



BANCO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN JUDICIAL INFORMES DE ACCIONES DE FORTALECIMIENTO

Índice

- *Informe de acciones de mejora en la agilización del cobro de la Tasa de Justicia*, en el Área de Cobro de Honorarios y Tasas de Justicia de Quilmes Secretaría de Servicios Jurisdiccionales de la SCBA pág. 1

- *Informe de acciones de mejora. Asignación de apremios entre los despachantes por cartera de abogados y Circuito de trabajo digital*, en el Juzgado en lo Contencioso Administrativo N° 2 del Departamento Judicial de Lomas de Zamora pág. 5

- *Proyecto de Buenas Prácticas de Gestión de Procesos de la Oficina Judicial* pág.10



BANCO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN JUDICIAL INFORMES DE ACCIONES DE FORTALECIMIENTO

Informe de acciones de mejora en la agilización del cobro de la Tasa de Justicia

La Secretaría de Servicios Jurisdiccionales remitió para la Convocatoria del año 2019 de este Banco, la presentación del **Área de Cobro de Honorarios de Peritos Oficiales y Tasa de Justicia del Departamento Judicial de Quilmes**, en adelante "el Área", sobre la práctica implementada con el Tribunal de Trabajo N°1 de Florencio Varela, en adelante "el Tribunal", para la ejecución de la tasa retributiva de servicios judiciales.

A. Objetivo

El Área procuró establecer un modo de trabajo para lograr efectividad en el inicio de la ejecución de las tasas retributivas de servicios judiciales en los expedientes en trámite en el fuero Civil y Comercial y Laboral.

B. Acciones implementadas

Ante las dificultades por la falta de cumplimiento de los requisitos previos para iniciar el cobro de la mencionada tasa, en los expedientes remitidos al Área por los órganos jurisdiccionales del fuero civil comercial y laboral departamentales, aquella y el Tribunal acordaron las siguientes pautas.

El Tribunal, además de controlar que la tasa se encuentre determinada y firme (art. 11 del Ac.3827) envía al Área el certificado de deuda, pero no el expediente, para evitar pases y demoras en el despacho de las presentaciones de las partes o viceversa, en el inicio de las gestiones de cobro de la tasa.

Asimismo, el Tribunal remite al Área una planilla en la que informa mensualmente el monto, el sujeto obligado al pago, sus datos y apoderado, fecha de notificación, intimación (art. 10 Ac 3827). Todo

ello evita el traslado de los expedientes y devoluciones por incumplimiento de requisitos, permitiendo al Área proceder directamente al inicio del cobro.

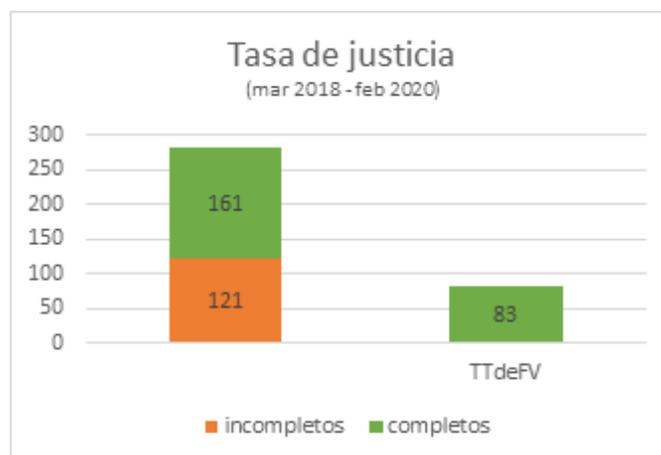
C. Resultados y beneficios

Se sintetizan aquí los resultados y beneficios (aspectos no susceptibles de rigurosa cuantificación con impacto en la mejora del servicio) de las acciones implementadas que surgen del análisis de la información brindada y del intercambio mantenido.

Según lo informado, de los 282 expedientes remitidos - de marzo de 2018 a marzo de 2020 - por los órganos departamentales **sin la aplicación de las pautas de trabajo**, 121 fueron devueltos por los siguientes motivos:

- falta de certificado de deuda: 96
- falta de cumplimiento art. 340 Código Fiscal: 25 (determinación de la tasa, notificación, firmeza del requerimiento de pago)
- 7 expedientes reingresaron sin el cumplimiento de los requisitos, lo cual implicó traslado innecesario de los expedientes y pases inoficiosos, demora en el inicio de las gestiones de cobro.
- Se iniciaron 56 incidentes de ejecución

Por su parte, de los 83 certificados de deuda enviados por el Tribunal, el Área procedió directamente a los trámites de cobro. Se iniciaron 53 incidentes de ejecución, actualmente 27 se encuentran en gestiones extrajudiciales, y en 3 los obligados han abonado la tasa.





