

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



---

**EL SISTEMA JUDICIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS EN  
LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE HUÁNUCO 2016**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

**TESISTA: LUIS CARLOS ALVARADO LÓPEZ**

**ASESOR: MG. LEODIGARIO RAMÍREZ PICÓN**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Para mi madre Rocío Ruth trabajadora infatigable, a mi hermano Frank, ejemplo de superación y a mi familia en general.

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial a la Corte Superior de Justicia de Huánuco, la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, en particular a la Escuela de Posgrado y toda sus autoridades y a la plana docente de la EPG, por su organización tesonera en bien del desarrollo de Huánuco y del país.

## RESUMEN

El problema “El sistema judicial y las competencias de servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco”, en realidad constituye un problema de vital envergadura ya que es el núcleo de la organización para el éxito o fracaso de la administración de justicia.

Los objetivos determinar la calidad de servicios que se prestan en la Corte Superior de Justicia.

En cuanto a los métodos, se empleó los métodos hermenéuticos, heurístico, aleatorio, analítico, dogmático, sociológico, en sus diversos contextos. Con una muestra de 30 encuestados, cuyas respuestas y evidencias revelan que los servicios son deficientes, de ahí el clamor de los usuarios para que mejoren los servicios para no perjudicar a los usuarios.

El problema se trabajó, haciendo uso del método científico donde se lograron los objetivos, las hipótesis de investigación y nula.

**Luis Carlos.**

## SUMMARY

The problem "The judicial system and the competences of services in the Superior Court of Justice of Huánuco", in reality constitutes a problem of vital importance since it is the nucleus of the organization for the success or failure of the administration of justice.

The objectives determine the quality of services provided in the Superior Court of Justice.

As for the methods, the hermeneutic, heuristic, random, analytical, dogmatic and sociological methods were used in their various contexts. With a sample of 30 respondents, whose answers and evidence reveal that services are deficient, hence the clamor of users to improve services so as not to harm users.

The problem was worked on, making use of the scientific method where the objectives were achieved, the research hypothesis and null.

**Luis Carlos.**

## INTRODUCCIÓN

Sistema judicial y competencias de servicios de la Corte Superior de Justicia de Huánuco, ha despertado un interés de sumo grado, lógicamente conocer la planificación, organización, dirección, integración y evaluación de la Corte Superior de Justicia de Huánuco, se trató de hacer el estudio de carácter cuantitativo para tener un mayor conocimiento lo hemos diseñado de la siguiente manera:

El primer capítulo, trata de estudiar a profundidad el problema, objetivos e hipótesis.

El segundo capítulo, se ha tratado el Marco Teórico, antecedentes, bases teóricas, bases epistemológicas y términos.

El tercer capítulo, se trata del tipo, nivel, diseño, métodos y la forma de recolectar la información.

El cuarto capítulo, se hizo la interpretación y el análisis estadístico.

El quinto capítulo, se hizo la contrastación de los resultados con las bases teóricas y con los objetivos, finalmente las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
SUMMARY .....	v
INTRODUCCIÓN .....	vi

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	09
1.2. Formulación del Problema.....	11
1.2.1. Problema General.....	11
1.2.2. Problemas Específicos .....	12
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivo Específicos .....	12
1.4. Hipótesis.....	13
1.4.1. Hipótesis General .....	13
1.4.2. Hipótesis Específicos.....	13
1.5. Variables.....	13
1.6. Justificación e Importancia .....	14
1.7. Limitaciones.....	15

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio.....	16
2.2. Bases Teóricas.....	23
2.2.1 ¿Cómo se nombran los jueces? .....	34
2.2.2 Teorías sobre el sistema judicial .....	38
2.3. Variables .....	74
2.2.1 Variable Independiente.....	74
2.2.2 Variable Dependiente .....	74
2.2.3 Operacionalización de Variables .....	75

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	76
3.2. Población y Muestra .....	76
3.3. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos.....	78
3.4. Validez y confiabilidad del instrumento.....	78
3.5. Procesamiento estadístico de la información .....	79

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS**

4.1 Presentación y análisis de resultados .....	80
---	----

### **CAPÍTULO V**

#### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1 Contrastación de los Resultados con los referentes bibliográficos .....	95
5.2 Contrastación de los Resultados con las bases teóricas .....	96
5.3 Aporte Científico .....	97
CONCLUSIONES.....	98
SUGERENCIAS .....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	100



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El Poder Judicial es percibido por la población como una institución débil, paquidérmica, corrupta y poco confiable. Como consecuencia de ello existe una casi generalizada sensación de desconfianza en acudir a un juzgado en caso de presentarse un hecho contencioso. A esto debemos agregar que, al no otorgar el sistema judicial peruano garantías de predictibilidad y transparencia en los procesos judiciales, esta situación puede afectar el flujo de inversiones en nuestro país, tanto nacionales como extranjeras, al notar los inversionistas poca transparencia y una gran incertidumbre respecto a la predictibilidad de los fallos judiciales, lo que atenta directamente contra la generación de empleo y riqueza en nuestra patria.

La Corte Superior de Justicia Huánuco, conocida como "La muy noble y leal ciudad de León de Huánuco de los Caballeros"; se encuentra ubicada entre la sierra y la selva central del Perú.

La Región Huánuco presenta dos tipos de geografía muy distintos: la Sierra y la Selva alta. La zona andina está marcada por la presencia de la cordillera de Huayhuash y la Selva alta se extiende a lo largo del flanco Oriental de los Andes. Tiene un altitud mínima de 167 MSN (Honoría) y,

máxima de 4100 MSN (Yarumazo). Tiene una extensión de: 37,722 km<sup>2</sup>. Siendo su capital la ciudad de Huánuco, las mismas que se encuentra ubicada a 1894 MSN. La ciudad de Huánuco tiene un clima templado - seco, con un período de lluvias entre los meses de diciembre y abril. La temperatura media anual máxima es de 24° C. (75° F) en verano y la mínima de 18° C. (64° F) en invierno. Cuenta con once provincias las mismas que son: Ambo, Huánuco, Dos de Mayo, Huacaybamba, Huamalíes, Leoncio Prado, Marañón, Pachitea, Puerto Inca, Lauricocha y Yarowilca. Dentro de su historia milenaria, tenemos que al Sur Oeste de esta gran región se encuentra la Cueva de Lauricocha, lugar en que se hallaron pinturas rupestres y evidencias de prácticas funerarias realizadas por cazadores nómades hace más de 10 000 años. Estos restos constituyen el vestigio más antiguo de presencia humana del Perú.

Muchos siglos después, se desarrolló en la Región la cultura Kotosh (4 000 años de antigüedad). Su construcción más representativa es el Templo de las Manos Cruzadas, que debe su nombre a una escultura de barro con esta representación, una de las más antiguas de América. También puede encontrarse en la región un importante centro administrativo construido por los Incas; este lugar, llamado Huánuco Pampa, fue levantado aproximadamente en el año de 1460 d.C. y, contaba con grandes almacenes y talleres de producción.

Gómez de Alvarado fundó la ciudad de Huánuco en la ex capital de Chinchaysuyo, hoy provincia de Dos de Mayo, ordenado por el Gobernador Francisco Pizarro y, respaldado por las ordenanzas del Rey Carlos V. En ceremonia especial a nombre del Rey de España fue instituida la ciudad de

Huánuco el 15 de Agosto de 1539 bajo la advocación de la Virgen de la Asunción y, con la denominación de "Ciudad de los Caballeros de León de Huánuco", en una planicie ubicada a 3 900 msnm; lugar donde habitaban animales silvestres, entre otros: el guanaco en proceso de extinción, del que se originó el nombre toponímico de Huánuco; dado que a la llegada de los españoles, los nativos ya conocían el lugar con la denominación de Guanucopampa (por tratarse de una pampa donde existían guanacos). Ante la serie de inconvenientes que empezaron a surgir (hostilización de los Yarowilcas, intenso frío, carencias de recursos económicos), los colonos no estuvieron dispuestos a soportar tantas vicisitudes y, se precipitó la traslación del lugar; es así que Pedro Barroso posibilitó la reubicación de los decepcionados, prístinos fundadores de Huánuco, dirigiéndose de manera incontenible al valle habitado por los Indios Chupachos, quienes no los rechazaron sino que se mostraron amistosos; el proceso fue lento y parcial, estando encabezado por el propio Gómez del Alvarado, la evacuación fue abalada por Pizarro. El Licenciado Vaca de Castro concedió a Pedro Barroso y Pedro Puelles, poderes extraordinarios para llevar a cabo la refundación de la ciudad con el mismo nombre. Posteriormente la restitución de la categoría de ciudad, la hizo el mismo Vaca de Castro el 08 de Agosto de 1542. En el año de 1869 la región se convirtió en el departamento de Huánuco y en la actualidad sus principales actividades económicas son la agricultura, las selvicultura y el turismo.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿De qué manera el Sistema judicial se relaciona con la Competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco 2016?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿Cuáles son las características del Sistema Judicial en la Corte Superior de Justicia de Huánuco periodo 2016?
- b. ¿Cuáles son los niveles de Competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco periodo 2016?
- c. ¿Cuál es la situación real de los Sistema Judicial en el entorno de la Competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco 2016?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la situación del Sistema Judicial y su Competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco

### **.1.3.2 Objetivo específico**

- a. Identificar las características del Sistema judicial en la Corte Superior de Justicia de Huánuco.
- b. Determinar los niveles de Competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco.
- c. Proponer modelos ideales de un Sistema Judicial en el entorno de Competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco.

## 1.4 Hipótesis de la investigación

### 1.4.1 Hipótesis General

El Sistema Judicial se relaciona directamente con la competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco

### 1.4.2 Hipótesis específicas

#### he1:

El Sistema Judicial en la Corte Superior de Justicia de Huánuco se encuentra evaluada en escalas superiores a la escala regular.

#### he2:

La Competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco se encuentra en situaciones muy significativas y óptimas.

## 1.5 Variables, Dimensiones, Indicadores

**Variable Independiente:** es aquello cuyos valores no depende de las otras variables, se representa por la "X" que es igual a la causa.

X = El Sistema Judicial.

**Variable Dependiente:** es aquella variable que depende de las otras variables, que se representa por la "Y" que es igual a efecto.

Y = La Competitividad de Servicios

## **1.6 Justificación e Importancia**

### **1.6.1 Justificación Teórica**

El presente estudio trata sobre la competitividad de los servicios que brindan los servidores judiciales (jueces, secretarios, asistentes, técnicos judiciales, entre otros), al área usuaria (litigantes, abogados, deudores, etc.), estos servicios se han visto muy mal calificadas convirtiéndose en un problema que afecta a la organización del sistema judicial, que conlleva a una mala percepción del trabajo que se realiza dentro del Poder Judicial, ya que los sistemas informáticos restringidos se convierten en limitantes para el desarrollo de los servicios judiciales; es por ello que se ve la necesidad de integrar la reforma dada por el Estado, para garantizar la competitividad en los servicios y buen manejo del sistema judicial en la Corte Superior de Justicia de Huánuco.

### **1.6.2 Justificación metodológica**

En el proyecto se seguirán los lineamientos del proceso de investigación científica la cual incluye el planteamiento de los problemas, objetivos e hipótesis, con la finalidad de determinar la competitividad de los servicios del Sistema Judicial en la Corte Superior de justicia de Huánuco, identificando las características relevantes de está.

### **1.6.3 Importancia**

Con el presente estudio se considera de importancia porque nos permitirá conocer la realidad del sistema Judicial en la Corte Superior de Justicia de Huánuco a través de análisis y procedimientos que se realizó en la presente investigación, para proponer modelos de sistemas en el

Sistema Judicial de la Corte Superior de Justicia de Huánuco para mejorar la competitividad de los servicios

### **1.7 Limitaciones de la investigación**

Dentro de las limitaciones en la presente investigación tenemos:

- ✓ Las restricciones que se presentan en cuanto el acceso a información actual dentro de la Corte Superior de Justicia de Huánuco,
- ✓ Los costos pueden prolongarse debido a factores económicos,
- ✓ El tiempo que nos tomara para la realización del presente trabajo y la poca bibliografía encontrada.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes del estudio**

Sobre el Sistema Judicial en la Corte Superior de Justicia de Huánuco, en el entorno de los niveles de competitividad de servicios, se ha investigado directamente poco o casi nada, sin embargo tomando como antecedentes del poder judicial es parte esencial de nuestro gobierno democrático, que se basa en la división de poderes. Ninguno de los tres poderes (el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial) podría funcionar correctamente sin el otro, ya que están estrechamente relacionados entre sí. Para poder entender cómo funciona nuestro gobierno es necesario entender la función de cada poder y, es por eso que en este trabajo trata de explicar de forma simple como funciona uno de ellos: *el Poder Judicial*.

#### **¿Qué es?**

Ejercido por la Corte Suprema de Justicia y los tribunales inferiores de la Nación (artículo 108), el Poder Judicial es: un poder del Estado, porque modera el desenvolvimiento político de los otros poderes, sin dejar, por ello, de ser un tribunal de justicia; un órgano de control, que asegura la supremacía de la Constitución, a cuyo fin declara la inconstitucionalidad o la nulidad, en su caso, de las leyes o de los actos de gobierno; un órgano de gobierno y un agente de cambio social, pues debe permitir la interpretación transformativa y dinámica del derecho federal; un árbitro en



el sistema de poderes federativos.

El Poder Judicial es un poder de funcionamiento permanente, cuyos órganos gozan de estabilidad, y cuyas funciones son absolutamente indelegables, pero no puede actuar de oficio, sino a pedido de parte, no pudiendo juzgar sobre el contenido de la ley, sino según la ley.

Desde el punto de vista institucional, el Poder Judicial cumple la función de controlar a los restantes poderes públicos; pero también a los particulares, en la medida en que éstos ejercen, de acuerdo a las leyes, el poder público. Por otra parte, la justicia federal tutela la supremacía de la Constitución sobre los derechos de las provincias. Jurisdiccionalmente, asigna normas jurídicas para dirimir conflictos: a tal fin realiza un acto complejo de aplicación-creación del derecho, definido como "el conocimiento y decisión de todas las causas que versan sobre puntos regidos por la Constitución, y por las leyes de la Nación" (artículo 116).

Y, si bien el Judicial constituye un poder independiente de los restantes poderes del Estado, para que se cumplan sus decisiones, el Ejecutivo debe prestarle la fuerza pública, y es el Congreso el que reglamenta la jurisdicción federal -como lo ha hecho al establecer apelaciones, para lo cual creó cámaras federales-, el que determina el número de jueces y su organización y el que participa en la eventual remoción de los mismos.

### **El Consejo Nacional de la Magistratura:**

El Consejo Nacional de la Magistratura, "a cargo de la selección de los magistrados y la administración del Poder Judicial, también forma parte

de éste. El segundo párrafo del artículo 114 establece que para su conformación ha de procurarse “el equilibrio entre la representación de los órganos políticos resultantes de la elección popular, de los jueces de todas las instancias y de los abogados de la matrícula federal. Será integrado, asimismo, por otras personas del ámbito académico y científico.

El Consejo Nacional de la Magistratura cumple las siguientes funciones:

1. **De selección:** Seleccionar mediante concursos públicos los postulantes a las magistraturas inferiores (inciso 1). Emitir propuestas en ternas vinculantes [al Ejecutivo] para el nombramiento de los magistrados (inciso 2).
2. **Administrativas:** Administrar los recursos y ejecutar el presupuesto que la ley asigne a la administración de Justicia (inciso 3). Como bien puede apreciarse, es exagerado sostener que el Consejo de la Magistratura tiene el gobierno del Poder Judicial. Sólo gobierna su administración, no la función de hacer justicia. Ello liberará a la Corte de funciones que, en vez de prestigiarla, entorpecen su desempeño propio.
3. **Jurisdiccionales:** Ejercer facultades disciplinarias sobre magistrados (inciso 4). Decidir la apertura del procedimiento de remoción de magistrados, en su caso ordenar la suspensión, y formular la acusación correspondiente (inciso 5).
4. **Legislativas:** Dictar los reglamentos relacionados con la organización judicial y todos aquellos que sean necesarios para asegurar la independencia de los jueces y la eficaz prestación de los servicios de la Justicia (inciso 6). Tales reglamentos sólo podrán tener carácter

administrativo. El Consejo no tiene competencia para establecer sanciones de ningún tipo, pues debe respetarse el principio de ley previa; además, no convendrá al sistema republicano que el mismo órgano que aplica la ley pueda crearla. Tampoco ha de regular el procedimiento del enjuiciamiento de los magistrados, que sólo puede disponerse por ley.

En la hemeroteca de la Pontificia Católica del Perú se encontró investigaciones de tesis en concordancia con el Sistema Judicial, siendo la siguiente:

**“Análisis económico de la carga procesal del poder judicial”** de, Mario Heinrich Fisfálen Huerta, de la escuela de Posgrado, quien arriba a las siguientes conclusiones:

### **CONCLUSIONES**

- a. Se ha determinado que la carga procesal se mantiene alta en el sistema de justicia, a pesar de que hay un esfuerzo por parte del Poder Judicial por aumentar la oferta de resoluciones judiciales.
- b. Se ha comprobado que cuando disminuyen los costos de dilación, la cantidad demandada de resoluciones judiciales vuelve a aumentar.
- c. Se ha determinado que a pesar de ciertas fluctuaciones observadas, hay una tendencia a largo plazo en la expansión de la oferta de resoluciones judiciales.
- d. Se ha comprobado que la referida expansión en las resoluciones

judiciales se explica más que nada por la contratación de nuevo personal, que se ha sucedido en los últimos años. Por lo tanto, podemos decir que el crecimiento de la producción de resoluciones judiciales se explica en gran parte por el aumento del factor trabajo. Sin embargo, el incremento en el número de trabajadores se hace insuficiente para incrementar la oferta de resoluciones judiciales a niveles que pudiera no solo equipararse al ingreso de nuevos expedientes; sino situarse por encima de este para reducir la carga procesal acumulada. En cuanto al factor capital, en este caso, podemos entenderlo, para los efectos del tema en estudio, como la infraestructura en cuanto al número de dependencias judiciales. Sobre el particular, se aprecia que en los años en estudio ha habido un ligero incremento en el número de dependencias judiciales; sin embargo, esto no ha afectado de manera significativa la oferta de resoluciones judiciales.

