, si producen cambios en la prestación de los servicios.

Pueden no ser inmediatos y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas (tiempo recomendado). La evaluación habitualmente es realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios a un grupo de alumnos, además de la observación del desempeño laboral por parte del superior jerárquico o mediante la evaluación de indicadores que se pueden obtener automáticamente. Se podrá, por lo tanto, decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados o si se deben introducir cambios en el entorno laboral o si se deben modificar los requisitos de acceso a la actividad formativa. Será útil repetir la evaluación periódicamente. Por último, en el nivel cuarto (Resultados) el objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa. La finalidad de este nivel es medir si los objetivos planificados en la acción formativa se trasladan a la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se deben diseñar estudios que evalúen los resultados de la organización antes y después de recibir la formación. También, como en el nivel anterior, debe pasar un cierto tiempo antes de realizar los resultados¹⁵.

3.- ESPECIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN POR FUERO Y POR REFERENTE:

Acrecentar las capacitaciones de tópicos jurídicos y jurisprudenciales, definiendo áreas específicas por materia, nombrando un representante (un Ministro de la S.C.J.M.) por fuero, que cambiará cada dos años. Esto permite una mejor especificación en la definición de los contenidos a dar en cada materia de la capacitación, accediendo a un plan integral de dos años para lograr capacitaciones con un mayor desarrollo temático a largo plazo.

4.- GENERACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN REFERIDOS A LA GESTIÓN JUDICIAL:

Teniendo en cuenta los objetivos que planteo el Presidente de la S.C.J.M. para los próximos años, respecto a la Oralización de los procesos en la mayoría de los fueros de la justicia mendocina, y considerando que se acerca la implementación del Nuevo Código Procesal Civil, se propone realizar una fuerte capacitación destinada a que magistrados, funcionarios y demás agentes judiciales se adaptan al modelo oral de los procesos judiciales. Para esto, se requiere la aplicación de cursos que enseñen nuevas habilidades de comunicación referidas a: conciliación, oratoria, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de audiencias y resolución alternativa de conflictos. Es sabido que no resulta similar la tarea de un magistrado o agente judicial en un proceso escrito que, en un proceso oral, por lo que en los primeros años de implementación de la Oralidad será fundamental focalizar los cursos de capacitación en los temas mencionados para poder ajustar las tareas del recurso humano al nuevo proceso establecido.

5.- DESARROLLO DE LA PLATAFORMA DE APRENDIZAJE VIRTUAL O CAMPUS VIRTUAL:

Se propone desarrollar un espacio en internet que promueva la capacitación a distancia y el desarrollo de redes virtuales de estudio. Este Campus Virtual se autofinanciará a través de suscripciones que realicen magistrados, funcionarios y agentes locales, como así también de otras provincias o países de habla hispana.

El poder judicial de Mendoza, y específicamente la S.C.J de nuestra provincia, cuenta con siete ministros altamente capacitados, donde algunos de ellos son destacados profesores en universidades locales, nacionales y de otros países de Latinoamérica y Europa.

A través de la implementación de esta plataforma se les propondrá el dictado de cursos en formato de video vía web, que serán remunerados con los fondos que se obtengan de las suscripciones pagas que tenga esta plataforma. Esto mismo, se puede realizar con profesores y juristas de otras partes del mundo, donde se les propondrá el dictado de cursos virtuales a través de formato de videos o vía Skype que serán de acceso pago para todos aquellos que quieran acceder a las conferencias de su interés.

6.- PROPICIAR INTERCAMBIOS CON OTRAS ESCUELAS JUDICIALES:

Establecer relaciones de colaboración e intercambio mutuo de prácticas y experiencias con otras escuelas judiciales, universidades públicas o privadas y demás instituciones ocupadas del quehacer jurídico; con especial relevancia participar de modo presencial o virtual, a las actividades de la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales (RIAEJ)¹⁶ y el Instituto de Capacitación de las provincias argentinas y C.A.B.A –Reflejar¹⁷, en el marco de la JUFEJUS, con el objeto de lograr un intercambio de experiencias, necesidades y recomendaciones que pudieran surgir en la administración de justicia a nivel local, regional o nacional.

