

# La decisión judicial

- El razonamiento judicial de un caso simple debe comenzar por:
- - el método deductivo aplicando una **regla formalmente válida** al supuesto de hecho que ella describe por ej. la pena y el homicidio.
- -La solución debe ser controlada con los **precedentes** (elemento de consistencia) y si éste conduce a una solución diferente hay que argumentar para justificar el cambio.
- - El segundo control es el de coherencia con el resto del sistema jurídico y debe darse prevalencia a la solución armónica con el ordenamiento.
- - El tercer control es consecuencialista y se enfoca en el análisis de las consecuencias generales jurídicas o económico sociales que puede producir en el futuro (por ej. el caso del Hospital Notti) (Teoría de la decisión Judicial de Ricardo Lorenzetti).



# El trabajo de los magistrados

- Pero en la práctica: ¿Cómo trabajan los magistrados?
- Hay que tener en cuenta el tiempo para el dictado de las resoluciones.
- Pero, ¿sólo eso?
- La cantidad de causas.
- ¿Cuándo sabe el magistrado que bibliografía necesitará para fundar su sentencia?
- Después de leer la causa.
- Conclusión: Los plazos que tienen los magistrados, para leer el expediente, estudiarlo, reflexionar y decidirlo no son los de los códigos procesales sino los que imponen la carga de trabajo.

# El trabajo de los magistrados

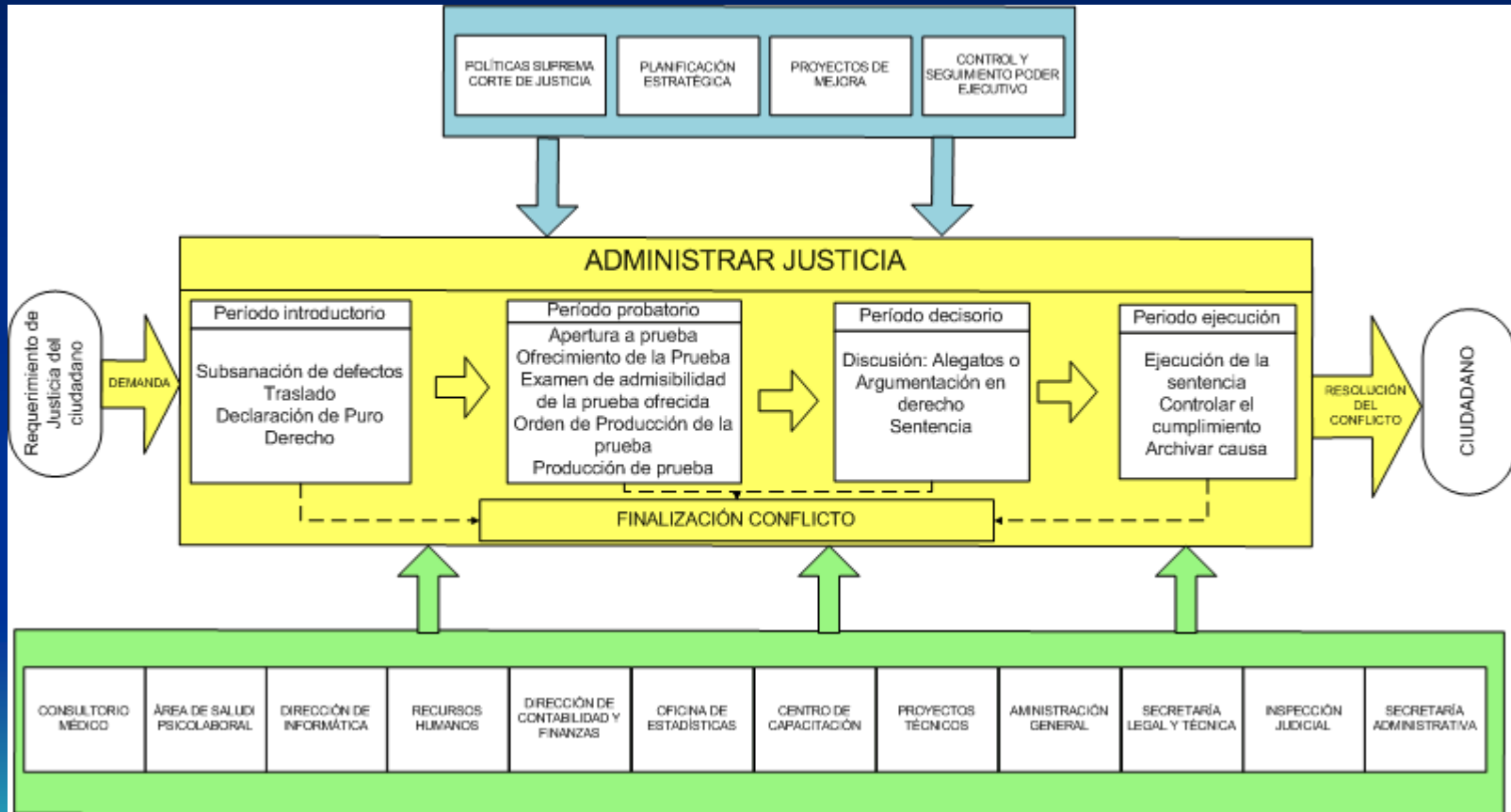
- Los magistrados necesitan según el esquema del razonamiento judicial propuesto por Lorenzzetti:
- - Leyes (reglas formalmente válidas).
- - La jurisprudencia de casos análogos. En mi percepción los magistrados solicitan cada vez más los casos jurisprudenciales, pero habría que hacer un estudio estadístico más serio (las diferencias entre el common law y el civil law).
- - La doctrina que se ha ocupado del tema a resolver.
- Según vimos de la interrelación entre plazos procesales y cantidad de causas, los magistrados necesitan la información en forma urgente, rápida y perentoria.



