

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

Carrera: Contador Público

Diseño de Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión para la Oficina
Judicial del Poder Judicial de San Juan

Alumno: Fabricio Serafino

Legajo: VCPB22077

DNI: 25.649.066

Año: 2019

Resumen

Si bien la metodología del CMI surgió del mundo privado como una forma de integrar las necesidades de los clientes con la visión financiera de la empresa, en el ámbito público el uso de la misma adquiere especial importancia al generar un quiebre en las burocracias gubernamentales, encausando de esta manera a la organización en la consecución de los objetivos concretos que surgen de una clara planificación estratégica.

En función de lo expuesto, el presente trabajo plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para facilitar la toma de decisiones y la mejora continua, comunicando de manera ágil, a través de indicadores, la situación de la gestión de la Oficina Judicial (OFIJU), a fin de promover un funcionamiento más eficaz y eficiente desde el punto de vista de su administración.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Control de Gestión, Indicadores, Cuadro de Mando Integral, Oficina Judicial

Abstract

Although the methodology of the BSC emerged from the private world as a way to integrate the needs of customers with the financial vision of the company, in the public sphere the use of the same acquires special importance to generate a break in the government bureaucracies, in the achievement this way the concrete objectives that arise from a clear strategic planning.

Based on the above, this work proposes the design of a Balanced Scorecard as a tool to facilitate decision making and continuous improvement, communicating in an expeditious manner, through indicators, the management situation of the Judicial Office, in order to promote a more effective and efficient operation from the point of view of its management.

Keywords: Strategic Planning, Management Control, Indicators, Balanced Scorecard, Judicial Office

Índice

Introducción.....	7
Justificación y Antecedentes	9
Objetivos	10
Objetivo general.....	10
Objetivos Específicos	10
Marco Teórico	11
Organización	11
Gestión.....	12
Enfoque Estratégico.....	13
El CMI como Herramienta de Gestión y Control Organizacional.....	13
El CMI en las Organizaciones Públicas	15
Marco Metodológico.....	20
Tipo de Investigación	20
Técnicas Utilizadas.....	20
Observación Pasiva.....	21
Entrevista Semi-Estructurada	22
Encuesta	22
Análisis de Datos – Etapa Diagnóstica	24
Reseña Histórica.....	24
Visión, Misión, Valores.....	24
Servicio Prestado.....	26
Ubicación Geográfica.....	26
Organigrama.....	26
Funciones	27
Usuarios/Clientes Principales	29
Proveedores.....	29
Análisis por Perspectiva del CMI.....	30
Perspectiva de Clientes	30
Perspectiva Financiera	31
Perspectiva de Procesos	32
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	32
Perspectiva de Gobernabilidad.....	33
Perspectiva de Marco Legal	33

FODA	34
Conclusiones Diagnósticas	35
Desarrollo de la Propuesta de Aplicación	37
Introducción y Fundamentación de la propuesta	37
Identificación de Procesos y Confección de Procedimientos	37
Definición de la Visión, Misión, Valores y Estrategia	40
Definición de los objetivos estratégicos	40
Diseño del Mapa Estratégico	42
Selección de Indicadores	43
Construcción de Fórmulas.....	44
Construcción de la matriz de CMI	46
Capacitación.....	48
Control y verificación del CMI.....	48
Presupuesto de la Propuesta.....	49
Etapa Cronológica de la Propuesta.....	50
Conclusiones	51
Recomendaciones.....	51
Referencias	53
Anexo I Guía de Observación	54
Anexo II Entrevista Semi-Estructurada.....	56
Anexo III Encuesta a Empleados.....	61
Anexo IV Encuesta de Satisfacción.....	63
Anexo V Procedimientos de Cada Unidad.....	64
Anexo VI Encuesta de Clima Laboral	97

Índice de Tablas

Tabla 1. Ficha Técnica.....	21
Tabla 2. Análisis FODA.....	34
Tabla 3. Matriz FODA.....	42
Tabla 4. Mapa Estratégico.....	43
Tabla 5. Indicadores.....	45
Tabla 6. Matriz de CMI.....	47
Tabla 7. Cuadro Presupuestario.....	49
Tabla 8. Diagrama de Gantt.....	50

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura del cuadro de mando integral genérico.....	14
Figura 2. Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas	16
Figura 3. CMI para las Entidades Públicas	17
Figura 4. CMI para el Sector Público	19
Figura 5. Organigrama de la OFIJU	26
Figura 6. Diagrama de Flujo.....	38
Figura 7. Mapa de Procesos.....	39

Introducción

En la actualidad los ciudadanos, a través de ONG y los medios de comunicación, controlan y exigen a los organismos públicos el cumplimiento de los objetivos y funciones que les son propias. La relación de dichos organismos con el ciudadano está marcada por una mayor actividad y participación de ambos actores: al mismo tiempo que la organización cuenta con un campo de acción más corto debido a las limitaciones del presupuesto público, los ciudadanos demandan mejores servicios con procesos más claros y controlados. En este sentido, las entidades deben reforzar una imagen de lo que algunos autores han dado en llamar Instituciones Públicas de Alto Desempeño, orientadas a prestar servicios concretos para los ciudadanos. De hecho, en el panorama actual de la administración pública, en donde los líderes deben enfrentarse a retos estructurales, ambientes decisivos complejos y sistemas regulatorios cambiantes, se debe tener en cuenta los rasgos y criterios de desarrollo que llevan a las entidades hacia el alto desempeño, caracterizado por la implementación de nuevos modelos de innovación que descartan impedimentos tales como el miedo al cambio, una lenta toma de decisiones o la rigidez institucional.

Si bien el CMI es una herramienta de gestión organizacional pensada inicialmente para el campo empresarial privado, la metodología es susceptible de adaptación para lograr resultados en el sector público. Le permite a las entidades de dicho sector llevar a cabo procesos de gestión con altos niveles de desempeño en donde puedan traducir la misión de la entidad y sus objetivos principales en actividades concretas y en indicadores específicos que garanticen un seguimiento estricto según los modelos de gestión establecidos por la ley.

Para que una entidad pública pueda ver materializada su misión y su visión específica, debe tener la capacidad de vincular dos aspectos esenciales de toda la gestión. Primero, debe formular y diseñar una estrategia que realmente sea producto de estos dos aspectos (visión y misión), y segundo, tiene que garantizar una correcta implementación de dicha estrategia. Si alguno de los dos polos no se desarrolla adecuadamente, la entidad simplemente no logrará sus objetivos principales que son, precisamente, llevar a cabo su visión y misión específica.

Mientras que la formulación de la estrategia es una parte importante previa a todo el proceso de gestión pública, lo que realmente se convierte en un aspecto crítico es su correcta implementación. Es allí donde el seguimiento debe cumplir con estándares más rigurosos de control y donde todas las unidades del organismo deben tener la capacidad de garantizar un buen nivel de desempeño según los objetivos que se planearon desde los niveles gerenciales. Al realizar el proceso de implementación de objetivos estratégicos con el Balanced Scorecard los organismos tienen la capacidad de garantizar que todos los aspectos esenciales para su funcionamiento y para una

consecución de objetivos satisfactoria sean tenidos en cuenta.

Con dicha implementación, las entidades públicas no sólo logran comunicar la estrategia a todas las unidades que las conforman, sino que también permiten que la estrategia se desglose a todos los niveles de la estructura organizacional y se vinculen a las tareas diarias de cada uno de los funcionarios. Así, cada uno de ellos podrá asumir responsabilidades claras y tendrá un marco de acción más preciso para conseguir resultados. Asimismo, las entidades cuentan con la ventaja de que todos sus lineamientos estratégicos, al igual que su implementación y su traducción en indicadores específicos, pueden estar orientados a generar un mejor posicionamiento de la imagen de la entidad y, por ende, de la percepción que tiene la ciudadanía respecto al desempeño de la misma.

En este sentido, el propósito del siguiente trabajo es diseñar un CMI como herramienta de control de gestión de manera tal de colaborar en la toma de decisiones de la Oficina Judicial, y que esas decisiones impliquen un mejor desempeño enfocado al logro de los objetivos estratégicos planteados.

Para ello, en la primer parte del trabajo se presenta el tema objeto de estudio, la justificación del mismo conjuntamente con los objetivos que persigue el proyecto.

A posteriori se expone la teoría de los principales autores de la materia, sus enfoques y perspectivas. Se estructura desde lo general a lo particular dando un marco de referencia para aplicar los conceptos específicos del CMI. Se describe la concepción de organización y sistema de control aplicable a las mismas. Se estudia la noción de gestión y la importancia de su aplicación. Se analiza la importancia del enfoque estratégico y la definición de la estrategia como primer paso para la confección del CMI. A renglón seguido se desarrollan los conceptos claves del CMI como herramienta de gestión para el logro de los objetivos estratégicos, finalizando con las alternativas de aplicación de dicha herramienta a las organizaciones públicas.

En otro punto se plantea el marco metodológico donde se especifica las técnicas y métodos de investigación utilizados.

Una vez planteados ambos marcos se desarrolla un diagnóstico acabado de la organización a fin de poder dar respuesta a los objetivos planteados oportunamente. Se busca identificar aquellos aspectos específicos de la organización que sostengan la aplicación del constructo teórico esbozado.

Concluido la etapa mencionada, se elabora la propuesta profesional para facilitarle a la organización la implementación del CMI, dentro de los seis meses de finalizado el informe.

Por último y en base a todo el desarrollo detallado, se enuncian las conclusiones y recomendaciones propuestas.

Justificación y Antecedentes

Es indiscutible que se requieren mecanismos eficientes para brindar prontas respuestas judiciales a los conflictos de origen penal, a efectos de dar satisfacción a los justiciables cuyos intereses se hayan involucrados en los mismos, ya sea como sujetos activos en la comisión de conductas que dan motivo a la persecución por los órganos del Estado (en cuyo caso se habla de imputados), o sujetos pasivos cuya participación secundaria en el sistema los convierte en testigos de su operatividad (víctimas o querellantes).

