



ACADEMIA DE
LA MAGISTRATURA

MANUAL AUTOINSTRUCTIVO CURSO: GESTIÓN DEL DESPACHO JUDICIAL

Elaborado por
Alfonso Gastañaduy Benel y Luis Herrera Romero

Actualizado por el
Dr. Sergio Salas Villalobos

2016

UNIDAD N° 3

EL FACTOR TECNOLÓGICO EN LA GESTIÓN DEL DESPACHO JUDICIAL



Unidad El factor tecnológico en la gestión del despacho judicial.

3

Presentación

La Tecnología de la Información es cada vez omnipresente y ya es parte integrante de la administración de muchas empresas y organizaciones. Si bien es cierto que la TI se generó y desarrolló en el mundo de las grandes empresas privadas de los países más adelantados, liderados de lejos por los Estados Unidos, pasó luego a empresas menores y a sectores de todo tipo, diferentes a los negocios, y se incorporó en la administración pública de todo el mundo.

¿Cuál ha sido el común denominador de este extraordinario boom de la TI? Huelgan las explicaciones, porque es evidente que en todas partes siempre hubo necesidad de procesar información. Y ya terminando la primera década del tercer milenio, la TI es, además, una estratégica herramienta de competitividad.

1.2 El nuevo entorno competitivo

Si se preguntara a los empresarios y directivos acerca de sus preocupaciones principales, probablemente responderían que, entre éstas, se encuentra la necesidad de adaptarse al nuevo entorno competitivo.

De hecho, la expresión se usa con tanta frecuencia que comienza a estar desgastada por el uso. Sin embargo, las empresas desarrollan hoy su actividad en un contexto que es cualitativamente diferente al de hace diez años, sólo desde el reconocimiento de este cambio y de la comprensión de sus fuerzas inductoras y sus consecuencias pueden ahora gestionarse con éxito en las organizaciones.

No existe una causa única para este cambio de escenario, se puede identificar un conjunto de fuerzas que lo han impulsado; a su vez, estas fuerzas se realimentan unas a otras, de manera que puede afirmarse que el nuevo entorno competitivo es consecuencia de una acción conjunta y coincidente.

Dentro de las fuerzas de cambio del entorno competitivo de las empresas cabe citar las siguientes:

- a) El cambio tecnológico
- b) La globalización de la actividad
- c) La desregulación de los mercados
- d) La fragmentación de la demanda

1.3 Los sistemas de información y su rol estratégico en la gestión del Despacho Judicial.

La importancia estratégica de los sistemas de información en la administración de justicia es evidente, mediante el uso común y masivo de esta herramienta, el despacho judicial y en general el Poder Judicial lograría brindar el servicio público de administración de justicia de una manera más rápida, más eficiente, con una ventaja evidente a favor del ciudadano usuario, quién ya no tendría que hacer largas colas antes una mesa de partes o concurrir permanentemente al despacho judicial, con un evidente ahorro para él.

La importancia estratégica de los sistemas de información, se refleja entre otras cosas, por ejemplo en las siguientes actividades:

- a) Consulta en tiempo real sobre el estado de su proceso.
- b) Ubicar en el sistema el estado del pedido realizado.
- c) Uso de la notificación virtual.

Otro elemento que otorga un papel estratégico a los sistemas de información es la posibilidad que el despacho se interrelacione con otras entidades públicas, con las cuales pueda crear una red de comunicación del sistema de administración de justicia, para poder acceder a información rápida, a la atención de pedidos de una manera más eficiente, por ejemplo, en el envío, tramitación y respuesta de los oficios dirigidos por el despacho judicial a la Policía Nacional del Perú para la realización de determinadas actividades, lo que va directamente en beneficio de la duración del proceso.



Preguntas guía para el estudio de la Unidad 3

1. Defina las variables que utilizaría para determinar si el trabajo de su personal es eficiente para su gestión.
2. Consideraría necesario conocer los factores que inciden en la satisfacción de sus trabajadores y/o los problemas que los aquejan. ¿Por qué?
3. ¿De qué manera podría incentivar los factores positivos de sus trabajadores para que mejoren sus capacidades de trabajo?
4. Indique usted si se manejan o no algún tipo de bases de datos en su Despacho, de ser así indique cuáles son y el uso que se les está dando.
5. Elabore un listado, donde señale las variables que usted considera necesarias incluir en un sistema de administración de base de datos.
6. Prepare usted, conjuntamente con su personal, un sistema de almacenaje de datos en Excel, utilizando las variables definidas anteriormente, implemente su uso y comente los efectos que tuvo para el manejo del Marketing Judicial.
7. Señale usted, ¿cómo debería realizarse el inventario de equipos informáticos?, ¿Qué variables consideraría?
8. ¿Cómo averiguaría el nivel de conocimiento de los trabajadores de su Despacho respecto de informática?
9. Prepare usted, en un equipo informático, una estructura de almacenamiento de datos que le permita brindar información oportuna a los litigantes de su despacho.
10. ¿Cómo mediría usted el nivel de satisfacción de los usuarios por los cambios realizados en la estructura informática de la Oficina?

1

TEMA 1: La Tecnología de la Información como Herramienta de Competitividad

Continuando con la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional del Poder Judicial, veremos que el objetivo estratégico 2.5 establece como tal, el fortalecimiento e implementación del uso de la tecnología de la información y comunicación, desarrollando para ello las siguientes actividades:

1. Fortalecimiento, implementación y consolidación del Sistema Integrado Judicial (SIJ).
2. Interconexión de todos los órganos jurisdiccionales a través de una red nacional de voz y datos.
3. Consolidación e implementación nacional de las aplicaciones informáticas existentes.
4. Estandarizar las aplicaciones informáticas administrativas y jurisdiccionales, así como las bases de datos.
5. Desarrollar una plataforma de comunicación que integre los sistemas y datos del SIJ (Poder Judicial), con los sistemas y datos del MP, INPE, MINJUS y PNP, progresivamente.
6. Diseñar e implementar el Portal del Poder Judicial como medio interactivo de comunicación con la ciudadanía.
7. Ampliar la cobertura del convenio para acceder al Sistema Peruano de Información Jurídica.
8. Promover el uso de bibliotecas jurídicas virtuales.

Se puede entonces decir, que uno de los objetivos esenciales del Poder Judicial es potenciar la aplicación de sistemas de Tecnologías de la Información como instrumento para brindar el mejor servicio a los usuarios, de manera interconectada y rápida, para lo cual, ciertamente su personal deberá estar plenamente preparado para el uso de estas nuevas herramientas.

En este esquema, nuevamente la figura del Juez como gerente de su organización – Despacho, es importante para que él pueda guiar a su personal en el uso de esta herramienta y sobre todo para que enfoque el uso de la herramienta informática como un elemento de competitividad en el otorgamiento del servicio público que brindan, para lo cual es necesario revisar de manera muy somera, los principales conceptos relacionados con las Tecnologías de Información.



1.1 Introducción

La Tecnología de la Información es cada vez omnipresente y ya es parte integrante de la administración de muchas empresas y organizaciones. Si bien es cierto que la TI se generó y desarrolló en el mundo de las grandes empresas privadas de los países más adelantados, liderados de lejos por los Estados Unidos, pasó luego a empresas menores y a sectores de todo tipo, diferentes a los negocios, y se incorporó en la administración pública de todo el mundo.

¿Cuál ha sido el común denominador de este extraordinario boom de la TI? Huelgan las explicaciones, porque es evidente que en todas partes siempre hubo necesidad de procesar información. Y ya terminando la primera década del tercer milenio, la TI es, además, una estratégica herramienta de competitividad.

1.2 El nuevo entorno competitivo²²

Si se preguntara a los empresarios y directivos acerca de sus preocupaciones principales, probablemente responderían que, entre éstas, se encuentra la necesidad de adaptarse al nuevo entorno competitivo.

De hecho, la expresión se usa con tanta frecuencia que comienza a estar desgastada por el uso. Sin embargo, las empresas desarrollan hoy su actividad en un contexto que es cualitativamente diferente al de hace diez años, y sólo desde el reconocimiento de este cambio y de la comprensión de sus fuerzas inductoras y sus consecuencias pueden ahora gestionarse con éxito en las organizaciones.

No existe una causa única para este cambio de escenario. Más bien, se puede identificar un conjunto de fuerzas que lo han impulsado. A su vez, estas fuerzas se realimentan unas a otras, de manera que puede afirmarse que el nuevo entorno competitivo es consecuencia de una acción conjunta y coincidente.

Dentro de las fuerzas de cambio del entorno competitivo de las empresas cabe citar las siguientes:

- El cambio tecnológico
- *La globalización de la actividad*
- *La desregulación de los mercados*
- *La fragmentación de la demanda*

1.3 Los sistemas de información y su rol estratégico en la gestión del Despacho Judicial²³

La importancia estratégica de los sistemas de información en la administración de justicia es evidente, mediante el uso común y masivo de esta herramienta, el

²² Gidron, Gil y Rueda, Basilio. Nuevos modelos de gestión empresarial: el outsourcing de procesos de negocios. Edit. Círculos de Empresarios. Madrid, 1998. Pág. 7 a 14.

²³ Gidron, Gil y Rueda, Basilio. Nuevos modelos de gestión empresarial: el outsourcing de procesos de negocios. Edit. Círculos de Empresarios. Madrid, 1998. Pág. 14 – 15.

Despacho Judicial y en general el Poder Judicial lograría brindar el servicio público de administración de justicia de una manera más rápida, más eficiente, con una ventaja evidente a favor del ciudadano usuario, quién ya no tendría que hacer largas colas antes un a mesa de partes o concurrir permanentemente al Despacho Judicial, con un evidente ahorro para él.

La importancia estratégica de los sistemas de información, se refleja entre otras cosas, por ejemplo en las siguientes actividades:

- Consulta en tiempo real sobre el estado de su proceso.
- Ubicar en el sistema el estado del pedido realizado.
- Uso de la notificación virtual.

Otro elemento que otorga un rol estratégico a los sistemas de información, es la posibilidad de que mediante su uso, el Despacho se interrelacione con otras entidades públicas, con las cuales pueda crear una red de comunicación del sistema de administración de justicia, por el cual pueda acceder a información rápida, a la atención de pedidos de una manera más eficiente, por ejemplo, en el envío, tramitación y respuesta de los oficios dirigidos por el Despacho Judicial a la Policía Nacional del Perú para la realización de determinadas actividades, lo que va directamente en beneficio de la duración del proceso.



RESUMEN DEL TEMA 01

Los sistemas de información son indispensables para brindar un servicio público eficiente y rápido en beneficio del usuario, reduciendo los costos indirectos del proceso en beneficio de estos usuarios.

Igualmente los sistemas de información permiten una conectividad inmediata entre las organizaciones componentes del sistema de administración de justicia, permitiendo reducir los periodos existentes para las coordinaciones y tareas realizadas por cada una de ellas durante la tramitación del proceso.

EJERCICIO APLICATIVO N° 7

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

- 1 Realice un inventario de los sistemas de información existentes en su Despacho, precisando, su estado y el uso que se le da a cada uno de los sistemas de información con los que cuenta.
- 2 Realice una breve encuesta entre el personal de su Despacho y analice su nivel de conocimientos sobre manejo de Sistemas de Información (EJM. Si tiene estudios básicos o avanzados de Microsoft Office o de algún otro sistema operativo y confronte esta información con el inventario de distribución y asignación de equipos. Determine si los equipos de computación han sido adecuadamente distribuidos.
- 3 De la información obtenida, elabore usted una matriz de evaluación, de los sistemas de información existentes en su Despacho y del nivel de conocimiento entre el Personal. Señale las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que surgen de dicho análisis.

TEMA 2: Manejo de Base de Datos en el Despacho Judicial

Un elemento fundamental cuando nos referimos al uso de los sistemas de información, es el manejo de la base de datos, es ampliamente conocido en el campo de la TI, que el manejo de base de datos permite a las organizaciones un mayor conocimiento del cliente o usuario, llegando a personalizar el producto que se le ofrece; en el caso de un servicio público, si bien es cierto, el servicio que se brinda es uniforme para todos los usuarios, el manejo eficiente de una base de datos permitirá al Juez acceder a una información más rápida y detallada de hechos relevantes a conocer durante el proceso, o por otro lado permitirá a los litigantes acceder a información de mayor calidad respecto de sus procesos.

Por esta razón, el manejo de bases de datos puede ayudar mucho a mejorar los indicadores de gestión de la Administración de Justicia; dependiendo de la calidad de la información almacenada, una base de datos en el Despacho Judicial podría permitir acceder rápidamente a diferentes tipos de información judicial (antecedentes, procesos en marcha, sentencias, etc.), que ayudaría a reducir el tiempo para la obtención de dicha información y por ende agilizar el plazo de atención a los usuarios, así como también ayudar a manejar de mejor manera los archivos de los expedientes en trámite y de los procesos concluidos; es conocido que los expedientes judiciales concluidos se almacenan en áreas físicas sometidas a los factores de clima, donde la información se puede perder o destruir por el paso de tiempo, etc. Ante esta situación es conveniente pensar en un almacenaje de datos más técnico.

Para nosotros una definición de Base de datos sería:

Es un conjunto de datos organizados para satisfacer eficientemente a muchas aplicaciones centralizando los datos y minimizando su redundancia. En vez que los datos se archiven en archivos separados para cada aplicación, se guardan físicamente para que aparezcan a los usuarios como si estuvieran almacenados en solo lugar. Una sola base de datos abastece a múltiples aplicaciones.

En una base de datos puede almacenarse entre otras cosas:

La información relacionada a los expedientes archivados, seleccionada por nombre de las partes, año, materia, etc., que permita, por ejemplo, a cualquier ciudadano identificar si alguna persona con la que esta realizando negocios, tuvo algún proceso penal, que hiciera dudar de su seriedad en los negocios.

Información relacionada a informes de otras dependencias confortantes del sistema de administración de justicia.

Para comprender este concepto, definamos previamente que es un sistema de administración de base de datos.

- Un sistema de administración de bases de datos (DBMS, por sus siglas en inglés) es simplemente el software que permite que una organización centralice los datos, los administre eficientemente y dé acceso a los datos almacenados a los programas de aplicaciones.
- El DBMS actúa como una interfaz entre los programas de aplicaciones y los archivos físicos de datos.
- Cuando el programa de aplicaciones solicita un elemento de datos como el sueldo bruto, el DBMS encuentra este elemento en la base de datos y lo presenta al programa de aplicaciones.
- Si utilizara los archivos de datos tradicionales, el programador tendría que especificar el tamaño y el formato de cada elemento de datos utilizado en el programa y le indicaría donde se localizan.
- Un DBMS elimina la mayoría de instrucciones de definición de datos que se encuentran en los programas tradicionales.