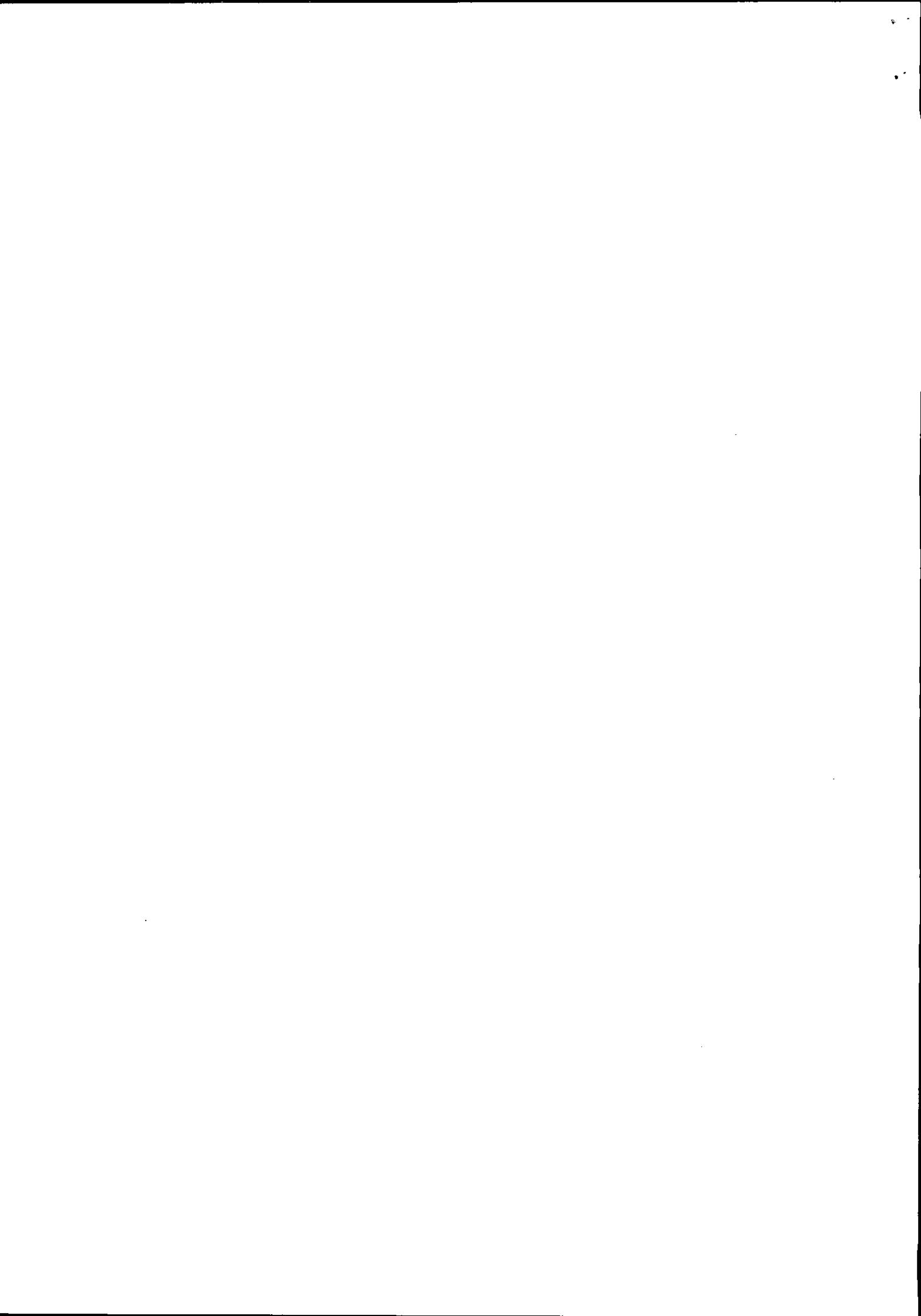
7.- INCORPORAR A LAS CAPACITACIONES LOCALES TODOS AQUELLOS EJES TEMÁTICOS DESARROLLADOS POR EL PROGRAMA JUSTICIA 2020:

Implementar a través del Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales A. Manuel A. Sáez” los proyectos de estudio y reforma que contienen los distintos Ejes Temáticos del Programa JUSTICIA 2020 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Dentro del Eje Institucional, se encuentra el Programa de Apoyo a la Justicia Provincial, que tiene por objeto brindar apoyo institucional o financiero a los proyectos y procesos de reforma e innovación, fortalecimiento y

modernización judicial, que se lleven o se procuren llevar adelante en cada jurisdicción provincial. Por ejemplo, lograr financiamiento y apoyo para capacitaciones en redacción de sentencias que sean entendibles y accesibles al ciudadano que no posee conocimientos técnicos en derecho. Esto, permite un mejor Acceso al servicio de Justicia, y coadyuva a lograr un Poder Judicial más transparente, ya que la comunidad podrá acceder de forma directa y entendible, a las resoluciones de los magistrados provinciales.

8. PROMOVER LA INVESTIGACION DESDE EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE JUSTICIA

Creación de un *Departamento de Investigación*, que promueva la producción de investigaciones generadas desde el sistema de administración de justicia, potenciando con ello el trabajo que magistrados, funcionarios, agentes judiciales y participantes externos al Poder Judicial realizan en dicho ámbito, y brindando resultados a la comunidad civil y profesional en cuestiones jurídicas de impacto social desde una mirada transdisciplinaria. Realizar estudios empíricos, así como campos de investigación preparatorios de los distintos aspectos de la administración judicial. Investigar las nuevas tendencias globales, regionales o nacionales, proyectos de reforma de leyes nacionales o provinciales, modernización de las organizaciones públicas y de los poderes judiciales, análisis y comentarios de fallos de la Corte local, conforme los criterios de interés que fije la S.C.J.M. Podrá elaborar recomendaciones; y proyectos de ley sobre necesidad de enmiendas y reformas ejerciendo el poder de iniciativa que confiere el artículo 144, inc.2 de la Constitución de la Provincia de Mendoza. Medir el impacto de las innovaciones en la administración de las causas e identificando practicas efectivas y eficientes en la administración de justicia de Poderes Judiciales nacionales y de otros países. Los informes de los trabajos de investigación realizados en este marco, serán publicados y además, puestos a disposición en formato digital en la web oficial. Dichas investigaciones podrán ser propiciadas a través de financiación obtenida de los pagos de las suscripciones de la plataforma virtual propuesta precedentemente. Los trabajos resultados de esas investigaciones serán publicados en este Campus Virtual, generando con el mismo un espacio de actualización constante.



BIBLIOGRAFIA PARTICULAR

- 1) CONSENTINO, Guillermo Rafael, "Técnicas de Gestión Judicial y Eficacia del Proceso.1. Organización y Gestión de los Tribunales. Análisis de las Reformas", XXV Congreso Nacional de Derecho Procesal, Hacia el bicentenario, por una justicia transparente en el sistema republicano, Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, 2009.
- 2) La Escuela de Derecho de la Universidad Torcuato Di Tella, Fundación Libertad y el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (FORES). Índice de Confianza en la Justicia 2011. Ver <http://www.foresjusticia.org.ar/investigacion-detalle.asp?IdSeccion=23&IdDocumento=301&idcategoria=22>
- 3) Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=xgxJfEOoxvM>
- 4) ESTADÍSTICAS DE LOS PODERES JUDICIALES DE LAS PROVINCIAS ARGENTINAS 2014-2015, Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (JUFEJUS), , VII. Indicadores, VII.1 Tasa de Litigiosidad, pag.154; VII.2.2 Tasa de resolución por materia, pag.174 (214.000); VII.2.4 Tasa de resolución por sentencia, pag. 176 (102.066); VII.3.4 Índice de presupuesto ejecutado por causa ingresada, pag.214 (4.060 pesos); VII.3.5 Índice de presupuesto ejecutado por causa resuelta, pag.216 (10.621 pesos). Ver <http://www.jufejus.org.ar/index.php/2013-04-29-21-18-54/estadisticas>
- 5) GARAVANO, Germán C., CHAYER, Héctor Mario, con la colaboración de Casares, Martin, "Para una Justicia independiente, moderna y eficaz al servicio de la Sociedad", Agenda anotada para la Justicia Argentina 2020, II Los desafíos que enfrenta la Justicia argentina, Estructura obsoleta y demanda creciente, La Ley, 2015, pag.20-24.
- 6) GARAVANO, Germán C., "Gestión, Administración e Incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS) en la Justicia.", Datos Sobre La Justicia Argentina, Capitulo XXX, Teoría General, Tomo I, Tratado de Derecho Judicial. Editorial Perrot, 2013, pag.40.
- 7) Ver <http://www.cij.gov.ar/gestion-judicial.html>
"La gestión judicial tiene como principal objetivo la modernización total del Poder Judicial. Para esto, la Corte Suprema de Justicia de la Nación creó en diciembre de 2007 la Comisión Nacional de Gestión Judicial, encabezada el presidente del Máximo Tribunal, Ricardo Lorenzetti, e integrada por jueces de todo el país. La Comisión es la dependencia encargada de delinear políticas estratégicas y planes operativos que, mediante la incorporación de nuevas