Resulta decisivo diagramar una organización que asegure la eficacia y eficiencia del trabajo de los operadores, funcionarios judiciales y empleados en general, facilitando el trabajo de todos ellos. La estandarización de las metodologías de trabajo y de comunicación entre los organismos integrantes del sistema requiere un tratamiento exhaustivo. Para ello se establece la división y delimitación de funciones específicas siendo la Oficina Judicial una organización de carácter instrumental que sirve de soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional, le compete todo lo relativo a la función administrativa dentro del Procedimiento Especial de Flagrancia, quedando reservada toda tarea jurisdiccional a los jueces.

Dentro de este marco y a los fines de conseguir la excelencia en la prestación de un servicio fundamental a los ciudadanos como es la Justicia, es menester desarrollar un sistema de control de gestión que le brinde a la dirección de la OFIJU los recursos necesarios para lograr la especialización requerida. Es fundamental poder determinar los objetivos que se buscan y orientar todas las acciones hacia ellos, y en caso de existir desviaciones, poder corregirlas y redireccionarlas. Sobran los ejemplos que evidencian la necesidad de un sistema de control de gestión contundente para lograr eficacia y eficiencia en la administración de los recursos y en la calidad de la prestación de los servicios públicos.

En general, se piensa la implementación de los sistemas de control de gestión a las grandes empresas por lo que, en parte, es innovador la aplicación en el sector público y más aún en la Administración de Justicia.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de Control de Gestión para la Oficina Judicial del Procedimiento Especial de Flagrancia del Poder Judicial de San Juan.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la estructura organizacional de la Oficina Judicial.
- Identificar los procesos de la Oficina Judicial y establecer el alcance de los mismos, delimitando las competencias de las unidades o departamentos.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral específico para la OFIJU.

Marco Teórico

Organización

Algunas concepciones actuales, al hablar de organizaciones, cambian la perspectiva y hacen foco en los fines que deben ser alcanzados por las mismas. Se caracterizan por un diseño y concepción basados en la división de tareas que permitan la consecución de un fin específico. Esta división del trabajo permite descentralizar el poder mejorando la coordinación y el control del cumplimiento de objetivos, generando la posibilidad de establecer canales de comunicación que posibilitan una mejor consecución de lo acordado (Rodríguez, 2011). Las organizaciones se diferencian de los individuos que las componen en la lógica funcional, generando reglas y comportamientos que se influyen mutuamente.

La realización de un diagnóstico de la organización nos posibilita un profundo conocimiento de su funcionamiento y con ello la posibilidad de predecir y controlar el comportamiento organizacional. El diagnóstico compete a la organización entendida como sistema y como tal, se pueden definir e identificar las distintas variables que al verse interrelacionadas permite acceder a una explicación aún más coherente del funcionamiento y del sistema organizacional. El diagnóstico organizacional consiste en una descripción y una explicación que debe ser capaz de transmitir a un agente externo la realidad funcional de la organización (Rodríguez, 2015).

De esta manera, un sistema de control de gestión tiene una función doble, por un lado controlar evitando de esta manera cualquier desvío de los objetivos propuestos, y por el otro gestionar los cambios. Lograr el mayor rendimiento posible de una organización es la principal motivación de sus directivos y líderes. En este contexto, el control de gestión puede convertirse en un factor clave en el rendimiento de la organización y a través de otros factores clave de éxito.

Conforme lo mencionan Menguzzato y Renau (1995), los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para que su funcionamiento sea eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Ser rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una, la información necesaria para el posterior análisis con vistas a

influir en el comportamiento de la organización. El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser. Cada objetivo debe estar debidamente conformado ajustándose a las características del entorno y a las necesidades tanto objetivas como subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite accionar y, en caso de ser necesario, reajustar la forma en que se lograrán esas metas planteadas, e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y saber cuáles son las respuestas posibles frente a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo hacerlos.

Gestión

La gestión dentro de una organización da cuenta de la visión global que posee el recurso humano encargado de gestionar respecto de la organización, ello incluye por tanto la noción de las posibilidades reales que le permitirá resolver situaciones puntuales por las que transite, y direccionar las acciones en pos de los objetivos planteados. Según Mintzberg (2003), la gestión puede asumirse como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

A lo largo de la historia, los sistemas de gestión se han ido modificando y adaptando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando.

Inicialmente los procesos de control se sustentaban en elementos tales como:

- Establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado.
- Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
- Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctivas.

Una de las limitaciones de estos enfoques sobre el control radica en que las acciones correctivas se toman una vez ocurrida la desviación, por el hecho de no encontrarse previamente informadas. Además presenta otras limitaciones que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos.

Enfoque Estratégico

Un sistema de control con un enfoque estratégico debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. El perfil estratégico de una organización es una técnica que se utiliza para el análisis interno e intenta conocer los puntos fuertes y débiles de ésta a través del estudio y análisis de sus áreas funcionales (Ventura Victoria, 2008). Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo. El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia organizacional) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

El diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, con aspectos formales así como con aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización. De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización; asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que, como sistema de control, no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia. Un sistema de control eficaz debe diseñarse en función de la estrategia y la estructura de la institución, la formulación de objetivos organizacionales ligada a la estrategia es el punto de partida del proceso de control.

El CMI como Herramienta de Gestión y Control Organizacional

Los autores Robert Kaplan y David Norton fueron los que elaboraron y desarrollaron a comienzos de los años noventa el denominado Balanced Scorecard (BSC), el que fue traducido al español como Cuadro de Mando Integral (CMI). Se trata de una herramienta de dirección estratégica que colabora de forma eficaz con la planificación, gestión y control organizacional

(Gangas, Ramos, Leal y Pérez, 2015). Todo ello con la intención de sostener una implementación efectiva de la estrategia, además de generar efectos positivos a fin de incrementar el rendimiento y desempeño de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a la Alta Dirección un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación (Bombini y Diblasi, 2010). Además utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para ayudar a la alta dirección a implementar la estrategia y a monitorear el desempeño organizacional en tiempo real y esto permite que las decisiones se tomen en el momento preciso.

El CMI brinda un marco para analizar la estrategia en términos operativos (Ver Figura 1) y favorece la integración, interrelación y complementación de todos aquellos objetivos (objetivos planteados en función de la estrategia) para permitirle a la dirección observar el comportamiento de las diversas áreas o unidades. Esto le permitirá definir si alguna de ellas ha mejorado a expensas de otra. Si se logra conocer esta situación, se puede tomar las decisiones necesarias a fin de evitar un desempeño deficiente de la organización (Kaplan y Norton, 2001).

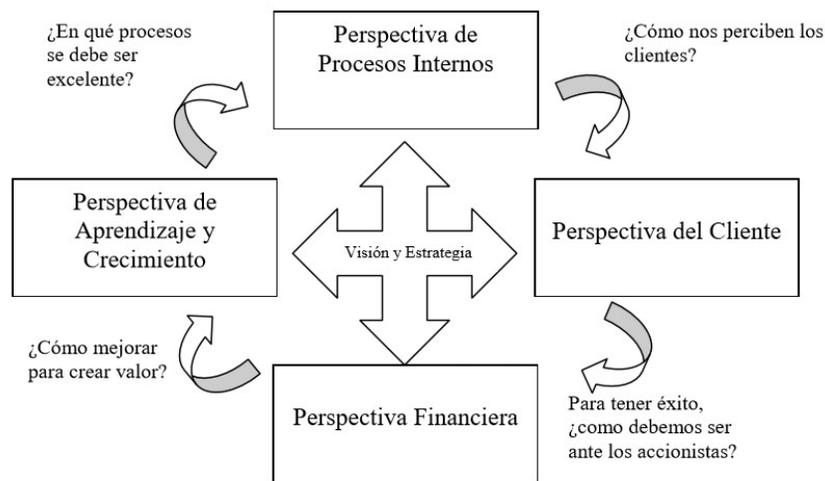


Figura 1. Estructura del cuadro de mando integral genérico. Fuente Kaplan y Norton, “Cuadro de Mando Integral”, 1996, p.22

La idea central entonces, es que el CMI sea entendido como un sistema de gestión para conectar la estrategia organizacional con las tareas y actividades específicas que realizan los individuos y equipos de trabajo. Dichas tareas son medibles con indicadores que permiten evaluar el rendimiento. Por lo tanto propone la complementariedad entre los distintos tipos de indicadores. Todos estos indicadores deben ser armados en función a las cuatro perspectivas fundamentales que son:

- **Aprendizaje y Crecimiento:** esta perspectiva se refiere a los grados de motivación y formación del equipo de trabajo y a las variables que contribuyen al desempeño de los mismos.
- **Procesos Internos:** en esta perspectiva se identifican los procesos internos críticos o claves que hacen a la actividad principal de la organización. Se centra en aquellas actividades que agregan valor a fin de satisfacer las necesidades de los clientes/usuarios.
- **Cliente:** esta perspectiva hace foco en los clientes, la identificación de los mismos, cuáles son las necesidades y aspectos que valoran al momento de ver satisfechas sus necesidades. Se enfoca también en la visión que tienen los clientes sobre la organización.
- **Financiera:** es la perspectiva que más le interesa a las organizaciones privadas ya que sustentan su existencia al resultado y la rentabilidad obtenida.

En síntesis, el aporte del CMI está dado por lo siguiente:

- Traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan la consecución de los objetivos.
- Comunica la estrategia a toda la organización.
- Alinea los objetivos de los empleados con los de la organización.
- Favorece la mejora continua.
- Identifica y alinea las iniciativas estratégicas.
- Favorece el feedback para la estrategia.