D. Recomendaciones

Teniendo en cuenta la dedicación del Área en la práctica, durante el intercambio se procuró el fortalecimiento del enfoque de gestión, abordando criterios de uso de la información, parámetros de medición y se efectuaron recomendaciones, principalmente en lo relativo a:

- optimización del uso del Sistema Augusta para facilitar la labor interna y su monitoreo, así como identificar las adaptaciones que fueren necesarias,
- medir los tiempos de realización de las tareas, establecer estándares y metas de gestión como por ej. fijación de determinada cantidad de días para la presentación de escritos iniciales, etc.

E. Observaciones

De los resultados y beneficios informados surge la efectividad de la modalidad de trabajo acordada entre el Área y el Tribunal, mediante el envío del certificado de deuda e información mensual requerida por el art. 10 del Ac. 3827, interpretando restrictivamente el término actuaciones del art. 11.

El Área procedió directamente a las gestiones extrajudiciales, evitando demoras innecesarias, e inició una cantidad similar de incidentes de ejecución (53), que en los expedientes provenientes del resto del Departamento (56).

Si bien el Departamento de Quilmes se ubica en el rango de menor cantidad de ejecución de tasa, replicar la modalidad de trabajo en los otros órganos departamentales agilizaría el respectivo cobro y podría implicar también una mejora en el resto de la provincia.

F. Conclusión

En base a lo expuesto, corresponde la remisión del presente a la Secretaría de Servicios Jurisdiccionales, para que en caso de estimarlo correspondiente, realice las aclaraciones y/o solicite las modificaciones normativas e informáticas necesarias para agilizar la emisión y remisión del certificado de deuda, facilitar la información para el seguimiento desde el Sistema de Gestión, y procurar la despapelización del trámite.

Nota: en el año 2020, por Resolución SC N° 761/20 se aprobó el sistema de pago electrónico de las Tasas Retributivas por Servicios Judiciales que facilita y amplía los medios para cumplir con la realización del trámite de pago de la Tasa de Justicia, ya sea por los sistemas de banca virtual, como por cajeros automáticos de la red Link o tarjetas de crédito y débito. Ver en <https://www-2020.scba.gov.ar/informacion/tasadejusticia.asp>



BANCO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN JUDICIAL INFORMES DE ACCIONES DE FORTALECIMIENTO

Informe de acciones de mejora Asignación de apremios entre los despachantes por cartera de abogados. Circuito de trabajo digital

El Juzgado en lo Contencioso Administrativo N° 2 del Departamento Judicial de Lomas de Zamora remitió a este Banco en la Convocatoria 2019, la presentación "*Asignación de apremios entre los despachantes por cartera de abogados*", y luego "*Circuito de trabajo digital*".

Se sintetizan aquí los resultados y beneficios de las acciones implementadas que surgen del análisis de la información brindada y del intercambio mantenido.

A. Objetivo

Dado el volumen de apremios y las contingencias como licencias, ascensos, cambios de tareas, que impactan en la gestión especialmente en los picos de ingresos, el Juzgado procuró emplear una modalidad ágil de distribución y reasignación de apremios, a partir de los datos y funciones del Sistema Augusta, para la distribución de la carga de trabajo entre los despachantes y evitar demoras.

B. Acciones implementadas

B. I) Asignación de apremios por apoderado fiscal:

Los apremios - que significaron más del 97 % de las causas ingresadas¹ - eran distribuidos entre los despachantes de acuerdo al número de finalización de causa.

El Juzgado observó que el reparto interno de apremios en base al número de finalización de expedientes resultaba en cantidades dispares entre los despachantes, ya que la numeración es asignada por la Receptoría General de Expedientes consecutivamente a cada expediente, conforme su orden de ingreso (independientemente de que sea apremio o materia contenciosa), y es repartido entre los dos Juzgados del Departamento.

¹ En el periodo 2018-2019 significaron más del 97 % de las causas ingresadas (5941 y 4055 respectivamente)



Además, advirtió que el dato "apoderado fiscal" - cargado previamente a la radicación en el Juzgado- podía ser aprovechado para asignar automáticamente el despachante responsable, en vez de realizar manualmente la secuencia de pasos.