tecnologías y criterios de gestión, impulsan el rediseño de la organización del Poder Judicial. El paradigma que propone la Comisión se distingue por reconocer a la gestión judicial como una herramienta de apoyo a la labor de los jueces, así como también la búsqueda de una mejora continua en el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados”.

- 8) PLAN NACIONAL DE REFORMA JUDICIAL, "Propuestas para la Reforma del Sistema de Justicia" Ministerio de Justicia de la Nación, Capítulo VII, diciembre de 1998. "Justicia & Desarrollo Económico" Consejo Empresario Argentino (Fores / CACBA)- CEA, 1999.

- 9) (WOOLF, 1996).

“En el entorno jurisdiccional se pueden ver claras manifestaciones de un tránsito hacia este enfoque en Inglaterra, país que encomendó a uno de sus Lores investigar en qué grado su sistema judicial estaba siendo adecuado para atender a los ciudadanos ingleses. El resultado de la investigación está contenido en el famoso *Lord Wolf Report* que arrojó conclusiones severamente críticas sobre el sistema judicial inglés, caracterizándolo como deficitario en su capacidad de dar acceso a la justicia. Una de las consecuencias de este estudio fue la creación de la *Customer Service Direction*, en el Court Service inglés una oficina especial destinada a identificar todas las áreas del sistema judicial que pudieren ser intervenidas bajo el enfoque de la orientación al usuario”.

Ver <http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/thematiques/Citoyens/camleyE.pdf>

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dca.gov.uk/civil/final/index.htm>

- 10) ESCUELA JUDICIAL DE LA NACIÓN, Consejo de la Magistratura, Proyecto educativo: su fundamentación. Ver <http://escuelajudicial.pjn.gov.ar/mod/lesson/view.php?id=51>

“Esto supone, entre otros objetivos, formar a los miembros del Poder Judicial para que se encuentren en condiciones de asumir posiciones de liderazgo efectivo para motivar y coordinar los equipos de trabajo, profundizando su comprensión de la estructura y fines de la organización judicial, las condiciones de contexto y ambiente de la realidad social, política, económica y judicial en la que se desempeñan e interpretar la problemática propia de la organización en la que se inserta; comprender la especial responsabilidad ética inherente a la función; y difundiendo técnicas innovadoras que posibiliten un constante mejoramiento en su desempeño, y los conceptos básicos que permiten optimizar sus relaciones con los profesionales del Derecho y de las otras disciplinas con los que se vinculan para el

cumplimiento de su misión y desenvolverse adecuadamente en su comunicación interna y externa con el público en general”.

- 11) AUGÉ, María Rosario, “Dificultades que plantea la capacitación en relación a la calidad de gestión judicial. La experiencia de capacitar en las propias oficinas judiciales”, Abogada, Mediadora, Experta en Resolución de Conflictos, Secretaria Coordinadora del Centro de Estudios Judiciales del Chaco.

<ftp://www.justiciachaco.gov.ar/.../Gestión%20judicial%20DRA.%20AUGE.doc>

- 12) Estas acciones propuestas, deben considerarse como complementarias y no como excluyentes de aquellas que el Centro esté cumpliendo de acuerdo al objeto previsto en su norma de creación (Acordada N°14.390 y css.).