# Encuesta del Consejo General del Poder Judicial en España

- Encuesta a jueces y magistrados realizada por el Consejo General del Poder Judicial en España a 4.221 jueces y magistrados activos de los que contestaron 1.803 (42,7% del total) (fuente infoiudex-blog de la biblioteca de TSJA de Andalucía).
- Preguntados por ¿qué necesidades tienen para el desempeño de su trabajo y que no están cubiertas? Contestaron
  - - medios informáticos y actualización: 9%
  - - más personal: 7%.
  - - menor carga de trabajo: 5%.
  - - más espacio/instalaciones: 5%.
  - - ordenador portátil: 4%.
  - - formación informática: 3%.
  - - BIBLIOTECA: 1%.
  - - prefiere no contestar: 47%.

# Este dato está alineado con la encuesta del CGPJ (España)?



# Conclusión provisoria

- ¿Se pueden sacar algunas conclusiones con estos datos?
- - Una primera reflexión es por qué los magistrados le asignan tan poca relevancia al servicio que presta la biblioteca?
- Entiendo que no podemos sacar conclusiones terminantes, pero podemos presentar algunas ideas para encarar esta problemática desde la siguiente perspectiva:
  - “Sistema de Gestión de calidad”



# Las organizaciones desde la gestión de calidad

- Para una organización como un juzgado la biblioteca es, pensado en términos de la norma ISO 9001-2008, un servicio de apoyo (6.3.c. norma) del servicio de “administrar justicia” que presta el Juzgado o un proveedor interno.
- Pero la “biblioteca” tendrá como organización autónoma del juzgado su propia política de calidad, sus objetivos, su dirección, sus procesos, proveedores, sus recursos humanos y de infraestructura, su ambiente de trabajo, etc.



# ENFOQUE BASADO EN PROCESOS



# Desde los juzgados

- Como vimos en el cuadro anterior, cualquier organización para ser “exitosa”, debe satisfacer a su cliente (usuario), para lo cuál y como requisito de entrada debe identificar las necesidades del cliente (pto. 7.2.1.).
- Perspectivas de análisis:
- Visto desde el lado de la organización “juzgados”, éstos deberían identificar sus propias necesidades y establecer los requisitos, como por ejemplo:
  - - amabilidad de la atención.
  - - comodidad de las instalaciones.
  - - tiempo en que se recibe la información solicitada.
  - - quién es el encargado del transporte de la información (si fuese bibliografía escrita).
  - - pertinencia, actualidad y personalización de la información recibida.



# PRINCIPIOS DE LA GESTION DE LA CALIDAD

- **ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE (Customer focus)**
- LIDERAZGO (Leadership)
- PARTICIPACION DEL PERSONAL (Involvement of people )
- ENFOQUE BASADO EN PROCESOS (Process approach)
- GESTIÓN BASADA EN SISTEMAS (System approach  
to managemet)
- MEJORA CONTINUA (Continual improvement )
- ENFOQUE OBJETIVO HACIA LA TOMA DE DECISIONES (Factual approach to  
decisión making)
- **RELACION MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR  
(Mutually beneficial supplier relationships)**



# Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

- Hemos destacado ex profeso el de las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, porque los Juzgados deberían poner en conocimientos de las “bibliotecas” sus necesidades, porque ello contribuiría a una mejor prestación del servicio de justicia. Una buena pregunta es ¿cómo?