En febrero de 2019 las funcionarias efectuaron un *sorteo* en presencia de todos los despachantes, para determinar los diez apoderados que resultarían a cargo de cada uno. Luego, utilizando dicho dato como *filtro de búsqueda en el Sistema Augusta, asignaron las respectivas carteras de apremios mediante la respectiva operación masiva.*

Las funcionarias y los despachantes realizaron *reuniones* en las cuales verificaron la *evolución* de (i) los ingresos de apremios y (ii) las presentaciones electrónicas, para mantener una *distribución proporcionada de causas* (algunos además tienen a cargo el proyecto de despacho de otras materias o realizan otras tareas).

Se estableció además la *revisión* para efectuar nuevos *sorteos semestralmente*, compensando eventuales diferencias, y cada vez que *fuera necesario* como por ej. ante movimientos del personal.

Se produjeron variaciones en el grupo de despachantes (licencia prolongada, ascenso, reasignación de tareas e incorporación de un nuevo integrante al equipo de despachantes y la modalidad empleada permitió el *traspaso masivo facilitando la reorganización.*

B.2) Circuito de trabajo digital

Además, el Juzgado remitió el esquema de organización de tareas y pasos de la operatoria del Sistema Augusta para la gestión de causas - apremios y materia contenciosa- (disponible en <https://www.scba.gov.ar/controldegestion/circuitos%2ode%2otrabajo%2odigital%2oJCA%2o2%2oLZ.pdf>).

En el atípico año 2020, con mínimo inicio de nuevos apremios, el personal de la Mesa de Entradas fue integrado al despacho, para realizar lo que denominaron "Carril rápido" (*primeros despachos* de los apremios y los *oficios* al Registro de la Propiedad Inmueble y del Automotor), asignando las funcionarias de forma manual *únicamente, los avisos de dichos trámites a los agentes* que correspondiera - quienes deben realizarlo con el respectivo modelo -, y *luego asignar el apremio al respectivo despachante, conforme la grilla de distribución, a partir de lo cual los avisos de las*



presentaciones electrónicas las recibe directamente el despachante responsable, sin requerir la distribución por parte de las funcionarias.

El control de los expedientes se efectúa con el listado de causas que se encuentran pendientes de realización de trámite y de despacho. Al revisar los proyectos, se generan los avisos necesarios para consultar, corregir u observar algún aspecto.

Este Banco dio intervención al Área de Desarrollo de la Subsecretaría de Tecnología Informática, la cual consideró beneficioso el aprovechamiento de las funcionalidades del Sistema Augusta. Se hicieron conjuntamente recomendaciones a los fines de potenciar el uso del Sistema.

C. Resultados y beneficios

Se sintetizan aquí los resultados y beneficios (aspectos no susceptibles de rigurosa cuantificación con impacto en la mejora del servicio) de las acciones implementadas que surgen del análisis de la información brindada y del intercambio mantenido.

C. I) *Asignación de apremios por apoderado fiscal*

- La vinculación del apoderado fiscal al despachante agilizó las tareas, especialmente ante los picos de ingresos de nuevas causas.
- La modalidad descrita facilitó la reasignación de apremios que se realiza ante licencias, cambios de tareas, sorteo y rotación de abogados para compensación de apremios, y eventualidades que puedan producir demoras y para mayor control del expediente, pues en todo el trámite interviene más de un responsable consecutivamente.
 - Ello, simplificó la reasignación parcial de algunos de los apoderados de la cartera, traspasando masivamente la cantidad de causas que resulte necesario en determinado momento.
 - Conforme surge del monitoreo dispuesto por Resolución de Presidencia N°24/19, como consecuencia de la auditoría realizada en el año 2018 (Expte. SCG N°54/18) durante el año 2019 se redujeron los tiempos de despacho de apremios, con una mediana de 2 días.
 - Según lo informado, los abogados han manifestado reconocimientos por las mejoras y celeridad en el despacho.
 - El Juzgado concretó una experiencia con participación de los integrantes en la aplicación de una pauta objetiva de distribución y en su seguimiento.



C II) Circuito de trabajo digital

- Según lo informado, la organización adoptada produjo agilización y uniformidad del trabajo.
- La asignación de las causas en el Sistema Augusta facilitó la adaptación de los circuitos de trabajo (descarga, proyección, control y firma de las presentaciones y sus proveídos) a la modalidad de trabajo remoto y su optimización, al generarse automáticamente los avisos de las presentaciones electrónicas, en vez de su realización manual.
- La modalidad descrita simplificó la incorporación de la Mesa de Entradas al trabajo remoto.