- 13) BARNET, Andreu Estela, “El Proceso formativo en la Gestión por Competencias para Jueces: La Escuela Judicial de España”, “The Judge’s Competency Management Training Process: Spanish Law School”, Revista CEJ, Brasília, Año XII, n. 42, 2008, pag. 83-90. Ver <http://www.jf.jus.br/ojs2/index.php/revcej/article/viewFile/1054/1205>

- 14) ESCUELA JUDICIAL DE LA NACIÓN, Consejo de la Magistratura, Proyecto Educativo: Su fundamentación. Ver <http://escuelajudicial.pjn.gov.ar/mod/lesson/view.php?id=51>

- 15) KIRKPATRICK, D. L., “Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles”, Barcelona, EPISE. 1999.

MAGER, R., “Evaluar el resultado de la formación”, Barcelona, ediciones gestión 2000. 2005

PHILIPS, J. y STONE, R., “How to measure training results. A practical guide to tracking the six key indicators”. New York, Mc Graw Hill. 2002.

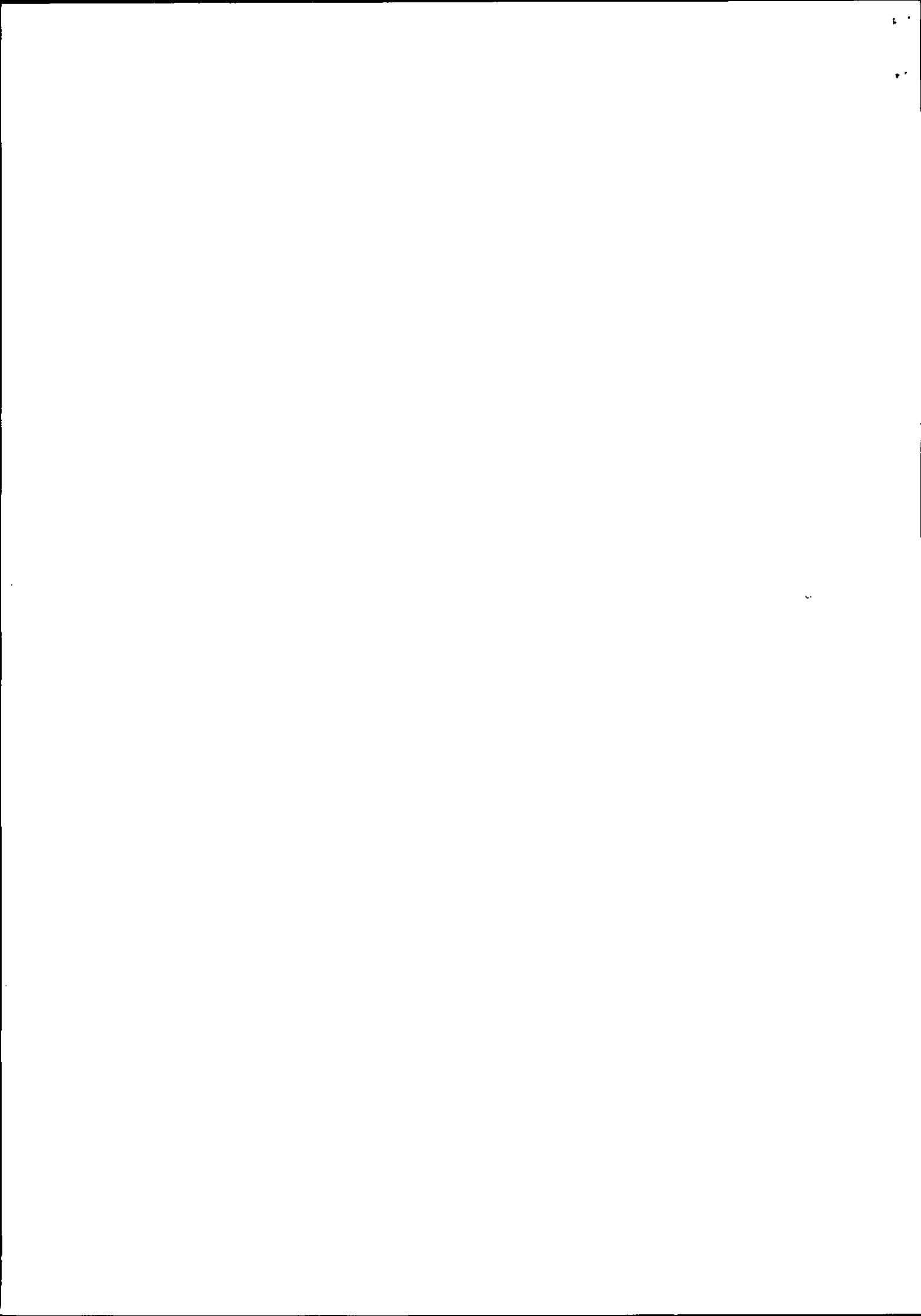
- 16) RED IBEROAMERICANA DE ESCUELAS JUDICIALES Ver <http://www.riajej.com/>

El Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires REFLEJAR es miembro formal desde el año 2009.

“(2) Fomentar el intercambio de experiencias y de información sobre programas, metodologías y sistemas de capacitación judicial. (5) Realizar actividades de formación de formadores. (6) Formular, programar y ejecutar programas de capacitación. (7) Propiciar el correcto funcionamiento del espacio judicial iberoamericano, mediante actividades formativas de acercamiento a los distintos sistemas judiciales de los países miembros.”.

- 17) Ver <http://reflejar.jufejus.org.ar/www.jufejus.org.ar/index.php?start=6>

<https://drive.google.com/file/d/0B471ovK7eFvzOVpDOWl4VkhfZnM/view>



BIBLIOGRAFIA GENERAL

CALABRIA Marcelo, “La difícil tarea de liderar y motivar a los RRHH en la Administración Pública”, “Liderazgo y Motivación de los Equipos de Trabajo en las Reparticiones Públicas”, Pre congreso Provincial de Administración Pública, Hacia el VII Congreso de Argentino de la Administración Pública, Mendoza – 15/04/2013.

CHAYER, Héctor M., “La Eficacia en el Servicio de Justicia”, Jornadas de Derecho Judicial, FORES, Universidad Austral, Buenos Aires, 4 de julio de 2008.

CIPPEC, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, “Reforma de la Justicia: Propuestas para garantizar el acceso igual a los derechos ciudadanos”, Área de Instituciones y Gestión Pública, Programa de Justicia, octubre 2013.

Ver <http://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1939.pdf>

CIPPEC, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, Reforma De La Justicia: “Propuestas para garantizar el acceso igual a los derechos ciudadanos”, Área de Instituciones y Gestión Pública, Programa de Justicia, octubre 2013.

CRUZ MUÑOZ, Peggy Karen y VEGA LÓPEZ, Georgina M., Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos. Antofagasta, Chile. Agosto, 2001.

DEL CARRIL, Enrique V., “Hacia la unificación de los fueros patrimoniales”, El Derecho, Buenos Aires, 12 de mayo de 2000.

ERNST & YOUNG Consultores, Manual de Director de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Ver <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

ESCAT CORTÉS, María, “Equipo de Trabajo y Trabajo en Equipo”. Ver <http://www.gestiopolis.com>

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA REGIÓN DE MURCIA, “Liderazgo”, “Formación en competencias”, septiembre 2004. Ver <file:///C:/Users/melisa/Downloads/81632-06%20Liderazgo.pdf>

FABRI, Marco, “Amministrare la giustizia. Governance, organizzazione, sistemi informativi”, Bologna, Italia, CLUEB, 2006.

FORES, Foro de Estudio sobre la Administración de Justicia, Propuestas para la Reforma del Sistema de Justicia de la Nación, “Programa Modelo de Reforma para las Administraciones de Justicia Provinciales” (BID 925’OCAR/ 1.EG.10). <https://foresjusticia.org/2016/02/23/propuestas-para-la-reforma-del-sistema-de-justicia-de-la-nacion/>

FORES, Justicia 2015-2020, presentación de la Agenda de la Justicia argentina para el período 2015 – 2020 <https://foresjusticia.org/nuestro-trabajo/justicia2020/>

GAMBOA, Agustín, GARAVANO, Germán C, “Nuevo diseño de fiscalías, Ministerio Público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”, 2013.

