

DEDICATORIAS

*A mi madre **María Luisa**, quien me ha dado la vida, que por su dedicación y sacrificio ha sido la mejor*

*A mi esposa **Cristina** porque la ha hecho más hermosa*

*A mis hijos **Marianela, Lorena** y **Sebastián**, porque la han completado*

*A mi hermano **Jorge** (q.e.p.d), porque desde el Cielo me seguirá apoyando y alegrándose por mis logros*

*Y a los **Profesores de la Maestría** – mis Maestros – por haberme entregado más que conocimientos...sabiduría*

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es el resultado del aporte realizado por una comunidad de personas, que de diferentes maneras contribuyeron y se integraron a la misma:

A los Ministros del Superior Tribunal de Justicia del Chaco, Dra. María Luisa LUCAS; Dr. Alberto Mario MODI; Dr. Ramón Rubén AVALOS; (Ex) Dr. Ricardo FRANCO, y en especial al Dr. Rolando Ignacio TOLEDO, por el apoyo institucional y humano brindado durante toda la investigación.

A mi Directora de Tesis, Mgr. Glenda L. VIDARTE de SANCHEZ DANSEY por su constante aliento, guía metodológica y aporte intelectual; y, a mi Co-Director; Mgr. Hugo C. MALDONADO, por sus contribuciones técnicas, científicas y académicas que agregaron valor apreciable al resultado final.

Al Equipo de Mejora Continua de los Juzgados del Trabajo de Resistencia: Dra. Silvia C. SUAREZ; Dr. Fabián AMARILLA; Dra. Patricia C. GARCIA y Dra. Erica G. BERMAN, sin cuyo compromiso, contribuciones y dedicación no hubiera sido posible el éxito de este proyecto.

A las Juezas de los Juzgados del Trabajo de Resistencia: Dra. Ana María O. FERNANDEZ; Dra. Patricia BUSTOS; Dra. Silvia C. SUAREZ y (Ex) Dra. María del Rosario BARRETO, por su compromiso incondicional con la implementación del Programa de Mejora Continua.

A los Secretarios de la Sala Primera Civil, Comercial y Laboral del Superior Tribunal de Justicia del Chaco: (Ex) Dra. Marcela DELLAMEA; Dra. Marta S. COLUSSI y Dr. Fernando A. HEÑIN, por facilitar los medios para el desarrollo del proyecto y por su constante apoyo institucional.

A todo el personal (Secretarios y Empleados) de los Juzgados del Trabajo de Resistencia, por haber comprendido los fundamentos del Programa de Mejora Continua, y asumido un total compromiso y dedicación para su implementación y desarrollo.

A la Directora General de Posgrado de la UTN-FRR, Lic. Analía H. MONTERO y a todo el personal de la Dirección por su constante atención y ayuda.

Un recuerdo especial al Sr. Roberto Hugo IBARRA (q.e.p.d.), que nos acompañó durante el cursado de la Maestría, y un poco más, haciéndonos más fácil la tarea.

A mis compañeros de la Maestría en Ingeniería en Calidad; a mis compañeros de trabajo de la Dirección de Tecnologías de la Información del PJCH; a todo el personal del Centro de Estudios Judiciales del PJCH y a todos aquellos que de algún modo integraron esta comunidad y contribuyeron al resultado final de esta investigación.

A mi esposa Cristina y a mis hijos Marianela, Lorena y Sebastián, por su paciencia, su comprensión y por soportar mis ausencias, brindándome a cada instante su amor y aliento para la concreción de mis estudios.

INDICE

PORTADA	
DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE	vii
PROLOGO	xiii
RESUMEN/ABSTRACT	xix
	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	1
El caso investigado	7
1.2 HIPÓTESIS Y METODO DE INVESTIGACIÓN	9
Hipótesis planteada	10
Metodología de desarrollo (ritual de investigación)	10
1.3 ANTECEDENTES	12
1.3.1 LA PROBLEMÁTICA JUDICIAL	12
Desarrollo de la problemática a través del tiempo (lentitud, morosidad, congestión)	12
El debate interno: Justicia ¿Función o Servicio?	15
La eficiencia judicial	17
La congestión judicial	19
Las respuestas ensayadas. Clasificación	21
1.3.2 GESTIÓN JUDICIAL. EXPERIENCIAS	24
Implementación del SGC. Normas ISO	24
Estructuras de áreas comunes especializadas	27
<i>Gestión Judicial Asociada (Mendoza)</i>	27
<i>Nuevo Diseño Organizacional. Ministerio Público Fiscal C.A.B.A.</i>	36
<i>Nuevo Diseño Organizacional del Sistema Procesal Penal de la Provincia del Chaco</i>	43