Un sistema de administración de bases de datos tiene tres componentes:

- 1) Un lenguaje de definición de datos
 - 2) Un lenguaje de manipulación de datos
 - 3) Un diccionario de datos
- El **lenguaje de definición de datos** es el lenguaje formal que emplean los programadores para especificar el contenido y estructura de la base de datos. Este lenguaje define cada elemento de datos como aparece en la base de datos antes de que el elemento de datos se traduzca en los formatos requeridos por los programas de aplicaciones.
 - La mayoría de los DBMS tiene un lenguaje especializado llamado **lenguaje de manipulación de datos**, el cual se utiliza en conjunto con algunos lenguajes convencionales de programación de aplicaciones para manipular datos en las bases de datos. Este lenguaje contiene comandos que permiten que los usuarios finales y los especialistas en programación extraigan datos de la base de datos para satisfacer requerimientos de información y desarrollar aplicaciones. El lenguaje más prominente de manipulación de datos es el **Lenguaje de Consultas Estructurado** o **SQL**. Los usuarios finales y los especialistas en sistemas de información pueden usar el SQL como un lenguaje de consultas interactivo para acceder a datos desde las bases de datos, y los comandos de SQL pueden incrustar en programas de aplicaciones escritos en lenguajes convencionales de programación.
 - El tercer elemento de un DBMS es un **diccionario de datos**, que es un archivo automatizado o manual, el cual almacena las definiciones de los elementos de datos y sus características, como uso, presentación física, propiedad (quién es el

responsable de mantener los datos en la organización), como autorización y seguridad. Muchos diccionarios de datos pueden producir listas e informes de datos como agrupaciones, ubicaciones de programas, etc.

Definidos los componentes de un sistema de administración de base de datos, cabe preguntarse. Únicamente se podrá utilizar bases de datos profesionales, o por el contrario, dentro del escenario restrictivo que se presenta, ¿Podrá el Juez innovar e implementar una base de datos propia, definida por él para el manejo de la información sensible de su Despacho?; consideramos que al respecto hay dos niveles.

En primer lugar, habiéndose comprobado que el manejo de los Sistemas de Información y específicamente del manejo de Bases de Datos, es una herramienta indispensable para hablar de una verdadera modernización en la gestión del Despacho Judicial, tal como lo señaló la Comisión Especial para la Reforma Integral de la Administración de Justicia – CERIAJUS en su Plan Nacional para la Reforma (Recomendó la creación de un Registro Único de Requisitoriados, Procesados y Sentenciados, mediante la unificación de los registros de personas del Ministerio Público, Policía Nacional del Perú, INPE; RENIEC y e Poder Judicial); debe considerarse como prioritario la consecución de este objetivo y potenciar la implementación de otros sistemas de información y base de datos que permita un mejor manejo de la información de las Cortes y de los Despachos.

En segundo lugar, consideramos que el Juez, en el caso de no contar con ningún tipo de sistema de manejo de datos, podrá evaluar la posibilidad de innovar mediante el uso de los medios informáticos con los que cuente (Mínimo PCs), la elaboración de una base de datos que administre la información de acuerdo a sus necesidades, para esto, deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Deberá definir la información que será almacenada, su organización.
2. Deberá establecer mecanismos de seguridad (asignación de Password y claves de acceso).
3. Deberá definir los mecanismos de almacenamiento.

Mediante estos mecanismos, el Juez podrá aprovechar, sus equipos de cómputo, para la elaboración de una pequeña bases de datos que le permita un manejo ordenado de la información y sobre todo para poder llevar un control del desarrollo de las causas.



RESUMEN DEL TEMA 02

El manejo de base de datos permite a las organizaciones un mayor conocimiento del cliente o usuario, llegando a personalizar el producto que se le ofrece; en el caso de un servicio público, si bien es cierto, el servicio que se brinda es uniforme para todos los usuarios, el manejo eficiente de una base de datos permitirá al Juez acceder a una información más rápida y detallada de hechos relevantes a conocer durante el proceso, o por otro lado permitirá a los litigantes acceder a información de mayor calidad respecto de sus procesos.

En este sentido, es prioritaria la implementación de sistemas de información y base de datos que permita un mejor manejo de la información en las Cortes y Despachos Judiciales, siendo en el caso que el Juez no cuente con ninguno de estos sistemas, perfectamente posible que él defina la implementación de una base de datos para su Despacho, en la que deberá únicamente definir:

1. Deberá definir la información que será almacenada, su organización.
2. Deberá establecer mecanismos de seguridad (asignación de Password y claves de acceso).
3. Deberá definir los mecanismos de almacenamiento.

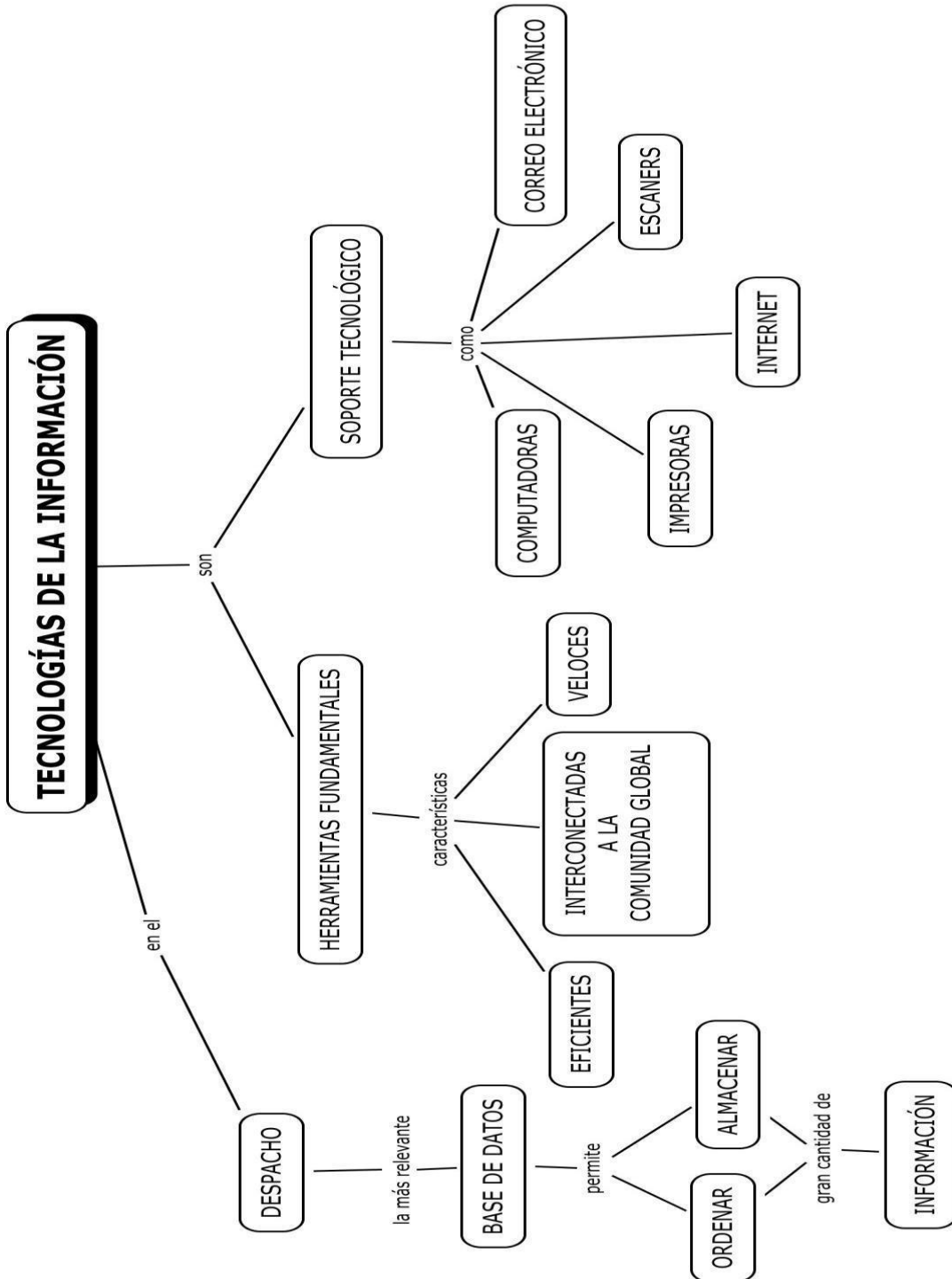
La implementación y manejo de sistemas de información y bases de datos redundará en el cumplimiento de los objetivos del Despacho Judicial.

EJERCICIO APLICATIVO N° 8

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

- 1 Indique usted si se manejan o no algún tipo de bases de datos en su Despacho, de ser así indique cuáles son y el uso que se les está dando.
- 2 Elabore un listado, donde señale las variables que usted considera necesarias incluir en un sistema de administración de base de datos.
- 3 Prepare usted, conjuntamente con su personal, un sistema de almacenaje de datos en Excel, utilizando las variables definidas anteriormente, implemente su uso y comente los efectos que tuvo para el manejo del Marketing Judicial.

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD 3



AUTOEVALUACIÓN 3

Usted ha concluido la unidad didáctica, lo invitamos a resolver la presente autoevaluación.

1.- Lea detenidamente las proposiciones y marque verdadero o falso, según corresponda:

a) La economía de escalas es uno de los factores que han hecho que la tecnología de la información sea omnipresente en todas las instituciones que se consideran eficientes en la actualidad.	V	F
b) La importancia estratégica de los sistemas de información, se refleja entre otras cosas en la consulta en tiempo real sobre el estado de su proceso.	V	F
c) los sistemas de información permiten una conectividad inmediata entre las organizaciones componentes del sistema de administración de justicia	V	F
d) La base de datos es un conjunto de datos organizados para satisfacer eficientemente a una sola aplicación centralizando sus datos y minimizando su redundancia	V	F

2. Relacione los siguientes premisas colocando el número frente a la letra que debe coincidir:

	es	a
1) Base de Datos		A. Es uno de los componentes del DBMS.
2) sistema de administración de bases de datos (DBMS)		B. Satisface eficientemente a muchas aplicaciones
3) diccionario de datos		C. permite a las organizaciones un mayor conocimiento del cliente o usuario, llegando a personalizar el producto que se le ofrece.
4) El manejo de base de datos.		D. actúa como una interfaz entre los programas de aplicaciones y los archivos físicos de datos.

3. Coloque un aspa (X) al costado de la proposición que considera no completa la siguiente idea:

El Juez deberá elaborar una base de datos que administre la información de acuerdo a sus necesidades, para esto, deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

a. Deberá definir la información que será almacenada, su organización.	
b. Deberá establecer mecanismos de seguridad (asignación de Password y claves de acceso).	

c. Deberá definir los mecanismos de almacenamiento.	
d. Deberá de definir un lenguaje de definición de datos	

4. Señale con una C la (las) definición (es) correcta (s) y con una I la (las) definición (es) incorrecta (s):

- a. La Base de Datos es un conjunto de datos organizados para satisfacer eficientemente a muchas aplicaciones centralizando los datos y minimizando su redundancia. En vez que los datos se archiven en archivos separados para cada aplicación, se guardan físicamente para que aparezcan a los usuarios como si estuvieran almacenados en solo lugar.

- b. Un DBMS elimina la mayoría de instrucciones de definición de datos que se encuentran en los programas tradicionales.

- c. El lenguaje de definición de datos es el lenguaje formal que emplean los programadores para especificar el contenido y estructura de la base de datos.

- d. Al no utilizar una base de datos profesional el Juez no podrá innovar e implementar una base de datos propia, definida por él para el manejo de la información sensible de su Despacho, debido al escenario restrictivo en el que se encuentra.



ACTIVIDAD APLICATIVA 3

CASO:

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS USUARIOS DE LA ESTRUCTURA INFORMÁTICA DE LA OFICINA

El señor Luis M que acaba de asumir el cargo de Juez del Pueblo "LA ESPERANZA", ha verificado que en su despacho no existe una base de datos interconectada por lo que no se pueda brindar informes oportunos a los litigantes; por otro lado, ha verificado que tiene en su Despacho, un solo equipo informático de última generación, que viene siendo utilizado por él mismo, y el resto de sus equipos no son de última generación, son lentos y en ellos cada uno de los trabajadores archiva su propia información, sin un orden predeterminado.

Además desconoce el nivel de conocimiento que tienen sus trabajadores respecto a informática, por lo que no está seguro de cómo asignar unos equipos nuevos que le han asegurado se le entregarán el próximo mes, tampoco tiene un sistema uniforme de almacenamiento de datos, por lo que considera que es necesario realizar algunos cambios para poder dar un mejor servicio a los usuarios.

En el caso, del Juez de La Esperanza, señale usted:

1. Señale usted, ¿cómo debería realizarse el inventario de equipos informáticos?, ¿Qué variables consideraría?
2. ¿Cómo averiguaría el nivel de conocimiento de los trabajadores de su Despacho respecto de informática?
3. Prepare usted, en un equipo informático, una estructura de almacenamiento de datos que le permita brindar información oportuna a los litigantes de su despacho.
4. ¿Cómo mediría usted el nivel de satisfacción de los usuarios por los cambios realizados en la estructura informática de la Oficina?



CASO PARA LA UNIDAD 3

El señor Luis M que acaba de asumir el cargo de Juez del Pueblo “LA ESPERANZA”, ha verificado que en su despacho no existe una base de datos interconectada por lo que no se pueda brindar informes oportunos a los litigantes; por otro lado, ha verificado que tiene en su Despacho, un solo equipo informático de última generación, que viene siendo utilizado por él mismo, y el resto de sus equipos no son de última generación, son lentos y en ellos cada uno de los trabajadores archiva su propia información, sin un orden predeterminado.

Además desconoce el nivel de conocimiento que tienen sus trabajadores respecto a informática, por lo que no está seguro de cómo asignar unos equipos nuevos que le han asegurado se le entregarán el próximo mes, tampoco tiene un sistema uniforme de almacenamiento de datos, por lo que considera que es necesario realizar algunos cambios para poder dar un mejor servicio a los usuarios.