- e. Se ha encontrado que la productividad promedio de los trabajadores del Poder Judicial no ha aumentado en los últimos años. Es posible que dicha productividad pueda crecer de implementarse políticas que permitan aumentar dicha productividad a través de una mayor inversión en capital humano, como puede ser la capacitación del personal o políticas basadas en el empleo de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones que reduzcan los tiempos empleados en la resolución de expedientes judiciales.
- f. Creemos que la falta de capacitación adecuada puede incidir en el menor desempeño de los trabajadores.
- g. Uno de los factores que incide en la alta carga procesal, de acuerdo a

las entrevistas realizadas, es la forma como están diseñados los procedimientos judiciales y las demoras innecesarias.

Se ha encontrado que con la expansión de la oferta de resoluciones judiciales, ha disminuido los costos de dilación; y con lo cual aumentará la cantidad demandada de resoluciones judiciales. Esta situación hace que la carga procesal no disminuya a pesar que se han hecho significativos esfuerzos por aumentar la oferta de resoluciones judiciales.

- h. Se tiene que el problema es sistémico, involucrando tanto a los involucrados en la producción de resoluciones judiciales como a los usuarios de la misma, así como al contexto y situaciones del entorno, por lo que la solución debe también tomar en cuenta a todos los actores.

**“Modernización del Sistema de Administración de Justicia”**, Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Ingeniería, de Darwin Eufrazio, Nilton Silva, quien arriba a las siguientes conclusiones:

### **CONCLUSIONES**

La principal conclusión es que se logra aceptar la hipótesis de la tesis que afirma que “la implementación de una Política Pública del Estado bajo un Modelo de Modernización Sistémica y desde la perspectiva del usuario aplicado a la Administración de Justicia es socialmente rentable para el país”, y que reporta al país, de acuerdo al análisis realizado, un beneficio neto de S/. 720 millones.

El diseño de Política Pública evaluada consta de cuatro grandes estrategias, las cuales son:

- Desarrollo del Sistema Electrónico de Información de la Administración de Justicia –SEIAJ.
- Fortalecimiento de las Competencias de los Operadores del Derecho (involucra tanto personal administrativo como el vinculado con el servicio jurisdiccional).
- “Modernización del Sistema de Administración de Justicia”
- Implementar los Centros Integrados del Sistema de Administración de Justicia – CISAJ en las especialidades Penal, Civil, Familiar y Laboral (el CISAJ concentra los servicios brindados por el Poder Judicial, el Ministerio Público y el Ministerio de Justicia), y
- Fortalecimiento del Sistema Penitenciario.

Para la implementación de esta política pública se requiere una inversión de S/. 728 millones.

Hay que anotar que las conclusiones arribadas en la presente tesis se sustentan fundamentalmente en los estudios de preinversión a nivel de perfil del “Programa de Modernización del Sistema de Administración de Justicia para la mejora de los servicios brindados a la población peruana”- PROG 015- 2006-SNIP, el cual, los candidatos a magister estuvieron participando en su elaboración, como jefe de equipo y coordinador metodológico del estudio.

Asimismo, los candidatos a magister tuvieron a su cargo las gestiones para concretar la propuesta en el marco de una operación de

endeudamiento con el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del Ministerio de Justicia del Perú.

## **2.2 Bases Teóricas**

Es en esta primaveral ciudad de Huánuco, es que la Corte Superior de Justicia de Huánuco – inicialmente llamada Corte Superior de Justicia de Huánuco, Pasco y Coronel Portillo, para luego comprender solo Huánuco y Pasco hasta diciembre del 2005 - , fue creada mediante Ley N°8166 del 20 de diciembre 1935.

Su instalación fue el 30 de abril 1936 – en ceremonia especial -, encontrándose como presidentes de la República el Mariscal Oscar R. Benavides y como Ministro de Justicia el Dr. Diómedes Arias Shereiber; en mérito a la resolución Suprema de fecha 26 de marzo de 1936, conforme corren los libros que obra en la Biblioteca de la Corte Superior de Justicia de Huánuco.

La Instalación la hizo el Ministro de Justicia de aquella época, a nombre del supremo gobierno. Siendo el primer Presidente de la Corte Superior el Dr. Eduardo Gómez Carrera, y los primeros Magistrados que laboraron fueron los Vocales Superiores: Octavio Cebreros, Carlos Ayarza, David Sobrerilla Pacheco, César García Arrese y Humberto Mares.

La creación de esta Corte Superior, respondió a que el congreso Constituyente de aquella época al dictar la Ley y el Gobierno al Promulgarla, interpretaron con Justicia las aspiraciones de está parte del Perú, mencionándose las siguientes razones: número de pobladores;

variedad y esplendor de sus riquezas; el vigilante y bien profeso civismo de sus hijos, SU POSICIÓN GEOGRÁFICA, que le hace un núcleo esencial de la unidad patria al enlazar la Costa y la Sierra, con la maravillosa región de la Hoya Amazónica. Consecuentemente, Huánuco ocupa un punto destacado entre las más importantes regiones del país; razón por la cual, el patriota gobernante que presidía el Perú en aquella época, ha contribuido al mejoramiento material de Huánuco, con los cambios abiertos y las obras públicas construidas en los ámbitos de su territorio; y cimentado esos progresos con la instalación de esta Corte Superior, destinada a vigorizar su vida Jurídica y su civilidad en bien de la sociedad.

El presente proyecto denominado el Sistema Judicial y la Competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco, busca la integración como eje principal hacia el buen clima laboral a nivel unipersonal, a nivel de la alta dirección, jerarquía intermedia, y personal que inicia la carrera enmarcad en el sistema judicial. En cada uno de sus niveles se producen diversidad de conflictos y problemas, que a pesar de que las jerarquías se respetan, eso no significa que las órdenes guardan relación con los resultados. Finalmente, como ocurre en la mayoría de instituciones: “el cordón se rompe por el lado más frágil”.

Hay muchos aspectos que influyen en el descrédito del Poder Judicial en nuestra nación, no obstante el esfuerzo de muchos jueces y vocales por contrarrestar esta situación. El exiguo presupuesto otorgado por el Estado peruano al Poder Judicial, la deficiente enseñanza del derecho en muchas universidades peruanas, la sobrecarga judicial, la corrupción de funcionarios, los procedimientos engorrosos, el incumplimiento de los plazos establecidos por ley para la resolución de los



procesos judiciales, los bajos salarios de los auxiliares judiciales y la pobre infraestructura son sólo algunos de los problemas y deficiencias que sufre la administración de justicia en nuestro país.

Ya en los años noventa se inició un proceso de reforma judicial, el cual no obstante modernizó en algunos aspectos la administración de justicia, no dio los resultados esperados, ya sea por cuestiones de orden presupuestal y –principalmente– la intervención política del mismo por parte de la dictadura fujimorista, reflejada en la excesiva provisionalidad de magistrados e interferencia constante en la labor del Poder Judicial.

La reforma judicial en el Perú propone diversos aspectos, desde la reforma de la Corte Suprema, hasta la reformulación de la carrera de derecho en las universidades peruanas, pasando por la propuesta de reforma del sistema penal, los recursos humanos de la justicia, el acceso a la justicia, entre otros. Para lograr este objetivo, el autor recoge muchas de las recomendaciones formuladas por el Plan de Reforma de la Administración de Justicia elaborado por el CERIAJUS (Comisión Especial de Reforma Integral de la Administración de Justicia) lo cual no impide que el mismo sugiera ajustes y reformulaciones en algunas de las propuestas hechas la comisión antes citada. Una tarea primordial debe ser la de ofrecer a los ciudadanos el acceso a una administración de justicia eficiente, transparente y rápida, lo cual no solo redundará en una mayor confianza y credibilidad del poder judicial, sino en general de las instituciones democráticas.

Queremos dejar en claro entonces que la necesidad de una reforma judicial requiere de una solución integral que cumpla en último término lo

que es su finalidad principal; la de administrar justicia a la población en forma transparente, eficiente y óptima. De tal forma que tanto el ciudadano de a pie como el gran empresario o inversionista, el simpatizante del gobierno de turno y el opositor al mismo.

En otras palabras, el acceso a un sistema de justicia eficiente y transparente por parte de la población incide en su bienestar y su realización como persona humana, lo que concuerda plenamente con los principios que defendemos como humanistas cristianos que somos.

La reforma del sistema de justicia es, a no dudarlo, una prioridad fundamental en la agenda de las políticas de Estado a inicios del Siglo XXI. A los antiguos y crónicos problemas que lo aquejaban, se sumaron en los años 90 los derivados de las características de una utilización política tan perversa como organizada. Asumir la reforma de la justicia era y es una tarea apremiante.

Es así que a partir del año 2000, se inician diversos esfuerzos para definir las líneas de acción de una reforma judicial imprescindible. Una percepción cabal del estado de cosas y de las dimensiones del problema, hace que se comience a hablar de una refundación del sistema de justicia.

En la línea de generar un marco constitucional adecuado, la Comisión de Bases de la Reforma Constitucional que constituyó el gobierno de transición que presidió el Dr. Valentín Paniagua, formuló importantes lineamientos de base para la reforma del sistema de justicia.

Después, han sido diversos los actores que, asumiendo de cara a la sociedad una responsabilidad compartida, han tratado de promover y

generar cambios en el sistema judicial. Particularmente novedosa fue la actitud que asumió el propio Poder Judicial. En el 2003, siendo su Presidente el Dr. Hugo Sivina, a diferencia de actitudes de otros tiempos, fueron los propios magistrados quienes asumieron como propia la tarea de reforma. Así se generó la Comisión de Magistrados para la Reestructuración Judicial, que formuló un conjunto de propuestas de carácter sistemático e integral. El Acuerdo Nacional por la Justicia promovido también desde la Presidencia de la Corte Suprema como un encuentro del Poder Judicial con la sociedad civil a través de múltiples audiencias públicas, pudo formular un conjunto de políticas de indudable interés, resultando una experiencia fundamental de diálogo.

A iniciativa del Poder Ejecutivo y mediante ley, se crea, también en el 2003, la Comisión Especial de Reforma Integral de la Administración de Justicia (CERIAJUS) en la cual estuvieron representados los diversos órganos vinculados a la impartición de justicia, así como representantes de los Poderes Ejecutivo y Legislativo y representantes de la sociedad civil. La CERIAJUS entregó en abril del 2004 un documento conteniendo un Plan Integral de Reforma que constituye pauta obligada de cualquier proceso de reforma que se emprenda en el Perú.

La Comisión de la Verdad y Reconciliación constituida el 2001 entregó su Informe Final el año 2003, el cual contiene importantes recomendaciones sobre el sistema judicial. 16 Desde la sociedad civil se han generado diversos esfuerzos de promoción y seguimiento de la reforma judicial. La conformación del Consorcio Justicia Viva (inicialmente integrado por el Instituto de Defensa Legal, la Pontificia Universidad Católica y la Asociación de Jueces por la Justicia y la Democracia) quizás

ha sido el más sólido en la elaboración de aportes y seguimiento de los esfuerzos de reforma.

Con posterioridad a la entrega del Plan elaborado por la CERIAJUS, se constituyeron comisiones de seguimiento en el Poder Ejecutivo y Legislativo y se generó por decisión de la Defensoría del Pueblo la Iniciativa por la Justicia (IJU), que integró a diversos miembros provenientes de la sociedad civil. La situación es pues especial. Existe una creciente conciencia ciudadana en torno a la necesidad de emprender una reforma del sistema de justicia.

Ahora resulta ya indiscutible que la vigencia de un auténtico Estado de Derecho, de los derechos fundamentales de la persona y el funcionamiento de una economía social de mercado, requieren de un sistema de justicia independiente, confiable, accesible y eficiente. Pero no sólo eso, sino es destacable tomar en cuenta que en los años precedentes se han llevado a cabo importantes esfuerzos en el camino de la reforma judicial. Tal vez, han carecido de organicidad, pero, a no dudarlo, se han generado importantes consensos.

Como máximo órgano del Poder Judicial, la Corte Suprema de la República no sólo no puede mantenerse ajena a la crisis que sufre todo el sistema de justicia, sino que además, participa de ella en una cuota directamente proporcional a su importancia en éste.

En nuestra opinión ya expuesta en otra oportunidad de la crisis particular de la Suprema consiste en la definición de su rol rector en el sistema de justicia, lo que trae consigo también la definición de su

estructura, su composición y sus funciones. Así, actualmente la Suprema concentra, en el más alto nivel, la función jurisdiccional, pues es la última instancia del Poder Judicial donde puede discutirse un caso judicial, y la función de gobierno -pues es el máximo órgano de deliberación que fija la política de este poder del Estado-, con serios perjuicios para la primera, pues debido a la alta carga de trabajo no ha podido hasta la fecha desarrollar un sistema de precedentes o jurisprudencia vinculante; pero también para la segunda, pues pocas han sido las propuestas legislativas que en su historia haya preparado o las políticas transformadoras que desde ella se hayan presentado para superar las diferentes aristas de la crisis de la institución.

Ello ha provocado serios cuestionamientos que han llevado a plantear la necesidad de preferir una de estas funciones sobre la otra, y somos de quienes opinan que debe preferirse la función jurisdiccional, y sobre todo **Cambios del diseño constitucional de la estructura y funciones de la Corte Suprema.** Pero para que la Corte Suprema cumpla con este rol adecuadamente se requiere que las funciones de gobierno se trasladen a otro órgano del Poder Judicial, que se reduzcan sus funciones jurisdiccionales, que se modifique su estructura y su composición, y que además al mismo tiempo se implementen medios legales para limitar el número de procesos que ésta instancia conoce y que doten de especial fuerza a la jurisprudencia que produce; así como mecanismos de hecho que permitan la sistematización y publicidad de sus fallos.

Si bien la Corte Suprema estaba contemplada en las constituciones de 1933 y 1979, su diseño estructural y funcional fue encargado a la Ley

Orgánica del Poder Judicial de entonces (en adelante LOPJ), Decreto Ley 14605 vigente desde 1963 hasta 1991; según la cual ésta estaba conformada por 11 vocales que se organizaban en 2 salas principales, para conocer materias civiles una y laborales y penales la otra, integradas por 5 vocales cada una; y en 2 salas secundarias para conocer materias menores como procedimientos no contenciosos, querellas, etc., conformada por tres miembros cada una, designados de entre los mismos vocales que se encargaba de las primeras.

También la Constitución de 1993 dejó librado el diseño estructural y funcional de la Corte Suprema a la LOPJ de entonces, Decreto Legislativo 767 vigente desde diciembre de 1991, que la organiza en tres salas especializadas (civil, penal y de derecho constitucional y social) de cinco vocales cada una. Pero que al mismo tiempo contempla la posibilidad de que se constituyan Salas Transitorias para lo cual se requiere de vocales supremos provisionales que permitan esta ampliación.

El Poder Judicial tiene objetivos específicos que cumplir y para ello se le ha dotado de una estructura y una variedad de instrumentos que, en principio, bien operados y eficazmente desarrollados, debieran permitirle alcanzar su objetivo primordial: la solución de los conflictos y, junto con ello, ganarse la confianza de la Sociedad. Sin embargo, la situación actual de la Institución demuestra que su actuación no es ni predecible ni confiable, y que por el contrario, su actuación suele estar plagada de inconsistencias. Revisados algunos de los instrumentos con que cuenta así como aspectos puntuales de su organización, apreciamos que éstos no han cumplido su objeto, pues lejos de constituir la base de su fortaleza, han

pasado a ser, paradójicamente, la causa de sus debilidades. Por ende, la primera tarea a realizar para lograr que el Poder Judicial acometa su tarea de manera plena, debe estar dirigida a potenciar esos instrumentos y a revisar su actual organización. Veamos algunos ejemplos de lo que estas ideas pretenden precisar.

"Las crisis de la administración de Justicia acarrearán no solo inseguridad jurídica de facto, sino crisis del Derecho objetivo mismo. Y a la inversa, las etapas de incontinencia legislativa, de reformas apresuradas, de improvisaciones o parches, de leyes oscuras o de uso alternativo, etc., acaban generando crisis de la Jurisdicción (ligereza y hasta venalidad de los veredictos, pobreza de la motivación de éstos, tremendos retrasos junto a apresuramientos inusitados, politización)"

La finalidad del estudio es aportar un análisis crítico que permita la comprensión del fenómeno y el diseño de políticas en orden a su prevención y represión.

**El Poder del Estado que "ADMINISTRA JUSTICIA". Control difuso de la Constitucionalidad de la Ley. El Contencioso Administrativo.** "Administrar Justicia" es un concepto equívoco que debe ser superado. La actividad jurisdiccional supone resolver conflictos intersubjetivos y ejercer el control difuso de la constitucionalidad legislativa. La Administración, cuando resuelve algo, se expresa a través de actos administrativos, decisión en la que se encuentra involucrada, pues al resolver una situación del administrado, está definiendo su propio rol. En cambio, la característica fundamental de la Jurisdicción es que no tiene ningún interés directo o indirecto, en los casos que resuelve. Por lo tanto,

no podemos denominar Administración de Justicia a esta noble tarea. Tal denominación por lo demás, genera ineficiencias contables, laborales, presupuestales y de organización desde que se le trata como un sector de la administración pública y no como un auténtico Poder del Estado.