Implementación de políticas de “Gestión Judicial”	47
<i>Corte Suprema de Justicia de la Nación</i>	47
<i>Sistema de Gestión de Calidad del Poder Judicial de Tucumán</i>	49
Experiencias Internacionales	52
<i>Reforma Procesal Laboral de Chile</i>	52
<i>Experiencias en países de la OCDE</i>	56
<i>El Marco Internacional para la Excelencia Judicial</i>	65
1.4 FUNDAMENTACION	67
2. EL PODER JUDICIAL	73
2.1 EL DEBATE INCONCLUSO	73
2.2 LAS FUNCIONES DEL PODER JUDICIAL	73
2.3 LOS PROCESOS	79
2.4 LA ESTRUCTURA	82
3. LA MEJORA CONTINUA Y LA GESTION DE LA CALIDAD	89
3.1 LA MEJORA CONTINUA COMO NUEVA FILOSOFIA DE TRABAJO	89
Los paradigmas y su importancia	90
El paradigma de transformación existente	91
Nuevo paradigma: la Mejora Continua como filosofía de gestión	93
El Cambio necesario	96
3.2 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO METODOLOGÍA DE GESTIÓN	96
Definiciones y conceptos	96
3.3 LA MEJORA CONTINUA EN LA UNIDAD DE ANALISIS	100
4. LA INVESTIGACION EMPIRICA	101
4.1 JUSTIFICACION	101
Contexto geográfico	102
4.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACION	102
Primera Etapa: Sensibilización	102
Segunda Etapa: Inmersión inicial	107

Tercera Etapa: Inmersión profunda (Planificar)	114
Cuarta Etapa: Elaboración del proyecto de mejora (Planificar)	124
Quinta Etapa: La implementación del Programa de Mejora Continua (Hacer)	125
Planificación a futuro	137
4.3 HERRAMIENTAS DE MEDICION Y PROCEDIMIENTO	138
4.4 DATOS OBTENIDOS	142
4.5 ANALISIS DE DATOS	144
El Test de las Señales	144
5. DISCUSION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	147
5.1 PRUEBA DE LA HIPOTESIS	147
5.2 OTROS RESULTADOS RELEVANTES	149
Resultados informados por el Juzgado del Trabajo N° 3	149
6. CONCLUSIONES	153
Consideraciones finales	157
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS AL CAPITULO I	163
ANEXOS AL CAPITULO IV	191

PROLOGO

La presente investigación se realizó en los Juzgados del Trabajo N° 1, 2 y 3 de la Primera Circunscripción Judicial de la Provincia del Chaco, con asiento en la Ciudad de Resistencia.

La investigación se realizó teniendo en cuenta el Enfoque Cualitativo, según (Hernandez Sampieri et al, 2006)¹, adoptando un Diseño de Investigación-acción², tendiente a encontrar una solución a la mora y congestión en el trámite de las causas de los Juzgados mencionados más arriba, abordando la problemática con la estrategia de la Mejora Continua y las herramientas de la Gestión de la Calidad.

Se busca responder al siguiente interrogante: ¿Son adecuadas la estrategia de la Mejora Continua y las herramientas de la Gestión de la Calidad para disminuir los tiempos de trámite de las causas de la Justicia y lograr mayor eficiencia en la gestión de las Dependencias Judiciales?

Para resolver este interrogante se actuó sobre el campo, cumpliendo las siguientes etapas:

Sensibilización: En esta etapa se trabajó en base a la capacitación de los *stakeholders*, mediante talleres teórico-prácticos sobre Gestión de la Calidad y sus herramientas.

Inmersión inicial: En este período se realizaron entrevistas con los distintos stakeholders (Juezas, Secretarios, Empleados) de los Juzgados, a fin de establecer aspectos conductuales de los mismos, de la cultura organizacional imperante y las estructuras funcionales informales existentes.

Inmersión profunda: Para esta etapa se formó un equipo de trabajo, integrado por Secretarios de los distintos Juzgados, al que se denominó Equipo de Mejora, con el fin de realizar el análisis de la problemática y la elaboración de una propuesta de mejora de la gestión de los tres Juzgados, para su solución.

Elaboración de la propuesta de mejora: Cumplida la etapa anterior, se elaboró una propuesta de mejora de la gestión, denominada “Programa de Mejora Continua: MEJOR

JUSTICIA LABORAL”, elevado al Superior Tribunal de Justicia de la Provincia del Chaco, para su tratamiento. El mismo fue tratado y aprobado mediante Acuerdo N° 3228 del 29/03/2012 del STJ de la Provincia del Chaco.