D. Recomendaciones

Teniendo en cuenta la dedicación del Juzgado, durante el intercambio se efectuaron recomendaciones para el fortalecimiento de la experiencia, principalmente en lo relativo a:

- Mantener constante el seguimiento cuantitativo para evaluar la eventual necesidad de compensación de causas.
- Utilizar el control de expedientes por etapas del proceso y las alertas de vencimiento de plazos, que facilita la gestión ante picos de ingreso.
- La información resultante del monitoreo por la Subsecretaría de Control de Gestión con mejora del funcionamiento y las modalidades de organización presentadas, propicia establecer estándares y metas de gestión, en base a la medición de los tiempos de realización de las tareas, por ej. despacho de providencias simples en determinada cantidad de días, reducción de la variabilidad, etc.

E. Conclusión

En el año 2019 el promedio provincial de ingresos de apremios por órgano fue de 2941² y el Departamento de Lomas de Zamora se ubicó dentro de los cinco con mayor cantidad de apremios, encabezados por La Plata con 4615, seguido por Morón, La Matanza, San Isidro y Lomas de Zamora con 4055.

² Conforme a las estadísticas publicadas por la Secretaría de Planificación
<http://www.scba.gov.ar/planificacion/juzgados%20contenciosos%20-%20apremios.pdf>



Si bien durante el año 2020 el ingreso de apremios fue atípico, en periodos normales representa un volumen considerable de causas, y dado que su tramitación permite mayor estandarización, resultan necesarias medidas que contribuyan a simplificar la gestión mediante tareas masivas.

La pauta de distribución de causas dentro del Juzgado responde a un criterio de razonabilidad de decisión interna.

En el marco actual de funcionalidades del Sistema Augusta, la utilización del dato apoderado fiscal reportó al Juzgado mayor agilidad que la asignación manual, facilitando la asignación de responsable y el aviso directo de presentaciones electrónicas, así como el traspaso masivo de apremios, por lo que se considera que las modalidades analizadas pueden resultar de utilidad para otros órganos.

Ello, con la recomendación de que previamente a su aplicación, se analice la evolución de la cantidad de causas iniciadas por apoderado fiscal (como mínimo, en el año anterior), a fin de observar la equidad en su reparto, y se mantenga el seguimiento periódico para evaluar la necesidad de compensación, máxime al repartir los apremios en base a un factor externo (la distribución que efectúen las delegaciones de A.R.B.A. entre los apoderados fiscales).

Asimismo, se considera propicio el esquema de organización de tareas y pasos de la operatoria del Sistema Augusta sistematizados en la presentación "Circuito de trabajo digital", para la claridad de las pautas, agilización, uniformidad de las tareas y monitoreo de la gestión, más aún en el contexto de trabajo remoto.



BANCO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN JUDICIAL INFORMES DE ACCIONES DE FORTALECIMIENTO

Proyecto de Buenas Prácticas de Gestión de Procesos de la Oficina Judicial

El Subsecretario de Control de Gestión encomendó al Banco de Buenas Prácticas fomentar la normalización de procesos de la Mesa de Entradas de los órganos judiciales.

Para ello, el Banco trazó los lineamientos del *Proyecto de Buenas Prácticas de Gestión de Procesos de la Oficina Judicial* y realizó su encauzamiento para conformar un marco de referencia de experiencias en estandarización de procesos de trabajo y establecimiento de metas, con el fin de construir los instrumentos de un sistema de gestión judicial a partir de la realidad, con la participación de sus mismos integrantes (Expte. SCG 20/19).

Como parte de la fase inicial del Proyecto, se realizó la asistencia y capacitación voluntaria en el fuero civil, en los Juzgados N°5 de La Matanza, N°3 de Mar del Plata y N°5 de la Plata, los cuales habían participado en ediciones anteriores del Banco y se encontraban desarrollando acciones afines a las mencionadas.

Conforme a lo solicitado por el Subsecretario, en el mes de diciembre de 2019, en el Juzgado N°5 de La Matanza se obtuvo la última versión del Instructivo, sus respectivos documentos y primer ciclo de medición con resultados altamente satisfactorios, tanto para el Juzgado como para el Proyecto, en cuanto a la integración de las tareas con enfoque a procesos, tal como se describe en el informe del mencionado expediente.

Si bien con las restricciones de circulación en razón del COVID-19 y la maximización del uso de TICs se produjeron cambios en los procesos de trabajo, la experiencia previa fortaleció la capacidad de respuesta para arbitrar soluciones e innovar en la organización del Servicio de Justicia.