El CMI en las Organizaciones Públicas

El Estado debe buscar continuamente la optimización de sus recursos por medio de la priorización de necesidades, su actuación no puede ser evaluada simplemente por un análisis financiero. A fin de optimizar la asignación de los recursos presupuestarios, la gestión gubernamental se ve en la necesidad de racionalizar los servicios públicos por medio de una mejora continua de los procesos internos y de la propia estructura organizativa de la organización. En otras palabras, se ha de gastar de la forma más racional posible y obtener los mejores resultados para la comunidad. La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI, por su característica de instrumento de control estratégico, parece ser adecuado para monitorear la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a todo el aparato gubernamental. Los gobiernos necesitan de medios para evaluar su desempeño respecto a sus objetivos, por lo cual un

sistema de gestión equilibrado que utilice tanto medidas financieras como no financieras, sería muy conveniente. Las entidades gubernamentales demandan un modelo de gestión multidimensional, que les permita manejar la potencialidad de conflictos de intereses de sus stakeholders y la capacidad de crear valor para satisfacer esas aspiraciones. La Comisión de Principios Contables de AECA en su Documento n° 16, sobre Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas propone que para evaluar la gestión de las organizaciones pertenecientes al sector público es imperioso considerar también aquellos indicadores que posibiliten medir las metas estratégicas que hagan a la excelencia, equidad, entorno y sostenibilidad.

Entre los autores que tratan el tema de la aplicación del CMI a las organizaciones públicas están Kaplan y Norton, quienes plantearon la necesidad de ubicar a los clientes (Figura 2) en la parte más alta de la jerarquía.



Figura 2. Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas. Fuente: Kaplan y Norton: *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, 2002

También Bastidas y Feliu (2012) estudian el tema y proponen un nuevo modelo de CMI para el sector público, introduciendo los siguientes cambios:

- Integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable para la identificación de los stakeholders, sus intereses, potencialidad de conflictos e influencia de poder.
- Proponer perspectivas paralelas que ocuparán la principal jerarquía (Figura 3) en la estructura del CMI; éstas son: la Perspectiva del Usuario, la Perspectiva de la Comunidad y la Perspectiva Medioambiental. Particularmente, si se analiza el comportamiento de las demandas realizadas por los grupos de interés al Estado, la distinción entre Usuario y Comunidad resulta ser un ejercicio de gran importancia ya que los intereses individuales pueden estar contrapuestos a los de la comunidad (Sociedad). En este modelo debe asumirse

que el hecho de que existan diferentes intereses, no anula la perspectiva original del modelo, puesto que ahí están representados tanto individuos a título personal como distintos grupos de individuos (sindicatos, políticos, funcionarios públicos, empresarios, etc.), con intereses muchas veces completamente divergentes. En cuanto al medioambiente, a pesar de su importancia, no puede constituir una perspectiva independiente, ya que su preservación es uno de los valores y objetivos más caros de la comunidad.

- La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los RRHH de la organización.
- La Perspectiva Financiera será un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- Dado que la Perspectiva Interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor a sus clientes/usuarios se considerará una variable clave; y la aplicación de procesos de benchmarking podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.

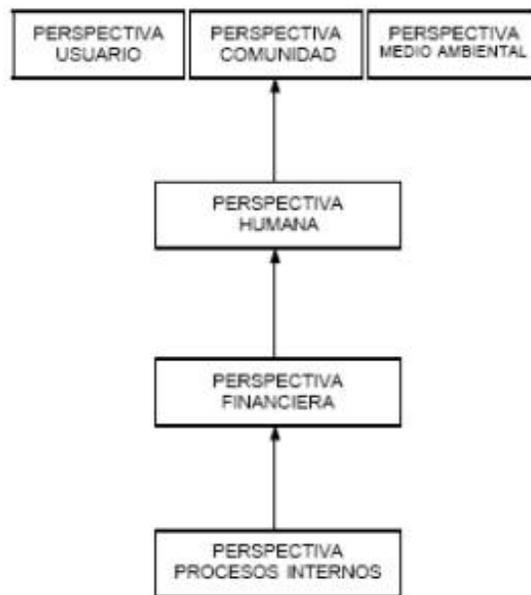


Figura 3. CMI para las Entidades Públicas, Bastidas Bermúdez, Ripoll Feliu (2003)

El rol de la comunidad se tiene como punto de referencia en la formulación de las prioridades estratégicas de la institución al comprobar que la organización está correspondiendo a sus expectativas, a fin de cuentas, son los que verdaderamente se ven afectados por la buena o mala

gestión de los servicios públicos. La incorporación de la dimensión medioambiental es vista como la responsabilidad social compartida entre la comunidad, para velar por la protección ambiental; y la propia organización, para evitar el impacto negativo que produce la explotación de sus actividades como así también el acercamiento al entorno en donde las desarrolla. Con relación al aprendizaje y crecimiento organizacional, estará soportado sobre la perspectiva humana y los procesos internos. Por un lado, fomentan la motivación, el rendimiento y la participación de sus miembros, y por otro, promueven los cambios que se esperan de las estructuras administrativas y procesos organizacionales, para convertirlos en sistemas flexibles que estimulen la iniciativa y la innovación.

Finalmente, en el modelo planteado por Rodríguez y Batista (2009), se agregan, además, las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva de Gobernabilidad:** los planes de gobierno, los proyectos y las políticas públicas se deben someter a la negociación con distintos grupos de interés (stakeholders) para obtener su aceptación y apoyo. El gobierno debe en todo momento evaluar el soporte político del que dispone, tanto en relación con los grupos de interés, como respecto a las fuerzas políticas opositoras que puedan apoyar o no la iniciativa.
- **Perspectiva de Marco Legal:** uno de los fundamentos del Estado de Derecho consiste en actuar dentro de lo previsto por el ordenamiento jurídico vigente. El principio de legalidad en la gestión pública es, como regla general, restrictivo. Es por ello que esta perspectiva recoge una serie de condicionamientos del ejercicio de gobierno. No obstante, el marco legal no constituye una perspectiva exógena respecto de las actividades gubernamentales, pues el propio gobierno, presenta dentro de este marco propuestas de modificaciones que le permitan o faciliten la implementación de sus planes.

En este modelo se plantea una relación directa entre todas las perspectivas (Figura 4), siendo necesario el cumplimiento de todas ellas para la generación del objetivo final que es el bienestar común de la sociedad.

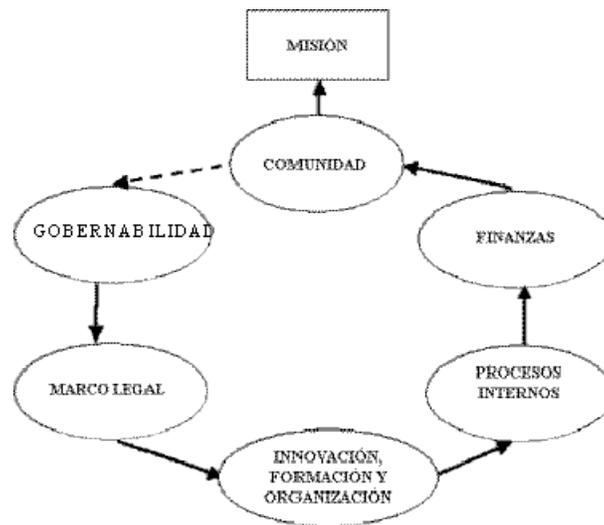


Figura 4. CMI para el Sector Público. Fuente: Rodríguez y Batista (2009)

Las posibilidades de modificación del modelo inicial son innumerables, especialmente cuando se observa la diversidad de organizaciones públicas existentes. Tratándose de un modelo general, la aplicación del CMI debería conllevar adaptaciones conceptuales o estructurales; considerando dimensiones mucho más específicas y cercanas a la realidad de cada organización.

Marco Metodológico

En este punto se detallan las técnicas y métodos de investigación que permitirán alcanzar los objetivos propuestos. Este proceso consiste en obtener datos que son procesados para poder hacer un análisis de la viabilidad del proyecto.

Tipo de Investigación

De acuerdo al análisis de la información, el trabajo de aplicación fue de tipo exploratorio y descriptivo. Consistió en descubrir y conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos y personas.

Las fuentes primarias de investigación fueron la organización misma, los miembros que pertenecen a ella y sus clientes/usuarios. Las fuentes secundarias, toda documentación elaborada por el organismo. Estas fuentes posibilitaron una indagación detallada, sistemática y en profundidad del objeto de interés.

Técnicas Utilizadas

Las técnicas metodológicas utilizadas fueron las siguientes:

- Observación pasiva.
- Entrevista semi-estructurada.
- Encuestas.

Tabla 1. *Ficha Técnica*. Elaboración Propia

Ficha Técnica				
Tipo de Investigación	Exploratoria		Descriptiva.	
Metodología	Cualitativa		Cuantitativa	
Técnicas	Entrevista	Observación	Encuesta	
Instrumentos	Guía de Entrevista	Guía de Observación	Cuestionario	
Población	Coordinador General y Director	-	Varones y Mujeres de 24 a 45 años que trabajan actualmente en la OFIJU	Usuarios/Clientes
Criterio Muestral	No Probabilístico, Intencional, de sujetos tipos	-	Probabilístico, Sistemático	Probabilístico Aleatorio
Muestra	2	-	6	40
Objetivo Específico Vinculado	1)-Analizar la situación actual de la estructura organizacional de la Oficina Judicial. 3)-Diseñar el Cuadro de Mando Integral específico para la OFIJU.	1)-Analizar la situación actual de la estructura organizacional de la Oficina Judicial. 2)-Identificar los procesos de la Oficina Judicial y establecer el alcance de los mismos, delimitando las competencias de las unidades o departamentos. 3)-Diseñar el Cuadro de Mando Integral específico para la OFIJU.	2)-Identificar los procesos de la Oficina Judicial y establecer el alcance de los mismos, delimitando las competencias de las unidades o departamentos. 3)-Diseñar el Cuadro de Mando Integral específico para la OFIJU.	1)-Analizar la situación actual de la estructura organizacional de la Oficina Judicial.
Perspectiva a la que aportan información	Perspectiva Financiera, Gobernabilidad, Marco Legal	Perspectiva de Procesos, Financiera	Perspectiva de Procesos, Aprendizaje y Crecimiento	Perspectiva de Clientes

Observación Pasiva

Esta técnica, también llamada directa, permitió observar los diferentes aspectos del objeto de estudio, en este caso fue la organización elegida. Se trató de una observación simple, ya que no incorporó participación, ni se aplicaron variables experimentales. Por medio de la utilización de esta técnica se buscó apreciar elementos tales como el desarrollo de las actividades de la organización y

su principal funcionamiento, recursos, desempeño del personal, entre otras cosas (Ver Anexo I).