Preguntas

1. ¿Cómo resolver este problema logístico del despacho judicial?
2. ¿Existen algunas soluciones intermedias mientras se resuelve el problema de fondo?
3. ¿Se trata de un problema logístico que se ha producido por un descuido en actualizar oportunamente los equipos de trabajo?

RESUMEN DE LA UNIDAD 3.

Los sistemas de información son indispensables para brindar un servicio público eficiente y rápido en beneficio del usuario, reduciendo los costos indirectos del proceso en beneficio de estos usuarios. De la misma manera, los sistemas de información permiten una conectividad inmediata entre las organizaciones componentes del sistema de administración de justicia, permitiendo reducir los periodos existentes para las coordinaciones y tareas realizadas por cada una de ellas durante la tramitación del proceso.

El manejo de base de datos permite a las organizaciones un mayor conocimiento del cliente o usuario, llegando a personalizar el producto que se le ofrece; en el caso de un servicio público, si bien es cierto, el servicio que se brinda es uniforme para todos los usuarios, el manejo eficiente de una base de datos permitirá al Juez acceder a una información más rápida y detallada de hechos relevantes a conocer durante

el proceso, o por otro lado permitirá a los litigantes acceder a información de mayor calidad respecto de sus procesos. En este sentido, es prioritaria la implementación de sistemas de información y base de datos que permita un mejor manejo de la información en las Cortes y Despachos Judiciales, siendo en el caso que el Juez no cuente con ninguno de estos sistemas, perfectamente posible que él defina la implementación de una base de datos para su Despacho, en la que deberá únicamente definir:

- a) Deberá definir la información que será almacenada, su organización.
- b) Deberá establecer mecanismos de seguridad (asignación de Password y claves de acceso).
- c) Deberá definir los mecanismos de almacenamiento.

La implementación y manejo de sistemas de información y bases de datos redundará en el cumplimiento de los objetivos del Despacho judicial.

!

!

UNIDAD N° 4

LA DIRECCIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL EN EL DESPACHO JUDICIAL



Unidad La Dirección e integración de personal en el despacho judicial.

4

Presentación

Concluido el proceso de planeamiento, habiéndose analizado el comportamiento organizacional, establecido los criterios del diseño organizacional y los organigramas funcionales para la distribución de funciones y de responsabilidad, el Juez pasará al paso siguiente, es decir, al proceso de dirección del personal de la organización, para este fin deberá utilizar las mejores herramientas gerenciales para lograr la motivación y participación del personal en el logro de los objetivos de la institución .

En primer lugar definiremos que es dirección con mayor amplitud a las definiciones dadas en la unidad 1; así entonces podemos decir que significa:

Como se explicó en la unidad 1 del manual, al referirnos a la proceso de dirección, podemos decir que es:

El establecimiento de un ambiente óptimo para que los empleados realicen sus funciones con la mayor tranquilidad y con el mayor esfuerzo. La dirección implica conducir a los empleados y trabajadores en el logro de los objetivos establecidos por la dirección.

La necesidad de conducir a las personas en los objetivos establecidos por la organización implica de parte del perfil de un líder, se debe desarrollar una serie de habilidades para realizar dicho proceso de conducción de una manera simple y con acciones concretas para influenciar en el comportamiento de los empleados y trabajadores a su cargo.

Entre las herramientas gerenciales más recomendadas para influenciar en el comportamiento del personal de una organización se encuentra el *coaching* y el *empowerment*, las que procederemos a definir. El *coaching* es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basados en observación.

Se trata de una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en

nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido *coaching* a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Los gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de *coaching*.

I



Preguntas guía para el estudio de la Unidad 4

1. Evalúe si su gestión del despacho judicial tiene componentes de *coaching*. Proponga las acciones que considere pertinentes.
2. Teniendo en cuenta las características que debe tener un equipo de *empowerment*, defina una escala de calificación (por ejemplo de 1 a 5, donde 1=pésimo, 2=malo, 3=regular, 4=bueno y 5=muy bueno); evalúe el nivel en que califica su equipo de trabajo y proponga las acciones que correspondan para la eficacia del despacho.
3. En base a su experiencia, detalle las actividades que conforman la cadena de valor de su despacho, diferenciando las actividades de apoyo de las principales.
4. ¿Señale usted, de las actividades descritas, cuáles considera son las actividades que debe desarrollar para brindar un servicio de calidad total en su despacho judicial?
5. Elabore un diagrama de relaciones, en el cual se observe las principales actividades que realiza su despacho y que requieren una acción de coordinación con otros Despachos, Salas Superiores o con otras instituciones del Sistema de Administración de Justicia para el logro de sus objetivos estratégicos.
6. En base a las actividades identificadas, establezca una jerarquización de las mismas por grado de importancia y recurrencia; identifique a la entidad o funcionario de contraparte y establezca las responsabilidades de su personal para que se cumplan plenamente sus disposiciones sobre coordinación.
7. ¿Qué criterios éticos fueron priorizados por el magistrado?
8. ¿Qué tipo de dilema ético tuvo que enfrentar?

TEMA 1:

Coordinación de Procesos y Actividades en el Despacho Judicial

Otro de los grandes pasos de la Escuela Procesa, es la coordinación, el Juez luego de haber tomado una decisión con respecto a la organización en su Despacho Fiscal, tiene que dirigirlo, para poder cumplir que los objetivos y metas trazadas se cumplan.

En los inicios de la administración científica, Henry Fayol postuló que administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Pero con el tiempo, y como ya se ha indicado en este Manual, la Escuela Procesal de la administración plantea de modo diferente el proceso de **Coordinar**: lo denomina **integración de personal** (“staffing”); es decir, cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Se podrá observar que esta definición, con el propio nombre del proceso administrativo, enfatiza en la integración del personal; sin embargo, ratifica sin antagonismo la original y más amplia definición de Fayol²⁴.

Coordinar

Armonizar todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincronizar acciones y adaptar los medios a los fines.

Es desde este proceso administrativo de **coordinar** que se entiende claramente los 14 famosos Principios Generales de la Administración de Fayol²⁵:

- 1) **División del trabajo:** *se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo. Se propone producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Tiende a lograr la especialización de las funciones, así se eleva el rendimiento obteniéndose mayor producción y niveles de calidad.*
- 2) **Autoridad y responsabilidad:** *es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades. Ambas deben estar equilibradas.*
- 3) **Disciplina:** *esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación, un correcto comportamiento.*

²⁴ Fayol, Henry. Editado de:

http://es.wikipedia.org/wiki/Escuela_de_Administraci%C3%B3n_General_e_Industrial

²⁵ Fayol, Henry – idem.

- 4) **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
- 5) **Unidad de dirección:** un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Ésta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.
- 6) **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:** por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la organización.
- 7) **Remuneración del personal:** debe haber una justa retribución para los empleados y para la organización.
- 8) **Centralización:** se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- 9) **Jerarquía o cadena escalar:** la cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones va a parar a la máxima autoridad.
- 10) **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
- 11) **Equidad:** amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12) **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal:** la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Hay que darle una estabilidad al personal.
- 13) **Iniciativa:** la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- 14) **Espíritu de equipo (unión del personal):** la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización; en una palabra, son las bases de la administración. Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

Coordinación de los procesos y actividades del Despacho Judicial

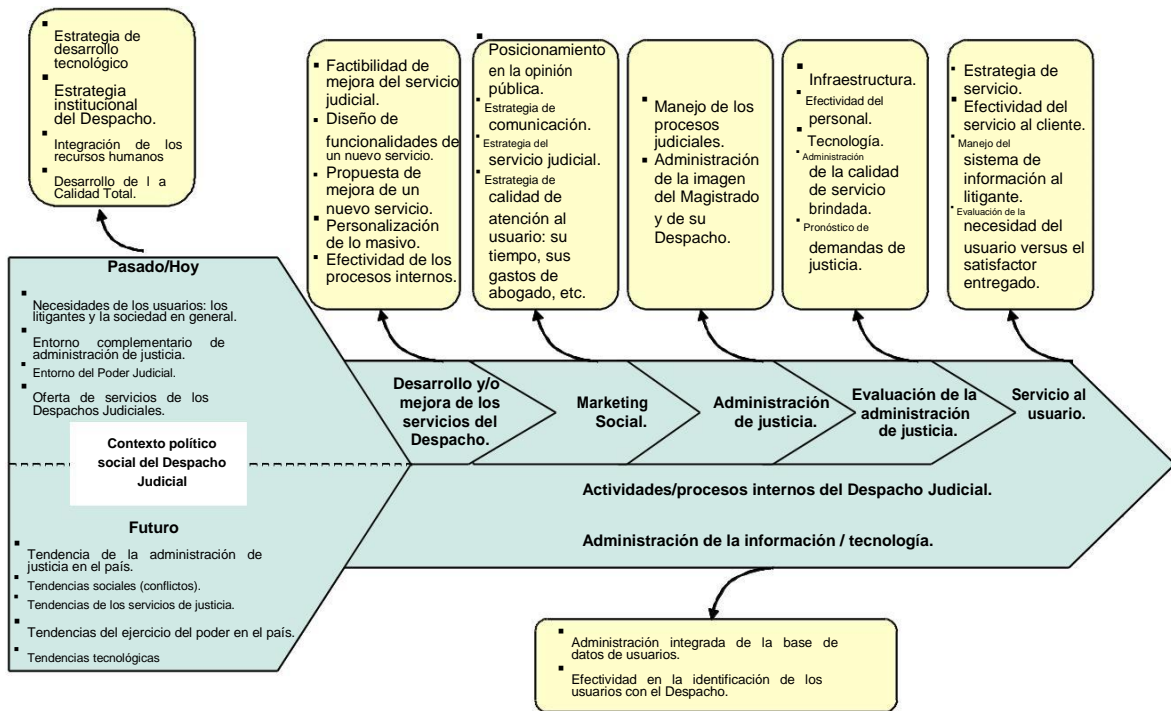
No debemos olvidar que el Juez debe tener dos niveles de coordinación uno interno (Coordinar con las personas que conforman en Despacho) y otro externo (Niveles de coordinación con el Ministerio Público, Policía Nacional del Perú, las Instituciones Públicas, etc.).

A base del concepto general de coordinación indicado, así como de los 14 Principios Generales de la Administración, con el proceso de **coordinar** todo Jefe de Despacho Judicial tiene otra herramienta de gestión muy importante para el desempeño de su responsabilidad.

Para obviar explicaciones, en el gráfico siguiente se puede apreciar una estructura de actividades que comprende la Gestión del Despacho Judicial:



Coordinación de los procesos y actividades del Despacho Judicial



Se puede observar del gráfico la importancia que tiene el rol de coordinador del Juez, él mismo al haber organizado su despacho alineado a los objetivos estratégicos previamente definidos, haber identificado sus actividades primarias y de apoyo, salta a la esfera de tener que coordinar todas estas actividades no solo internamente, sino principalmente de manera externa, a través de la red de marketing interno ya construida dentro del sistema del Poder Judicial y del Sistema de Administración de Justicia en general.

La capacidad de coordinación del trabajo interno, así como de las actividades externas del Despacho será fundamental para el logro de los objetivos estratégicos, por lo que será prioritario que el Juez establezca reglas claras para la administración de este rol.

RESUMEN DEL TEMA 01

El Juez luego de haber organizado su Despacho Judicial, tiene que dirigirlo, para poder cumplir con los objetivos y metas trazadas y ello podrá lograrlo con el proceso de coordinar que es otra herramienta de gestión muy importante para el desempeño de su responsabilidad, armonizando todas las actividades del Despacho, facilitando su trabajo y sus resultados.

EJERCICIO APLICATIVO

Nº 9

Indicaciones

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. Elabore un diagrama de relaciones, en el cual se observe las principales actividades que realiza su despacho y que requieren una acción de coordinación con otros Despachos, Salas Superiores o con otras instituciones del Sistema de Administración de Justicia para el logro de sus objetivos estratégicos.
2. En base a las actividades identificadas, establezca una jerarquización de las mismas por grado de importancia y recurrencia; identifique a la entidad o funcionario de contraparte y establezca las responsabilidades de su personal para que se cumplan plenamente sus disposiciones sobre coordinación.

TEMA 2: Comportamiento Ético del Juez

No cabe duda que todo el esfuerzo desplegado a lo largo de estas unidades, reeditaré de manera directa en la imagen institucional del Poder Judicial, al contar con Despachos Judiciales donde la aplicación de los principios de la administración moderna hagan posible, la implementación de una gestión por resultados, eficiente y al servicio del usuario.

Sin embargo, todo este esfuerzo, se sustenta en un activo intangible invaluable y difuso indesligable de la administración de justicia y del ejercicio de la Judicatura, el mismo que se define como “La Ética”. No hay procedimiento administrativo, judicial, fiscal y de cualquier otro título que no se sustente esencialmente en la ética del funcionario encargado de resolver el conflicto o litis; la base del valor justicia, no es otro que el de la seguridad jurídica, el convencimiento de propios y extraños de que el accionar del Juez como líder de su Despacho, ha sido transparente, leal y acorde a los objetivos estratégicos de la institución, toda vez que lo contrario genera desconfianza en el sistema, dudas y por tanto inestabilidad.

En este sentido, hay que recordar que el Sector Justicia, como Poder fundamental del Estado tiene como finalidad resolver los conflictos de intereses entre los usuarios, sean nacionales o extranjeros, públicos o privados, ofreciendo seguridad jurídica y eficiencia, que lo constituya en un pilar fundamental del sistema democrático, como requisito indispensable para el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores.

Para cumplir este fin, el Juez debe tener muy claro los conceptos de ética, tal como lo señalara el maestro Angel Ossorio en su obra “El Alma de la Toga” cuando señala:

La Justicia es la expresión material de la Libertad. Es, por consiguiente, para el hombre, algo tan esencial como el aire respirable. Una norma de Justicia inspira y preside todas nuestras acciones, hasta las más ínfimas, nuestros pensamientos hasta los más recónditos, nuestros deseos, hasta los más mínimos. Ser ministro de la Justicia es algo trascendental, definitivo. No se puede ser Juez, Fiscal ni abogado sin el orgullo de estar desempeñando las funciones más nobles y más importantes para la Humanidad.

Así tenemos que la ética tiene como objeto de estudio la moral y la acción humana. Su estudio se remonta a los orígenes de la filosofía moral en Grecia y su desarrollo histórico ha sido diverso.