Una de las grandes tareas del sistema es el control difuso de la Constitucionalidad legislativa. Una pregunta vital para comprender la problemática del Poder Judicial es determinar ¿cómo ha cumplido esa tarea? Podríamos sostener que han existido sentencias que marcaron historia en términos positivos, pues el mensaje fue claro y contundente. No eran aplicables al caso concreto aquellas normas que estaban al margen de la Constitución. Sin embargo, han existido sentencias que dejaron pasar leyes claramente inconstitucionales por un lado, así como la marcada tendencia a una inestabilidad jurisprudencial por el otro. Hay que poner en revisión el sistema actual, buscando que la tarea del Juez tenga parámetros eficientes para cumplir con ese control, así como impedir que los criterios muy personales del Juez se antepongan a la tarea del legislador como representante de la voluntad popular.

En lo que atañe al control de los actos de la Administración Pública por la Jurisdicción, es conveniente poner en revisión el proceso Contencioso administrativo buscando exigir el respeto a las decisiones judiciales por parte de los funcionarios de la Administración. Los Jueces no deben tolerar, su pretexto de protección del interés público, la violación a la garantía constitucional de igualdad ante la ley; deben, además, en ejercicio del imperium, responsabilizar personalmente al funcionario al que le incumbe el cumplimiento de la sentencia. La Jurisdicción debe determinar



medidas encaminadas a facilitar la ejecución de las sentencias, como por ejemplo, exigiendo el empleo de la astreintes, pues hay que extremar el celo para lograr la efectivización de las prestaciones a cargo del Estado. "Autoridad que no se ejerce, se pierde", y ese es uno de los elementos que inciden notablemente en el desprestigio del Poder Judicial. Bastaría revisar la situación legal actual que busca proteger el patrimonio del Estado declarando su inembargabilidad, para darnos cuenta de lo que viene sucediendo al respecto.

El personal que inicia su etapa laboral desde el nivel jerárquico unipersonal, ya tiene un diseño o protocolo de funciones que la institución va asignando en base a tareas diarias y deben aprender a cumplir las órdenes como principio fundamental. Y es que la formación de la carrera pública consiste en formar, orientar, guiar, supervisar los aspectos fundamentales del buen uso de los recursos públicos así como el perfil del servidor público. Según sus resultados es que se logra la formación de los recursos humanos en la administración Pública del Perú, para la asignación del personal a distintas partes de las regiones del Perú donde tenemos instituciones que representan al gobierno.

En el Poder Judicial a través de sus distintas áreas se observa que los resultados sean negativos o positivos, se logran de acuerdo al cumplimiento del manual MOF y ROF, reglamentos y entre otros de acuerdo a los factores culturales, hábitos y costumbres adquiridos por las instituciones académicas que se ha transitado y esto se transmite al área de trabajo. Sin embargo gran parte del tiempo las áreas tienen el mismo

problema de tensiones, estrés, presiones que no se sujetan a un eficiente plan estratégico que permitan alcanzar una satisfacción del cliente interno (la interrelación del personal).

### **2.2.1 ¿Cómo se nombran los jueces?**

Al Consejo Nacional de la Magistratura es un organismo autónomo e independiente de los demás órganos constitucionales y poderes del estado

Al CNM le compete seleccionar, nombrar, ratificar y destituir a los jueces y fiscales del Perú en todos los niveles y jerarquías, con excepción de los jueces que han sido elegidos por elección popular

El Presidente nombra a los demás jueces de los tribunales federales inferiores en base a una propuesta vinculante en terna del Consejo de la Magistratura, con acuerdo del Senado (artículo 99, inciso 4, segundo párrafo). Un nuevo nombramiento, precedido de igual acuerdo, será necesario para mantener en el cargo a los magistrados, una vez que cumplan los 75 años. A partir de esa edad será necesario un acuerdo cada cinco años.

Para ser miembros de la Corte Suprema de Justicia se requiere un mínimo de ocho años de antigüedad en el ejercicio de la abogacía más todas las exigencias establecidas para ser senador de la Nación (artículo 111). Para cubrir los restantes cargos de jueces, en el inciso 4 del artículo 99 se hace explícita referencia a la idoneidad de los candidatos.

La Constitución Política del Perú en su artículo 138º, señala: "La potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por el Poder

Judicial a través de sus órganos jerárquicos, con arreglo a la Constitución y a las Leyes." Está integrado por órganos jurisdiccionales que administran justicia en nombre de la Nación, y por órganos que ejercen su Gobierno y administración. El Poder Judicial en su ejercicio funcional es autónomo en lo político, administrativo, económico, disciplinario e independiente en la función jurisdiccional, con sujeción a la Constitución. Asimismo, el Poder Judicial presenta su proyecto de presupuesto al Poder Ejecutivo y lo sustenta ante el Congreso. El funcionamiento del Poder Judicial se rige por la Ley Orgánica del Poder Judicial<sup>3</sup> que establece su estructura orgánica y precisa sus funciones. Esta ley define los derechos y deberes de los magistrados, quienes son los encargados de administrar justicia; de los justiciables, que son aquellos que están siendo juzgados o quienes están solicitando justicia; y de los auxiliares jurisdiccionales que son aquellas personas encargadas de brindar apoyo a la labor de los integrantes de la magistratura.

Por otra parte se cuenta con antecedentes de los sistemas de gestión judicial a través de los lineamientos que fueron elaborados por el Acuerdo Nacional por la Justicia y aprobados por la Sala Plena de la Corte Suprema, políticas que a su vez fueron adoptadas por el Ministerio de Economía y Finanzas como lineamientos sectoriales: Fortalecimiento de autonomía e independencia del Poder Judicial. Fortalecer la autonomía del Poder Judicial y la independencia de los Magistrados a fin de evitar injerencias y presiones externas de cualquier tipo, implica que el Poder Judicial cuente con la autonomía institucional, económica y administrativa

para conducir su gobierno y dirigir su proceso de reestructuración para el cumplimiento de la labor jurisdiccional. Acceso a la Justicia. Movilizar activamente los recursos del estado y la sociedad para garantizar que todas las personas en el Perú cuenten con afectivo acceso a los recursos judiciales y a los medios alternativos de resolución de conflictos, a fin de que éstos protejan efectivamente los derechos de todos. Lucha contra la corrupción. Desarrollar y aplicar medidas de carácter preventivo, tanto legales como administrativas en el Poder Judicial, así como una mayor vigilancia a los diferentes actores de la corrupción en la administración de justicia. Promover la mayor transparencia y responsabilidad en el servicio de justicia, la eliminación de vicios burocráticos que entorpecen la fluidez de los procesos, la sanción ejemplar de actos de corrupción y el impulso a la participación ciudadana en la lucha contra este flagelo. Gobierno y Organización descentralizada del Poder Judicial. Promover un modelo de organización judicial con criterios modernos de gobierno y administración, a fin de que se imparta justicia en forma oportuna y eficiente en todo el territorio nacional. Impulsar un proceso de descentralización y desconcentración de sus competencias, atribuciones y recursos hacia las Cortes Superiores de Justicia, de acuerdo con la descentralización del Estado, que les permita responder en forma efectiva y oportuna a los problemas regionales y locales de la justicia. Dar atención prioritaria a las sedes judiciales de frontera para coadyuvar al desarrollo económico y social del país. Presupuesto Judicial adecuado para el ejercicio de las funciones constitucionales y necesidades de modernización y mejora del

servicio de justicia. Contribuir para que el Poder Judicial obtenga, de manera progresiva, el presupuesto adecuado para el ejercicio de sus funciones constitucionales de acuerdo con sus necesidades de modernización y mejora del servicio de justicia. Estos recursos deberán asegurar condiciones adecuadas de trabajo para los magistrados y para el personal judicial así como remuneraciones de acuerdo con la dignidad de su función. Contribuir asimismo, al uso eficiente, responsable y transparente de dichos recursos. Personal y recursos humanos idóneos y honestos, con sólida formación académica y profesional que expresen nueva cultura judicial basada en valores y ética de servicio al ciudadano. Impulsar la incorporación al poder Judicial de magistrados, funcionarios y servidores públicos idóneos y honestos, con una sólida formación académica y profesional que expresen una nueva cultura judicial basada en valores y ética de servicio al ciudadano. Su labor debe desarrollarse en el marco de una política de personal basada el trato equitativo y la capacitación permanente y de calidad. El control y evaluación de la labor jurisdiccional tendrán como eje la calidad y el rendimiento profesional de la persona, sobre la aplicación de procedimientos transparentes y respetuosos del debido proceso. Modernización de áreas prioritarias de justicia.

Promover en el mediano y largo plazo, la modernización de áreas claves de la administración de justicia, en especial las directamente vinculadas a sectores vulnerables de la población y a la protección de los derechos fundamentales de las personas, incorporando mayores criterios

de eficiencia y de manejo racional de la carga procesal. Procurar una sólida formación académica, ética y moral para los Magistrados del país.

Con base en la modernización de la enseñanza del derecho en las Universidades y en el fortalecimiento de la Academia de la Magistratura. Esta formación debe tener carácter permanente y estar de acuerdo con las necesidades del medio en que se desenvuelve la labor jurisdiccional. Promover una justicia oportuna para todos dentro del respeto a los principios básicos del debido proceso. (Manejo adecuado de la Carga Procesal).

Implementando mecanismos que permitan una adecuada distribución de la Carga Procesal entre las unidades jurisdiccionales, el manejo racional de los tiempos procesales, la expedición de sentencias de calidad dentro de un principio de predictibilidad y la ejecución efectiva de las decisiones judiciales.

## **2.2.2 Teorías sobre el Sistema Judicial**

**1. Poder judicial: Concepto de Poder Judicial:** El Poder Judicial es uno de los tres poderes que en un estado democrático (los otros son el Poder Ejecutivo y el Legislativo) cumple la importantísima misión de administrar justicia, aplicando las leyes generales dictadas por el Poder Legislativo, a los casos concretos que se sometan a sus decisiones, por lo cual es muy importante su independencia con respecto al poder político. Los jueces deben resolver los casos planteados, en el Derecho Continental, en base al encuadre legal de los hechos que llegan a su conocimiento, su sano criterio, y el aporte de la doctrina y la jurisprudencia. En el

Common law (sistema inglés) es la jurisprudencia, al no contar con ley escrita, la fuente de Derecho predominante.

En España, el Poder Judicial ejerce su función en nombre del Rey, garantizando la Constitución, que en su ejercicio, se guarden los principios de imparcialidad, independencia, legalidad, inamovilidad y contradicción, que permite el derecho de defensa. Lo integran los jueces unipersonales, y los magistrados que conforman cuerpos colegiados. Está dividido por materias (civil, social, penal, administrativo y mercantil) y territorialmente. El máximo nivel en la administración de justicia se halla en el Tribunal Supremo que reside en la capital (Madrid).

En Francia el órgano del Poder Judicial jerárquicamente superior, es el Tribunal de Casación que entiende las apelaciones en última instancia.

En Argentina, a nivel nacional, está compuesto por una Corte Suprema de Justicia (órgano máximo) y demás tribunales de grado inferior: Jueces de Primera Instancia y Cámaras de Apelación.

La Justicia inglesa posee algunos tribunales comunes (Cortes de Magistrados en materia penal y Cortes de Condado que se ocupan de temas civiles) y otros especializados, de tipo técnico y complementario. En instancia superior existe una Corte Suprema de la Judicatura, con dos instancias. En primera instancia, intervienen las Cortes de la Corona y la Corona Superior. La Corte de Apelación interviene en segunda instancia. En casos de excepción puede apelarse ante la Cámara de los Loes.

Todo Estado cuenta con tres poderes básicos: el poder ejecutivo, el poder legislativo y el poder judicial. A través de estas facultades, que se ejercen mediante diversas instituciones, el Estado puede crear, modificar, administrar y aplicar leyes, además de ejecutar políticas públicas.

El poder judicial es la facultad estatal que permite la administración de justicia a través de la aplicación de las leyes. De este modo, el Estado resuelve litigios, protege los derechos de los ciudadanos y hace cumplir las obligaciones y responsabilidades inherentes a cada parte de la sociedad. Cuando el concepto aparece escrito con mayúsculas iniciales (Poder Judicial), se refiere a los órganos e instituciones que se encargan de la aplicación de las normativas jurídicas, como los tribunales y los juzgados. Bajo un sistema democrático, el Poder Judicial funciona de manera autónoma respecto al Poder Ejecutivo y al Poder Legislativo, de forma tal que se garantice la imparcialidad en sus fallos.

El Poder Judicial, de este modo, puede proteger al ciudadano de eventuales abusos cometidos por el Poder Ejecutivo o el Poder Legislativo. El funcionamiento del Poder Judicial, a su vez y al igual que el resto de los poderes, está regido por la Constitución (que reúne las normas fundamentales que regulan la actividad del Estado).

Si el presidente de un país (máximo líder del Poder Ejecutivo) comete un abuso de poder y viola los derechos de los ciudadanos, el Poder Judicial puede salvaguardar los intereses de las personas mediante diversos recursos. En cambio, si quien actúa mal es un



funcionario del Poder Judicial, el Poder Legislativo tiene la facultad de someterlo a un juicio político.

De acuerdo con la teoría clásica de Charles Louis de Secondat, pensador político conocido popularmente con el nombre de Montesquieu y autor de uno de los legados más influyentes de la Ilustración, gracias a dividir los poderes los ciudadanos tienen garantizada su libertad. Lamentablemente, esto no ocurre siempre con las dictaduras.

El funcionamiento del Poder Judicial es permanente; sus órganos son estables y tienen funciones que no pueden delegarse. Es importante resaltar que el Poder Judicial no tiene la facultad de actuar *de oficio* (cuando se inicia una diligencia judicial sin que la parte interesada haya actuado), sino que debe hacerlo *a pedido de parte* (cuando la parte interesada exige su actuación), y no puede juzgar sobre los contenidos de la ley sino según la misma.

Un concepto altamente ligado al de Poder Judicial es el de jurisprudencia, ya que representa el grupo de decisiones que toman los tribunales con respecto a un asunto determinado. A través del análisis de la jurisprudencia es posible conocer la interpretación que los jueces han dado a cada caso, y esto la convierte en un elemento fundamental del principio unificador.

El principio unificador de la jurisprudencia hace referencia a la búsqueda de coherencia entre las interpretaciones de los jueces sobre una misma materia, y es el Tribunal Supremo de Justicia el órgano que lo aplica. La jurisprudencia, por lo tanto, es una doctrina que exige conocer el pasado para decidir cómo actuar en el presente: a través del

estudio de las sentencias pasadas se llega a determinar la mejor manera de aplicar las leyes.

El máximo representante del Poder Judicial es el Tribunal Supremo de Justicia y su principal función es controlar la legalidad y la constitucionalidad de los actos que lleva a cabo el Poder Público, basando su ejercicio en las leyes y la Constitución. Tiene autonomía funcional, administrativa y financiera y lo conforman diferentes *salas*, entre las que se encuentran la penal, la constitucional, la electoral y la social. Dichas salas, a su vez, constan de magistrados calificados y competentes.

**2. Gestión Judicial:** La gestión judicial tiene como principal objetivo la modernización total del Poder Judicial. Para esto, la Corte Suprema de Justicia de la Nación creó en diciembre de 2007 la Comisión Nacional de Gestión Judicial, encabezada el presidente del Máximo Tribunal, Ricardo Lorenzetti, e integrada por jueces de todo el país.

La Comisión es la dependencia encargada de delinear políticas estratégicas y planes operativos que, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y criterios de gestión, impulsan el rediseño de la organización del Poder Judicial.

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

A partir de estos principios, los objetivos de la gestión judicial se centran en los siguientes ejes: Gestión administrativa organizacional. Rediseño de procesos. Coeficiente de gestión judicial. Firma digital. Notificación electrónica. Expediente digital.

**Nueva Gestión Judicial:** Una nueva gestión judicial, que brinde a la gente un servicio cada vez más eficaz y a quienes trabajan en la Justicia una mejor calidad de vida, laboral y personal. La gestión judicial comprende toda la actividad organizacional administrativa, que sirve de apoyo a la labor jurisdiccional de los jueces cuya independencia está garantizada por la Constitución.

La gestión judicial tiene entonces como punto de partida el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados. Todos ellos deben ser los protagonistas de los cambios necesarios para que el servicio mejore en forma eficaz y en un marco de diálogo, con el aporte de otras disciplinas y en permanente contacto con la realidad social.

En tanto el volumen de la labor judicial crece incesantemente –y todo indica que así seguirá ocurriendo- es imprescindible mejorar las condiciones en que ella se cumple, en beneficio de quienes acuden a la Justicia (ciudadanos y litigantes), quienes trabajan en ella (los magistrados, funcionarios, empleados y auxiliares), y quienes trabajan *con* ella (los abogados).

### 3. Los pilares de la nueva gestión judicial se asientan en:

- 1) **El Liderazgo del Juez:** el papel del Juez, quien debe convertirse en un líder de su Despacho, además de la función jurisdiccional realiza actividad gerencial, por lo que se analizan algunas de las cualidades y atributos que debe desarrollar. Finalmente es importante el apoyo que puede proporcionar las Oficinas Desconcentradas de Control de la Magistratura en el logro de los objetivos institucionales.
- 2) **La Coordinación del Secretario:** Funcionario público, de carácter técnico. Con el carácter de autoridad, ejerce con autonomía e independencia la fe pública, judicial, y desempeña las funciones de dirección de la Oficina Judicial y ordenación del proceso. El secretario judicial impulsará el proceso en los términos que establecen las Leyes procesales. A tal efecto, dictará las resoluciones necesarias para la tramitación del proceso, salvo aquellas que las Leyes procesales reserven a jueces o tribunales.
- 3) **La Motivación:** Es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* ('movimiento') y el sufijo *-ción* ('acción', 'efecto').
- 4) **La Capacitación permanente:** Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los a los trabajadores al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los

trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

- 5) **El Trabajo en equipo:** Consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima institucional durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.
- 6) **La participación activa del personal:** En el proceso de planificación implica involucrar en las decisiones relativas a la planificación hidrológica no solamente a las partes tradicionalmente más interesadas sino a una representación más amplia y diversa de los intereses de la sociedad, más allá de los requerimientos legales relativos a la consulta pública.
- 7) **La organización de la tarea:** Son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.
- 8) **La comunicación interna:** Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es

cada vez más rápido.