Entrevista Semi-Estructurada

Las entrevistas personales semi-estructuradas sirvieron fundamentalmente para conocer en profundidad las diferentes categorías de interpretación del entrevistado, a fin de identificar su percepción de la realidad y los principales aportes y opiniones que posee con respecto a un tema o problema determinado. Esta técnica tuvo lugar mediante una aplicación interpersonal.

Para el presente trabajo, se utilizó esta técnica con el fin de obtener información amplia y detallada, por lo que si bien las preguntas tuvieron una lógica secuencial, también posibilitaron un aspecto de apertura y se aplicaron a quienes poseen datos y experiencias relevantes para este estudio. La primera persona entrevistada fue el Coordinador General del Procedimiento Especial de Flagrancia, Mario Héctor Parisí, y posteriormente el Director de la OFIJU Matías Senatore (Ver Anexo II).

Encuesta

La encuesta se utilizó para recolectar información sobre un tema particular, relacionado con las opiniones y percepciones de la población y grupo de individuos encuestados.

Se hicieron dos encuestas. Para una de ellas se utilizó la selección sistemática de elementos muestrales. Este procedimiento de selección es muy útil e implica elegir dentro de una población N un número n de elementos muestrales a partir de un intervalo K. Este último (K) es un intervalo que se determina por el tamaño de la población y el tamaño de la muestra. Así, tenemos que $K = N/n$, en donde K = un intervalo de selección sistemática, N = la población y n = la muestra. La población con la que se contaba era de 22 (total de empleados de la oficina), se procedió a tomar una muestra de dicha población a fin de alcanzar respuestas con el mayor grado de representatividad posible. Se encuestaron 6 personas. Se les asignó un número a cada persona, se generó un número aleatorio para comenzar y a partir de ahí se fueron seleccionado en función del intervalo que obtuvimos con la siguiente fórmula:

$$k = \frac{N}{n} = \frac{22}{6} = 3,67$$

Esto significa que cada cuatro personas se entrevista una.

La otra encuesta fue de satisfacción de usuarios/clientes y se utilizó un criterio aleatorio con las

personas que fueron ingresando a la oficina a lo largo del mes de octubre de 2018.

En las encuestas realizadas, el instrumento utilizado fue el cuestionario. Consistió en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Fue estructurado y se presentó de manera escrita.

Las preguntas contenidas en el cuestionario se basaron en hechos y aspectos que interesan al proyecto, fueron de tipo cerrado, considerando las dimensiones e indicadores de la variable a medir. (Ver Anexo III y Anexo IV).

Los datos recabados se clasificaron y describieron para analizar la información suministrada con el propósito de diagnosticar la situación actual de la OFIJU, identificar y establecer el alcance de los procesos de las unidades de dicha oficina a fin de obtener la información necesaria y suficiente para plantear el diseño del CMI.

Análisis de Datos – Etapa Diagnóstica

Reseña Histórica

La Oficina Judicial es una organización de carácter instrumental que sirve de soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional del Procedimiento Especial de Flagrancia creado por ley 1465 – O, dentro del fuero penal con competencia específica en delitos flagrantes que no excedan la pena de veinte años de prisión. En cuanto a la actuación de la oficina, sus principios rectores son: la celeridad, la desformalización, la eficiencia, la eficacia, a fin de brindar mayor acceso a la justicia. Fue creada por ley N° 1450-O del 11 de Agosto del 2016, no obstante ello comenzó a funcionar el 09/08/2017 celebrándose la primer audiencia el 10/08/2017. Si bien desde la fecha hasta la actualidad se practicaron reformas menores en cuanto a los aspectos jurídicos, en lo referente a la OFIJU no se generaron modificaciones ni en su constitución, ni en su alcance.

Visión, Misión, Valores

La OFIJU, como organismo dependiente de la Corte de Justicia de San Juan, adopta para sí la política de calidad del Poder Judicial:

“El Poder Judicial de San Juan se compromete a gestionar, en el marco de la Mejora Continua, sus procesos administrativos y jurisdiccionales para alcanzar la satisfacción del Usuario del Servicio de Justicia, articulando acciones de fortalecimiento organizacional con planificación estratégica y herramientas de control de gestión, promoviendo la mayor eficacia, la formación continua de sus integrantes y la mejora integral del ámbito laboral.

Nuestro compromiso es:

1. - Asumir las necesidades del Usuario del Servicio de Justicia / Ciudadano, midiendo y valorando su opinión, para prestar un servicio de justicia orientando a su satisfacción, cumpliendo con las normativas procesales y procedimientos de la organización.

2. - Implementar, mantener y sostener el Sistema de Gestión de Calidad como instrumento de optimización constante de los procedimientos administrativos y jurisdiccionales, con una clara coordinación de los responsables que establezca la matriz de acciones y el seguimiento de los objetivos.

3. - Crear y fortalecer un ámbito de fluida comunicación interna multidireccional de los integrantes de la organización para evaluar el desarrollo de la actividad y adoptar decisiones eficaces e implementar acciones de mejora, a través de la opinión de todos quienes interactúan.

4. - Establecer y mantener el enfoque de la gestión basado en Procesos individuales y como partes de un mismo Sistema, con el objeto de coordinar las acciones de modo ordenado, previsible y eficiente, en el marco de la planificación de objetivos y de la Mejora Continua.

5. - Consolidar la cultura de la capacitación continua de los integrantes de la organización, promoviendo la valoración de sus condiciones y habilidades, el trabajo en equipo, persiguiendo el sentido de pertenencia y la satisfacción personal por el mejor servicio prestado.

6. - Promover el vínculo entre organizaciones con igual compromiso institucional con el objeto de conocer y compartir buenas prácticas.

7. - Estandarizar buenas prácticas laborales para su réplica y difusión, con el objeto de simplificar y transparentar la gestión.

8. - Implementar la innovación tecnológica dentro de la gestión judicial, como una herramienta facilitadora del acceso a la justicia universal, expedita e inequívoca”.

Visión

Custodiar los principios y garantías constitucionales que sostienen el Estado de Derecho, asumiendo con calidad institucional y articulando con la sociedad, la realización del valor justicia como medio de pacificación social.

Misión

Garantizar el acceso a la Justicia y un servicio oportuno y eficaz, promoviendo activamente la resolución de conflictos de los justiciables, garantizando una adecuada interpretación de la ley conforme al ordenamiento jurídico vigente, asumiendo la mejora continua, con sustentabilidad en el tiempo, de los procesos administrativos y jurisdiccionales que integran el Poder Judicial de San Juan.

Valores

- Independencia, Imparcialidad, Equidad y Transparencia.
- Mejora Continua orientada al Servicio de Justicia.
- Capacitación Constante.
- Modernización a través de incorporación permanente de Herramientas Tecnológicas.
- Responsabilidad Institucional y Social.
- Calidad de Vida Laboral.

- Honestidad y Prudencia.
- Compromiso.

Servicio Prestado

La Oficina Judicial presta servicio de agendamiento de audiencias, coordinación general para el desarrollo de las mismas en tiempo y forma, todas las tareas administrativas que surgen de los actos jurisdiccionales, como así también las citaciones, traslados de detenidos, entrega de pertenencias a las víctimas y el seguimiento de los probados que gozan del beneficio de la suspensión de juicio a prueba.

Ubicación Geográfica

La OFIJU se encuentra en la Provincia de San Juan, se ingresa por calle Haití 459 Este – Ciudad de San Juan.

Hay una Garita que coordina el Ingreso del Público en General y la llegada de los detenidos, alojados en calabozos conforme el calendario de audiencia del día.

Específicamente la OFIJU cuenta en su ingreso con la Unidad de Atención al Público, espaciosa y con algunas comodidades para la gente que viene a presenciar las audiencias o testigos en su caso.

El resto de las unidades se encuentran en un espacio común, agrupadas por unidad, lo que facilita la comunicación y el trabajo en equipo.

Organigrama

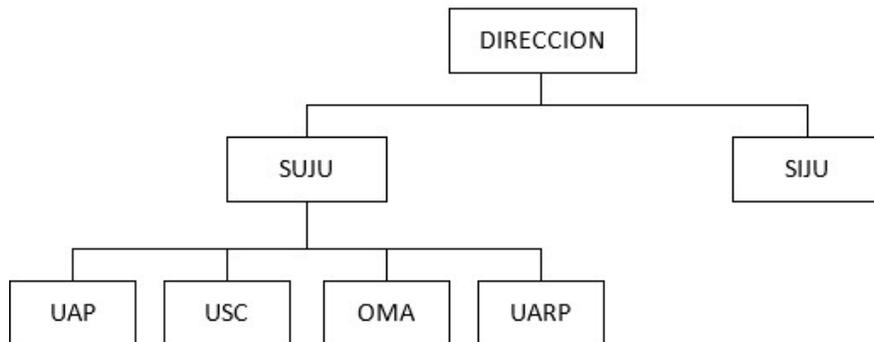


Figura 5. Organigrama de la OFIJU. Fuente: Elaboración Propia

Abreviaturas

SUJU: Subdirección Jurisdiccional

UAP: Unidad de Atención al Público Mesa de Entradas

USC: Unidad de Seguimiento de Casos y Sala

OMA: Oficina de Medidas Alternativas

UARP.: Unidad de Archivo Institucional, Efectos Secuestrados y Pruebas

SIJU: Secretaría de Información Jurídica, Asistencia Directa e Impugnación

Funciones

- Dirección

- Unificar y estandarizar criterios y metodologías de trabajo internos.
- Garantizar estándares de calidad en la gestión y eficiencia en el servicio, utilizando todos los medios disponibles para optimizar la función jurisdiccional.
- Planificar y administrar la agenda judicial, de acuerdo con una política de gestión del sistema de audiencias sobre la base de criterios de programación, que aseguren su efectiva realización y el cumplimiento de los plazos legales.
- Establecer procesos de monitoreo permanente a fin de evitar las frustraciones de las audiencias programadas.