Una doctrina ética elabora y verifica afirmaciones o juicios. Esta sentencia ética, juicio moral o declaración normativa es una afirmación que contendrá términos tales

como 'malo', 'bueno', 'correcto', 'incorrecto', 'obligatorio', 'permitido', etc., referida a una acción o decisión.

Cuando se emplean sentencias éticas se está valorando moralmente a personas, situaciones, cosas o acciones. De este modo, se están estableciendo juicios morales cuando, por ejemplo, se dice: "Ese político es corrupto", "Ese hombre es impresentable", "Su presencia es loable", etc. En estas declaraciones aparecen los términos 'corrupto', 'impresentable' y 'loable' que implican valoraciones de tipo moral.

La ética

Estudia la moral y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento moral.

De otro lado, el diccionario de la RAE²⁶, en su artículo enmendado - Avance a la vigésima tercera edición, indica que **ético, ca** significa:

- Pertenciente o relativo a la ética.
- Recto, conforme a la moral.
- Persona que estudia o enseña moral (desusado).

Si la ética determina qué es lo bueno y cómo se debe actuar; entonces, el Jefe de todo Despacho Judicial debe tener bien claro este concepto, porque es inherente a su función técnica así como a su responsabilidad como administrador de justicia.

Visión internacional de la ética judicial

Todo Jefe de Despacho Judicial debe estar bien actualizado de los desarrollos internacionales en materia de ética judicial, mediante publicaciones jurídicas especializadas, asistencia a certámenes referidos al tema o, también por la navegación en Internet. Por ejemplo, se puede revisar lo que contiene el sitio web siguiente:

<http://www.poder-judicial-bc.gob.mx/Convocatoria/CodigoEtico.pdf>

Se refiere al Código Iberoamericano de Ética Judicial.

Paradigmas de la Ética.

La ética presenta dos paradigmas: la ética de las virtudes apunta a **definir qué es el bien** de los ciudadanos, es **decir la felicidad, la realización humana**; para desde allí identificar, cuáles son los modos adecuados de aproximarse a ella de acuerdo a la diversidad de contextos y circunstancias; por su parte, **la ética de los principios apunta a elucidar en qué consiste la justicia**, para desde allí establecer la normatividades más adecuadas para asegurar formas de convivencia razonables.

²⁶ Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición en línea: www.rae.es/rae.html

1. Ética de la Virtudes.

Aristóteles sostenía acertadamente que las acciones humanas tiene un fin el cual es el obtener un **bien** valorado por el agente de acuerdo a su naturaleza. Estos bienes puede ser Bienes Intermedios (no son valorados por sí mismos, costo - beneficio) o Bienes Supremos (son valorados por sí mismos).

- **Bienes Supremos:** Determinan el sentido último de nuestras acciones. Sirven de trasfondo a nuestras evaluaciones son llamados “ideales éticos” y son nuestro modelos de vida; por ejemplo, “Ideal de vida de un padre digno y honrado” “una vida dedicada a la justicia” son ideales que guardan relación con la vida pública y tienen como eje la virtud humana y ciudadana.

Las virtudes son disposiciones adquiridas que pueden ser de dos tipos: intelectuales y éticas

a) Virtudes Intelectuales.

Son excelencia del pensamiento, saber argumentar o deliberar correctamente, son adquiridas por medio de la enseñanza y atañen a la excelencia de nuestras capacidades racionales (juzgar, argumentar, deliberar calcular), no basta saber leyes para hacer justicia, se necesita también saber juzgar y saber calcular la sanción con razonabilidad y ponderación; significa saber producir el “punto medio”. Esta virtud es la denominada deliberación prudencial.

Las destrezas intelectuales de por sí no son buenas: todo depende de los usos que hacemos de ellas. La maldad también involucra destrezas o virtuosismos intelectuales; para destruir una institución, hay que saber planificar, calcular, persuadir, sustentar argumentos etc. La corrupción también involucra el concurso de destrezas intelectuales.

b) Virtudes Éticas

Son excelencias del carácter La imparcialidad, honestidad, Las virtudes éticas son modos de ser que se adquieren por costumbre o repetición de actos virtuosos. El habituarnos a realizar determinados actos nos predispone a hacerlos. El hábito engendra las disposición de la voluntad, de ese orden son las virtudes; es por ello que se les llama “**virtudes de carácter**”, ellas configuran y moldean nuestro “modo habitual de ser” y nos disponen a desear realizar ciertos ideales éticos y no otros.

Aristóteles coloca a la **Justicia** como la virtud más bella diciendo que “muchas veces la justicia aparece como la más excelente de las virtudes y que ni el atardecer ni la aurora son tan hermosos como ella”

Es la virtud más perfecta porque es la práctica de la virtud perfecta, y es perfecta porque el que la posee puede usar de la virtud para con otro y es la única que parece consistir en el bien ajeno porque se refiere a los otros. El problema de los hombres es el que usa la maldad incluso consigo mismo y con sus amigos, el mejor, no es que usa la virtud sólo para consigo mismo, sino para con otro. Esto es difícil de hacer”, dice el filósofo.



Aristóteles: Señala que dentro de la justicia se pueden distinguir dos tipos:

- **La justicia Distributiva:** Para cada quien lo que le corresponde.
- **La Justicia Reparadora o Correctiva:** Esta última es la que le corresponde a los Jueces, ya que tiene como tarea reparar el daño sancionando el delito con una pena proporcionalmente adecuada a la magnitud del daño.

Sócrates decía que el ser humano no hace el mal sabiéndolo. En otras palabras, que para hacer el mal el ser humano lo camufla y da apariencia de bien. Efectivamente, todo indica que los seres humanos somos capaces de realizar los actos más reprochables y repugnantes porque tenemos la capacidad de auto engañarnos y de presentar frente a nuestra conciencia como si fuera bueno el daño que vamos a cometer, de esta manera nos autojustificamos y nos justificamos frente a los demás.

La autoindulgencia es la astucia de la conciencia moral que nos exime de culpa y responsabilidad frente a nuestra propia conciencia. Sócrates pensaba que en esta línea bastaba conocer el bien para no hacer el mal pero la historia nos ha revelado que eso no es cierto, que **no basta saber qué es lo justo para ser justos**.

Ellos porque muchas veces sabiendo lo que es justo hacemos lo injusto dejándonos llevar por nuestras pasiones, puede ser por miedo, cobardía o debilidad de voluntad.

Educación Moral

La formación humana es muy amplia, en ella no se trata sólo de facilitar el aprendizaje de saberes sino también de la **adquisición de virtudes, tanto del carácter como del intelecto**. La educación moral tiene la forma de la edificación moral del individuo. Se trata de la cimentación de identidad moral del sujeto, de un proceso de edificación integral de la persona que se diferencia radicalmente de los procesos de capacitación en los que se adquieren competencias o habilidades específicas

2. Ética de los Principios

La característica más importante de la ética de los principios es la importancia que adquiere para la acción moral el móvil o las intenciones de la misma.

Kant señalaba que lo que hace buena o mala una acción no es resultado sino de la intención que tiene el sujeto que la lleva a cabo.

Lo único que garantiza la moralidad de la acción es la intención que tenga el sujeto; por ejemplo una cosa es donar dinero a una institución benefactora para ser acreedora de beneficios tributarios y otra cosa es hacerlo exclusivamente por la solidaridad. En el primer caso, es una acción interesada basada en un beneficio particular; en el segundo caso, es una acción desinteresada motivada por un principio moral.

Por ejemplo una persona que dice mentiras para salir de apuros, pero como sabe que su mentira puede ser descubierta elige decir la verdad, en ese caso el móvil es un interés propio.

En ambos casos no se actúa motivado por principios universales sino por intereses particulares. **Los seres humanos nos constituimos en agentes morales cuando actuamos conforme a una “buena voluntad”, es decir la acción buena no está motivada por intereses personales, sino motivada por la intención de actuar por respeto a principios morales universalizables**, estos principios se presentan bajo la forma de leyes morales.

Es así que mientras los principios son mandatos universales, las máximas son mandatos que tienen un valor estrictamente particular

Las leyes morales no pueden ser concebidas como un conjunto de normas que constriñen la voluntad de un sujeto, sino que deben ser libremente escogidas por el sujeto. Es decir, debe ser el resultado de la voluntad de autolegislarse., es así que puede distinguirse:

- **La libertad natural:** hacer lo que deseo.
- **La libertad moral:** hacer lo que debo, en actuar de acuerdo a una norma universalizable que el sujeto decide escoger y respetar incondicionalmente. Es lo que Kant denomina los **imperativos categóricos**.

El imperativo categórico

Los principios o leyes morales son mandatos de validez universal que el sujeto se da a sí mismo haciendo ejercicio de su libertad moral y que deben ser respetados sin excepciones.

Las morales sociales son morales heterónomas, es decir, son códigos normativos dados por instancias externas a los agentes morales y cuya transgresión suele estar acompañada de una sanción moral. Las morales sociales son códigos de validez contextual. Por el contrario los Principios Morales o Imperativos Categóricos son leyes de validez universal.

El imperativo categórico posee una dimensión “formal” o procedimental y una dimensión sustantiva.

a) Dimensión Formal o procedimental de los imperativos categóricos.

A diferencia de las máximas particulares de la voluntad, la universalización hipotética de los principios o leyes morales produce formas de convivencia social altamente razonables.

Por ejemplo, pensemos en una persona que tiene como máxima particular que cada vez que está en aprietos dice mentiras, imaginemos que elevemos hipotéticamente esa máxima particular a principio universal; es decir que todo aquel que esté en aprietos mienta, pasaría que cada vez que una persona que esté en aprietos diga algo no le creeríamos. Así pues, no sería correcto que dichas conductas se



conviertan en universales, ya que nadie quiere que nos mientan, Esta visión fundamenta la moral cristiana “No hagas a otro lo que no quieres que te hagan a ti”

Este proceso o procedimiento hipotético hace que el individuo ya no necesite un código externo, sino que utilice su razón para determinar leyes morales, haciendo un individuo moralmente autónomo.

Es así que los imperativos categóricos apuntan directamente a nuestros deberes morales, el imperativo hipotético señala un conjunto de situaciones en las que nos encontramos en relaciones de medios a fines. Estas relaciones se encuentran enmarcadas dentro de una racionalidad instrumental y estratégica que busca la mejor manera de manipular los medios para alcanzar los fines.

b) Dimensión Sustantiva de los Imperativos categóricos.

Lo que tiene valor relativo se puede sustituir, mientras que lo que no tiene valor relativo es insustituible, lo que tiene valor relativo tiene **precio**, mientras que lo que tiene valor absoluto tiene **dignidad**.

Las personas tenemos valor absoluto porque somos fines en sí mismas y las cosas tienen valor relativo porque son medios, objetos de uso para el hombre.

La doctrina de los Derechos Humanos se encuentra inspirada en esta exigencia del respeto de la dignidad de todos los seres humanos a través del reconocimiento y protección de sus derechos fundamentales.

El imperativo categórico, tanto en aspecto formal como en su aspecto sustantivo, nos proporciona leyes o principios morales que se expresan en forma de derechos y deberes que deben ser respetados incondicionalmente, es decir sin excepciones.

Elegir actuar por principios morales o imperativos categóricos es exigirse fidelidad a los principios incluso en aquellas situaciones en que dicha fidelidad nos cause perjuicio.

A partir del imperativo categórico podemos encontrar que el ser humano es:

- Agente moral: pues es libre de escoger y producir la ley moral en su conciencia gracias a su razón. (Dimensión Procedimental).
- Sujeto de Derechos y Obligaciones: en tanto fin en sí mismo. (dimensión Sustantiva).

Esta conceptualización de la persona como agente moral libre y como ciudadano responsable del bien público lo que va a ser fundamental para la constitución de los estados democráticos modernos como garantes del ejercicio de la ciudadanía.

c) Lo Racional y Lo Razonable.

La distinción entre lo racional y lo razonable se remite a la distinción entre los imperativos hipotéticos y los imperativos categóricos.

- Somos racionales en tanto actuamos motivados por imperativos hipotéticos, en tanto perseguimos alcanzar fines inteligentemente.

- Somos razonables en relación con las otras personas en tanto estamos dispuestos a regir nuestra conducta y nuestra acción por principios a partir de los cuales podamos razonar en común con los otros.

La disposición a ser razonable no se deriva de lo racional, ni se opone a lo racional, sino que es incompatible con el egoísmo, es la disposición de actuar moralmente. Es decir está motivada por los principios éticos universalizables y no por intereses particulares o preferencias individuales.

Relación entre la Ética de las Virtudes y la Ética de los Deberes.

- La ética de las virtudes se estructura a partir de la pregunta por lo que deseamos ser; interesa esclarecer desde esta perspectiva la naturaleza de la felicidad.

- La ética de los principios se estructura a partir de la pregunta por lo que debemos hacer, es decir, por la naturaleza de la justicia.

En ese sentido, lo que se busca es que estas dimensiones coincidan en el Magistrado, como se señaló anteriormente, “No se puede ser Juez (...) sin el orgullo de estar desempeñando la función (nes) más nobles (s) y más importantes (es) para la Humanidad”, por lo que es claro, que este Magistrado debe tener un sólido sustento ético, tanto en lo referido a la ética de las virtudes como en la ética de los Deberes.

Debe señalarse que podrá escribirse mucho sobre ética, sus enfoques, escuelas, etc, pero finalmente será el funcionario dentro del Sistema de Administración de Justicia, el que con su conducta personal y profesional dará confianza a la ciudadanía en el Sistema de Administración de Justicia, demostrará que la misma se sustenta en la existencia de Jueces probos, que aplican y resuelvan la Ley con transparencia y Justicia.

Es bueno recordar a especie de decálogo, las características que a entender de Angel Ossorio debe poseer un Abogado probo y aplicable en gran medida a la Función Jurisdiccional.

1. Propugnar lo Justo y lo correcto en desmedro de la norma injusta.
2. Promover la moralidad en la causa y descartar la inmoralidad en la obtención de medios.
3. Licitud escrupulosa en los razonamientos.
4. Preferir el triunfo de la Justicia y no la del cliente.



Todos estos principios serán útiles a la hora de que el Juez asuma su condición de líder de su Despacho y por lo tanto, ejemplo de vida y trabajo de sus trabajadores como de los usuarios.