- 9) El uso de la tecnología:** Es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades esenciales y los deseos de la humanidad.
- 10) Los indicadores y estadísticas:** Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.
- 11) Las relaciones con los abogados:** La ética del abogado es la ciencia práctica que tiene que estudiar y traza el conjunto de los principios y normas morales que rigen la conducta del abogado, desde el punto de vista del bien común y de las buenas costumbres. La Ética del Abogado es uno de los factores más prioritarios a considerar por cada persona antes de seleccionar el abogado que representará ante los tribunales los intereses y derechos de una persona física o moral. La ética del abogado garantiza el éxito del profesional del derecho, debido a que el abogado es el profesional inmediato que representa al cliente ante los tribunales y el público en general. Las personas y empresas de renombre exigen un abogado que dignifique su prestigio y su imagen institucional.

**12) La opinión de la gente:** Estimación general de una población acerca de un asunto determinado. La opinión pública es algo abstracta, ya que sólo puede recogerse mediante encuestas o trabajos similares. Los medios de comunicación son uno de los principales formadores de opinión pública dado que el tratamiento que realizan de la actualidad incide en el pensamiento de la sociedad.

**13) El análisis del funcionamiento:** El funcionamiento es básicamente un proceso que se lleva a cabo o pone en práctica en algo, en un ámbito como el laboral por ejemplo, para que despliegue las tareas para lo cual fue ideado y pensado y que entonces a la persona que lo utiliza o lo pone en práctica, le reporte lo que se conoce como funcionalidad, que es, a grandes rasgos, que le sirva y que le retribuya a quien utiliza el funcionamiento en cuestión, beneficios o ganancias por el hecho de usar el mismo, que se pueden materializar en un aparato o en un sofisticado invento.

**14) El Liderazgo del Juez:** Por ser el juez el titular del tribunal y quien en consecuencia toma las decisiones, es el responsable de dirigir el proceso, conducir y organizar la gestión judicial, y dialogar con los miembros del equipo de trabajo sobre la importancia de implementar los cambios necesarios. Toda mejora que pueda realizarse en este sentido necesita esencialmente de la decisión del juez para producir más y mejores efectos en el órgano que dirige. En tanto jefe y coordinador, es fundamental que el juez se comprometa con el cambio, promueva el diálogo grupal, estimule la iniciativa de los

miembros del equipo, contribuya a su capacitación permanente, y dirija la gestión.

**15) La Coordinación del Secretario:** El secretario, además de ser responsable del funcionamiento de la secretaría, es el principal auxiliar del juez. Tiene a su cargo la función de coordinar el desarrollo de actividades que son prioritarias para la gestión judicial, como el trabajo del personal, el monopolio de la fe pública, la elaboración de proyectos de resoluciones, el dictado de providencias de mero trámite (autos ordenatorios), la conducción de audiencias, la certificación de firmas, la emisión de constancias, etc.

Dado que su actividad es de máxima importancia para el mejor logro de los objetivos de la gestión judicial, el secretario complementa al juez y comparte con él la función de liderar al equipo, motivar y acompañar a sus miembros en el desarrollo de su tarea.

**16) El manejo de casos:** Es el proceso a través del cual los tribunales resuelven los conflictos que forman parte de su labor cotidiana. Es decir, con el manejo de casos los órganos judiciales convierten sus ingresos (causas o *casos*) en resultados (o *soluciones*) por medio de la tramitación de los expedientes, el dictado de sentencias o el acercamiento de las partes a soluciones conciliatorias.

Para el mejor cumplimiento de esta tarea se necesita organizar distintas actividades o etapas relacionadas, que comprenden: la motivación, la capacitación permanente, el trabajo



en equipo, el uso de la tecnología, la medición de los resultados, la realización de encuestas y el análisis del funcionamiento.

**17) La Motivación:** El juez y el secretario deben trabajar coordinadamente en la motivación de los miembros del equipo, actores fundamentales de la organización, apoyándolos y reconociendo sus esfuerzos para el logro eficaz de las metas de la labor conjunta y cooperativa.

Para ello existen diversas técnicas de gran eficacia, como por ejemplo:

- Convocar la voluntad del personal a fin de que se comprometan con el resultado de la labor
- El reconocimiento del buen desempeño asentado en el legajo del empleado
- Los sistemas de promoción del personal fundados en el mérito, para optimizar la labor judicial
- La delegación responsable de tareas
- La prédica a través del ejemplo.

Del mismo modo y en función de las aptitudes adquiridas, es importante la rotación del personal con vistas a lograr su polifuncionalidad -evitando el efecto desmotivador que produce la repetición- y el renovado estímulo de sus iniciativas.

Otro incentivo de importancia es la mejora del desempeño del propio equipo como consecuencia del análisis comparativo de resultados de sus tareas con relación a períodos anteriores. Por

ejemplo, el hecho de comparar a partir de criterios explícitos - cantidad de causas ingresadas, en trámite, resueltas, revocadas, anuladas, tiempos de tramitación, atención en la mesa de entradas, con frente, etc.- la gestión del tribunal en el último año frente a su propio desempeño durante el período anterior, permite apreciar progresos mensurables (y no solamente *tener la sensación* de que se trabaja mejor), plantear metas más ambiciosas y, así, poner en marcha *una rueda que no se detiene*.

**18) Capacitación permanente:** Esta herramienta esencial para que la mejora en la gestión se logre todos los días, puede concretarse tanto externa como internamente. Lo primero, mediante la gestión de las Escuelas, Centros e Institutos de Capacitación Judicial; lo segundo, a través de la tarea que los propios jueces, funcionarios y empleados puedan realizar en talleres para así transmitir su conocimiento a los otros integrantes del equipo. En definitiva, se busca promover la adquisición de herramientas y el desarrollo de prácticas que tiendan a mejorar el desempeño y la comunicación entre todos los miembros.

**19) El trabajo en equipo:** Éste es un elemento clave para hacer realidad mejoras duraderas en la labor de la Justicia. No es lo mismo un equipo de trabajo que el trabajo en equipo:

- Un equipo de trabajo es un grupo de personas que desarrolla su quehacer en un mismo lugar; cada uno de los integrantes cumple su tarea individualmente y es el único que sabe en profundidad cómo hacerlo, se esfuerza en función de sus propias expectativas

y no organiza su labor en función de objetivos comunes

- En el trabajo en equipo, en cambio, cada miembro tiene en claro para qué cumple las tareas a su cargo, se establecen objetivos comunes mediante el diálogo en reuniones periódicas, y se busca permanentemente una mejor organización de la labor colectiva.

Para trabajar en equipo es esencial la cooperación de todos los actores, basada en su compromiso para alcanzar los objetivos propuestos y su participación activa.

Debe tenderse entonces al aprovechamiento de las inteligencias y capacidades de todos los miembros de las unidades judiciales para mejorar el servicio, distribuir las tareas, resolver eficazmente los conflictos, y hacer posible una mejor calidad de vida, personal y laboral.

Todo ello, para prestar un mejor servicio de justicia.

## **20) La participación activa del personal**

Esta condición es también de enorme importancia, ya que el equipo tiene a su cargo toda la actividad de apoyo que permite la resolución judicial de los conflictos. Una buena gestión es el soporte fundamental para la misión social superior que los jueces tienen a su cargo: hacer Justicia.

Para cumplir mejor sus tareas, los miembros del equipo deben estar motivados, capacitarse, y contribuir con creatividad e iniciativa a la mejora continua de la gestión judicial.

Del liderazgo del juez y la labor conjunta del equipo depende entonces identificar los problemas de la gestión, elaborar soluciones, ejecutarlas, medir su impacto e introducir los ajustes que sean necesarios para que el servicio se brinde cada vez mejor.

La creatividad tiene entonces un espacio fundamental en el desafío de la nueva gestión judicial, con el objetivo de abrir nuevos atajos o caminos en la solución de los problemas que se presenten. Y para lograrlo, son esenciales el diálogo y la participación.

A través del trabajo en equipo pueden crearse nuevas formas de organización, revalorizarse el pensamiento de cada integrante y darle marco mediante una fluida comunicación.

De tal modo, se motiva a todo el equipo para el mejor desarrollo de su creatividad, la cooperación y la formulación de propuestas constructivas.

## **21) Los instructivos de gestión:**

Una exigencia fundamental para lograr mejoras perdurables en la gestión judicial consiste en enumerar todas las actividades a desarrollar, describir cómo se cumplen, determinar qué actores deben cumplirlas, y qué capacitación es necesaria. En suma, la puesta por escrito hace posible la elaboración de Instructivos de Gestión (también llamados Manuales Operativos).

Los Instructivos de Gestión permiten:

- Aclarar las dudas que pudieran surgir en la tarea judicial cotidiana.

- Una permanente actualización en función de las nuevas situaciones que se produzcan.
- Una mejor capacitación para quienes empiezan a trabajar en una unidad judicial.
- El más sencillo reemplazo de quienes se desempeñaban anteriormente y, así, una mayor autonomía en la organización.

Los Instructivos de Gestión, que deben estar disponibles en soporte papel y también en archivos digitales, tienen como contenido:

- La descripción del sistema y su funcionamiento
- La descripción de los roles de todo el personal
- Los procedimientos para la elaboración de documentos
- El control de los registros
- La detección, corrección y prevención de los errores
- Los pasos para la realización de cada tarea administrativa
- El procedimiento a seguir en casos de crisis.

## **22) Los despachos anticipatorios**

Otra herramienta sumamente valiosa es la organización de despachos o proveídos que contemplen las diferentes incidencias posteriores de la actividad procesal; como por ejemplo, para: prever en el primer despacho la notificación conforme al art. 141 del Código Procesal Civil y Comercial o bajo responsabilidad de la parte cuando el demandado no fuere encontrado en su domicilio real, convocar a una audiencia de conciliación al inicio, programar la audiencia

supletoria para la declaración de testigos, nombrar a un perito, establecer de antemano el importe del anticipo para gastos, organizar su actividad posterior, etc.

Estos despachos o proveídos son instrumentos prácticos de gran utilidad basados en la economía procesal, que permiten evitar sucesivas presentaciones de escritos, proveídos y notificaciones, ahorrar tiempo, planificar una agenda para el desarrollo de la labor judicial y, así, prestar un mejor servicio de Justicia.

### **23) La administración del tiempo**

La labor judicial comprende también el cumplimiento de tareas repetitivas que consumen buena parte de la jornada de trabajo, a la vez que desmotivan a quienes las cumplen. Como consecuencia del recargo que tales tareas representan, es menor el tiempo de que se dispone para realizar otras actividades intelectualmente más complejas de las que también depende la realización de la justicia. Así, muchas veces el tiempo se aprovecha mal, se producen los llamados “tiempos muertos” y se retrasa la solución de los conflictos. Para cambiar tales prácticas es necesario:

- Detectar las causas de las “pérdidas de tiempo” y contabilizar los “tiempos muertos”
- Establecer cuánto tiempo lleva cada tarea
- Diferenciar, dentro de lo urgente, lo importante, lo postergable y lo delegable
- Organizar una agenda semanal
- Reorganizar las tareas optimizando el uso del tiempo de trabajo

- Delegar el trabajo eficazmente
- Evitar interrupciones inoportunas
- Especialmente, evitar que el tiempo libre sea invadido por el trabajo pendiente o urgente.

## 24) La comunicación interna

Las Reuniones: La planificación y ejecución coordinada de la gestión sólo puede llevarse a cabo mediante la interacción permanente del juez, el secretario y el equipo.

Para hacerlo es necesario que se pauten reuniones de trabajo a realizarse con una periodicidad fija –por ejemplo, semanal-, que tengan una duración estimada, y para las cuales se determinen los temas a tratar. A través de las reuniones es posible elaborar pautas de trabajo que implican la reflexión sobre las actividades cotidianas, la resolución de problemas, la circulación de los saberes acumulados y la capacitación permanente.

MÉTODOS	TÉCNICAS
Heurístico	Recolección de información.
Dialéctico	Selección de información.
Sociológico	Empleo de información
Dogmático	Aplicación de información.
Humanístico	
Analítica	

Las reuniones de trabajo facilitan el análisis colectivo de la gestión cotidiana, los problemas que en ella se presentan y las vías

para su solución. Estos encuentros también permiten intercambiar opiniones en torno a casos puntuales a resolver, enriqueciendo así la perspectiva de quien va a decidir al aplicar integralmente las ideas y apreciaciones de los otros miembros del equipo.

La creación de un entorno de diálogo fomenta la creatividad, potencia el trabajo en equipo y la voluntad de superación colectiva.

Por otra parte, los encuentros fuera del lugar de trabajo, realizados para compartir momentos de esparcimiento y diálogo sobre temas enteramente ajenos a la actividad cotidiana, son otro canal de gran importancia para lograr una mayor empatía y fortalecer las relaciones humanas.

## **25) El Diálogo**

Los actores del Sistema Judicial deben dialogar permanentemente a fin de intercambiar ideas en busca de las mejores opciones para su tarea conjunta. El diálogo requiere que los actores se expresen abierta y sinceramente desde sus propias convicciones.

Pero dialogar implica también saber escuchar al otro, con atención y apertura mental. El fomento del intercambio cotidiano de ideas entre el juez, el secretario y los miembros del equipo, puede contribuir decididamente a que todos encuentren respuestas superadoras en bien de la mejora continua del trabajo judicial, el ambiente laboral y la calidad de vida.

Los Foros: Por otra parte, la sensibilización de todos los actores del Sistema Judicial necesita del establecimiento de foros



para compartir experiencias, difundir e implementar la nueva gestión judicial y crear espacios de enseñanza y aprendizaje. En estos foros, los jueces, funcionarios y empleados son invitados a participar con vistas a debatir los cambios en la labor administrativa de las unidades judiciales y, así, contribuir voluntariamente al logro de una mayor eficacia en el trabajo cotidiano.

Estas formas dinámicas de comunicación contribuyen también al aprendizaje y hacen posible que los protagonistas desarrollen sus aptitudes, mediante la circulación del conocimiento y la adquisición de las capacidades operativas necesarias. Los foros de diálogo pueden desarrollarse en distintos ámbitos, ya sean juzgados o, independientemente de cada unidad judicial, lugares libremente elegidos por jueces, funcionarios y empleados.

Los cambios a debatir en los foros estarán encaminados a: desburocratizar el funcionamiento de las unidades judiciales, mejorar las relaciones laborales de los actores, y permitir un creciente acceso cuantitativo y cualitativo a la Justicia por parte de los destinatarios.

La participación debe ser voluntaria y comprensiva de todos los niveles jerárquicos, dar cabida a las iniciativas e ideas de todos los participantes, y desarrollarse con intervención de facilitadores.

Los criterios básicos para la organización de los foros son:

- Periodicidad de las reuniones
- Coordinación democráticamente establecida

- Temática consensuada
- Registro de los temas y cursos de acción analizados
- Amplitud de recursos pedagógicos (aula taller, transdisciplina, entre otros)

La realización de estos encuentros permitirá la creación de canales para:

- Generar un diálogo de saberes.
- Estimular la creatividad.
- Reflexionar sobre el compromiso ético de la labor judicial.
- La permanente y acabada comprensión de que sólo la continuidad de la tarea conjunta contribuirá a lograr una transformación permanente de la gestión judicial.

Mediante la labor de los foros, todos los participantes podrán percibir a su tarea cotidiana como un espacio de creatividad que les pertenece.

- 5. El uso de la tecnología:** La gestión judicial tiene una valiosa herramienta en las tecnologías de la información y las comunicaciones en la medida en que estas, cuando son debidamente utilizadas, contribuyen a concentrar tareas, evitar duplicaciones de esfuerzos y optimizar el desempeño de las unidades de trabajo.

Es claro que la tecnología por sí sola no basta para satisfacer el servicio de la Justicia, ya que es un instrumento al que la gestión

previamente planificada puede recurrir para que la sirva adecuadamente (y no a la inversa).

Así, el vínculo entre la gestión judicial y la tecnología será positivo en la medida en que esta última sirva para hacer realidad criterios de racionalidad y buen desempeño, de manera acorde con las decisiones de los actores.

A la luz de lo planteado sobre el trabajo en equipo, la participación de todos los integrantes es fundamental a fin de unificar y sistematizar los criterios de las prácticas administrativas judiciales. Y para lograrlo, la tecnología es una herramienta fundamental.

La utilidad de un sistema informático se advierte en la medida en que el mismo sirva para:

- La sistematización de modelos y procedimientos eficientes, asegurando su conocimiento por parte de todos los integrantes de las unidades judiciales
- La implementación de criterios para verificar su cumplimiento
- Proporcionar a los usuarios información a través de Internet.

La participación activa de los integrantes de las unidades judiciales y la recopilación de información que aporten los destinatarios, tienen una relevancia enorme para determinar qué gestión se espera y qué es necesario organizar.

La política de tecnología va mucho más allá de la sola adquisición de las computadoras y programas más modernos, ya que

es previamente necesario determinar con pautas comunes y verificadas qué materiales deberán utilizar tales ordenadores y cuáles son los criterios de decisión acerca de dichos instrumentos de trabajo. Es claro que para cumplir esta tarea resulta esencial la actividad de los propios operadores, que son quienes mejor conocen las necesidades, fortalezas y debilidades del sistema judicial.

Así entonces y desde una perspectiva general, el estado actual de la infraestructura tecnológica y los sistemas de gestión informática general crean las condiciones para que, con los cambios y adaptaciones que nuestra Justicia necesita, los operadores puedan cumplir sus tareas mejor y más rápidamente.

Pese a tales posibilidades, es común que en muchas unidades judiciales las computadoras se usen sólo como máquinas de escribir eléctricas: en gran medida, esta práctica tiene que ver con el hecho de que aún resulta imprescindible proporcionar a los actores una capacitación intensiva en el empleo de la tecnología informática para el mejor aprovechamiento de sus ventajas.