- Subdirección Jurisdiccional

- Asistir a la Dirección en la planificación de las políticas de asignación y distribución de los casos, como en la gestión de la agenda judicial, efectuando propuestas que aporten a mejorar la eficacia y eficiencia del sistema.
- Controlar la ejecución de las políticas implementadas desde la Dirección, en las materias referidas anteriormente.
- Gestionar y administrar los registros jurisdiccionales y administrativos. Asistir y orientar las labores administrativas de los responsables de las unidades en los aspectos técnico- procesales.
- Dictar y suscribir las decisiones de mero trámite, y firmar las comunicaciones procesales.

- Subrogar al Director/a en caso de ausencia, licencia, vacancia u otro impedimento.

- Secretaría de Información Jurídica, Asistencia Directa e Impugnación

- La gestión y administración de la información jurídica del ámbito penal para la asistencia del Colegio de Jueces pertinente y de la Corte de Justicia, en los requerimientos que formulen, y asistir a la Dirección en lo atinente a sus funciones.

- Unidad de Atención al Público y Mesa de Entradas

- Atención, orientación e información a las personas que concurran al Fuero de Flagrancia.
- Registro de ingreso y egreso de la información asegurando un correcto proceso de gestión.
- Distribución a las áreas pertinentes de la documentación.
- Tramitación simple que corresponda, velando en todo momento por el cumplimiento de la normativa de aplicación vigente (reglamentos, protocolos de actuación, instructivos, etc.).

- Unidad de Seguimiento de Caso

- Realizar los trámites necesarios para asegurar las decisiones jurisdiccionales y las de carácter administrativo de la OFIJU, garantizando el adecuado cumplimiento de sus funciones.
- Realizar las tareas para la preparación de la audiencia en lo que respecta a los equipos de video-grabación en la Sala de Audiencias.
- Operar los equipos durante el acto a celebrar; como también otras vinculadas al acta judicial (confección, registro, etc.).

- Oficina de Medidas Alternativas

- Controlar las obligaciones y reglas de conducta impuestas por los Jueces en el marco

de las medidas alternativas a la pena dispuestas, en los respectivos casos penales, observando lo dispuesto en las leyes.

- Controlar las condiciones de cumplimiento establecidas en las resoluciones de suspensión de juicio a prueba otorgadas.

- Realizar convenios marcos con instituciones públicas, privadas, ONG, etc.

- Unidad de Archivo Institucional, Efecto Secuestrado y Prueba

- Recepción, custodia, preservación y entrega temporal de los efectos secuestrados para su exhibición en audiencia.

- Velar por la seguridad en la recepción y traslado del efecto a la sala de audiencia, manteniendo en todo momento la cadena de custodia.

Usuarios/Clientes Principales

La OFIJU, en consonancia al servicio que presta, identifica diferentes usuarios, algunos de ellos son internos y otros externos dependiendo de que formen parte del Poder Judicial de San Juan, con cada uno de ellos se establece una modalidad comunicacional diferente según se trate.

- Usuarios internos: El Ministerio Público Fiscal, Ministerio Público de la Defensa, Colegio de Jueces, ya que ellos son quienes participan en las audiencias agendadas por la OFIJU como partes activas de las mismas, ejerciendo un rol estrictamente jurídico.

- Usuarios externos: Servicio Penitenciario Provincial, abogados particulares, imputados, víctimas. Son partes interesadas en relación al agendamiento y a la gestión posterior a la audiencia que realiza la OFIJU, dependiendo del resultado de las mismas.

Proveedores

Los principales proveedores con los que cuenta la OFIJU son el Ministerio Público Fiscal y la Policía de San Juan.

El primero de ellos es quién efectiviza el input más importante debido a que con la solicitud de la audiencia se judicializa una causa que hasta ese momento era mera investigación. A raíz de lo escueto de los plazos legales se le exige premura en solicitar dicha audiencia y que acompañe la información necesaria y suficiente para continuar con el procedimiento.

Con respecto a la Policía se la considera proveedora ya que es la encargada del traslado de los detenidos desde la comisaría interviniente hasta el edificio de Flagrancia donde se realizan las audiencias. Se le exige que dicha prestación se realice en el tiempo y la forma establecida.

Además cuenta con procesos de apoyo que le brindan el soporte necesario para su funcionamiento, entre ellos se encuentran la Dirección de Recursos Humanos. Respecto al ambiente de trabajo, el Poder Judicial de San Juan cuenta con Personal especializado en Seguridad e Higiene del trabajo.

Otro de los Procesos mencionados es Servicios Generales que tiene a su cargo el mantenimiento edilicio.

La Dirección de Informática es esencial como apoyo en el funcionamiento de la OFIJU, realizan actividades de mantenimiento y definición del parque informático de los distintos procesos, y en algunos casos desarrollando software específico, a través de los técnicos especializados.

La Dirección General Financiera Contable cuenta con un Departamento de Contrataciones y Departamento de Patrimonio. Es quien tiene a su cargo la registración contable y gestión presupuestaria.

Análisis por Perspectiva del CMI

En función a las técnicas utilizadas para la recopilación de la información y al estudio de la organización (encuestas, cuestionarios y observación directa) se analizaron los resultados. Dicho análisis está enfocado en las perspectivas descritas en el Marco Teórico del presente trabajo.

Perspectiva de Clientes

Es una de las perspectivas más importantes y prioritarias en la gestión pública para satisfacer las necesidades que la comunidad exige frente al servicio que la organización presta.

De acuerdo a la encuesta de satisfacción realizada (Ver Anexo IV) se obtuvieron resultados por demás satisfactorios representados por el 88% de los encuestados, refiriéndose los mismos como muy satisfechos. Esto fue evidenciado desde la observación como satisfactorio en los aspectos de atención al cliente y asesoramiento al cliente, como también en la conformidad del mismo.

Los encuestados resaltan tanto la actitud de servicio como el tiempo de espera, con un 95% y 80% respectivamente como influyentes en el grado de satisfacción resultante.

Además se revisó el libro de quejas y sugerencias y no se encontraron comentarios o aspectos que evidencien insatisfacción de los clientes.

Perspectiva Financiera

Si bien esta perspectiva no es la más relevante en los organismos del sector público, no por ello deja de ser importante ya que se deben administrar los recursos estratégicamente a fin de poder brindar un servicio acorde. En relación a los datos aportados mediante las diferentes vías, se hace infructuosa la tarea de analizar esta perspectiva ya que es la Dirección General Financiera Contable la encargada de administrar los recursos y no hay un presupuesto específico de la OFIJU implementado (Ver Anexo I y II).

Es indispensable que la OFIJU elabore su presupuesto anual a fin de llevar el control del mismo ya que tiene relación directa con la planificación. El Presupuesto es la expresión cuantitativa de este plan, orientado a lograr un objetivo determinado, con la asignación de los recursos disponibles. El mismo abarca todas las actividades que se deben realizar en un período de tiempo determinado. En este caso se recomienda que sea anual, no obstante ello el control de desvíos se establece mensualmente para no tener que esperar a que finalice el período para descubrirlos, y poder de esta forma realizar los ajustes que sean necesarios.

El control presupuestario es el proceso mediante el cual comparamos los objetivos que se habían presupuestado, con lo sucedido en forma real. A partir de esta comparación obtenemos los desvíos o variaciones entre ambos. Este control no se detiene solamente en el cálculo de las variaciones, sino que profundiza estos desvíos, estableciendo y trazando las causas que los originaron, con el fin de realizar un análisis más profundo y de retroalimentar el sistema, para presupuestar nuevos períodos.

Dentro de las ventajas más importantes para una organización, al realizar el proceso presupuestario, se encuentran las siguientes:

- Promover la coordinación y las comunicaciones entre las distintas dependencias de una empresa.
- Propiciar la definición de una estructura adecuada de la organización, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que la integran.
- Facilita la utilización óptima de los distintos recursos con los que cuenta la organización.
- Facilita la comunicación e integración de las diferentes unidades de la organización.
- Proporciona un marco de referencia para evaluar el desempeño.
- Obliga a realizar un análisis periódico a todas las dependencias y personas de la organización. Facilita el control administrativo de la organización.

- Motiva a los empleados de la organización en todos sus niveles a optimizar todos los recursos.

Perspectiva de Procesos

Hay procesos internos que repercuten de manera directa en la satisfacción de los clientes, por tal motivo son considerados claves dentro de la organización. Si bien del resultado de la encuesta de satisfacción, los procesos de la organización cumplen satisfactoriamente con la expectativa del cliente/usuario, es necesario identificar ciertas debilidades que se presentaron en este aspecto. Si bien cada unidad tiene un proceso determinado, los mismos no están claramente identificados ni delimitados. Esto impediría controlar el impacto que pueden generar en la satisfacción del cliente, como así también la elaboración de los manuales de procedimiento y funciones. Lo analizado explicaría la falta de trazabilidad existente. De lo relevado se desprende la necesidad de definir y delimitar los procesos de cada unidad (Ver Anexo I, II, III).

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva es clave para valorar el grado de motivación y formación de los empleados, cómo ven a la organización y el conocimiento que poseen sobre los objetivos y metas de la misma. Esta perspectiva se analizó (Ver Anexo III) teniendo en cuenta tres categorías: el conocimiento de los empleados sobre la organización, la satisfacción personal y la capacitación de los empleados.

- Conocimiento de los empleados sobre la organización.

Se observó un escaso conocimiento de los objetivos, la misión y visión de la organización ya que apenas el 50% conoce los objetivos, el 10% no sabe cuáles son y un 40% los conoce en forma parcial.

Se evidenció con un 85% una comunicación clara y descendente desde la dirección al personal, ello podría estar relacionado con el conocimiento que el empleado tiene sobre la línea de mando para la resolución de conflictos (representado por el 80%), como así también de las tareas que se espera que realice, y el impacto que tiene su puesto sobre el funcionamiento de la organización (reflejado por el 65%).