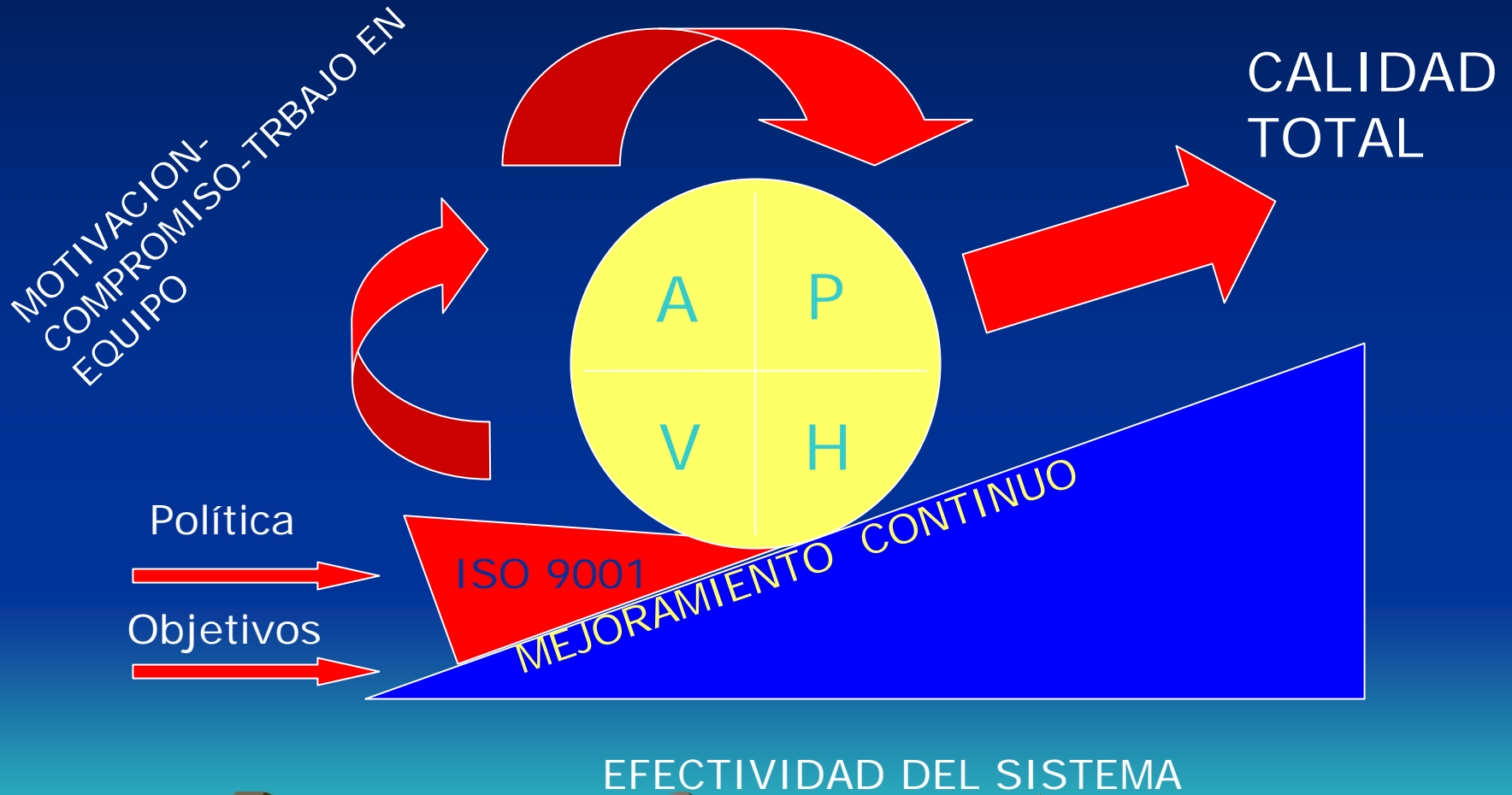


# Principios de gestión de calidad desde las bibliotecas

- Visto desde el lado de la organización “bibliotecas judiciales”, lo primero que hay que establecer es quién es su cliente o usuario a los cuáles deben satisfacer para ser “exitosos”.
- Si uno de estos clientes son los magistrados, para lograr su satisfacción se deberían identificar sus necesidades y establecer como consecuencia los requisitos del servicio (7.2.1.) y la definición de los procesos que debe incluir la prestación de ese servicio:
  - - tiempos de espera para ser atendido:
  - - amabilidad de la atención.
  - - recursos e infraestructura (comodidad de las instalaciones, herramientas informáticas, personal capacitado).
  - - tiempo en que se envía la información solicitada (por ej. un objetivo de calidad podría ser reducción en el tiempo de respuesta, para lo cual puede ser necesario definir un programa de gestión, con responsables, procesos).
  - - quién es el encargado del transporte de la información (si fuese bibliografía escrita).
  - - pertinencia de la información remitida.
  - - medición y análisis de datos y registros para demostrar la conformidad con los procesos, sus resultados y mejora (por ej. encuestas sobre la pertinencia de la información enviada).



# DEFINICION DE CALIDAD



# Comunicación con el usuario

- La norma ISO lo prevé en el punto 7.2.3.
- La organización biblioteca debería proveer información por ejemplo sobre:
  - Los servicios que se brindan (préstamo de libros, por cuántos días, las bases de búsqueda con que cuentan las bibliotecas, servicios de búsqueda personalizada, un catálogo de bibliografía por materias –con un grado de especificidad importante- y enviados a los distintos fueros, etc.).
  - Las normas de funcionamiento, por ejemplo si pueden pedirse libros o fallos por mail, o por teléfono, etc., cuáles son los requisitos para esta búsqueda como por ejemplo identificación de las partes, materia, con qué especificidad.
  - Mecanismo para recibir, analizar y responder quejas y sugerencias, que tienda a asegurar la atención y tratamiento de éstas, ya que justamente es una oportunidad importantísima para detectar errores o mejorar.
  - Es necesario que la organización perciba la opinión de los destinatarios de los servicios, por ej. a través de encuestas de satisfacción, requisitos y expectativas.



# Proceso de compras e información de las compras

- La norma ISO lo trata en el punto 7.4.1, 7.4.2 y 7.4.3.
- La compra de bibliografía es un “insumo crítico” para la prestación del servicio de justicia porque los jueces fundan sus sentencias en la “información” que proporciona la bibliografía.