- 6. Los modelos estandarizados:** La gestión judicial también se agiliza considerablemente mediante el uso de modelos de proveídos y resoluciones habituales para el trámite de causas y casos.

Contribuye a su mejor empleo la ordenación de tales modelos en archivos informáticos según criterios uniformes -por ejemplo, números de artículo, voces o temas-, y su incorporación en una ubicación física y tecnológicamente conocida por todos los operadores conectados en

red. Se evitan así reiteraciones innecesarias y se optimiza el uso del tiempo, que podrá aprovecharse mejor para la resolución de los casos en sus particularidades, permitiendo que todos trabajen menos y mejor, a la par de una mayor intermediación de los jueces.

- 7. Las páginas Web:** La labor del abogado y el conffronte interno se ven facilitados mediante la puesta a disposición, incorporación -o “colgado”- de documentos uniformes (edictos, mandamientos, etc.) en páginas web. Esta es otra vía de gran utilidad para simplificar la gestión judicial, tanto en lo interno como hacia el exterior, al brindar a los usuarios pautas similares para determinados tipos de presentaciones que están a cargo de los profesionales. Cabe resaltar que en las actuales condiciones este será un avance significativo, con la expectativa de alcanzar otro aún mayor cuando los propios órganos judiciales generen tales documentos: así, quedará eliminada la tarea de “conffronte” que actualmente ellos deben cumplir.
- 8. Las Notificaciones:** Los actos de comunicación insumen actualmente una parte sustancial de los tiempos del proceso judicial. La gradual introducción de las nuevas tecnologías para la notificación electrónica tiene en este campo una importancia capital a fin de que la Justicia llegue a la gente mucho antes y, por ello mismo, mejor.
- 9. Los pagos electrónicos:** Son también muy dilatados los tiempos que habitualmente llevan, entre otras labores fundamentales, el cobro de los cheques judiciales y la obtención de la información necesaria para el trámite de los procesos patrimoniales.

Es evidente que las aplicaciones informáticas de uso cotidiano en el sector financiero (pagos, débitos y transferencias electrónicas) deben todavía incorporarse de manera sistemática a los aspectos de la gestión judicial que se vinculan con aquél.

Por esta vía será también posible, rápidamente, que los usuarios y los profesionales resulten beneficiados y la labor judicial se vea optimizada.

**10. Los indicadores y estadísticas:** La Planificación: Los cambios en la gestión deben hacerse con criterios realistas, y para concretarlos es imprescindible *conocer el terreno en que nos encontramos*: para saber hacia dónde podemos ir primero necesitamos determinar dónde (y cómo) estamos. Y a esto contribuyen las mediciones. Para conocer nuestra situación con mayor detalle es muy importante el uso de las estadísticas, así como la determinación de los tiempos que cada actividad de respuesta lleva regularmente (por ejemplo, entre peticiones y proveídos).

Si se mide la duración total de los procesos y los tiempos particulares de cada etapa que los componen, es posible realizar un diagnóstico de la situación en que la propia unidad judicial se encuentra, plantear objetivos alcanzables (en lugar de hacerlo en abstracto) y verificar si éstos se cumplen.

Una adecuada capacitación en el uso de sistemas de gestión informática como los actualmente existentes –algunos de los cuales generan indicadores en forma automática, es decir, sin necesidad de

su cálculo por los operadores- permitirá que sean todos los integrantes de las unidades quienes carguen la información estadística *sin darse cuenta*. Al hacerlo, podrán utilizarla para aquello en que la misma es tan imprescindible como escasamente explotada: saber qué tipos de casos ingresan para planificar la gestión conducente a su mejor resolución.

**11. Las relaciones con los abogados:** La actuación de los profesionales del derecho tiene una importancia fundamental en la mejora del servicio. Muchas veces, gracias a la labor de los abogados es posible que las partes alcancen buenos acuerdos y, así, se cumpla más eficazmente la tarea de hacer Justicia.

La disponibilidad y accesibilidad de jueces y funcionarios para con los profesionales, el diálogo respetuoso, la recepción de propuestas de mejora de la gestión y sus críticas constructivas, son esenciales para dar cauce a su acercamiento, el mutuo entendimiento y la superación compartida de las dificultades.

**12. Los abogados** tienen un conocimiento invaluable y abarcativo del funcionamiento de la gestión judicial en diferentes tribunales, lo que les permite realizar las mejores comparaciones. Por ello, son los mejores comunicadores de buenas prácticas y sus opiniones en materia de calidad del servicio, junto al desarrollo de una labor profesional acorde, pueden contribuir enormemente a hacer realidad una mejor Justicia “desde ambos lados del mostrador”.

**13. La opinión de la gente:** La nueva gestión judicial coloca en un lugar

central a la comunicación entre la organización y el destinatario del servicio. Nada mejor que auscultar la opinión de la gente para saber cómo ve a la gestión y qué es necesario mejorar en el servicio de Justicia.

Con el objetivo de promover y fortalecer esta comunicación, es prioritario que la organización judicial:

- Brinde información relativa a los servicios que presta
- Transparente la gestión y reglas a las que se sujetan las relaciones entre todos los operadores (de ahí, por ejemplo, la importancia de la presencia personal de las partes y el juez en la audiencia del art. 360 del Código Procesal Civil y Comercial)
- Dé tratamiento a las consultas y pedidos de los usuarios
- Abra canales de retroalimentación con los destinatarios, incorporando al sistema sus quejas y reclamos.

Resulta también necesario elaborar cuestionarios para recolectar información sobre los requerimientos, demandas, impresiones, preferencias o valoraciones de los destinatarios del servicio, y luego buscar o promover las oportunidades para recoger los datos respectivos.

Contribuyen también al mismo cometido la colocación de buzones de sugerencias y, especialmente, la realización semestral de encuestas anónimas de opinión dirigidas tanto a los profesionales como a los particulares.



**14. Las encuestas.** Permiten conocer y medir los niveles de satisfacción de los usuarios respecto de los servicios, y averiguar también si la gente percibe y aprueba los cambios que se implementan en las unidades judiciales.

Las encuestas pueden completarse con la mediación de un encuestador (de la oficina o externo) que formule las preguntas al público, o pueden ser autoadministradas dejando los formularios junto a un buzón en la mesa de entradas de cada unidad judicial. También pueden enviarse los formularios por correo electrónico o postal, si previamente se recolectan las direcciones de los usuarios que acudieron a las unidades judiciales.

Una encuesta tipo puede componerse de cuatro preguntas, con opciones múltiples para dar respuesta (por ejemplo, “Muy bueno”, “Bueno”, “Regular”, “Malo”, “No sabe / No contesta”):

- Una sobre la calidad de la atención
- Otra sobre la calidad de las resoluciones
- Otra sobre la accesibilidad del juez y los funcionarios
- Otra sobre la calidad de las explicaciones recibidas

Si a ellas se agrega una quinta pregunta con respuesta abierta (por ejemplo, para que el encuestado proponga iniciativas de reforma en la gestión del órgano), se podrá obtener un nuevo e invaluable insumo con información hasta entonces nunca relevada en forma sistemática.

Por último pero no menos importante, es necesario realizar “encuestas de satisfacción” para evaluar, a través de los usuarios, las mejoras en la gestión, poniendo a prueba el proceso de cambio en la organización desde la perspectiva del destinatario.

En la medida en que toda la información obtenida se utilice para cambiar positivamente la gestión, se cimentará una nueva y mejor comunicación con la gente, que sabrá que su opinión es cada vez más tenida en cuenta.

**15. El análisis del funcionamiento:** Ésta es otra herramienta de la mayor importancia para evaluar la gestión y contribuir a su mejora continua.

Las unidades judiciales deben llevar a cabo esta actividad en forma periódica para recoger información, verificar si las tareas se cumplen apropiadamente, y así contribuir al afianzamiento de la nueva gestión.

El desarrollo de la tarea de análisis necesita de la realización de planes de formación para el personal involucrado en todas las tareas que puedan afectar a la gestión.

Durante el análisis debe verificarse si el trabajo judicial y los procedimientos correspondientes se desarrollan de acuerdo con lo expuesto en los instructivos.

El análisis del funcionamiento representa el esfuerzo que deben realizar todos los actores para consolidar un beneficio compartido, un sistema de gestión diseñado a la medida de la organización judicial y

en función de las necesidades de los destinatarios.

Tiene como objetivos:

- Comprobar la adecuación del sistema de gestión a las normas previamente establecidas
- Comprobar que las actuaciones de todo el personal estén de acuerdo con lo documentado
- Calibrar la eficacia de los procesos para alcanzar los objetivos propuestos
- Buscar la mejora continua proponiendo las acciones pertinentes
- En algunos casos, cambiar los procedimientos previstos según las conclusiones extraídas.

Por otra parte, el análisis del funcionamiento del sistema de gestión informática es fundamental en el proceso de mejora continua, dado que permite verificar la eficacia de su aplicación y el nivel de concientización del personal que la lleva a cabo.

### **Las Ventajas**

- El juez, protagonista fundamental de la gestión, puede entonces conocer más y mejor los problemas y el desarrollo de las tareas para lograr los objetivos planteados
- Al contar con una evaluación objetiva de la situación, el juez puede modificar los planes y los objetivos
- Es posible comprobar si los sistemas y procedimientos previstos están siendo llevados a cabo

- Se da mayor consistencia a los instructivos cuando se comprueba que son usados ampliamente
- Mejora la calidad de los servicios al ser éstos continuamente analizados
- Se reducen los tiempos de toda la gestión, porque es posible determinar las causas de los errores y, luego del diagnóstico, buscar los caminos adecuados para corregirlos
- En síntesis, se sabe más y mejor sobre cómo se presta el servicio de justicia.

En su experiencia, la CEJ ha encontrado que no pocos de los problemas de la justicia ubican su origen, en la manera en que es aplicado el esquema normativo. Es por ello que ha concentrado sus actividades, tanto en el diseño de propuestas de ajuste a nuestra legislación, como en la elaboración de modelos de gestión y la divulgación de buenas prácticas para optimizar la manera en que nuestras autoridades de justicia operan.

De igual forma, se reconoce la importancia de realizar ejercicios de medición, que permitan entender, mediante indicadores objetivos y periódicamente verificables, cómo se encuentra la justicia colombiana, tanto desde la perspectiva interna como desde la comparación con otros países. También entendemos la importancia de la articulación interinstitucional para lograr un adecuado funcionamiento de nuestro sistema de justicia, de manera que desde su papel, la CEJ ha procurado promover y apoyar esfuerzos de las autoridades en este sentido, en procura de trazar objetivos compartidos y desarrollar el

principio de colaboración armónica en el funcionamiento del Estado.

**16. Índice de competitividad global (2008–2009)**, algunos estudios sugieren que la competitividad es necesaria para mantener un estado del bienestar en una situación de competencia internacional en el comercio. La **competitividad**, se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

Frecuentemente se usa la expresión **pérdida de competitividad** para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

La competitividad puede definirse de manera clara, cuando se aplica a una empresa o grupo de empresas concreta que vende sus productos en un mercado bien definido. En ese caso una pérdida de competitividad amenaza a largo plazo la supervivencia de una empresa o grupo de empresas. Aplicado a un país el concepto de "competitividad" es más dudoso, ya que un país no es una empresa y el principio de la ventaja comparativa establece que dados dos países con fronteras de posibilidades de producción adecuadas encontrarán especializaciones mutuamente beneficiosas que garanticen la continuidad del comercio, sin que la viabilidad económica de uno de los

dos países esté comprometida.

**17. Factores que influyen en la competitividad:** La competitividad depende de la relación calidad-coste del producto, del nivel de precios de algunos insumos y del nivel de salarios en el país productor. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad incoativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

**18. Salario:** El nivel salarial medio es uno de los principales costes en muchas industrias, en particular la manufactura basada en tecnologías convencionales y el sector servicios. Así por ejemplo, en muchas tecnologías relativamente poco nuevas, China, Taiwán y parte del sureste asiático ha basado su competitividad en salarios relativamente más bajos que los países occidentales o Japón. Durante la crisis económica de 2008-2014 trataron de imponerse en el sur de Europa legislaciones laborales que disminuyeran la capacidad de negociación de los trabajadores, con el fin de bajar los salarios y ganar así una competitividad en esos países que les permitiera aumentar sus exportaciones y aliviar la deuda privada y pública de dichos países.

**19. Calidad del servicio:** Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción

para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles). La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.

**20. Productividad:** La productividad es la razón entre la cantidad de producto producido, fijada una cierta calidad, por hora trabajada. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados puede producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatizan parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. En cambio, históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipo y nuevas tecnologías. Las comparaciones empíricas a nivel internacional, sin embargo, muestran que la calidad del capital humano o la intensidad del capital físico (grado de mecanización), sólo son capaces de explicar una fracción modesta de la competitividad general o la renta de los países ricos. Esa constatación implica que las teorías para explicar la productividad y el crecimiento sólo explican muy

parcialmente la productividad observada.

**21. Gobierno o de Servicio Social):** Bases conceptuales de la competitividad económica: Michael Porter encuentra que existe una amplia variedad de significados que se asignan a este concepto. Suele catalogarse a las naciones como competitivas, dependiendo de algunos factores macroeconómicos, lo que considera como competitividad efímera y no sustentable, por ejemplo: El grado de sobrevaloración o subvaloración del tipo de cambio, La cuantía de sus tasas de interés, Existencia abundante de recursos naturales, Mano de obra barata, Política gubernamental en general y/o en ciertas actividades específicas, Cercanía con los mercados, Leyes proteccionistas, Que los socios comerciales estén en crecimiento. Ninguna nación es competitiva de manera generalizada, es decir, nunca es competitiva en todo. Las naciones, según Porter, registran condiciones competitivas, sólo en algunos sectores, en los cuales tienen éxito exportador y muestran condiciones dinámicas de productividad y eficiencia. La pregunta, entonces, se orienta hacia el análisis de por qué algunos sectores de los países compiten internacionalmente, es decir, porqué poseen lo que ahora se conoce como ventaja competitiva.

Las TIC y la competitividad: El nivel de competitividad de las empresas puede provenir de diferentes actividades que realiza una empresa como lo son los beneficios generados por un producto o un servicio, la optimización en los procesos de producción, una eficiente estructura de la organización, una efectiva comunicación interna y



hacia los clientes actuales y potenciales. En todos estos aspectos mencionados anteriormente, las empresas que han logrado diferenciarse y presentar altos niveles de competitividad, en la mayoría de los casos, han mostrado un alto porcentaje de utilización de las tecnologías de la información. La utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las empresas, hasta el manejo más eficiente de los recursos de la firma. El Sistema Integral de Operación Empresarial es un ejemplo de ello. En tal sentido, las tecnologías deberían ser utilizadas por el sector en las diferentes etapas de la cadena de valor. A continuación podemos ver apreciaciones del Vefinen Vickery y Vincent (2004), que establecen etapas al respecto: Los procesos centrados en la producción: En esta etapa, las TIC pueden ser utilizadas para diseñar y probar nuevos productos, e-procurement, procesos de pagos, sistemas de gestión automática de stocks, diferentes tipos de links electrónicos con proveedores, sistemas de control y procesos más relacionados con la producción, entre otros. Los procesos internos: En lo referente a administración de personal, entrenamiento, reclutamiento interno, compartir y diseminar información de la compañía vía electrónica, entre otros. Los procesos de compra on-line: Acceso a vendedores y catálogos de productos, compras y pagos electrónicos, utilización de marketplaces electrónicos, administración de inventarios, etc. Según el Índice Mundial de Innovación que elabora la Cornell University, el

INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual para 2013, hay una relación directa entre innovación digital, competitividad y crecimiento económico.

## **2.3 VARIABLES**

### **2.3.1 Variable Independientes**

El Sistema Judicial en la Corte Superior de Justicia de Huánuco.

### **2.3.2 Variable dependiente**

La Competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco.

### 2.3.3 Operacionalización de Variables

Variable	Definición de Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Sistema Judicial	<p>Conjunto de factores, elementos que operan en la administración de justicia.</p> <p>El Sistema Judicial peruano dispone de un vasto de potencial humano, normas, leyes, principios, objetivos y fines.</p>	<p>Elementos.</p> <p>Factores</p> <p>Operan</p> <p>Administración</p> <p>Justicia</p> <p>Sistemas</p> <p>Potencial humano</p> <p>Leyes</p> <p>Sentencias</p> <p>Defensas.</p>	<p>Elementos que intervienen.</p> <p>Qué factores intervienen.</p> <p>Cómo operan.</p> <p>Administración</p> <p>Cómo accede la justicia</p> <p>Qué es el sistema</p> <p>Potencial humano</p> <p>Leyes</p> <p>Sentencias</p> <p>Defensas</p>	Encuesta
Competitividad de Servicios	<p>Se refiere a la calidad de servicios que presta las diferentes secciones que laboran coordinadamente dentro del Poder Judicial, en bien de los usuarios con el debido proceso, es decir una transparencia única.</p> <p>Los servicios que presenta el Poder Judicial a los usuarios deben gozar de transparencia, justicia, dinámica y oportuna.</p>	<p>Calidad</p> <p>Servicios</p> <p>Secciones</p> <p>Coordinación</p> <p>Poder Judicial</p> <p>Usuarios</p> <p>Proceso</p> <p>Transparencia.</p>	<p>Posee o no calidad en servicios</p> <p>Secciones</p> <p>Coordinación si cumple</p> <p>El Poder Judicial</p> <p>Cómo actuaron los usuarios</p> <p>Proceso</p> <p>Recursos</p> <p>Transparencia</p>	Encuesta

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de Investigación**

El tipo es aplicado.

##### **3.1.2 Nivel de Investigación**

El nivel de investigación es descriptivo-explicativo.