RESUMEN DEL TEMA 02

Todo Jefe de Despacho Judicial debe tener siempre presente que la ética es la búsqueda de cada individuo para generar buenas y sanas relaciones interpersonales, con la finalidad de alcanzar objetivos comunes, que busca la ruptura de intereses individuales para lograr intereses extremadamente colectivos. Deberá apuntar a definir que es el bien de los ciudadanos, es decir la felicidad, la realización humana; para desde allí identificar cuales son los modos adecuados de aproximarse a ella de acuerdo a la diversidad de contextos y circunstancias así como a elucidar en qué consiste la justicia, para desde allí establecer la normatividades más adecuadas para asegurar formas de convivencia razonables.



EJERCICIO APLICATIVO

Nº 10

Indicaciones

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

Caso: Criterios éticos priorizados por el magistrado y tipo de dilema ético que tuvo que enfrentar

Faltando pocos días para las fiestas navideñas, un magistrado que se encuentra a punto de resolver un caso es visitado por un amigo abogado, que se encuentra defendiendo a la parte inculpada. El abogado le solicita que emita un fallo favorable que permita la libertad de su patrocinado. Le manifiesta que éste, de igual modo, saldrá en libertad, ya que las conversaciones con las instancias superiores se encuentran adelantadas. También le dice que, faltando pocos días para la Navidad y existiendo 2,000 dólares para esta diligencia, acepte la oferta y se beneficie con la circunstancia. El magistrado le pide tiempo para pensar y en los días siguientes resolvió el caso de acuerdo a su conciencia.

1. ¿Qué criterios éticos fueron priorizados por el magistrado?

2. ¿Qué tipo de dilema ético tuvo que enfrentar?

AUTOEVALUACIÓN 4

Usted ha concluido la unidad didáctica, lo invitamos a resolver la presente autoevaluación.

1. ¿Cuáles NO son las características de los equipos con empowerment?
 - a) Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
 - b) Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
 - c) El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
 - d) Son comprometidos inflexibles y perpetuos.

2. La _____ es la función administrativa que significa influir sobre las personas para lograr su contribución hacia el logro de los objetivos de la institución y de su área de trabajo.
 - a) La dirección
 - b) El planear
 - c) El controlar
 - d) El coaching

3. Sobre la dirección se puede afirmar:
 - a) Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones.
 - b) Es la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos.
 - c) Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.
 - d) Todas las anteriores.

4. Señale la alternativa correcta sobre Coaching.
 - a) Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas.
 - b) Ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basados en observación.
 - c) Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.
 - d) Todas las anteriores

5. Es la armonía y la unión entre las persona que constituyen las fuerzas dentro de la organización. Se debe generar que todos trabajen con gusto y como si fueran un equipo, para hacer la fortaleza en la organización. El enunciado hace referencia a una de los principios de Fayol, señale a cuál:
 - a) Autoridad y responsabilidad
 - b) Espíritu de equipo
 - c) Unidad de mando
 - d) Unidad de dirección

6. Es la separación de los procesos al interior de la empresa separándolos en principales y de apoyo, esto con la finalidad de crear el mayor valor posible para nuestros clientes, minimizando los costos de los procesos.
- a) La sectorización
 - b) La Jerarquización
 - c) La cadena de valor
 - d) La cadena de mando





CASO PARA LA UNIDAD 4

Faltando pocos días para las fiestas navideñas, un magistrado que se encuentra a punto de resolver un caso es visitado por un amigo abogado, que se encuentra defendiendo a la parte inculpada. El abogado le solicita que emita un fallo favorable que permita la libertad de su patrocinado. Le manifiesta que éste, de igual modo, saldrá en libertad, ya que las conversaciones con las instancias superiores se encuentran adelantadas. También le dice que, faltando pocos días para la Navidad y existiendo 2,000 dólares para esta diligencia, acepte la oferta y se beneficie con la circunstancia. El magistrado le pide tiempo para pensar y en los días siguientes resolvió el caso de acuerdo a su conciencia

- 1. ¿El magistrado debió interrumpir la conversación con el abogado inmediatamente?**
- 2. ¿Es conveniente que el juez se encuentre acompañado de uno o dos asistentes de confianza cuando concede audiencias con los abogados litigantes?**
- 3. ¿Cuál es la actitud que debe tener todo magistrado durante el ejercicio del cargo?**

RESUMEN DE LA UNIDAD 4.

Todo juez debe saber direccionar su despacho y eso implica mandar, influir y motivar a los empleados que conforman su despacho para que realicen tareas esenciales. A su vez ayudarlos a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basados en observación. El jefe de todo despacho judicial debe tener bien claro que su institución será más eficiente y brindará mayor beneficio a los litigantes y a la sociedad en general si su liderazgo lo ejerce, además de autoridad con poder, como *coach*, como conductor o entrenador. Deberá aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente, buscar que su despacho judicial se convierta en una estructura dinámica, donde le personal esté involucrado y comprometido en forma de círculo o red.

El trabajo que desarrolle cada persona que conforma un despacho judicial debe recibir un valor agregado, entendiendo que la cadena de valor es un instrumento analítico de gestión que postula que todas las organizaciones son un conjunto de actividades o procesos que tienen la finalidad de diseñar, producir o poner operativos sus bienes o servicios, a fin de entregarles en las condiciones más óptimas a sus consumidores o usuarios, para lograr la calidad total en su despacho brindando un eficiente servicio al público usuario, respetando la legalidad y el plazo razonable.

Una vez organizado el despacho el juez tiene que dirigirlo, para poder cumplir con los objetivos, metas trazadas y armonizando todas las actividades del despacho, facilitando su trabajo y sus resultados.

Todo jefe de despacho judicial debe tener siempre presente que la ética es la búsqueda de cada individuo para generar buenas y sanas relaciones interpersonales, con la finalidad de alcanzar objetivos comunes, que busca la ruptura de intereses individuales para lograr intereses extremadamente colectivos. Deberá apuntar a definir que es el bien de los ciudadanos, es decir la felicidad, la realización humana; para desde allí identificar cuáles son los modos adecuados de aproximarse a ella de acuerdo a la diversidad de contextos y circunstancias así como a elucidar en qué consiste la justicia, para desde allí establecer la normatividades más adecuadas para asegurar formas de convivencia razonables.

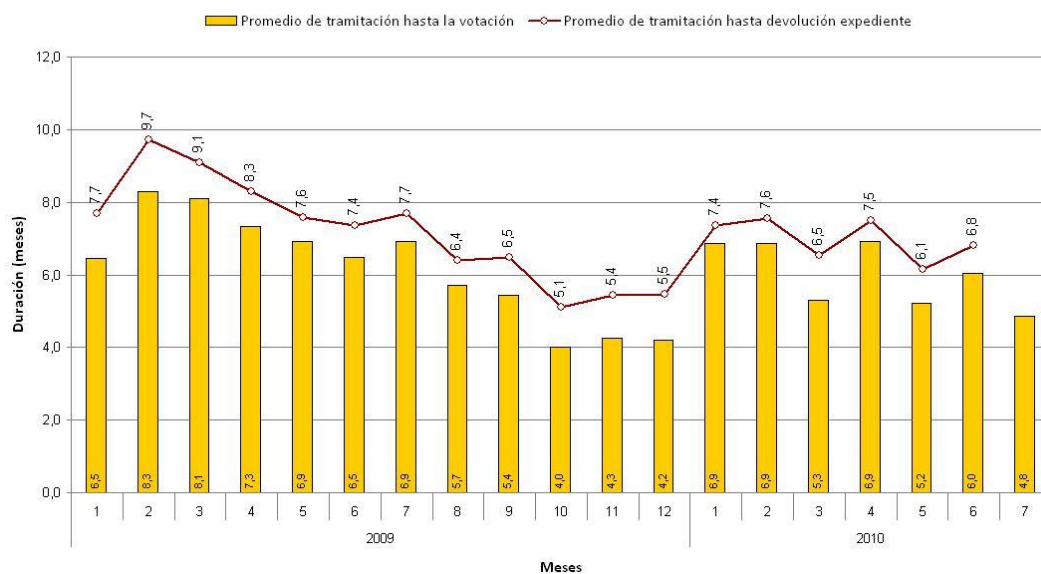
!

.

UNIDAD N° 5

INDICADORES DE GESTIÓN EN EL DESPACHO

Tiempo de tramitación de expedientes Sala Segunda (2008-10)



Unidad Indicadores de gestión en el despacho.**5****Presentación**

La expresión indicadores de gestión del despacho judicial no debe interpretarse como el “estar al día” con el mundo empresarial en general, debe tenerse presente que se trata de una denominación ampliada del proceso básico de control de gestión y no una tendencia de los últimos tiempos.

Sobre el tratamiento de la función administrativa de las organizaciones, recuérdese a Henry Fayol que dijo que administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Y este último proceso lo definió de la siguiente manera: controlar significa procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Cuando Fayol postuló estas ideas no eran novedad, porque el control es inherente a cualquier organización desde siempre. A manera de ejemplo, recuérdese los desarrollos administrativos y de control de los antiguos griegos, chinos, egipcios y romanos; pero también son más cercanos al Perú los sistemas de control de los incas y el de los españoles en sus colonias, mediante su sistema de “visitadores”.

Dado que Fayol es considerado en el ámbito de las ciencias administrativas como uno de los padres de la administración científica o gerencia moderna, vale la pena incluir en este manual sus ideas-fuerza referidas al proceso de control administrativo:

- a) En una empresa el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios emitidos.
- b) Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.
- c) Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos. Desde el punto de vista administrativo hay que asegurarse de que el programa existe, de que se aplica y se mantiene al día, de que el organismo social está completo, de que los cuadros sinópticos del personal se emplean, de que la dirección se ejerce de acuerdo con los principios de que las conferencias de coordinación se celebran, etc.
- d) Fayol detalla que el control tiene varios puntos de vista: el comercial, el técnico, el financiero, el de la seguridad y el de la contabilidad.
- e) Todas estas operaciones corresponden a la vigilancia, en la medida en que puedan ser ejecutadas por el jefe de la empresa y sus colaboradores jerarquizados.

- f) Cuando ciertas operaciones de control se hacen demasiado numerosas, o demasiado complejas, o demasiado extensas que puedan ser realizadas por los agentes ordinarios de los distintos servicios, es preciso recurrir a agentes especiales, que toman el nombre de verificadores o inspectores.
- g) Para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en tiempo oportuno y vaya seguido de sanciones.
- h) Es evidente que si las conclusiones de un control, incluso muy bien realizado, llegan demasiado tarde para que sea posible utilizarlas, el control habrá sido una operación inútil.
- i) No es menos evidente que el control será inútil si las conclusiones prácticas que de él se derivan son voluntariamente desatendidas.
- j) Conociendo el objeto y las condiciones en que debe ejercerse el control, podemos deducir que el buen verificador debe ser competente e imparcial.
- k) La competencia del verificador no necesita verificación pues, para emitir sus juicios, debe estar provisto de la competencia adecuada.
- l) La imparcialidad reposa sobre una conciencia recta y una completa independencia del interventor con respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido, e incluso únicamente cuando existen entre ambos relaciones demasiado estrechas de interés, de parentesco o de camaradería.
- m) Tales son las principales condiciones que el verificador debe llenar: la competencia, el sentimiento del deber, la independencia con respecto al intervenido, el juicio y el tacto.
- n) Bien realizado, el control es un valioso auxiliar de la dirección, puede darle ciertas informaciones necesarias que la vigilancia jerarquizada sería a veces incapaz de suministrar.
- o) Puede ejercerse sobre todo, depende de la dirección que su funcionamiento sea eficaz.
- p) Un buen control previene contra sorpresas enojosas que podría degenerar en catástrofes.
- q) Conviene poder responder siempre, a propósito de cualquier operación, a esta pregunta: ¿Cómo se efectúa el control?
- r) Cómo se aplica a las operaciones de todo género y a los agentes de todos los niveles, el control se ejerce de mil maneras diferentes.

En resumen, se trata del fundamento filosófico-conceptual de todos los desarrollos efectuados por especialistas en el tema, que lo han seguido estudiando de acuerdo con los signos de los tiempos y apoyados por la dinámica y permanentemente innovadora tecnología de información (computación). La misma idea de control, con los refinamientos del caso, se denomina ahora indicador de gestión, que se verá más adelante durante la lectura del manual.

El control fundamental del desempeño del Poder Judicial y, obviamente de los despachos judiciales, está a cargo de la Oficina de Control de la Magistratura (OCMA), de cuyas funciones debe estar bien informado todo magistrado jefe de despacho²⁷.

²⁷La normativa de la OCMA se encuentra recogida en el manual de gestión del despacho judicial.

Los indicadores de gestión del despacho judicial deben estar enmarcados dentro de los lineamientos del Sistema Nacional de Control, por tratarse de una institución de gobierno que depende del Tesoro Nacional. Ésta es la importancia de la medición de la gestión del despacho. Por ello, para los fines de este Manual, es importante glosar los lineamientos nacionales de control difundidos por la Contraloría General de la República:

- El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos -estructurados e integrados funcionalmente- destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada.
- Su actuación comprende las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule (Artículo 12 Ley N° 27785).
- El ejercicio del control gubernamental por el Sistema Nacional de Control en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General de la República, la misma que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de las entidades y sus resultados (Artículo 14 Ley N° 27785).

Nótese que el campo de acción del Sistema Nacional de Control comprende las actividades y acciones en los siguientes campos del accionar de todo despacho judicial:

- a) Administrativo
- b) Presupuestal
- c) Operativo
- d) Financiero de las entidades, y
- e) Alcanza al personal que presta servicios en él, independientemente del régimen que lo regule.

Todo jefe de despacho, además de cumplir con las exigencias legales del Sistema Nacional de Control, debe desarrollar, además, otros indicadores de gestión propios, para poder evaluar constantemente su gestión con un carácter preventivo y correctivo en pro de la eficiencia de su servicio social y de las expectativas de sus usuarios.

Con base a lo expuesto, puede apreciarse que la responsabilidad del Jefe del despacho judicial aparentemente se va haciendo abstracta, cuando es todo lo contrario. La responsabilidad se hace concreta en cuanto al proceso administrativo de control y de sus obligaciones para con el Sistema Nacional de Control. Ello lo

conduce u obliga a ser un administrador moderno de su despacho, como proveedor del servicio social de administración de justicia, merced a su eficiencia como magistrado que supo rodearse de gente inteligente, que le hace superar los estándares legales del Sistema Nacional de Control, que le hace desarrollar indicadores de éxito y lo encamina en busca de la excelencia. Es en estos niveles de visión holística es donde se anida y desarrolla el pensamiento sistémico²⁸.