- En una organización el proceso de compra nace en el que requiere una cierta provisión, ya que nadie conoce mejor lo que necesita que aquel que origina el pedido, es por ello que la información para las compras debe nacer de aquel requerimiento, con un adecuado nivel de información y que nada quede librado a la interpretación de aquel que debe efectuar la compra, que normalmente no es el mismo que origina el pedido (comentario a la norma ISO 9001/2000).
- Otro dato revelador: la norma IRAM 30600 que ha realizado una guía para la interpretación de la ISO 9001, para la gestión del servicio de justicia, no menciona como ej. de insumos que puedan impactar en la calidad del servicio prestado a los libros, sino que habla de, papel, tinta impresoras, agujas, sistema informático.



# Proceso de compras e información de las compras

- Estas conclusiones parecen ser aplicables a nuestro caso, pero con algunas salvedades:
- - Las bibliotecas no se asemejan totalmente al encargado de compras de un negocio.
- - Los magistrados son como unidades autónomas, que no están sujetos en su jurisdicción a escalas jerárquicas, con lo cuál habría que establecer algún mecanismo para realizar una compra de bibliografía concensuada como por ej. basada en las obras más pedidas en los últimos años, en las obras más citadas en los fallos de los Tribunales Superiores (explicación sobre este punto respecto a la previsibilidad de las decisiones), etc.



# Algunas conclusiones provisionarias

- El gran flagelo de nuestro sistema judicial es la congestión de los tribunales, que se traduce en la demora en la tramitación y resolución de las causas.
- Lo que hace falta es tiempo, ya que como está demostrado la creación de nuevos Tribunales no sólo es costosa, sino que al poco tiempo de creados también se congestionan, por lo que hace falta es “optimizar” el tiempo.
- Si el tiempo de los magistrados es escaso, y las causas para resolver son muchas, los jueces no deberían “distraerlo”, capacitándose en herramientas informáticas, motores de búsqueda, etc., para recién después realizar las búsquedas en forma personal.
- Creo tales funciones pueden hacerlo mejor las bibliotecas, quienes pueden:
  - - Ahorrarnos tiempo (el de capacitación) que seguramente no alcanzará la profundidad que tienen los funcionarios especializadas en búsqueda y recolección de información.
  - - Ofrecernos información de calidad (pertinente, actualizada, personalizada).
  - - Suministrarnos la información en el menor tiempo posible y en los soportes apropiados.