- Satisfacción del personal

El sentido de pertenencia es uno de los factores significativos para evaluar la satisfacción del personal. Los aspectos evidenciados que favorecen la pertenencia fueron la alta coincidencia con los valores de la organización lograda con el 70%, por lo tanto le brinda mayor credibilidad a la misma

como lo indicó el 90% de la población encuestada. Otro aspecto influyente es que el empleado se encuentre satisfecho con la trayectoria realizada en tanto lo logrado hasta el momento; en relación a ello el 85% señala encontrarse satisfecho.

Se evidenciaron algunos factores que podrían influir desfavorablemente en la satisfacción personal tales como la percepción de desigualdad de oportunidades en un 60%, la poca posibilidad de opinión en la toma de decisiones en un 50%, la dificultad en la posibilidad de crecimiento en el escalafón en un 60% y la inexistencia de un sistema de premios.

- Capacitación de los empleados

Se observó una amplia oferta de capacitación propuesta desde la organización al empleado y la coincidencia en la percepción de éste, refrendado por el 70% de los encuestados.

En cuanto a la capacitación para el puesto que ocupa el personal, un alto porcentaje (95%) considera haber recibido la capacitación adecuada para las tareas que desarrolla y esto determina que pueda percibir que ocupa el puesto adecuado a sus formación y habilidades, confirmado por el 80% de los encuestados.

Perspectiva de Gobernabilidad

Por las características políticas del Poder Judicial, esta perspectiva es bastante estática (Ver Anexo II). La misma aplica con mayor relevancia en coyunturas políticas partidarias características del Poder Ejecutivo que no son propias de la realidad del Poder Judicial, por lo que se desestima su aplicación en el análisis.

Perspectiva de Marco Legal

Esta perspectiva está íntimamente relacionada con la anterior por lo que se le da el mismo tratamiento.

FODA

Tabla 2. Análisis FODA. Elaboración Propia.

	ASPECTOS FAVORABLES	ASPECTOS DESFAVORABLES
VARIABLES INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Atención al Cliente</p> <p>Satisfacción del Cliente</p> <p>Infraestructura acorde</p> <p>Amplia oferta de capacitación</p>	<p>Centralización del manejo del presupuesto por otra Dirección y falta de conocimiento del mismo por parte de la OFIJU</p> <p>Falta de identificación y delimitación de procesos</p> <p>Falta de Manuales de Procedimientos y funciones</p> <p>Falta de tratamiento de la gestión de riesgos</p> <p>Desigualdad de oportunidades, poca posibilidad de crecimiento personal y poca posibilidad de opinión</p> <p>Escaso conocimiento por parte de los empleados de la Visión, Misión y objetivos de la organización</p>
VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Desarrollo y acceso a nuevas y mejores Tecnologías.</p> <p>Desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones y organismos con objetivos en común.</p>	<p>Incremento de delitos al Procedimiento</p>

Conclusiones Diagnósticas

De acuerdo a lo planteado en su momento y en función del trabajo de aplicación realizado en la OFIJU se puede concluir lo siguiente:

La OFIJU es una organización que ha sido creada recientemente y que ha generado un impacto muy positivo debido a las características innovadoras propias del sistema, que influyen considerablemente en la perspectiva de los usuarios al caer en la comparación inevitable con el procedimiento ordinario en la Justicia penal de la provincia.

Sin embargo es menester generar un salto cualitativo en el gerenciamiento de la misma estableciendo sistemas decisionales que fomenten la participación, a fin de generar oportunidades de mejora. Carece de un Sistema de Control de Gestión y de indicadores que permitan medir el desempeño de sus procesos enfocados a los objetivos planteados.

Los sujetos que integran la organización, desconocen información respecto de las metas y objetivos establecidos. Lo interesante y llamativo es que más allá de algunos resultados expuestos, en general no hay personas disconformes trabajando en la organización. Posiblemente una de las variables que sustenta esta sensación es la estabilidad laboral que brinda el Poder Judicial. De la observación directa, se puede inferir que los sectores trabajan de manera independiente. Es recomendable fomentar una interrelación entre ellos a fin de potenciar las fortalezas de cada uno.

No existe un manual de procedimientos y funciones establecido, y a la descripción de los puestos le falta definición. La persona que ingresa a trabajar en la organización recibe una inducción adecuada sobre la organización, su actividad, su objeto y las principales funciones.

En cuanto a la motivación existe un sistema muy rígido ya que el mismo es manejado desde la Dirección de RRHH que depende de la Corte de Justicia. No hay motivación por superarse ya que es escasa la retribución por parte de la organización.

En general las capacitaciones provienen de la Escuela de Capacitación del Poder Judicial de acuerdo al análisis de la conveniencia de realizarlas por parte del personal de Recursos Humanos, en conjunto con la Dirección. Están enfocadas en la atención al cliente, conceptos de gestión y calidad, entre otras.

Tampoco poseen un sistema de control para la ejecución de los planes, lo que permite inferir que la información respecto de los resultados de las acciones desarrolladas es insuficiente.

Por el poco tiempo que lleva funcionando la OFIJU aún no se han recibido reclamos, no obstante no se encontraron métodos o procedimientos que prevean un trato eficiente de dichos reclamos.

En resumen se colige que la Oficina Judicial requiere de la implementación de un Sistema de Control de Gestión y el establecimiento de Indicadores, mediante la selección de factores claves que formen un adecuado mapa estratégico. A sí mismo, se estima que aún quedan muchas acciones y propuestas que implementar. La organización se encuentra en una etapa de crecimiento por lo que sus directivos podrían tomar esto como una oportunidad para impulsarla hacia la excelencia y convertirla en una Institución Pública de Alto Desempeño.

Desarrollo de la Propuesta de Aplicación

Introducción y Fundamentación de la propuesta

El CMI garantizará que la gestión esté orientada a los objetivos que surgen de la planificación estratégica. Esta herramienta permitirá llevar a cabo procesos de gestión con altos niveles de desempeño en donde se pueda traducir la misión de la organización y sus objetivos principales en actividades concretas y en indicadores específicos que garanticen un seguimiento estricto.

Para que la OFIJU pueda ver materializada su misión y visión, debe tener la capacidad de vincular la formulación y diseño de una estrategia que realmente sea producto de aquéllas, con una correcta implementación de dicha estrategia. Es allí donde el seguimiento debe cumplir con estándares más rigurosos de control y donde todas las unidades del organismo deben tener la capacidad de garantizar un buen nivel de desempeño según los objetivos que se planearon.

El desarrollo del CMI, tanto su diseño como su seguimiento es un proceso dinámico que se va adaptando a la situación de cada organización. Es un proceso, y como tal se va desarrollando y perfeccionando con el aporte de todos y cada uno de los miembros que la componen, ya que son ellos los que cotidianamente conviven y desarrollan las tareas y actividades que llevan a la consecución de los objetivos planteados. El objetivo principal es proponer una nueva herramienta como sistema de control de gestión que le permita a la dirección gestionar exitosamente la organización. Esta herramienta alertará a los responsables cuando se produzcan desviaciones en cada perspectiva así podrán tomar decisiones oportunas y aplicar las medidas necesarias para corregir los desvíos.

Identificación de Procesos y Confección de Procedimientos

La información obtenida del relevamiento, análisis y diagnóstico de los circuitos administrativos y de gestión de la OFIJU se procesó a fin de definir y elaborar los procedimientos de cada unidad (Ver Anexo V), se recurre al diagrama de flujo como herramienta para resumir las distintas etapas (Figura 6).

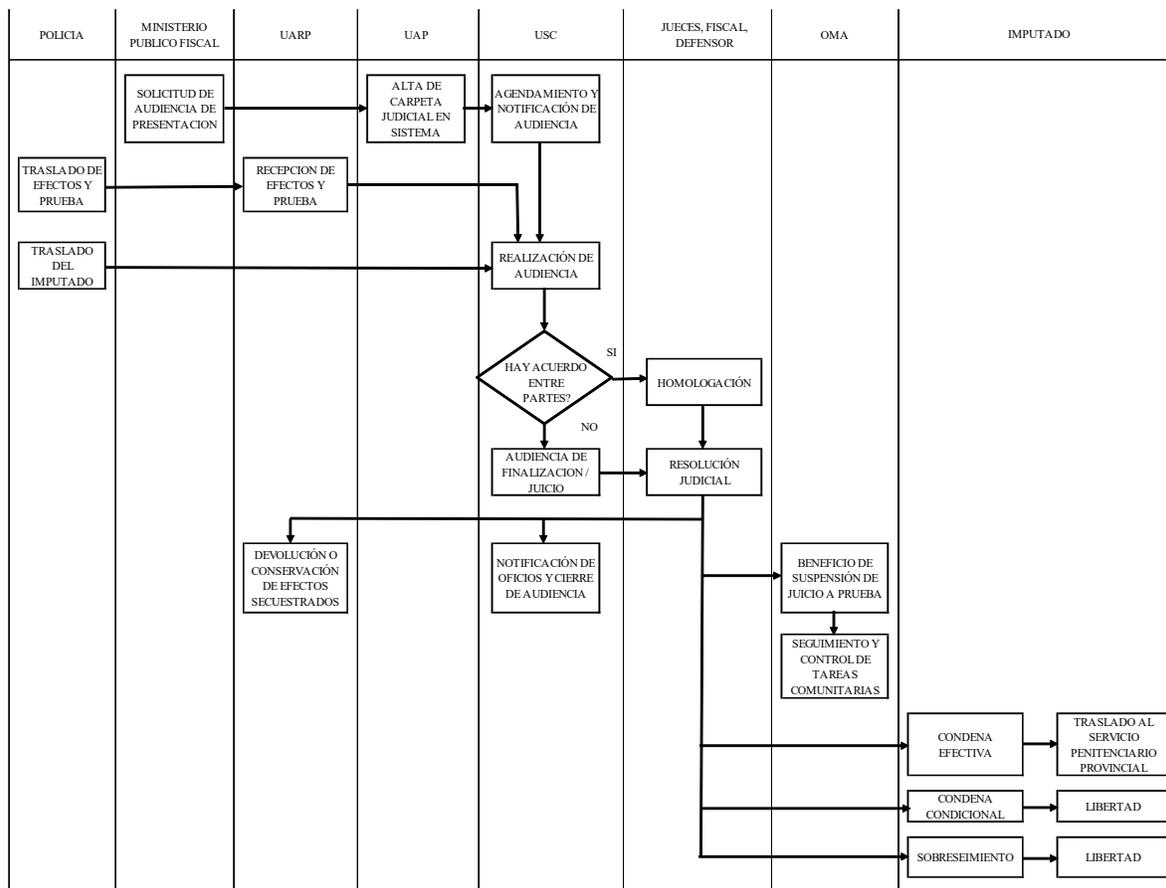


Figura 6. Diagrama de Flujo. Fuente: Elaboración propia

Se analizaron los procesos y se identificaron cinco procesos claves (Figura 7) a saber:

- Alta de Carpeta Judicial: la responsable es la UAP. Aplica desde que se recibe la solicitud de audiencia hasta que se da el alta de la carpeta judicial en el sistema.
- Agendamiento y Notificación de Audiencia: es responsabilidad de la subdirección y la USC. Aplica desde que se agenda la audiencia hasta la finalización de todas las tareas necesarias para la celebración de la misma.
- Realización de Audiencia: es responsabilidad de la USC. Aplica desde que comienza la audiencia hasta que se cumplen con las tareas posteriores a la misma.
- Custodia de Efectos: es responsabilidad de la UARP. Aplica desde que finaliza la audiencia hasta que se efectiviza la devolución del efecto secuestrado.
- Seguimiento de Probados: es responsabilidad de la OMA. Aplica desde que finaliza la audiencia cuya resolución judicial es la suspensión de juicio a prueba (probation) hasta la finalización de la tarea comunitaria.

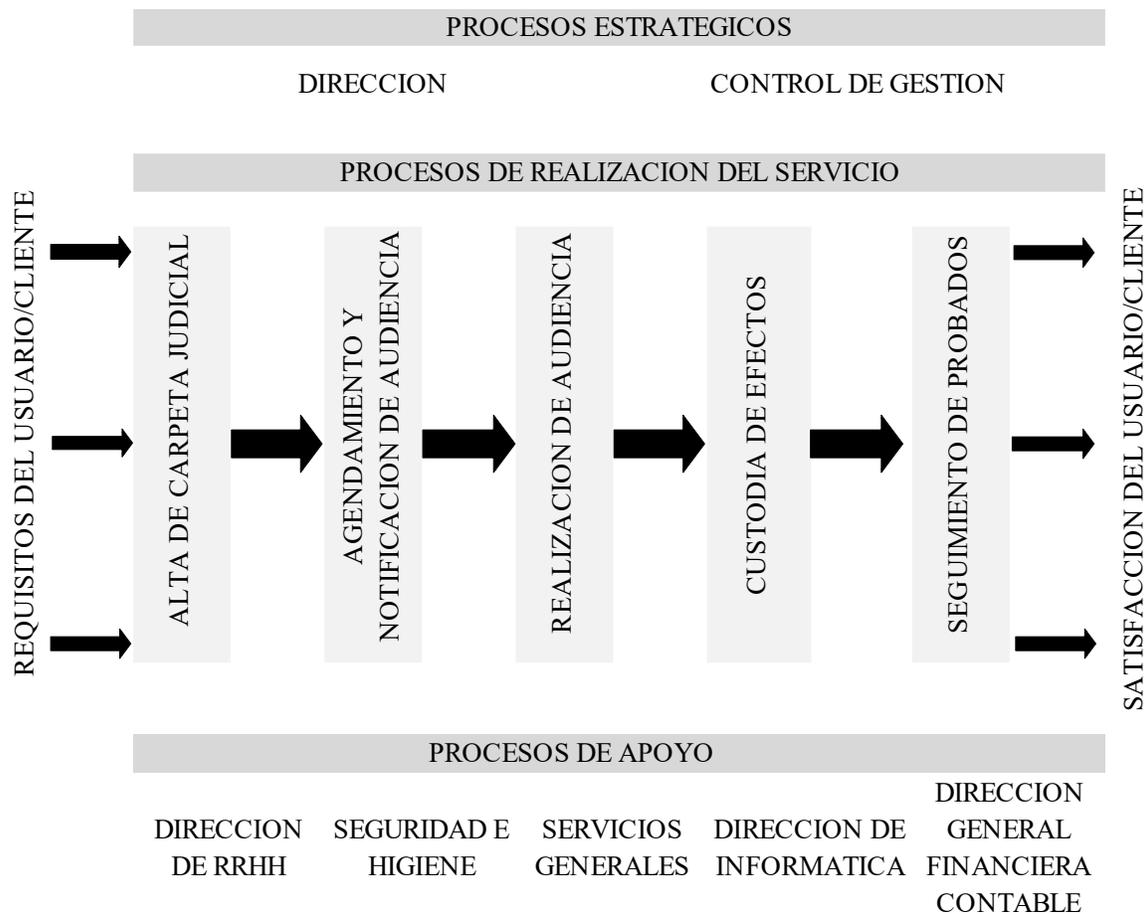


Figura 7. Mapa de Procesos. Fuente: Elaboración propia.

Las ventajas de su aplicación atienden a aspectos múltiples tales como:

- Hace posible una clara delimitación de responsabilidades de los procesos y procedimientos.
- Simplifica la identificación de responsabilidades individuales.
- Permite la incorporación de indicadores para monitorear y ajustar las acciones.
- Hace posible la previsibilidad de resultados.
- Posibilita estudiar los “tiempos muertos” que incrementan los costos.
- Evita la discrecionalidad y la alteración arbitraria de la gestión de los procesos.
- Permite un rápido acceso al conocimiento de la realización del trabajo.
- Permite el estudio, la supervisión, el control y el mejoramiento del flujo de las actividades y de los métodos de trabajo.

Definición de la Visión, Misión, Valores y Estrategia

Es necesario definir la estrategia, la visión y la misión de la organización, ya que los objetivos e indicadores que se planteen deben concordar con éstas. Si bien la OFIJU adopta la Visión, Misión y Valores del Poder Judicial de San Juan, es menester definir la propia, que sea más cercana a ella y que tenga como marco lo definido por el Poder Judicial de San Juan. Se propone la siguiente:

Visión

Convertirse en un instrumento dinámico al servicio de la Corte de Justicia, que acompañe a la faz jurisdiccional en el cumplimiento de su principal objetivo de impartir justicia, asumiendo con calidad institucional la satisfacción de los clientes/usuarios.

Misión

La misión de la OFIJU es gestionar los recursos necesarios para dar soporte funcional y apoyo administrativo a la actividad jurisdiccional del Procedimiento Especial de Flagrancia promoviendo activamente a la resolución de conflictos de los justiciables, en el marco de las competencias definidas por la Corte de Justicia.

Valores

- La honestidad.
- La responsabilidad.
- El respeto.
- El compromiso.
- La transparencia.
- La eficacia.
- La eficiencia.
- Capacitación Constante.
- Responsabilidad Institucional y Social.
- Calidad de Vida Laboral.
- Vocación de Servicio.

Definición de los objetivos estratégicos

Se recurre a la Matriz FODA para definir y analizar las principales variables que permitirán establecer los objetivos más importantes (ver tabla N° 3). Los mismos surgen de las estrategias

expuestas en dicha matriz. Éstas son potenciadas para que sean útiles en la administración de la organización.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

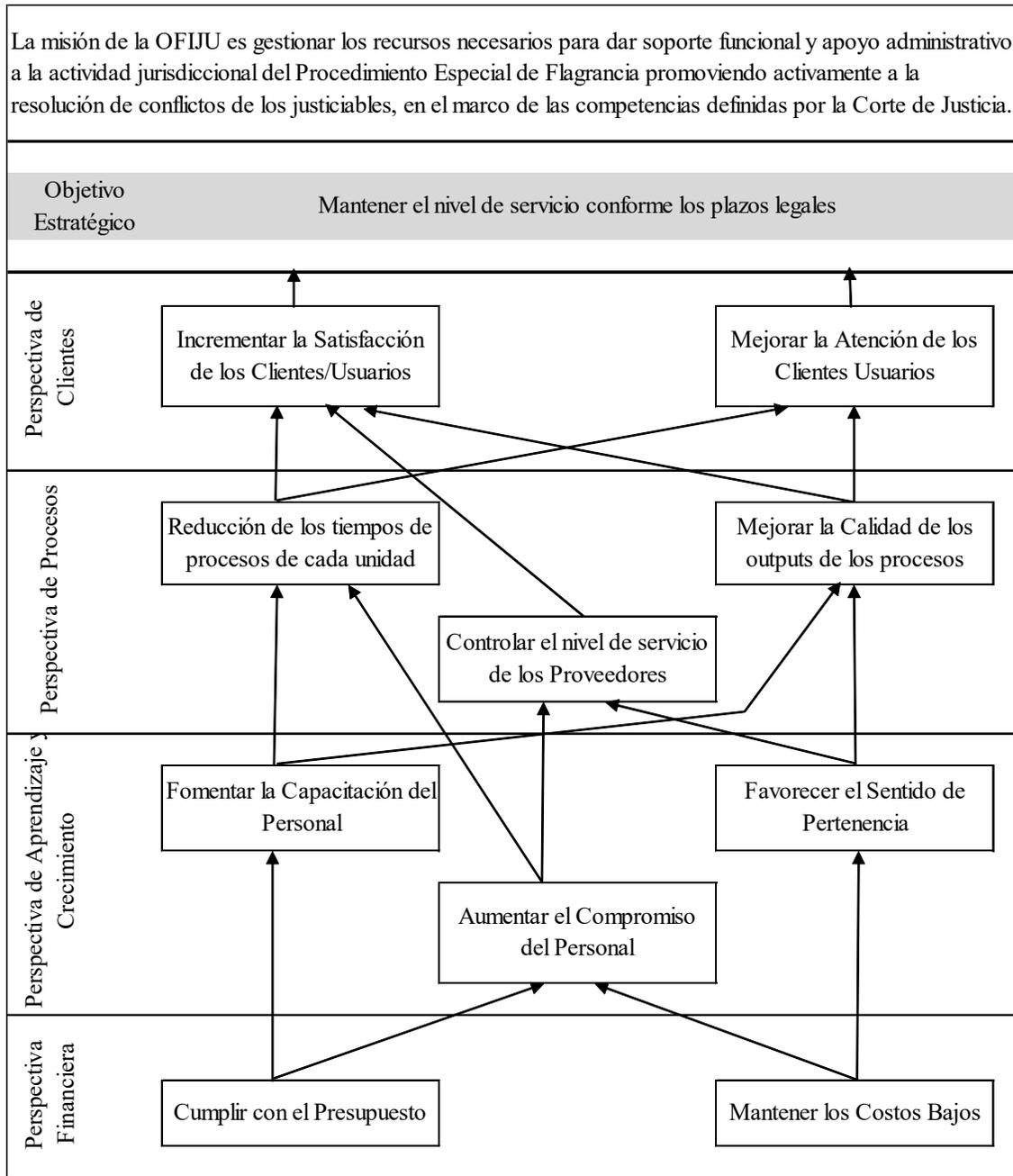
Tabla 3. *Matriz FODA*. Elaboración Propia