Nos preguntamos, ¿qué es el pensamiento sistémico? Peter Senge, especialista en el tema, tiene la voz autorizada. En su nivel más amplio, el pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Este campo incluye la cibernética y la teoría del caos, la terapia guesáltica, la obra de Gregory Bateson, Russel Ackoff, Eric Trist, Ludwig Von Bertalanfy y el Santa Fe Institute, y una docena de técnicas prácticas para graficación de procesos. Estos diversos enfoques comparten una idea rectora: la conducta de todos los sistemas sigue ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.

La definición general de Senge debe detallarse más y visualizar claramente su concepto de las cinco disciplinas, tema que han trabajado sólidamente estudiosos peruanos:

Las cinco disciplinas para construir una organización inteligente y el pensamiento sistémico. Hay sólo un camino para adaptarse al cambio constante: convertirse en una organización de aprendizaje continuo. Para esto es necesario dominar las cinco disciplinas que plantea Peter Senge, éstas son: Dominio Personal, Trabajo en Equipo, Visión Compartida, Modelos Mentales y Pensamiento Sistémico.

El pensamiento sistémico es la disciplina que ensambla las otras cuatro disciplinas del aprendizaje organizacional. El pensamiento sistémico es la piedra angular, el principal hilo conductor. No cabe duda que para Senge el mundo de los negocios y otras empresas humanas son sistemas. Los elementos de un sistema están unidos por invisibles uniones de acciones interrelacionadas de largo y complejo efecto que nos permite aclarar los patrones globales y ver cómo cambian. En consecuencia, todo despacho judicial es un sistema abierto (social), pero con invisibles uniones de interrelación, de largo y complejo efecto. Es éste el enfoque y reto de todo jefe de despacho judicial en el Perú.

²⁸Holismo: doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen, diccionario RAE.

Preguntas guía para el estudio de la Unidad 5

1. ¿Qué formas o ideas aplicaría usted para procurar el control administrativo de su despacho?
2. Cree un conjunto de mediciones para su despacho judicial.
3. Elabore usted el modelo de medición de su despacho estableciendo sus niveles o jerarquías.
4. Describa tres procesos que usted considera esenciales medir para determinar la eficiencia de los procesos de su despacho.
5. Para diseñar los indicadores de gestión de su despacho, ¿qué aspectos debe tener en cuenta?
6. Indique usted, que tipo de indicadores de gestión utilizaría para medir el nivel de cumplimiento de las actividades asignadas, señale tres ejemplos.
7. Señale tres criterios de evaluación que aplicaría en el despacho judicial.

TEMA 1: Importancia de la Medición de Gestión del Despacho Judicial

La expresión **Indicadores de Gestión del Despacho Judicial** no debe interpretarse como el “estar al día” con el mundo empresarial en general. Debe tenerse presente que se trata de una denominación ampliada del proceso básico de control de gestión, que es de siempre y no una moda de los últimos tiempos.

Ya cerrando en este Manual el tratamiento de la función administrativa de las organizaciones, recuérdese nuevamente a la fuente: el francés Henry Fayol quien, en su viejo pero siempre nuevo y actual libro²⁹, dijo que *administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar*. Y este último proceso lo definió como sigue:

Controlar
Procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Y cuando Fayol postuló estas ideas, no eran novedad, porque el control es inherente a cualquier organización. Desde siempre. A manera de ejemplo, recuérdese los desarrollos administrativos y de control de los antiguos griegos, chinos, egipcios y romanos; pero también son más cercanos al Perú los sistemas de control de los incas y el de los españoles en sus colonias, mediante su sistema de “visitadores”.

Dado que Fayol es considerado en el ámbito de las ciencias administrativas como uno de los padres de la administración científica o gerencia moderna, vale la pena incluir en este Manual de Gestión del Despacho Judicial, sus ideas-fuerza referidas al proceso de control administrativo, tomadas de su libro citado:

- *En una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios emitidos.*
- *Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.*
- *Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos. Desde el punto de vista administrativo hay que asegurarse de que el programa existe, de que se aplica y se mantiene al día, de que el organismo social está completo, de que los cuadros sinópticos del personal se emplean, de que la dirección se ejerce de acuerdo con los principios de que las conferencias de coordinación se celebran, etc.*
- Fayol detalla que el control tiene varios puntos de vista: el comercial, el técnico, el financiero, el de la seguridad y el de la contabilidad.

²⁹ Fayol, Henry. Administración Industrial y General. Décimasegunda edición en español. Herrero Hermanos, Sucs., S.A. México, 1970. Editado de las pp. 138, 139, 267 y siguientes.

- *Todas estas operaciones corresponden a la vigilancia, en la medida en que puedan ser ejecutadas por el jefe de la empresa y sus colaboradores jerarquizados.*
- *Cuando ciertas operaciones de control se hacen demasiado numerosas, o demasiado complejas, o demasiado extensas que puedan ser realizadas por los agentes ordinarios de los distintos servicios, es preciso recurrir a agentes especiales, que toman el nombre de verificadores o inspectores.*
- *Para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en tiempo oportuno y vaya seguido de sanciones.*
- *Es evidente que si las conclusiones de un control, incluso muy bien realizado, llegan demasiado tarde para que sea posible utilizarlas, el control habrá sido una operación inútil.*
- *No es menos evidente que el control será inútil si las conclusiones prácticas que de él se derivan son voluntariamente desatendidas.*
- *Conociendo el objeto y las condiciones en que debe ejercerse el control, podemos deducir que el buen verificador debe ser competente e imparcial.*
- *La competencia del verificador no necesita verificación pues, para emitir sus juicios, debe estar provisto de la competencia adecuada.*
- *La imparcialidad reposa sobre una conciencia recta y una completa independencia del interventor con respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido, e incluso únicamente cuando existen entre ambos relaciones demasiado estrechas de interés, de parentesco o de camaradería.*
- *Tales son las principales condiciones que el verificador debe llenar: la competencia, el sentimiento del deber, la independencia con respecto al intervenido, el juicio y el tacto.*
- *Bien realizado, el control es un valioso auxiliar de la dirección, puede darle ciertas informaciones necesarias que la vigilancia jerarquizada sería a veces incapaz de suministrar.*
- *Puede ejercerse sobre todo, depende de la dirección que su funcionamiento sea eficaz.*
- *Un buen control previene contra sorpresas enojosas que podría degenerar en catástrofes.*
- *Conviene poder responder siempre, a propósito de cualquier operación, a esta pregunta: ¿Cómo se efectúa el control?*
- *Cómo se aplica a las operaciones de todo género y a los agentes de todos los niveles, el control se ejerce de mil maneras diferentes.*

Esta aparente larga cita es, sin duda alguna, el fundamento filosófico-conceptual de todos los desarrollos efectuados por especialistas en el tema, que lo han seguido

estudiando de acuerdo con los signos de los tiempos y apoyados por la dinámica y permanentemente innovadora tecnología de información (computación).

La misma idea de control, con los refinamientos del caso, se denomina ahora **indicador de gestión**, que se verá más adelante en este Manual.

a. La Oficina de Control de la Magistratura - OCMA

El control fundamental del desempeño del Poder Judicial y, obviamente de los Despachos Judiciales, está a cargo de la OCMA, de cuyas funciones debe estar bien informado todo magistrado Jefe de Despacho. Pero es necesario citar en este Manual de Gestión del Despacho Judicial, la base legal fundamental de la OCMA:

• DECRETO SUPREMO Nº 017-93-JUS - Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial

Artículo 102.- Oficina de Control de la Magistratura.

La Oficina de Control de la Magistratura es el órgano que tiene por función investigar regularmente la conducta funcional, la idoneidad y el desempeño de los Magistrados y auxiliares jurisdiccionales del Poder Judicial.

Esta facultad no excluye la evaluación permanente que deben ejercer los órganos jurisdiccionales al conocer de los procesos en grado.

Artículo 105.- Funciones de la Oficina de Control.

Son funciones de la Oficina de Control de la Magistratura del Poder Judicial las siguientes:

1. Verificar que los Magistrados y auxiliares jurisdiccionales del Poder Judicial, cumplan las normas legales y administrativas de su competencia, así como las que dicta la Sala Plena de la Corte Suprema y el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial;

CONCORDANCIAS: R. Nº 017-2005-J-OCMA.CS

3. Realizar de oficio, por mandato de la Sala Plena de la Corte Suprema, del Consejo Ejecutivo o del Presidente de la Corte Suprema, inspecciones e investigaciones en la Corte Suprema, Cortes Superiores, Salas, Juzgados Especializados y Mixtos, Oficinas de los Auxiliares Jurisdiccionales, y del mismo modo en relación con la conducta funcional de Magistrados y auxiliares jurisdiccionales;
4. Procesar las quejas de hecho y las reclamaciones contra los Magistrados y auxiliares jurisdiccionales;
5. Dar trámite a lo actuado en el cumplimiento de las funciones de su competencia;
6. Informar al Consejo Ejecutivo y al Presidente de la Corte Suprema sobre todas las infracciones que detecte, dentro de los treinta (30) días siguientes;
7. Verificar el cumplimiento de las medidas disciplinarias que se hubieren dictado;

8. Poner en conocimiento del Fiscal de la Nación los casos de conducta indebida y las irregularidades procesales en que incurren los representantes del Ministerio Público, para los fines de ley;
9. Recibir y procesar las denuncias que formulen los representantes del Ministerio Público, sobre la conducta funcional de los Magistrados y auxiliares jurisdiccionales, a través de los organismos de control del Ministerio Público;
10. Rechazar de plano las quejas manifiestamente maliciosas, o, que no sean de carácter funcional sino jurisdiccional, aplicando al quejoso las sanciones y las multas previstas en el artículo 297º de la presente Ley;
11. Llevar un registro actualizado de las sanciones ejecutoriadas, así como de los estímulos a los Magistrados y auxiliares jurisdiccionales del Poder Judicial, al que tienen acceso los interesados y público en general;
12. Las demás que señala la presente Ley y el reglamento.
13. "Aplicar las medidas disciplinarias de apercibimiento y multa, debiendo el Reglamento establecer la garantía de la doble instancia."(*)
(*) Inciso 12) agregado por el Artículo 2º de la Ley N° 27536 publicada el 23-10-2001.
14. "Aplicar en primera instancia la medida disciplinaria de suspensión. La resolución podrá ser apelada en el plazo de 5 (cinco) días, la misma que será resuelta en última instancia por el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, en el término de 30 (treinta) días útiles."(*)
15. (*) Inciso 13) agregado por el Artículo 2º de la Ley N° 27536 publicada el 23-10-2001.

- Normatividad de la OCMA en su sitio web:

<http://ocma.pj.gob.pe>

✓ Constitución Política del Perú - 1993. Los Arts. Referentes al Sistema Nacional de Control se citan a continuación.

✓ Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial (Arts. 102 y 105, glosados precedentemente).

✓ LEY N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General,
Reglamento vigente de la OCMA - REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA OFICINA DE CONTROL DE LA MAGISTRATURA - RES. ADM. N° 263-96-SE-TP-CME-PJ.

Sistema Nacional de Control: base de la importancia de la medición de la gestión del Despacho Judicial

En el caso del Despacho Judicial, sus indicadores de gestión deben estar enmarcados dentro de los lineamientos del Sistema Nacional de Control, por tratarse de una institución de gobierno que depende del Tesoro Nacional. Ésta es la

importancia de la medición de la gestión del Despacho. Por ello, para los fines de este Manual, es importante glosar los lineamientos nacionales de control difundidos por la Contraloría General de la República³⁰:

✓

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos -estructurados e integrados funcionalmente- destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada.

✓

Su actuación comprende las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule (Artículo 12 Ley N° 27785).

✓

El ejercicio del control gubernamental por el Sistema Nacional de Control en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General de la Republica, la misma que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de las entidades y sus resultados (Artículo 14 Ley N° 27785).

Nótese que el campo de acción del Sistema Nacional de Control comprende las actividades y acciones en los siguientes campos del accionar de todo Despacho Judicial:

- Administrativo,
- Presupuestal,
- Operativo y
- Financiero de las entidades, y
- Alcanza al personal que presta servicios en él, independientemente del régimen que lo regule.

Pero todo Jefe de Despacho, además de cumplir con las exigencias legales del Sistema Nacional de Control, debe desarrollar, además, otros indicadores de gestión propios, para estar ya “tangibilizando” su gestión moderna con carácter preventivo y correctivo en pro de la eficiencia de su servicio social y de las expectativas de sus usuarios.

A base de lo expuesto, puede apreciarse que la responsabilidad del Jefe del Despacho Judicial aparentemente se va haciendo abstracta, cuando es todo lo contrario.

La responsabilidad del Jefe de Despacho Judicial se hace concreta en cuanto al proceso administrativo de control y de sus obligaciones para con el Sistema

³⁰ En: <http://www.contraloria.gob.pe/>

Nacional de Control. Ello lo conduce u obliga a ser un administrador moderno de su Despacho, como proveedor del servicio social de administración de justicia, merced a su eficiencia como magistrado que supo rodearse de gente inteligente, que le hace superar los estándares legales del Sistema Nacional de Control, que le hace desarrollar indicadores de éxito y lo encamina en busca de la excelencia. Es en estos niveles de visión holística (holismo: doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen, diccionario RAE), donde se anida y desarrolla el pensamiento sistémico.

¿Qué es el pensamiento sistémico?

Peter Senge, especialista en el tema, tiene la voz autorizada³¹:

Pensamiento sistémico

En su nivel más amplio, el pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Este campo incluye la cibernética y la teoría del caos, la terapia gestáltica, la obra de Gregory Bateson, Russel Ackoff, Eric Trist, Ludwig Von Bertalanfy y el Santa Fe Institute, y una docena de técnicas prácticas para graficación de procesos. Estos diversos enfoques comparten una idea rectora: la conducta de todos los sistemas sigue ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.