Implementación de la mejora: Inmediatamente después de la aprobación del Programa por parte del STJ, el Equipo de Mejora procedió a realizar la planificación general de la implementación del mismo en los Juzgados.

El día 3 de mayo de 2012 se realizó un Taller con todo el personal de los Juzgados, donde el Equipo de Mejora les comunicó la propuesta de Gestión por Programas.

Finalmente cada Juzgado inició la implementación de la propuesta, en diferentes momentos, de acuerdo a sus condiciones y realidades, y con algunas modificaciones surgidas de la planificación previa realizada por cada uno.

Conclusiones y resultados: Para esta investigación se trabajó en base a la implementación de la mejora en el Juzgado del Trabajo N° 3, a cargo de la Jueza Silvia Cristina Suarez, en virtud de ser el primero en hacerlo, y el que avanzó más en su concreción.

Se realizaron un total de 400 Audiencias Preliminares, obteniéndose un promedio del 45% de conciliaciones en sede judicial, una reducción de aproximadamente el 80% de la carga de prueba - lo que redundó en una mayor celeridad en la tramitación para sentencia -, y un aumento en la cantidad de sentencias definitivas producidas respecto de los años anteriores.

En cuanto a la reducción de la carga procesal, con una congestión de alrededor de 12.000 expedientes, no se obtuvieron datos concluyentes de su reducción debido al escaso tiempo transcurrido desde la implementación, pero es opinión de la Jueza y sus Secretarios, que de seguir al ritmo establecido hasta este momento, debería prontamente observarse su paulatina reducción.

El resultado más importante de este proceso de mejora, es que se redujo la duración de las causas, que inicialmente se ubicaban entre 6 y 10 años, a un promedio de un año y medio, comprobable a partir de causas resueltas desde la implementación en ese plazo.

Por último, es destacable que esta implementación y sus logros, promovieron la modificación del Código Procesal Laboral de la Provincia del Chaco, que al momento de realizarse este reporte se encuentra en estado de elaboración por una comisión de la Legislatura del Chaco, y donde se están incorporando aquellas mejoras producidas como resultado de este trabajo. En dicha comisión participan algunos integrantes del Equipo de Mejora formado durante este proceso.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar si las herramientas de la Gestión de la Calidad y la estrategia de la Mejora Continua son aptas para encontrar una solución a la problemática judicial (lentitud, mora y congestión).

Para ello se trabajó en base a una investigación cualitativa con un diseño de investigación-acción, según Hernández Sampieri et al, (2006), actuando en los Juzgados del Trabajo N° 1, 2 y 3 de la ciudad de Resistencia (Chaco).

Como resultado de esta investigación, se formuló un programa de mejora denominado MEJOR JUSTICIA LABORAL, el que se encuentra en plena etapa de implementación y desarrollo desde mayo de 2012, obteniéndose por la aplicación del mismo, una reducción apreciable del tiempo de trámite de las causas, un aumento en la cantidad de sentencias definitivas anuales, una mayor cantidad de soluciones a través de la conciliación, la implementación de la audiencia preliminar y la reducción de un 70% de la carga de prueba

De este modo, se concluye que las herramientas de la Gestión de la Calidad y la estrategia de la Mejora Continua, son aptas para encarar la solución a la problemática planteada.

ABSTRACT

The following research aims to determine whether the tools of quality management and continuous improvement strategy are apt to find a solution to the problems of congestion and judicial backlog and determine an overall strategy to address it.

This work was done on the basis of qualitative research with an action-research design, according Hernandez Sampieri and others (2006), performing at the Labor Courts No. 1, 2 and 3 of the city of Resistencia (Chaco).

As a result of this investigation an improvement program called BETTER LABOR JUSTICE was formulated. This is in full development and implementation stage from May 2012 obtaining for its application a significant reduction in processing time of cases,

increase in the annual number of final judgments, a greater number of solutions through conciliation, implementation of the preliminary hearing, the reduction of 80 % of the burden of proof and 98% of confessional evidence. Also, for the affection of these improvements, a legislative reform of the Labour Code of the Chaco was promoted, incorporating them to the regulatory body, which is currently in a state of preparation by a committee of the Legislature.

Based on experience, It develops as a conclusion a general strategy approach to other similar cases, stating that the tools of Quality Management and Continuous Improvement strategy, are suitable for solutions to the issues raised.