##### **3.1.2 Diseño**

No experimental

#### **3.2 Población y muestra**

##### **3.2.1 Población**

La población que se tomó en la presente investigación está constituida por los servidores de la Corte Superior de Justicia de Huánuco según su régimen laboral que asciende a 457 personas distribuidas en diferentes regímenes.

<b>REGIMENES LABORALES</b>	<b>N° SERV JUD</b>
276	67
728	312
CAS	78
<b>TOTAL</b>	<b>457</b>

### 3.2.2 Muestra

La determinación de la muestra se aplicara la formula probabilístico de aleatorio simple, considerando un nivel de confianza de 95% con un máximo error de 5%, para ello se utilizó la formula siguiente.

$$n = \frac{(z)^2 * (p * q)^2 * N}{(N - 1) * e^2 + p * q * z^2}$$

Donde:

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Número total de elementos que conforman la población, en este caso es igual a 457.

**Z** = Valor tabular sobre la base de la confiabilidad de los estimados (95%) que es igual a 1.96.

**e** = error estándar de la estimación, su rango de variación es de  $1\% \leq e \leq 5\%$  mide la confiabilidad de los resultados, para el caso del Problema  $e = 0.05$

**P** = variación positiva para el caso del presente estudio  $p = 0.5$

**q** = variación negativa para el caso del presente estudio  $p = 0.5$

**Calculando**

$$n = \frac{(z)^2 * (p * q)^2 * N}{(N - 1) * e^2 + p * q * z^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5 * 0.5)^2 * 457}{(457 - 1) * (0.05)^2 + 0.5 * 0.5 * (1.96)^2}$$

$$n = 52.24$$


---

por lo tanto: n = 52

### 3.2.3 Métodos

- **Humanístico:** Correcta interpretación de los fenómenos.
- **Dialéctico:** Estudia la evolución de los fenómenos.
- **Sociológico:** Estudio de la sociedad organizada en sus instituciones.
- **Histórico:** Los fenómenos ocurridos en el tiempo y el espacio.
- **Dogmático:** Que afirma o presenta como verdad innegable.
- **Analítico:** Nos ayuda a analizar minuciosamente los fenómenos.
- **Hermenéutico:** Técnica o método de interpretación de textos.

## 3.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

### Encuesta

La encuesta nos permitirá recoger datos correspondientes al Sistema Judicial se relaciona directamente con la Competitividad de Servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco

## 3.4 Validez y confiabilidad del instrumento

Para poder alcanzar la comprobación de la validez, la medimos con una Prueba de Chi-Cuadrado, para poder determinar la validez de sus resultados en forma individual a cada variable y cruzamos sus resultados.

### **3.5 Procesamiento estadístico de la información**

En este caso para el procedimiento de Tabulación de las encuestas realizadas se utilizará el programa Excel para y obtener resultados. Cada una de las preguntas nos arrojará resultados cuantitativos que se visualizarán en el gráfico

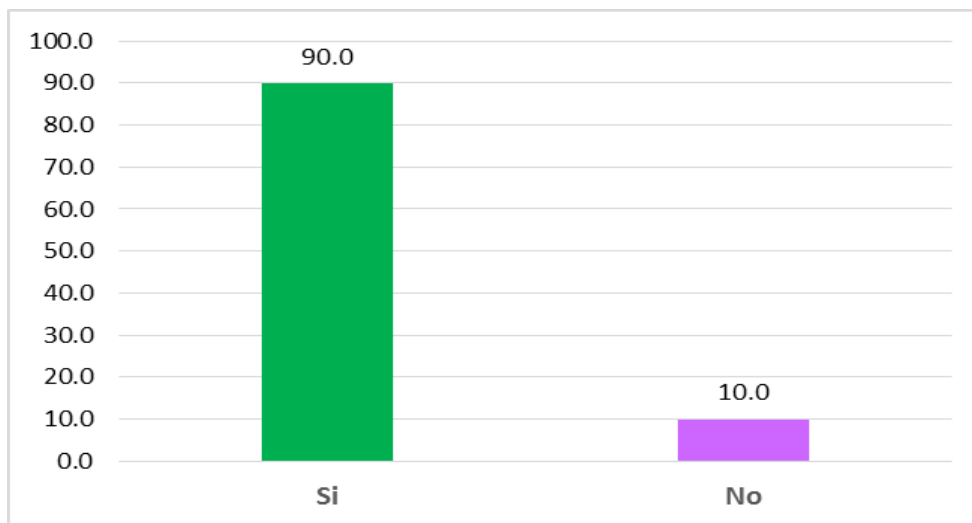
## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

**Tabla N° 01: ¿Conoce cómo se encuentran organizados los órganos jurisdiccionales?**

Respuesta	fi	%
Si	27	90,0
No	3	10,0
Total	30	100

**Gráfico N° 01: ¿Conoce cómo se encuentran organizados los órganos jurisdiccionales?**



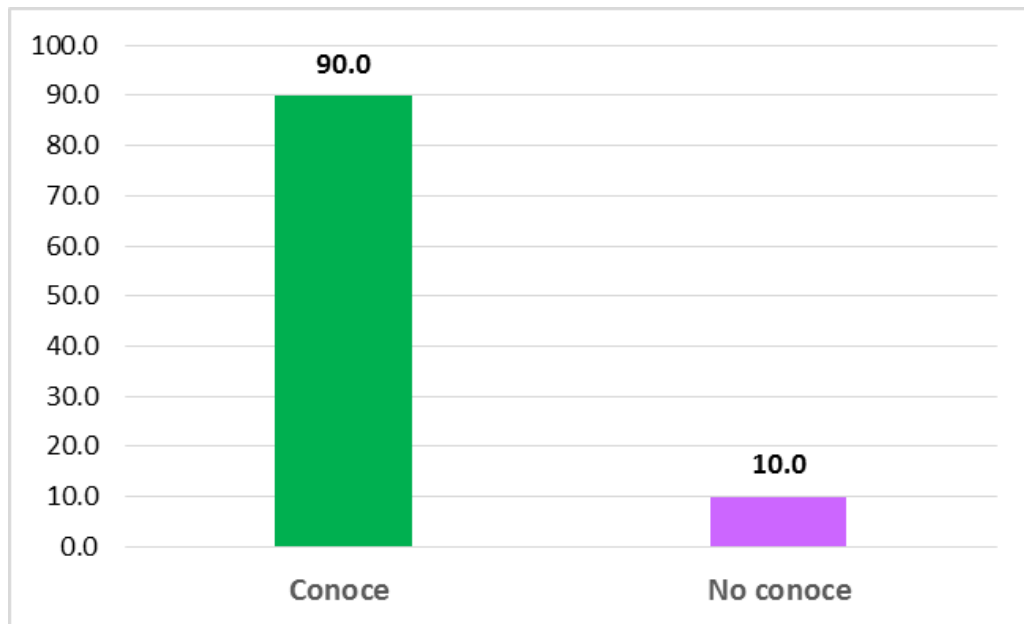
En la tabla 1 y la gráfica 1 se observa la respuesta a la pregunta ¿conoce cómo se encuentran organizados los órganos jurisdiccionales? El 90,0% de los encuestados responden si y el 10,0% responden no. Lo que permite deducir que hay algunos que no conocen como están organizados los órganos jurisdiccionales.



**Tabla N° 02: ¿Cuáles son los órganos jurisdiccionales que conforman el poder judicial?**

Respuesta	fi	%
Conoce	27	90,0
No conoce	3	10,0
Total	30	100

**Gráfico N° 02: ¿Cuáles son los órganos jurisdiccionales que conforman el poder judicial?**

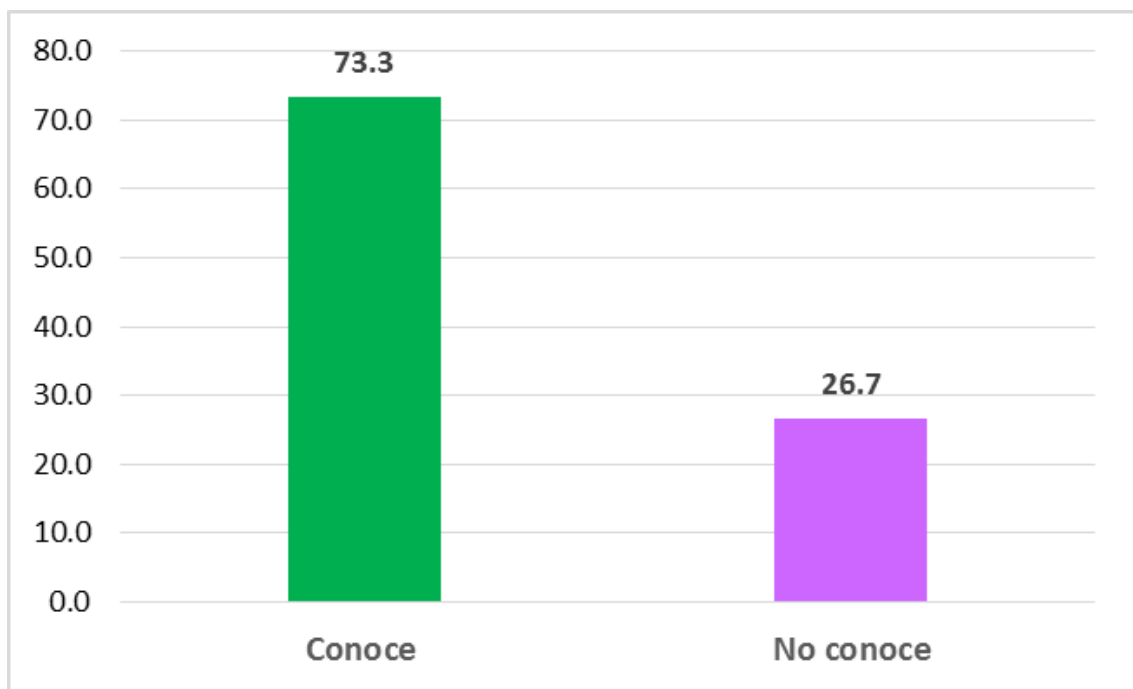


En la tabla 2 y la gráfica 2 se observa la respuesta a la pregunta ¿cuáles son los órganos jurisdiccionales que conforman el poder judicial? El 90,0% de los encuestados responden si y el 10,0% responden no. Lo que permite deducir que hay algunos que no conocen los órganos jurisdiccionales.

**Tabla N° 03: ¿Qué servidores conforman los órganos jurisdiccionales?**

<b>Respuesta</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Conoce	22	73,3
No conoce	8	26,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 03: ¿Qué servidores conforman los órganos jurisdiccionales?**

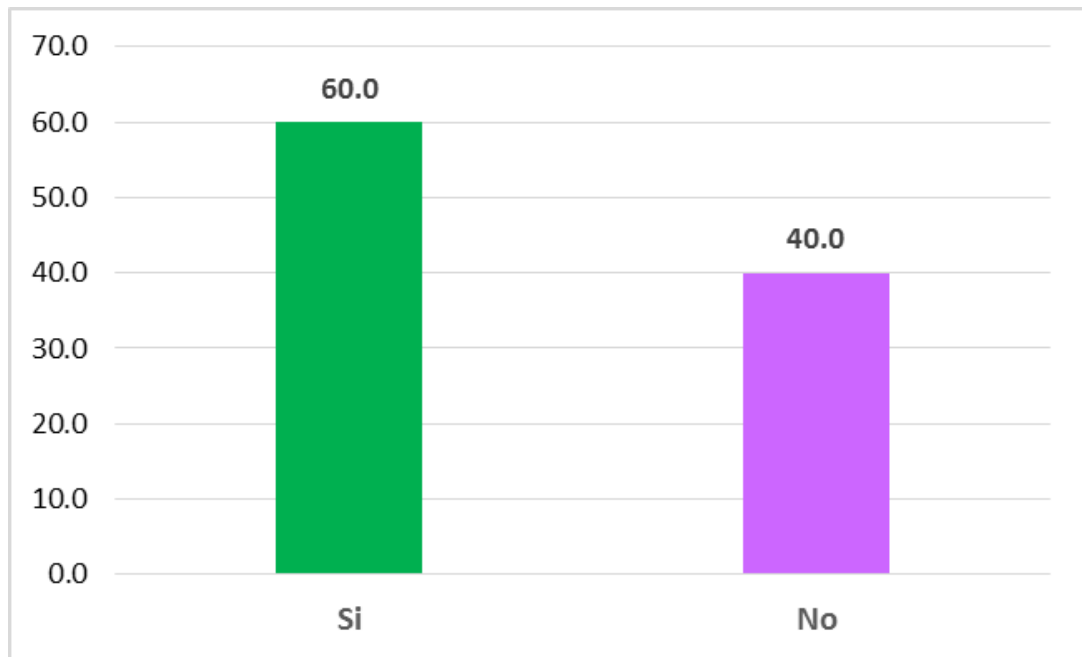


En la tabla 3 y la gráfica 3 se observa la respuesta a la pregunta ¿qué servidores conforman los órganos jurisdiccionales? El 73,3% de los encuestados conocen y el 26,7% no conocen.

**Tabla N° 04: ¿La organización de las dependencias judiciales son adecuadas para atención de los servicios de justicia?**

Respuesta	fi	%
Si	18	60,0
No	12	40,0
Total	30	100

**Gráfico N° 04: ¿La organización de las dependencias judiciales son adecuadas para atención de los servicios de justicia?**

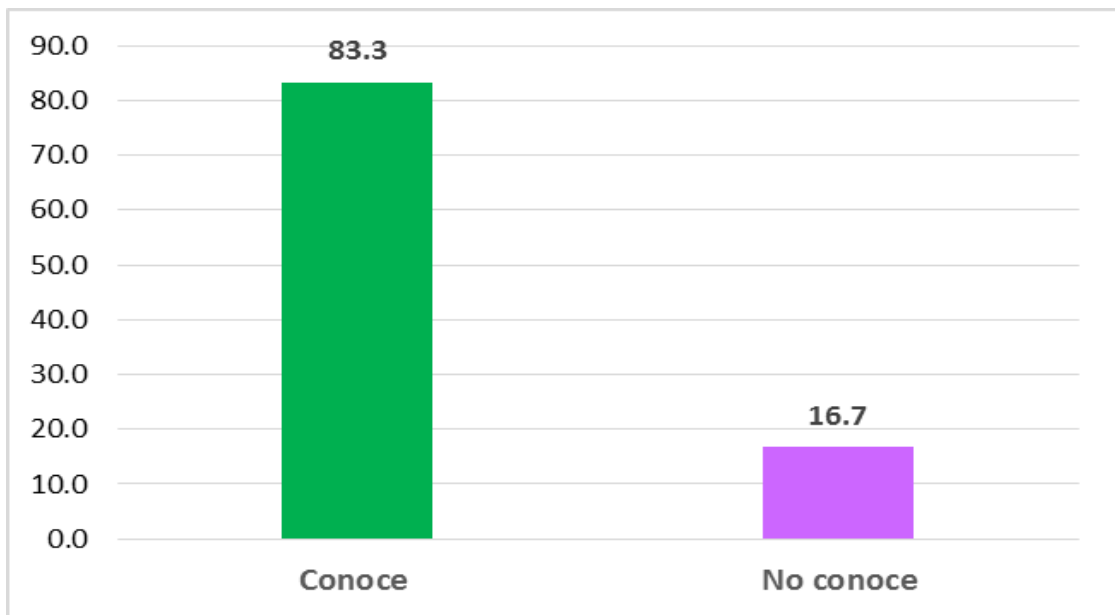


En la tabla 4 y la gráfica 4 se observa la respuesta a la pregunta ¿la organización de las dependencias judiciales son adecuadas para atención de los servicios de justicia? El 60,0% de los encuestados responden si y el 40,0% responden no.

**Tabla N° 05: ¿Cuál es el trámite de un proceso judicial?**

Respuesta	fi	%
Conoce	25	83,3
No conoce	5	16,7
Total	30	100

**Gráfico N° 05: ¿Cuál es el trámite de un proceso judicial?**

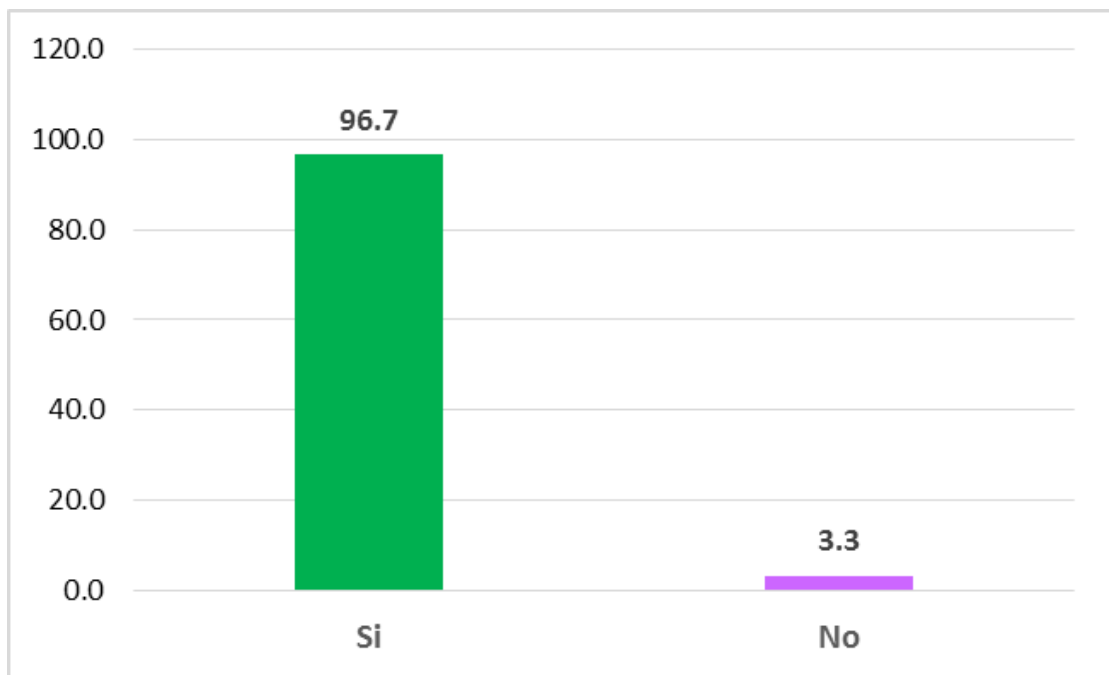


En la tabla 5 y la gráfica 5 se observa la respuesta a la pregunta ¿cuál es el trámite de un proceso judicial? El 83,3% de los encuestados conocen y el 16,7% no conocen.