La definición general de Senge debe detallarse más y visualizar claramente su concepto de las Cinco Disciplinas, tema que han trabajado sólidamente estudiosos peruanos:

Las cinco disciplinas para construir una organización inteligente y el pensamiento sistémico³²

Hay sólo un camino para adaptarse al cambio constante: convertirse en una organización de aprendizaje continuo. Para esto es necesario dominar las Cinco Disciplinas que plantea Peter Senge, éstas son: Dominio Personal, Trabajo en Equipo, Visión Compartida, Modelos Mentales y Pensamiento Sistémico.

³¹ Senge, Peter. La Quinta disciplina en la práctica. En:

<http://jmonzo.net/blogeps/laquintadisciplinaenlapractica.pdf>

³² Roger León M., Eberth Tejada G., Marco Yataco T. Las organizaciones inteligentes. Volumen (6) 2: Pág. 82-87. En:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf.

El pensamiento sistémico es la disciplina que ensambla las otras cuatro disciplinas del aprendizaje organizacional. El pensamiento sistémico es la piedra angular, el principal hilo conductor.... No cabe duda que para Senge el mundo de los negocios y otras empresas humanas son sistemas. Los elementos de un sistema están unidos por invisibles uniones de acciones interrelacionadas de largo y complejo efecto que nos permite aclarar los patrones globales y ver cómo cambian.

En consecuencia, todo Despacho Judicial es un sistema abierto (social), pero con invisibles uniones de interrelación, de largo y complejo efecto. Es éste el enfoque y reto de todo Jefe de Despacho Judicial en el Perú.



RESUMEN DEL TEMA 01

Las mediciones son indicadores del desempeño. Si están diseñadas apropiadamente sirven para comparar los resultados obtenidos en el pasado con el desempeño actual. A través de la medición se recibe una amplia variedad de información pero hay que saber seleccionar la información útil.

El pensamiento sistemático es la actitud del ser humano que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar.

EJERCICIO APLICATIVO

Nº 11

Indicaciones

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. ¿Qué formas o ideas aplicaría usted para procurar el control administrativo de su Despacho?

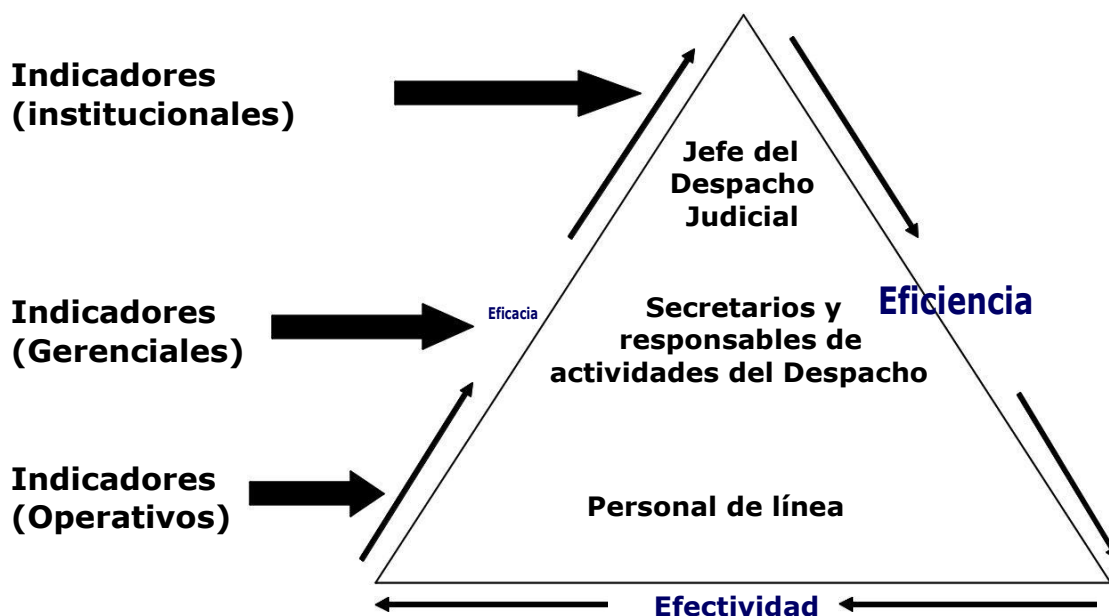
2. Cree un conjunto de mediciones para su Despacho Judicial.

TEMA 2: Modelos de Medición de la Gestión del Despacho Judicial

Como sistema abierto, con la alta misión de administrar justicia y de lograr el bienestar ciudadano, el Despacho Judicial debe ser conducido por un Jefe que tenga un sólido y definido pensamiento sistémico y que trabaja con su personal como una organización inteligente a la que estimula con las cinco disciplinas del aprendizaje continuo: Dominio Personal, Trabajo en Equipo, Visión Compartida, Modelos Mentales y, obviamente, Pensamiento Sistémico.

Ello obliga al Jefe de Despacho Judicial a efectuar las mediciones básicas para reforzar su gran perfil de organización social que se debe a quienes tienen “hambre y sed de justicia”. Estas mediciones tienen tres niveles o jerarquías, que se aprecian en el gráfico siguiente:

Modelos de medición del Despacho Judicial



Cada Despacho Judicial definirá sus modelos de medición teniendo en cuenta lo siguiente:

Comparación. Para cada nivel jerárquico, se contrastarán los aspectos

- siguientes: Calidad de Gestión de años anteriores

- Gestión de instituciones
- similares Presupuesto asignado:

Análisis. Para determinar el enfoque de los modelos de medición y a base de la comparación efectuada, se deben tener en cuenta los criterios siguientes:

- **Eficiencia:** el Jefe del Despacho Judicial transmite a sus responsables medios y a su personal operativo que espera lo mejor de ellos; es decir, el 100% de productividad respecto al uso los recursos públicos para alcanzar sus metas,
- **Eficacia:** el Jefe del Despacho Judicial espera que su personal operativo y sus responsables medios sean eficaces en su trabajo para los fines del Despacho, en función a sus propias metas planteadas.
- **Efectividad;** lo mínimo que espera el Jefe del Despacho Judicial es contar con gente trabajadora y dinámica, especialmente en los niveles operativos; lo que significa personal comprometido con las metas del Despacho y con la calidad que espera el litigante. Esto significa la satisfacción del usuario, desde el inicio hasta el final del servicio recibido.

En líneas generales lo que se hará con estos indicadores es mantener una evaluación contante del avance de los logros del Despacho Judicial, de los procesos. Lo que se hace es diagnosticar los procesos:

Diagnosticar es un término de la medicina que implica pertenencia o relación con la diagnosis que, a su vez, significa acción y efecto de diagnosticar. Y diagnosticar tiene dos acepciones para el diccionario de la RAE: 1) recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza; y, 2) determinar el carácter de una enfermedad mediante el examen de sus signos.

Integrando estas acepciones oficiales, para los fines de este Manual de Gestión del Despacho Judicial, y adaptándolas al lenguaje de los ámbitos profesional/empresarial, puede afirmarse que:

Diagnosticar

Es el proceso es acopio de información para determinar la situación actual de una organización, así como la propuesta de el curso de acción que debe seguirse.

Concepto de proceso

De otro lado, también según el diccionario de la RAE, **proceso** es la acción de ir hacia delante o el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Pero en este caso, es importante volver al contexto

profesional/empresarial y citando a Hindle³³, que a su vez cita la definición de Accenture, expresar que **proceso** es:

Proceso
“Grupo de actividades interrelacionadas que juntas crean un valor párale cliente”.

Diagnosticar y analizar procesos.

Si se habla de crear valor para el cliente, en este caso del litigante, será como resultado de interrelación de actividades, pues ninguna actividad podrá ser autónoma o independiente en una organización. Por ejemplo, la mesa de partes del Despacho, por sí y ante sí, no vale ni justifica su existencia; y la labor propia del juez, de administrar justicia no se da sola y totalmente desconectada de su propio ámbito sistémico interno como del contexto externo.

En tal sentido, el experto citado manifiesta ideas muy relevantes y oportunas en este punto del Manual³⁴:

✓

Hay algo por encima y más allá de la tradicional división funcional de las actividades corporativas. Una función por sí misma no produce resultados que sean de valor para los clientes.

✓

La agregación de valor interno es la clave.

✓

Las funciones se centran en completar tareas, pero los procesos se centran en los resultados de entrega.

✓

Los procesos afectan departamentos funcionales, como los de marketing, fabricación y contabilidad.

✓

Una compañía con mentalidad de procesos... busca integrar grupos de tareas., “a diferencia de las organizaciones funcionales, que fragmentan poco a poco las tareas en otras más pequeñas y simples”.

✓

Accenture ha continuado identificando una cantidad de dimensiones a lo largo de las cuales se pueden producir cambios en los procesos. De manera conveniente, todas comienzan con la letra R. Las actividades que conforman un proceso pueden ser:

- Reconfiguradas
- Reordenadas
- Redistribuidas (a otro gerente)
- Reubicadas (a otro lugar)

³³ hindle, tim. management – las 100 ideas que hicieron historia. the economist. primera edición en español: cuatro media inc.buenos aires, 2008 - colección finanzas y negocios. impreso por la empresa editora el comercio. lima, 2008. Pág. 181.

³⁴ hindle, tim. management – las 100 ideas que hicieron historia. the economist. primera edición en español: cuatro media inc.buenos aires, 2008 - colección finanzas y negocios. impreso por la empresa editora el comercio. lima, 2008. editado de Pág. 181-182.

- Reducidas, a otro tamaño.



Un **proceso superior**... tiene siete características básicas:

- 1) Maximiza el valor y elimina el desecho. El desperdicio es cualquier cosa por la que el cliente no pagará (...) Si se lo considera desde esa perspectiva, se descubrirá que la oportunidad para mejorar el proceso es infinita.
- 2) Cuenta con un diseño documentado, accesible para todos. Las redes electrónicas e Internet tienen un valor incomparable para difundir el diseño del proceso en toda la organización, llamado procesamiento electrónico.
- 3) Es simple y flexible.
- 4) Comprime el tiempo
- 5) Ofrece comentarios en tiempo real.
- 6) Posee claros enlaces con otros procesos.
- 7) Se centra en el cliente y se adapta al usuario. Hammer: “una compañía que no se enfoca decididamente en sus clientes y en los procesos que generan valor para ellos, no es deseable para este mundo”. Las mejoras del proceso provienen de “colocarse en el lugar del cliente”, descubrir qué quieren realmente los clientes y luego diseñar procesos para satisfacer esas demandas.

Luego de estas normas, el Jefe de todo Despacho Judicial, si tiene la habilidad de aplicarlas y adaptarlas a la propia realidad de su Despacho, habrá entrado de pleno a la modernidad y al buen logro de su misión.



RESUMEN DEL TEMA 02

Diagnosticar, es determinar la situación actual de una organización, así como la propuesta del curso de acción que debe seguirse.

Proceso, es el grupo de actividades interrelacionadas que juntas crean un valor para el cliente. Cuando hablamos de diagnóstico y análisis de procesos nos estamos refiriendo a una interrelación de actividades, pues ninguna actividad podrá ser autónoma o independiente en una organización.

EJERCICIO APLICATIVO

Nº 12

Indicaciones

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. Elabore usted el modelo de medición de su Despacho estableciendo sus niveles o jerarquías.
2. Describa tres procesos que usted considera esenciales medir para determinar la eficiencia de los procesos de su Despacho

TEMA 3: Indicadores de Gestión Marco Conceptual

Indicadores de gestión: diseño y marco conceptual

¿Qué son los indicadores de gestión?

Para responder a esta pregunta, hay que revisar previamente dos conceptos: indicador e indicadores clave de éxito³⁵:

Indicador:

Marcador mensurable para conocer el estado y el comportamiento de un objeto que se desea interpretar. El objeto puede ser una organización, una unidad estratégica, una unidad orgánica, un proceso un sector, un país, una región, un ambiente externo, una persona, un animal o una cosa.

Indicadores clave de éxito:

Conjunto de indicadores externos e internos que determinan el éxito de una organización o una unidad estratégica. También se les denomina factores clave de éxito o factores críticos de éxito.

Para entrar al concepto aclarando el camino, encontramos que, en el ámbito informático de los subtemas referentes al almacén de datos (datawarehouse), aparece el de variable o indicador de gestión³⁶:

Variable:

También llamadas “indicadores de gestión”, son los datos que están siendo analizados. Forman parte de la tabla de hechos. Más formalmente, las variables representan algún aspecto cuantificable o medible de los objetos o eventos a analizar. Normalmente, las variables son representadas por valores detallados y numéricos para cada instancia del objeto o evento medido. En forma contraria, las dimensiones son atributos relativos a las variables, y son utilizadas para indexar, ordenar, agrupar o abreviar los valores de las mismas. Las dimensiones poseen una granularidad menor, tomando como valores un conjunto de elementos menor que el de las variables; ejemplos de dimensiones podrían ser: “productos”, “localidades” (o zonas), “el tiempo” (medido en días, horas, semanas, etc.).

Otros ejemplos de variables podrían ser:

- Beneficios
- Gastos

³⁵ villajuana, carlos. el tablero de gestión estratégica – cómo impulsar y medir los intangibles. esan ediciones. universidad esan. lima, 2007. Pág. 344.

³⁶ editado de: http://es.wikipedia.org/wiki/almac%C3%A9n_de_datos

- Ventas
- etc.
- Ejemplos de dimensiones podrían ser:
 - Producto (diferentes tipos o denominaciones de productos)
 - Localidades (o provincia, o regiones, o zonas geográficas)
 - Tiempo (medido de diferentes maneras, por horas, por días, por meses, por años, ...)
 - Tipo de cliente (casado/soltero, joven/adulto/anciano, ...)

Según lo anterior, podríamos construir un cubo de información sobre el índice de ventas... en función del producto vendido, la provincia, el mes del año y si el cliente está casado o soltero (dimensiones). Tendríamos un cubo de 4 dimensiones.

Con todo este bagaje, se puede entonces conceptuar el término indicadores de gestión, como se aprecia a continuación:

Indicadores de gestión³⁷

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

.....

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Diseño y marco conceptual de los indicadores de gestión

³⁷ Pérez Jaramillo, Carlos Mario. Los Indicadores de Gestión. Soporte & Cía. Ltda. En el sitio web siguiente: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Aspectos que se deben tener en cuenta para el diseño de los indicadores

Para diseñar sus indicadores de gestión, todo Jefe de Despacho Judicial debe tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Identificar integralmente los procedimientos actuales.
- Definir las variables críticas dentro del proceso.
- Definir e integrar los aspectos generales de control: objetivos, estrategias políticas, cultura organizacional, responsables principales, entre otros.
- Diseñar indicadores preliminares.
- Indicar el nombre del indicador.
- Precisar el modo como se va a obtener,
- Definir el sistema de interpretación del indicador.
- Revisar los indicadores preliminares.
- Poner a prueba los indicadores revisados (prueba-error). Decidir los indicadores finales.