GARAVANO, German C., ALFONSO (h), Santiago, “La responsabilidad judicial y sus dimensiones” –Parte duodécima, “Responsabilidad judicial de cara al servicio de justicia y su reforma”. Universidad Austral – Editorial Ábaco de Rodolfo, Depalma. Tomo II. 2006.

GARAVANO, Germán C., CHAYER, Héctor Mario, con la colaboración de Casares, Martin, “Para una Justicia independiente, moderna y eficaz al servicio de la Sociedad”, Agenda anotada para la Justicia Argentina 2020, II Los desafíos que enfrenta la Justicia argentina, Estructura obsoleta y demanda creciente, La Ley, 2015.

GARAVANO, German C., CHAYER, Héctor, CAMBELLOTTI, Carlos, RICCI, Milena “La problemática de la Oficina Judicial”. El Derecho, 03/09/1999, Año XXXVII, N° 9828.

GARAVANO, German C, “Gestión, Administración e Incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS) en la Justicia.”, Datos Sobre La Justicia Argentina, Tomo I, Teoría General, Capítulo XXX, Tratado de Derecho Judicial, Colaboración. Editorial Perrot, 2013.

HAMMERGREN, Linn, “Do judicial councils further judicial reform? (Lessons from Latin America)”, “Rule of Law Series, Democracy and Rule of Law Project”, N°28, June 2002;

HAMMERGREN, Linn, “Apuntes para avanzar en el debate sobre cómo mejorar el gobierno judicial, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA);2005.

INOSTROZA, Felipe, MATURANA MIQUEL, Cristian, “Gestión en los Tribunales Ordinarios del Sistema Judicial Chileno”, Memoria para optar al Título de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales Universidad de Chile, Facultad de Derecho, Departamento de Derecho Procesal, Santiago de Chile, 2014.

JUSTICIA 2020, Ver <https://www.justicia2020.gob.ar/>

LARRALDE, Marcelo, "Herramientas de Gestión: Procesales y Organizacionales", Ideas para un índice de congestión negativo, La Plata-2012. Ver www.scba.gov.ar

MAESTRÍA EN MAGISTRATURA Y DERECHO JUDICIAL – Universidad Austral. Programa de Capacitación Gobierno y Gestión Judicial, Responsabilidad judicial de cara al servicio de justicia y su Reforma – La responsabilidad Judicial y sus dimensiones. Tomo II, CEJA – Unidos por la Justicia, Universidad Austral. 2006.

NATIONAL CENTER FOR STATES COURTS, "Principles for judicial Administration"; Williamsburg VA, NCSC, Julio de 2012.

PACHECO HUANCAS, Iris Estela, "Una aproximación de aplicación de la Gestión del Conocimiento en el Poder Judicial", Miembro del Consejo Consultivo del Centro de Investigaciones Judiciales del Poder Judicial de Perú y Jueza Superior Titular de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte, Revista Oficial del Poder Judicial: Año 3, N° 5 /2009, punto 8.B, Perú, 2009.

PEÑA, Jesús Valencia, "La gestión judicial y su implementación dentro del Poder Judicial de la Federación", México, 2008

<http://www.ijf.cjf.gob.mx/publicaciones/revista/29/Jes%C3%BAs%20Valwncia%20Pe%C3%B1a.pdf>

QUIROGA NANCLARES, Carlos, "Discusiones actuales sobre la Reforma a la Justicia Civil en América Latina, Gestión Judicial y Transformación de la Justicia Civil en Mendoza", Seminario Internacional: Expositor: República Argentina. 13 Y 14 de octubre de 2016. Pontifica Universidad Católica Argentina (U.C.A.), Centro de Estudios de Justicia de las Américas (C.E.J.A), Global Affairs Canada (GAC), en conjunto con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Argentina. Ver <http://biblioteca.cejamericas.org/handle/2015/5503>

REVISTA AUNO Abogados, Año 3, Nro. 10, Gestión Pública, entrevista realizada por Ariel Alberto Neuman a German C. Garavano, junio 2013.

ROBBINS, Stephen, "Comportamiento Organizacional", Décimo tercera edición, San Diego State University and Timothy A. Judge, University of Florida, 2009.

VARGAS VIANCOS, Juan E., "Gobierno judicial: La organización y el rol de las cortes supremas", documento de discusión, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), agosto 2004.