**Tabla N° 06: ¿Conoce quien tiene la facultad para resolver un proceso judicial?**

Respuesta	fi	%
Si	29	96,7
No	1	3,3
Total	30	100

**Gráfico N° 06: ¿Conoce quien tiene la facultad para resolver un proceso judicial?**

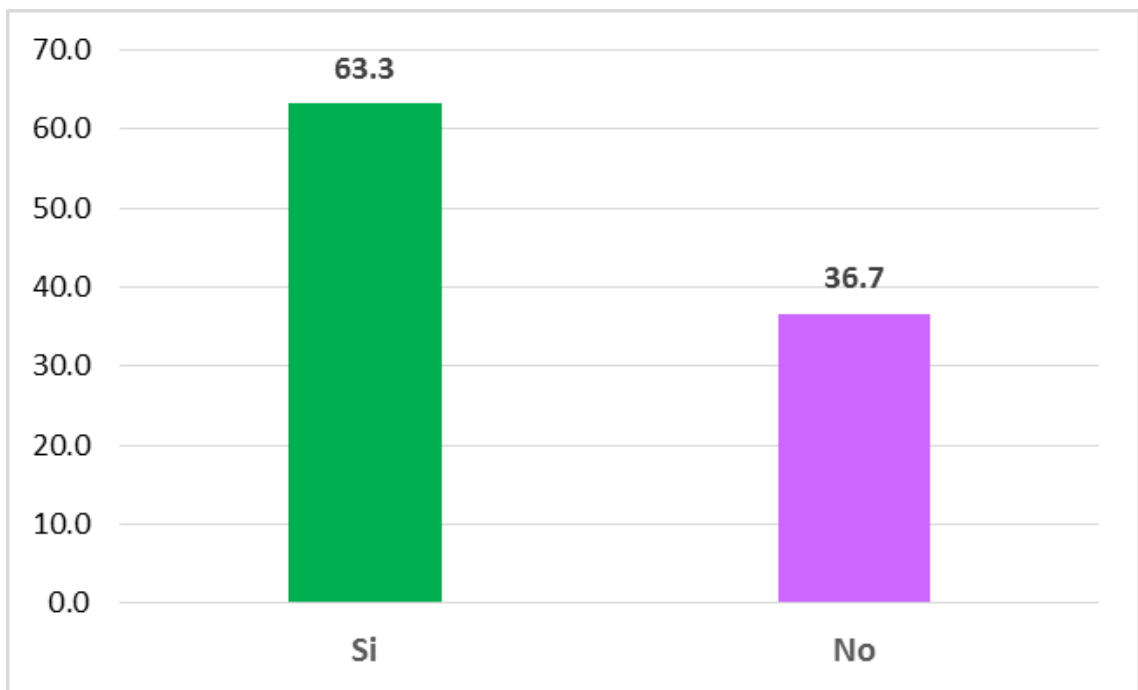


En la tabla 6 y la gráfica 6 se observa la respuesta a la pregunta ¿conoce quien tiene la facultad para resolver un proceso judicial? El 96,7% de los encuestados responden si y el 3,3% responden no.

**Tabla N° 07: ¿Cree Ud., que la atención en la recepción de demandas y denuncias son eficientes?**

<b>Respuesta</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	19	63,3
No	11	36,7
Total	30	100

**Gráfico N° 07: ¿Cree Ud., que la atención en la recepción de demandas y denuncias son eficientes?**

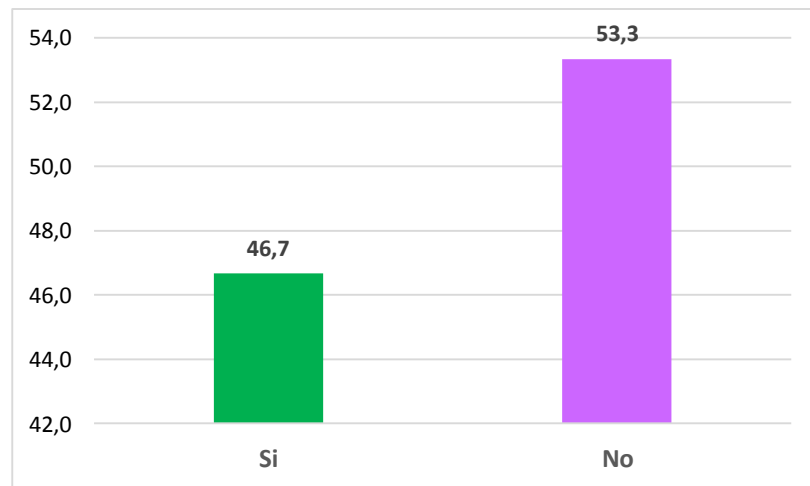


En la tabla 7 y la gráfica 7 se observa la respuesta a la pregunta ¿cree Ud., que la atención en la recepción de demandas y denuncias son eficientes? El 63,3% de los encuestados responden si y el 36,7% responden no.

**Tabla N° 08: ¿Cree Ud., que se garantiza el debido proceso judicial en general?**

<b>Respuesta</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	14	46,7
No	16	53,3
Total	30	100

**Gráfico N° 08: ¿Cree Ud., que se garantiza el debido proceso judicial en general?**

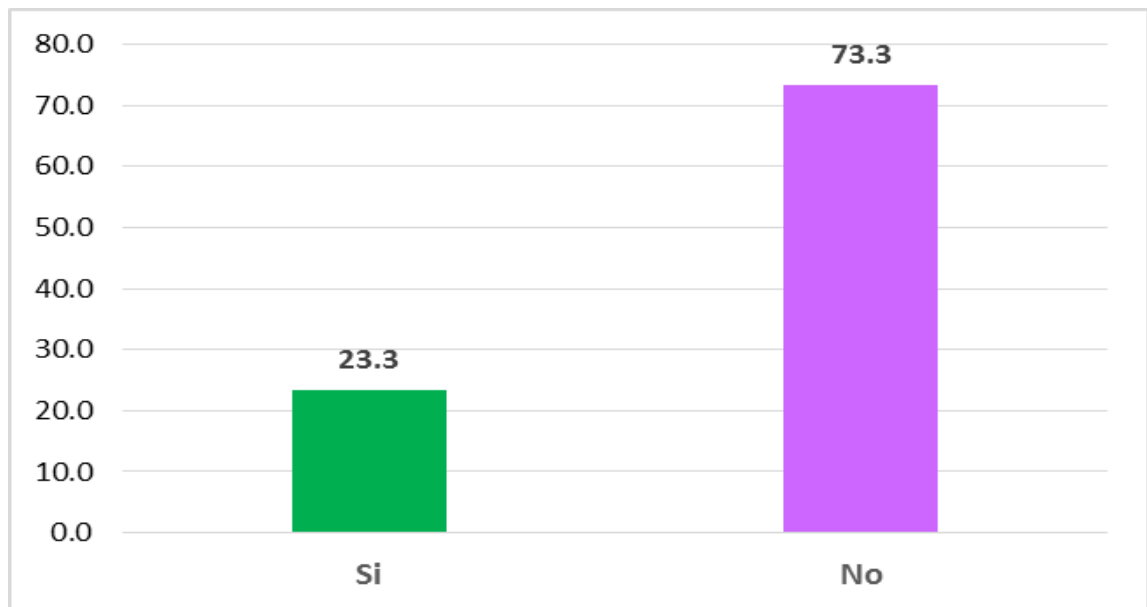


En la tabla 8 y la gráfica 8 se observa la respuesta a la pregunta ¿cree Ud., que se garantiza el debido proceso judicial en general? El 46,7% de los encuestados responden si y el 53,3% responden no.

**Tabla N° 09: ¿Sabe Ud., que porcentaje de procesos se resuelven con sentencias u otras formas de conciliación?**

<b>Respuesta</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	7	23,3
No	22	73,3
Total	29	96,67

**Gráfico N° 09: ¿Sabe Ud., que porcentaje de procesos se resuelven con sentencias u otras formas de conciliación?**



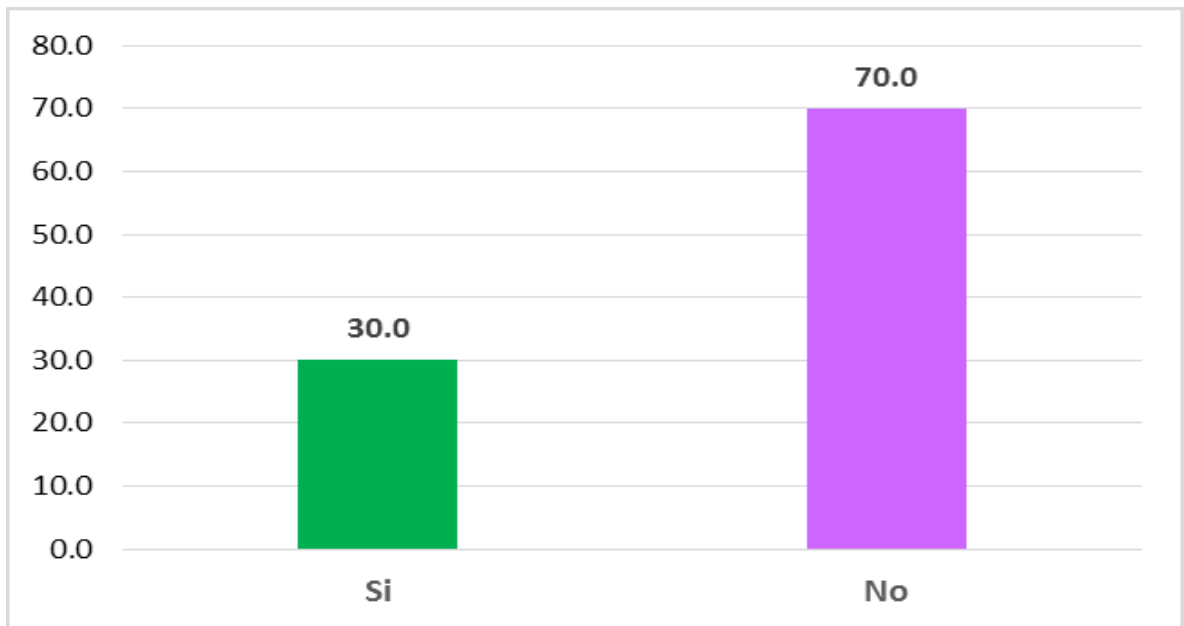
En la tabla 9 y la gráfica 9 se observa la respuesta a la pregunta ¿Sabe Ud., que porcentaje de procesos se resuelven con sentencias u otras formas de conciliación? El 23,3% de los encuestados responden si y el 73,3% responden no.



**Tabla N° 10: ¿El servicio que prestan los órganos y/o dependencias judiciales en la tramitación de procesos son eficaces**

<b>Respuesta</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	9	30,0
No	21	70,0
Total	30	100

**Gráfico N° 10: ¿El servicio que prestan los órganos y/o dependencias judiciales en la tramitación de procesos son eficaces?**

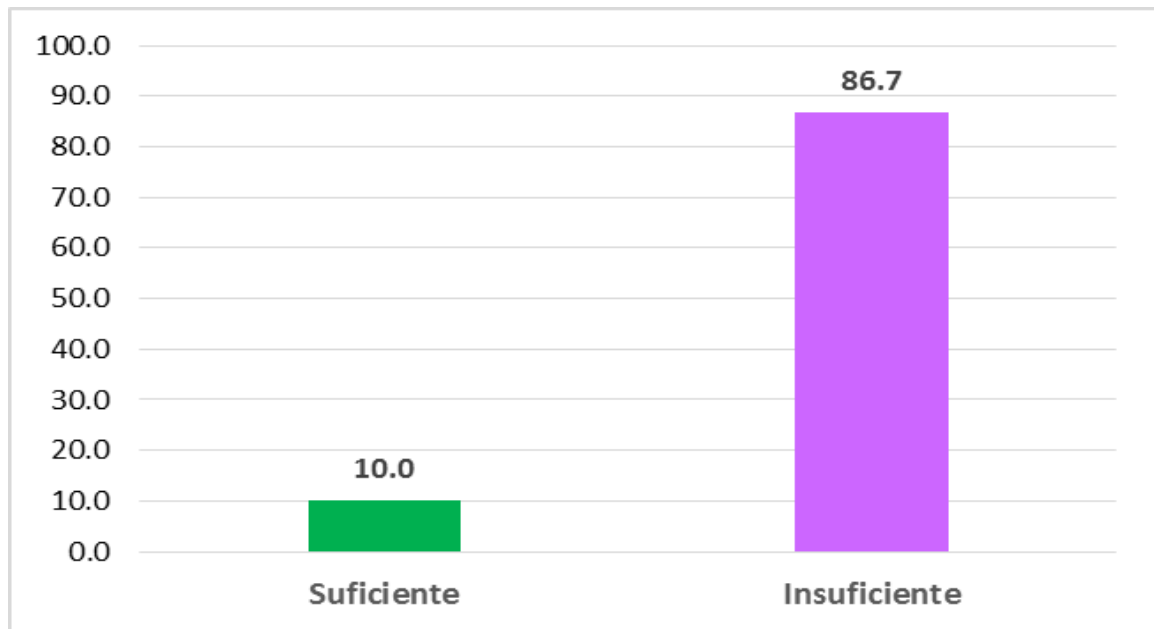


En la tabla 10 y la gráfica 10 se observa la respuesta a la pregunta ¿el servicio que prestan los órganos y/o dependencias judiciales en la tramitación de procesos son eficaces? El 30,0% de los encuestados responden si y el 70,0% responden no.

**Tabla N° 11: Considera que el número que prestan servicios en las dependencias judiciales es:**

<b>Respuesta</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Suficiente	3	10,0
Insuficiente	26	86,7
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>96,67</b>

**Gráfico N° 11: Considera que el número que prestan servicios en las dependencias judiciales es:**

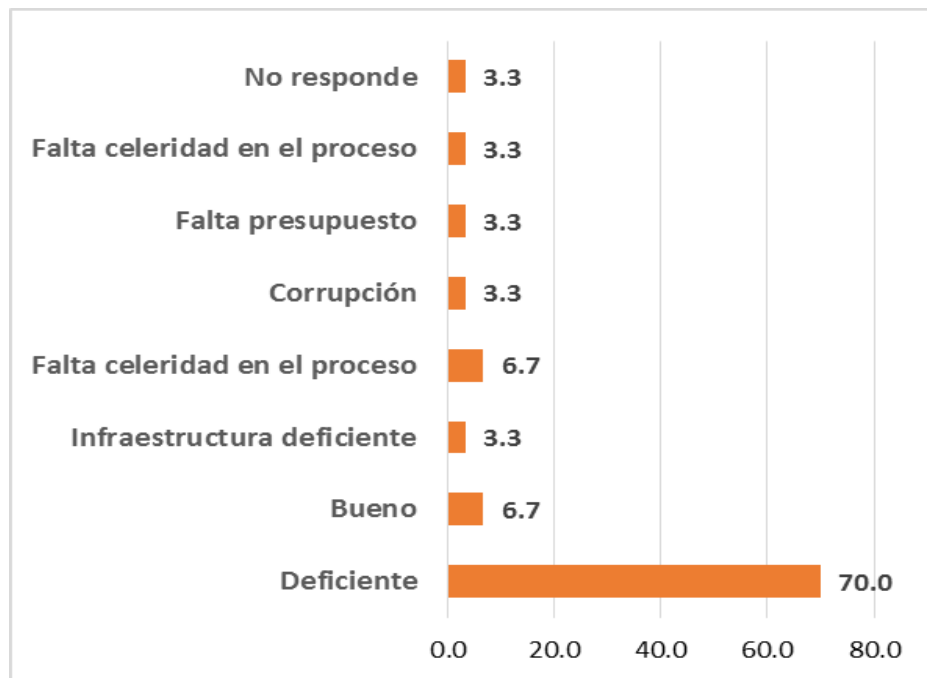


En la tabla 11 y la gráfica 11 se observa la respuesta a la pregunta Considera que el número que prestan servicios en las dependencias judiciales es El 10,0% de los encuestados responden si y el 90,0% responden no.