Tipos de indicadores³⁸

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser **de proceso** o **de resultados**. En el primer caso, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, y en el segundo, se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

- El **indicador de eficacia** mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el que se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.
- **Los indicadores de eficiencia** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

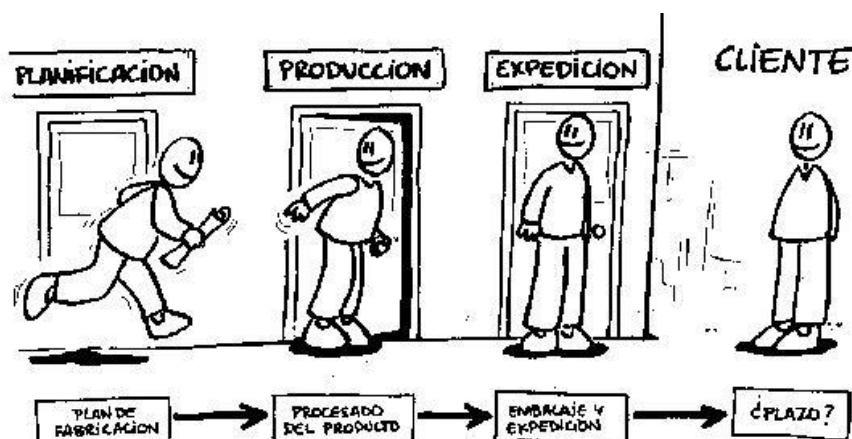
Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre Indicadores:

³⁸ Objetivos de la Planificación Estratégica. Monografías.com. En: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml#diseno>

- ✓ De cumplimiento,
- ✓ De evaluación,
- ✓ De eficiencia,
- ✓ De eficacia, e
- ✓ Indicadores de gestión.

Como un ejemplo vale más que mil palabras éste se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido:



- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo de fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo:

administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

Éstas son más herramientas conceptuales de medición cuya aplicación en el Despacho Judicial dará a su Jefe una mayor consolidación de su pensamiento sistémico y su liderazgo consecuente.

2. Evaluación de resultados de la medición.

¿Para qué se mide?

Es claro que hasta este punto ya se han dado muchas razones, pero para cerrar el ciclo de aportes de este Manual al Jefe de Despacho Judicial, sigue siendo importante la fuente anterior³⁹:

- La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.
- Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.
- Uno de los problemas más habituales es su **alineación**; cada uno de estos procesos es "gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.
- Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.
- Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.
- Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.
- Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se

³⁹ Objetivos de la Planificación Estratégica. Monografías.com. En:

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml#diseno>

espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado, algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

- Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas:
- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.

¿Qué debe esperar de un sistema de indicadores el Jefe de un Despacho Judicial?

- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas o previas, "Pre-alarmas"
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos.

RESUMEN DEL TEMA 03

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio. Los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global, son muy importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Todo aquello que no se puede medir o evaluar tampoco se puede administrar. Las mediciones diseñadas apropiadamente sirven para comparar los resultados obtenidos en el pasado con el desempeño actual. Las mediciones de desempeño permiten que las organizaciones eficientes definan numéricamente el resultado del éxito.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

EJERCICIO APLICATIVO

Nº 25

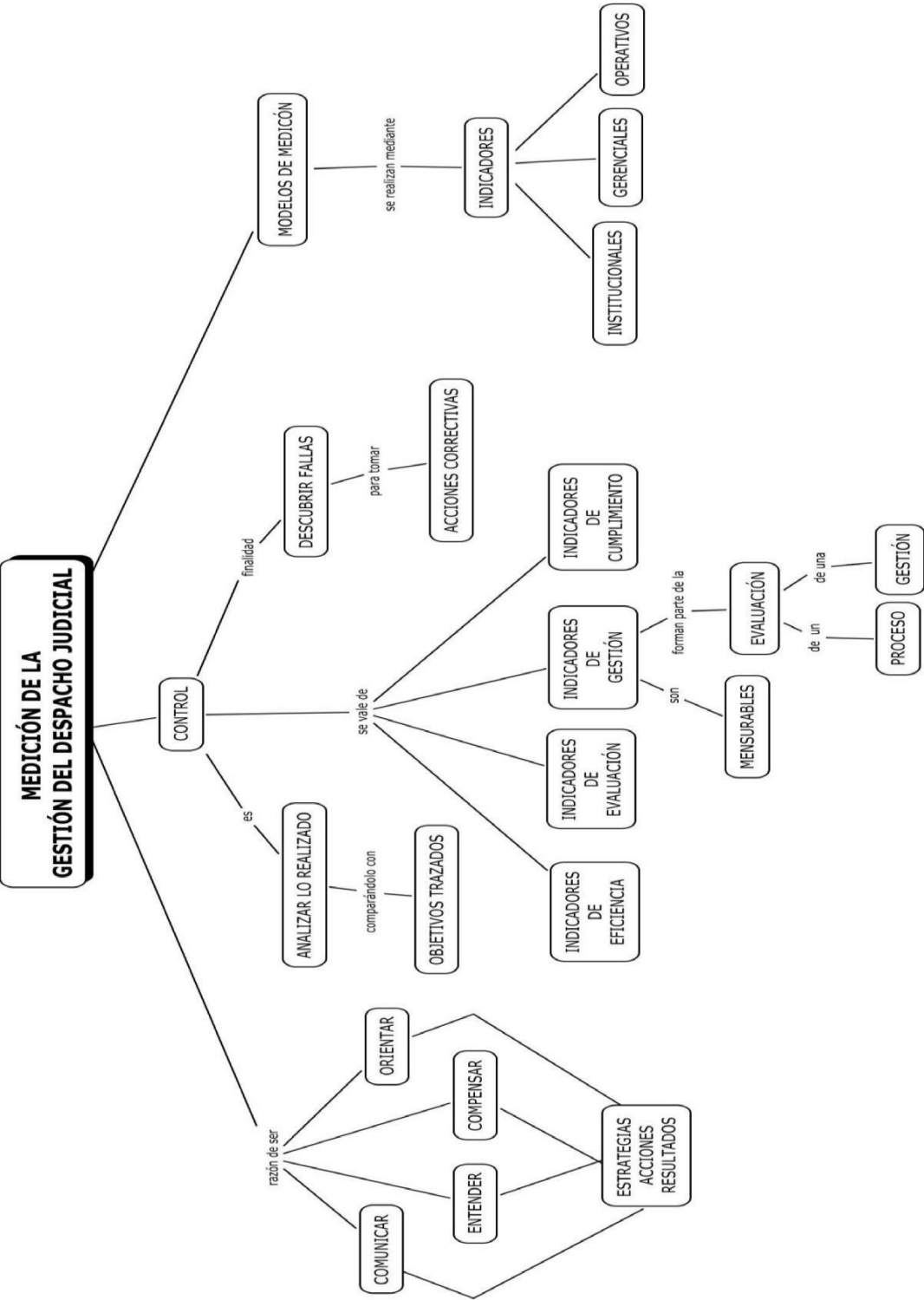
Indicaciones

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. Para diseñar los indicadores de gestión de su Despacho, ¿qué aspectos debe tener en cuenta?
2. Indique usted, que tipo de indicadores de gestión utilizaría para medir el nivel de cumplimiento
3. Señale tres criterios de evaluación que aplicaría en el Despacho Judicial



MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD 5



AUTOEVALUACIÓN 5

1. Las funciones de los Jueces controladas por el Sistema Nacional de control en los ámbitos:
 - a) Jurisdiccionales
 - b) Tributarios
 - c) Operativos
 - d) Laborales

2. Señale la alternativa correcta:
 - a) La medición tiene que ver con el control de la gestión.
 - b) El control tiene como finalidad reparar las faltas.
 - c) La medición sirve de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planeados.
 - d) Todas son correctas.

3. Sobre el control administrativo señale la alternativa incorrecta:
 - a) Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos.
 - b) Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.
 - c) Tiene varios puntos de vista: el comercial, el técnico, el financiero, el de la seguridad y el de la contabilidad.
 - d) No es necesario que se haga en tiempo oportuno, pero si que vaya seguido de sanciones.

4. “En su nivel más amplio, abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común...” El párrafo hace referencia a:
 - a) Cultura organizacional
 - b) Teoría del caos
 - c) Pensamiento sistémico
 - d) Organización inteligente

5. El pensamiento sistémico se caracteriza por:
 - a) Es la piedra angular del aprendizaje organizacional
 - b) Abarca una amplia variedad de métodos y herramientas.
 - c) Es un análisis amplio de la interrelación de todas las fuerzas que convergen en un proceso
 - d) Todas las anteriores.

6. Para construir una organización inteligente Peter Senge planteo cinco disciplinas necesarias, señale cual de las siguientes no es una de ellas:

- a) Dominio Personal
- b) Trabajo en Equipo
- c) Inteligencia emocional
- d) Modelos Mentales

7. Sobre los indicadores señale la alternativa incorrecta:

- a) Es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.
- b) Pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso.
- c) Permiten tener control adecuado sobre una situación dada.
- d) Los indicadores de eficacia se pueden entender como productividad.

8. Para el diseño de los indicadores se debe de tener en cuenta:

- a) Identificar integralmente los procedimientos actuales.
- b) Diseñar indicadores preliminares.
- c) Definir el sistema de interpretación del indicador.
- d) Todas las anteriores.



ACTIVIDAD APLICATIVA 5

CASO:

¿QUÉ INDICADORES DE GESTIÓN SE UTILIZAN?

En respuesta a las quejas de los litigantes respecto al atraso o demora de sus procesos, el Poder Judicial ha implementado una serie de pasos para medir la satisfacción del litigante e introducir mejoras con base en los resultados. A fin de brindar una atención más centrada a los litigantes el Poder Judicial sabe cuál es la experiencia que estos enfrentan, para lo cual deben examinar sus procesos desde el punto de vista de los litigantes y de los miembros del Despacho Fiscal. Medir la atención enfocada en el litigante y el empleado constituye un objetivo bastante más complejo que otras mediciones que el Ministerio público ha utilizado en el pasado ya que exigen un conjunto de parámetros de medición totalmente nuevo. Estos se basan en aspectos más subjetivos de la experiencia del litigante y de los auxiliares por ejemplo, como sienten como están siendo tratados y en que medida esta apreciación se ve afectada por la amabilidad y la cortesía del personal y de los jefes.

Antes, casi todas las mediciones estaban referidas a la cantidad de denuncias y expediente Fiscales que a cargo de un Despacho Fiscal. Hay una tendencia a considerar que los temas que no son estrictamente jurídicos tienen poca importancia, cada vez el Ministerio público está desarrollando mediciones de desempeño enfocadas en cada proceso. Estas modificaciones pueden incluir parámetros como que tan bien informados están los litigantes respecto a sus procesos, si se vienen cumpliendo los plazos. El Ministerio Público utiliza esta información para mejorar el nivel de atención a los litigantes y sus empleados.

1.- ¿Que indicadores de Gestión se utilizan en el presente caso?

1.- Para medir el grado de satisfacción del Público Usuario
2.- Para medir la cantidad de expedientes y denuncias resueltas cada mes por el Despacho Fiscal.



CASO PARA LA UNIDAD 5

En respuesta a las quejas de los litigantes respecto al atraso o demora de sus procesos, el Poder Judicial ha implementado una serie de pasos para medir la satisfacción del litigante e introducir mejoras con base en los resultados. A fin de brindar una atención más centrada a los litigantes el Poder Judicial saber cuál es la experiencia que estos enfrentan, para lo cual deben examinar sus procesos desde el punto de vista de los litigantes y de los miembros del Despacho Fiscal. Medir la atención enfocada en el litigante y el empleado constituye un objetivo bastante más complejo que otras mediciones que el Ministerio público ha utilizado en el pasado ya que exigen un conjunto de parámetros de medición totalmente nuevo. Estos se basan en aspectos más subjetivos de la experiencia del litigante y de los auxiliares por ejemplo, como sienten como están siendo tratados y en qué medida esta apreciación se ve afectada por la amabilidad y la cortesía del personal y de los jefes.

Antes, casi todas las mediciones estaban referidas a la cantidad de denuncias y expediente Fiscales que a cargo de un Despacho Fiscal. Hay una tendencia a considerar que los temas que no son estrictamente jurídicos tienen poca importancia, cada vez el Ministerio público está desarrollando mediciones de desempeño enfocadas en cada proceso. Estas modificaciones pueden incluir parámetros como que tan bien informados están los litigantes respecto a sus procesos, si se vienen cumpliendo los plazos. El Ministerio Público utiliza esta información para mejorar el nivel de atención a los litigantes y sus empleados.

Preguntas

1. ¿Que indicadores de Gestión se utilizan en el presente caso?:

- a) Para medir el grado de satisfacción del público usuario.
- b) Para medir la cantidad de expedientes y denuncias resueltas cada mes por el despacho fiscal.

RESUMEN DE LA UNIDAD 5.

Las mediciones son indicadores del desempeño. Si están diseñadas apropiadamente sirven para comparar los resultados obtenidos en el pasado con el desempeño actual. A través de la medición se recibe una amplia variedad de información pero hay que saber seleccionar la información útil.

El pensamiento sistemático es la actitud del ser humano que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar.

Diagnosticar, es determinar la situación actual de una organización, así como la propuesta del curso de acción que debe seguirse.

Proceso, es el grupo de actividades interrelacionadas que juntas crean un valor para el cliente. Cuando hablamos de diagnóstico y análisis de procesos nos estamos refiriendo a una interrelación de actividades, pues ninguna actividad podrá ser autónoma o independiente en una organización.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio. Los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global, son muy importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- a) Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización).
- b) Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación).
- c) Fácil de Comprender y Usar.
- d) Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo).

e) Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Todo aquello que no se puede medir o evaluar tampoco se puede administrar. Las mediciones diseñadas apropiadamente sirven para comparar los resultados obtenidos en el pasado con el desempeño actual. Las mediciones de desempeño permiten que las organizaciones eficientes definan numéricamente el resultado del éxito.