**Tabla N° 12: Para Ud., ¿qué opinión le merece la administración de justicia en el Perú?**

<b>Respuesta</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Deficiente	21	70,0
Bueno	2	6,7
Infraestructura deficiente	1	3,3
Falta celeridad en el proceso	2	6,7
Corrupción	1	3,3
Falta presupuesto	1	3,3
Falta celeridad en el proceso	1	3,3
No responde	1	3,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

**Gráfico N° 12: Para Ud., ¿qué opinión le merece la administración de justicia en el Perú?**

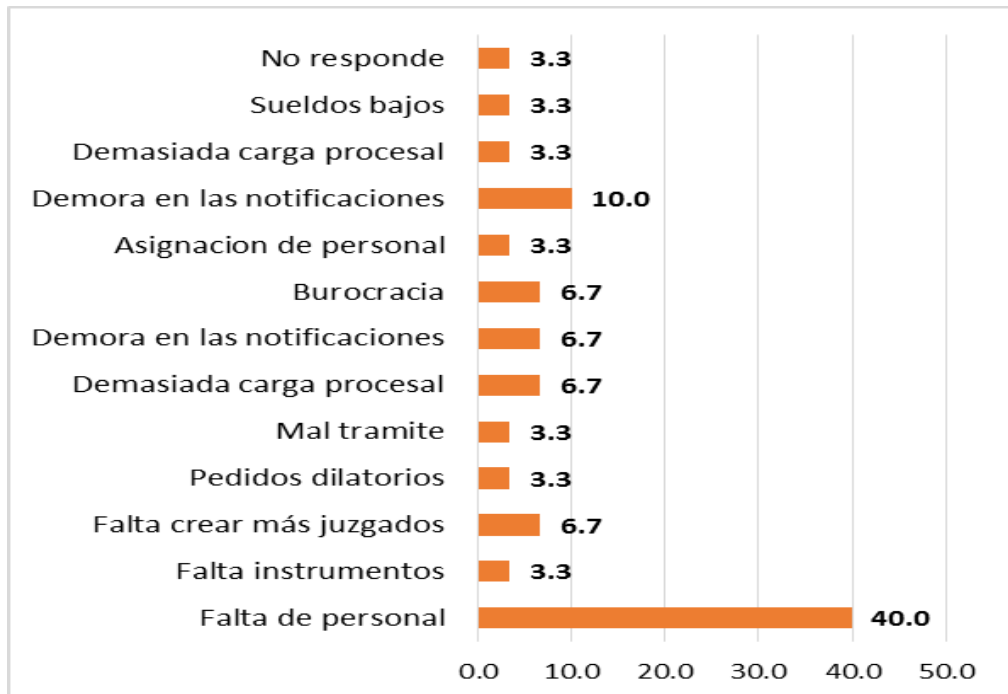


En la tabla 1 y la gráfica 1 se observa la respuesta a la pregunta ¿qué opinión le merece la administración de justicia en el Perú? El 70,0% de los encuestados responden que es deficiente, como también, 6,7% indican que es bueno, 6,7% manifiestan que falta celeridad en el proceso.

**Tabla N° 13: A su criterio, ¿cuáles serían las causas del retraso de la tramitación en los procesos judiciales?**

<b>Respuesta</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Falta de personal	12	40,0
Falta instrumentos	1	3,3
Falta crear más juzgados	2	6,7
Pedidos dilatorios	1	3,3
Mal tramite	1	3,3
Demasiada carga procesal	2	6,7
Demora en las notificaciones	2	6,7
Burocracia	2	6,7
Asignación de personal	1	3,3
Demora en las notificaciones	3	10,0
Demasiada carga procesal	1	3,3
Sueldos bajos	1	3,3
No responde	1	3,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 13: A su criterio, ¿cuáles serían las causas del retraso de la tramitación en los procesos judiciales?**

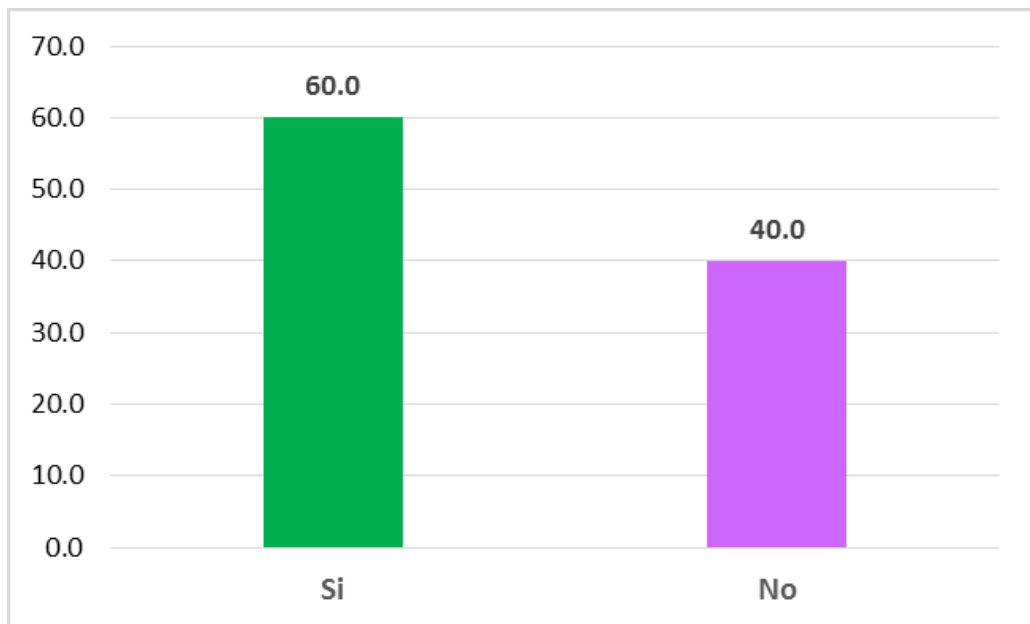


En la tabla 13 y la gráfica 13 se observa la respuesta a la pregunta ¿cuáles serían las causas del retraso de la tramitación en los procesos judiciales? El 40,0% de los encuestados responden que falta personal, 10,0% indican que hay demora en las notificaciones.

**Tabla N° 14: ¿Cree Ud., que los servicios jurisdiccionales actúan con justicia y equidad?**

<b>Respuesta</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Si	18	60,0
No	12	40,0
Total	30	100

**Gráfico N° 14: ¿Cree Ud., que los servicios jurisdiccionales actúan con justicia y equidad?**

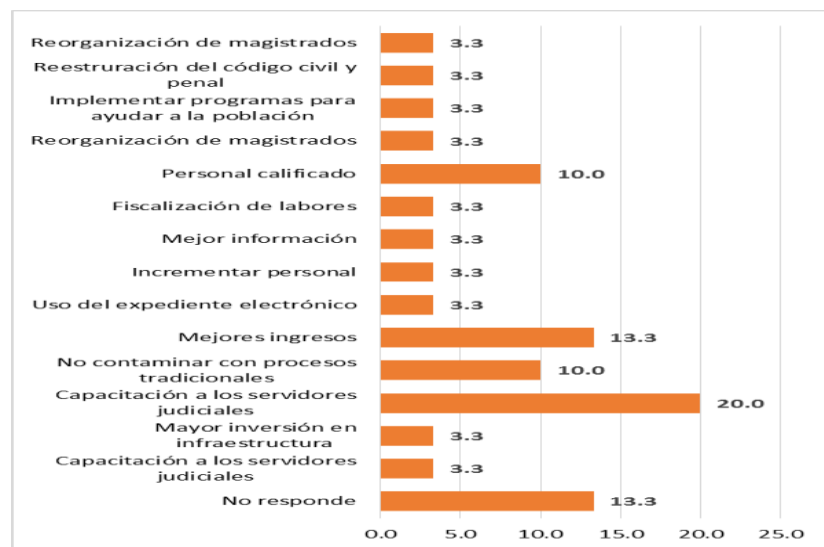


En la tabla 14 y la gráfica 14 se observa la respuesta a la pregunta ¿cree Ud., que los servicios jurisdiccionales actúan con justicia y equidad? El 60,0% de los encuestados responden si y el 40,0% responden no.

**Tabla N° 15: ¿Qué sugerencias podría dar Ud., para mejorar la administración de justicia?**

<b>Respuesta</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
No responde	4	13,3
Capacitación a los servidores judiciales	1	3,3
Mayor inversión en infraestructura	1	3,3
Capacitación a los servidores judiciales	6	20,0
No contaminar con procesos tradicionales	3	10,0
Mejores ingresos	4	13,3
Uso del expediente electrónico	1	3,3
Incrementar personal	1	3,3
Mejor información	1	3,3
Fiscalización de labores	1	3,3
Personal calificado	3	10,0
Reorganización de magistrados	1	3,3
Implementar programas para ayudar a la población	1	3,3
Reestructuración del código civil y penal	1	3,3
Reorganización de magistrados	1	3,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

**Gráfico N° 15: ¿Qué sugerencias podría dar Ud., para mejorar la administración de justicia?**



En la tabla 15 y la gráfica 15 se observa la respuesta a la pregunta ¿qué sugerencias podría dar Ud., para mejorar la administración de justicia? El 20,0% de los encuestados responden que es necesario la capacitación a los servidores judiciales, 13,3% que deben mejorar los ingresos, 13,3% que deben incorporar personal calificado, el no deben contaminar con procesos tradicionales, y 13,3% no responden.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LAS BASES TEÓRICAS.**

De los cuadros y gráficos estadísticos, se evidencia los efectos de la investigación, es decir, la organización del Sistema Judicial, desde la Corte Suprema, Cortes Superiores, Juzgados en lo Civil, Penal, Administrativo, laboral, tributario, etc., y por otro lado Juzgados de Paz, todos administran justicia a lo largo y ancho del país, siempre bajo la tutela de la Constitución y otras leyes especiales.

El Sistema judicial, es amplio y complejo, sin embargo, es administrado con la dirección de la OCMA y otras.

Este trabajo se ha realizado con la participación de trabajadores que laboran en la Corte de Justicia de Huánuco de la cual estamos muy reconocidos. Por otro lado la competitividad de servicios se aprecia en las bondades que ofrece una sección de ética, ya que es tan significativa, puesto que la Corte adolece de una serie de deficiencias como se ha demostrado en la información estadística, es decir la competencia de los tres poderes del Estado.

Dichos resultados son corroborados con la investigación.

En el contexto de la cultura, de la teoría y dogmática jurídica no hemos encontrado tesis que nos haya servido de referencia, sin embargo, en la misma Corte concepciones referidas a nuestras dos variables.

Ejercicio por la misma Corte Suprema de Justicia y los Tribunales inferior de la Nación (Art. 108).

El Poder Judicial es un poder del Estado porque modera el desenvolvimiento político de los otros poderes, sin dejar, por ello, de ser un Tribunal de Justicia, un órgano de Control que asegura la supremacía de la Constitución, cuyo fin declara la inconstitucionalidad o la voluntad, en su caso, de las leyes o de los actos de gobierno, un órgano de gobierno, y un agente de cambio social, pues debe permitir la interpretación transformativa y dinámica del derecho federal, un árbitro en el Sistema de poderes federativos.

Y, si bien el Poder Judicial constituye un poder independiente de los demás poderes del Estado, para que se cumplan sus decisiones, el ejecutor debe permitirle la fuerza pública, y el Congreso es el que reglamenta la jurisdicción federal como lo ha hecho al establecer apelaciones, para lo cual creó cámaras federales, el que determina el número de jueces y su organización y el que participa en la eventual remoción de los mismos, en el caso de requerir.

Los tres poderes del Estado, existen, trabajan en bien del desarrollo del país, no se interfieren, respetan su competencia, jurisdicción, es decir, se mantiene la independencia de poderes.

## **5.2 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LAS BASES TEÓRICAS**

De los resultados estadísticos se evidencia que los encuestados como muestra representativa tienen el mérito de responder con propiedad que si conocen la relación del Sistema Judicial con la competitividad de servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco dentro del marco de la independencia de poderes como lo determina la Constitución Política del Perú.



De igual manera se ha conocido su organización, características y sus niveles de competitividad como servicio al público, usuario, en el marco de la Constitución y otras leyes afines.

Con respecto a la hipótesis también se han determinado que el Sistema Judicial se relaciona directamente con la competitividad de servicios en la Corte Superior de Justicia de Huánuco.

Con respecto a la primera variable Poder Judicial, se ha realizado un profundo análisis e interpretación de este importante Poder del Estado, de igual manera se trabajó con la segunda variable competitividad de servicios, se ha demostrado que los poderes se relacionan mutuamente, respetando su independencia de poderes.

### **APORTE CIENTÍFICO**

El hombre, consciente o inconscientemente, siempre ha vivido y vive pensando en su desarrollo, en su orden y sobre todo en su poder político, social, cultural y jurídico, desde esta perspectiva se afana por crear todo un Sistema jurídico, político, cultural, para ser motora al imperio de sus decisiones, proposiciones y lograr una humanización, con ética pero parece que mientras más leyes se dan, se le proporciona más ciencia, más filosofía, para al final no se observa el programa que todos deseamos, por el contrario el hombre se ve envuelto en una serie de asuntos a los seres más queridos: las madres, hijos, parientes, etc.

Entonces qué pasa con el conocimiento, con la justicia, el derecho, creemos que hace falta a gritos una reforma total del Sistema ¿cómo? Si se puede lograr con propuesta y decisiones.

## CONCLUSIONES

1. El Sistema judicial sí se relacionan con los demás sistemas de la administración de justicia, respetando su independencia de poderes.
2. El Sistema judicial está organizado de la mejor manera que le permite caracterizarse por ser idóneo, con una visión al futuro de prestar los servicios adecuadamente y sobre todo cumplir con el debido proceso en los procedimientos jurídicos y se tenga como norte una verdadera justicia y un derecho honorable.
3. Los niveles de competitividad, también se implemente acorde de la calidad de profesionales que laboran en las diferentes unidades de organización, que la carga procesal no constituye disculpas para no administrar justicia adecuadamente, ajustado a la justicia y a la ley.

## **SUGERENCIAS**

1. Al Gobierno Central, ejecutar dos cosas, la primera implementar al Poder Judicial y a otros con toda la tecnología acorde a la época. Otra, hacer una reorganización en el Sistema Nacional, estamos en época de desterrar la corrupción.
2. Establecer políticas que permitan mejorar el Sistema Nacional, poco podemos esperar de la administración sin mejorar la planificación, organización, direcciones, y evaluar a nuestros poderes.
3. Capacitar constantemente al personal para garantizar los servicios de competencia de los poderes, respetando su independencia de poderes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Augusto Mario Morello. La Reforma de la Justicia. Ed. Librería Editora Platense.
2. Roland Arazi, Mario Augusto Morello, Mario el Kaminker, Isidoro Eisner. Anteproyecto de Reformas al Código Procesal Civil y Comercial de la Nación. Ed. de los autores 1993.
3. Roland Arazi, Jorge A. Rojas. Código Procesal Civil y Comercial de la Provincia de Río Negro. Ed. Rubinzal-Culzoni.
4. Mario Augusto Morello. La Prueba, Tendencias Modernas. Ed. Abeledo – Perrot.
5. Enrique M. Falcón. Tratado de Derecho Procesal Civil y Comercial. Ed. Rubinzal Culzoni
6. Enrique M. Falcón. Procesos de Conocimiento. Ed. Rubinzal Culzoni g. Roberto O. Berizonce. Derecho Procesal Civil Actual. Abeledo – Perrot.
7. Rafael Bielsa. Transformación del Derecho en Justicia. Ed. La Ley 1993. I
8. Rafael Bielsa y Mariano Cavagna Martínez, Eduardo R. Graña. La reconversión del Poder Judicial de la Nación. Ed. La Ley 1994.
9. Guillermo Rafael Cosentino. Metamorfosis del cambio social y su impacto en el Sistema de Administración de Justicia (SAJ). La Ley Actualidad. Julio – 1997
10. Guillermo Rafael Cosentino. La Reforma de la Administración de Justicia Penal. Una Visión desde el Gerenciamiento del Proceso. El Reporte. Ed. Escuela de Capacitación del Poder Judicial de la Provincia del Chubut, n° 15.
11. Germán Garavano. La Justicia Argentina: Crisis y Soluciones. IUDEC/UC3M/FORES. Madrid – España, diciembre 1997.
12. Germán Garavano. Eficiencia y Justicia. ¿Cuándo la Justicia es eficiencia? Universidad Siglo XXI. Fundación Empresas, Córdoba 1998.
13. Héctor Ramón Peñaranda Quintero. El Documento Electrónico. Editorial de la Universidad de Zulia (Venezuela)
14. Pelayo Ariel Labrada, Carlos Enrique Courtade y Andrés de Cara. Manual de Gestión para el Servicio de Justicia. Ed. Nova Tesis.

15. Germán C. Garavano (Director). Información & Justicia II – Datos sobre la Justicia Argentina. Editado por Unidos por la Justicia y Fundación Konrad Adenauer.
16. Pelayo Ariel Labrada. La Motivación en los Organismos Judiciales. Ed. Nova Tesis.
17. Humberto Quiroga Lavié y Otros. Gestión Social de Calidad en la Justicia. Ed. La Ley.
18. Humberto Quiroga Lavié. La Formación del Derecho Procesal Organizacional. Editado por la Cámara de Diputados de la Provincia de Bs. As.
19. Toribio Sosa. Notificaciones Procesales. Civil y Comercial. Ed. La Ley.
20. Corte Suprema de Justicia de la Nación. Gestión Judicial. Ed. La Ley
21. Corte Suprema. Corporación Administrativa del Poder Judicial de la República de Chile. Departamento de Informática – Unidad de Estudios y Planificación. Manual de Procedimientos de los Tribunales de la Reforma Procesal Penal. Mayo de 2005.

# **ANEXOS**

**Anexo 01**  
**MATRIZ DE VARIABLES**

**TITULO: EL SISTEMA JUDICIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE HUANUCO 2016**

<b>Variable</b>	<b>Definición de Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Sistema Judicial	Conjunto de factores, elementos que operan en la administración de justicia. El Sistema Judicial peruano dispone de un vasto de potencial humano, normas, leyes, principios, objetivos y fines.	Elementos. Factores Operan Administración Justicia Sistemas Potencial humano Leyes Sentencias Defensas.	Elementos que intervienen. Qué factores intervienen. Cómo operan. Administración Cómo accede la justicia Qué es el sistema Potencial humano Leyes Sentencias Defensas	Encuesta
Competitividad de Servicios	Se refiere a la calidad de servicios que presta las diferentes secciones que laboran coordinadamente dentro del Poder Judicial, en bien de los usuarios con el debido proceso, es decir una transparencia única. Los servicios que presenta el Poder Judicial a los usuarios deben gozar de transparencia, justicia, dinámica y oportuna.	Calidad Servicios Secciones Coordinación Poder Judicial Usuarios Proceso Transparencia.	Posee o no calidad en servicios Secciones Coordinación si cumple El Poder Judicial Cómo actuaron los usuarios Proceso Recursos Transparencia	Encuesta