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Atención al Cliente Satisfacción del Cliente Infraestructura acorde Amplia oferta de capacitación	Centralización del manejo del presupuesto por otra Dirección y falta de conocimiento del mismo por parte de la OFIJU Falta de identificación y delimitación de procesos Falta de Manuales de Procedimientos y funciones Falta de tratamiento de la gestión de riesgos Desigualdad de oportunidades, poca posibilidad de crecimiento personal y poca posibilidad de opinión Escaso conocimiento por parte de los empleados de la Visión, Misión y objetivos de la organización
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
Desarrollo y acceso a nuevas y mejores Tecnologías. Desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones y organismos con objetivos en común.	Mantener el nivel de servicio conforme los plazos legales Incrementar la Satisfacción de los Clientes/Usuarios	Reducción de los tiempos de procesos de cada unidad Aumentar el Compromiso del Personal Mejorar la Calidad de los outputs de los procesos Cumplir con el Presupuesto Mantener los Costos Bajos
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
Incremento de delitos al Procedimiento	Mejorar la Atención de los Clientes Usuarios Favorecer el Sentido de Pertenencia	Controlar el nivel de servicio de los Proveedores Fomentar la Capacitación del Personal

Diseño del Mapa Estratégico

El mapa estratégico permite revisar todos los objetivos estratégicos de una forma visual (ver tabla N° 4); de tal manera que se vean representadas la misión, la visión y los valores de la organización bajo las perspectivas que se manejan en el CMI, de esta forma el mapa estratégico permite ver la interacción entre las perspectivas planteadas con cada iniciativa que se proponen para las mismas, y los indicadores que se pueden medir dependiendo de los objetivos estratégicos que se plantean.

Tabla 4. *Mapa Estratégico*. Elaboración Propia



Mapa Estratégico. Elaboración Propia

Selección de Indicadores

Los indicadores deben cumplir ciertos requisitos para apoyar la gestión. Algunas de las características más relevantes son las siguientes:

- Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desvíos con respecto a los objetivos y metas propuestas.
- Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico, único de la realidad, una dimensión particular de la gestión.
- Prácticos: Que se facilite su recolección y procesamiento.
- Claros: Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.
- Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- Verificable: Su cálculo debe estar claramente documentado.

Los indicadores son una poderosa herramienta para evaluar y motivar. Deben ser un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégico que ayude a los responsables a implantar y obtener una retroalimentación sobre el curso de lo planificado.

Construcción de Fórmulas

La construcción de la fórmula debe asegurar que su cálculo obtenga información de las variables que se están tratando de medir, es decir el resultado del indicador. Cabe recordar que el CMI que se realizará, buscará analizar cada uno de los objetivos de las perspectivas para determinar los Indicadores de Resultado (KPI) de dichos objetivos (ver tabla N° 5). El Indicador es la manera en que se mide el objetivo planteado y se evidencia el grado de cumplimiento del mismo.

Tabla 5. *Indicadores*. Elaboración Propia

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	RANGO DE ACEPTACIÓN	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
	Mantener el nivel de servicio conforme los plazos legales	Demora Total del Procedimiento	Comprende el tiempo desde la aprehensión del imputado hasta la resolución del Juez	$(\text{tiempo total del procedimiento en días} / 2,5) * 100$	70 - 120	60	Mensual	Dirección / Subdirección
Perspectiva de Clientes	Incrementar la Satisfacción de los Clientes/Usuarios	Encuesta de Satisfacción	Se toman los ítems "tiempo de espera" y "orden general" de la encuesta de satisfacción	$\Sigma (\text{Porcentaje "muy satisfecho" de los ítems}) / 2$	75 - 85	90	Mensual	Personal UAP
	Mejorar la Atención de los Clientes Usuarios	Encuesta de Satisfacción	Se toman los ítems "actitud de servicio", "competencias técnicas" y "manejo de informática" de la encuesta de satisfacción	$\Sigma (\text{Porcentaje de "muy satisfecho" de los ítems}) / 3$	75 - 85	90	Mensual	Personal UAP
		Quejas	Se evalúa la cantidad de quejas que se reciben en el libro de sugerencias	$Qx \text{ quejas} / Qx \text{ atenciones}$	0,06 - 0,10	0,05	Mensual	Personal UAP
Perspectiva de Procesos	Reducción de los tiempos de procesos de cada unidad	Alta de Carpeta Judicial	Evalúa el tiempo desde que se recibe la solicitud de audiencia hasta la generación de la Carpeta Judicial	$(\text{Tiempo en crear la carpeta judicial en minutos} / 360) * 100$	5 - 12	4	Mensual	Personal UAP
		Notificación de Audiencia	Mide los plazos desde el agendamiento hasta la notificación de la audiencia	$(\text{Tiempo en notificar en minutos} / 360) * 100$	3 - 7	2	Mensual	Personal USC
		Devolución de Efectos Secuestrados	Mide los plazos de devolución para que la UARP no colapse y que las partes recuperen sus efectos	$(\text{Tiempo en devolución de efectos en días} / 5) * 100$	70 - 150	50	Mensual	Personal UARP
		Tareas Posteriores a la Audiencia	Mide los plazos de notificación de los oficios	$(\text{Demora oficina policía en min} / 360) * 100$	3 - 8	2,5	Mensual	Personal USC
		Demora en Cierre de Audiencia	Disminuir el tiempo de cierre de la audiencia en el sistema	$(\text{Tiempo en cerrar audiencia en sistema en minutos} / 360) * 100$	8 - 17	7	Mensual	Personal USC
		Entrevista Posterior	Mide el tiempo posterior a fin de reducir la retención del imputado una vez que obtuvo su libertad	$(\text{tiempo de demora de la entrevista posterior en minutos} / 360) * 100$	6 - 12	4	Mensual	Personal OMA
	Mejorar la Calidad de los outputs de los procesos	Error en la Notificación	Mide la calidad de las notificaciones enviadas por la USC	Cantidad de Carpetas con errores involuntarios de la unidad / total de carpetas notificadas.	0,05 - 0,12	0,04	Mensual	Personal USC
	Controlar el nivel de servicio de los Proveedores	Solicitud de Audiencia	Mide el tiempo desde la aprehensión hasta la solicitud de audiencia a fin de poder programarla con la anticipación necesaria.	Promedio mensual en horas (Horario de solicitud de audiencia - Horario de aprehensión)	20 - 48	15	Mensual	Dirección / Subdirección
		Traslado del Detenido	Mide la demora del traslado del detenido para que el mismo se encuentre a tiempo para la celebración de la audiencia	Promedio mensual en minutos (Horario de llegada a alcaldía - Horario citado)	10 - 30	8	Mensual	Dirección / Subdirección
	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la Capacitación del Personal	Capacitaciones	Cantidad de horas destinadas a capacitación del personal	$Qx \text{ hs de capacitación} / Qx \text{ hs trabajadas}$	0,02 - 0,04	0,05	Mensual
Favorecer el Sentido de Pertenencia		Participación del Personal	Evalúa la participación de los empleado en la generación de propuestas y en cuantas de ellas se llevan a cabo	$Qx \text{ Propuestas del personal llevada a cabo} / Qx \text{ Propuestas}$	0,70 - 0,85	0,9	Mensual	Dirección / Subdirección
Aumentar el Compromiso del Personal		Encuesta de Clima Laboral (Ver Anexo VI)	Evalúa la satisfacción de los empleados y determina el mayor o menor compromiso de los mismos	$\Sigma (\text{Porcentaje con puntaje 6 y 5 de la encuesta de clima laboral}) / 8$	70 - 85	90	Semestral	Dirección / Subdirección
Perspectiva Financiera	Cumplir con el Presupuesto	Variación Presupuestaria	Mide la variación de lo presupuestado con lo real	$\text{real} / \text{presupuestado}$	1,10 - 1,05	1	Mensual	Dirección / Subdirección
	Mantener los Costos Bajos	Costo	Se propone la reducción del 5% en el presupuesto del siguiente período	$(\text{Presupuesto anterior} * 0,95) / \text{Próximo Presupuesto}$	0,94 - 0,97	0,98	Anual	Dirección / Subdirección

Todos los indicadores están planteados con un rango de aceptación dentro del cual pueden oscilar sin tomarse como un riesgo debido a que están calculados de manera tal de no afectar lo establecido por la ley. El plazo legal para celebrar la primera audiencia es de 48 hs hábiles más las

dos primeras horas hábiles del día siguiente, contado desde la aprehensión del imputado. En concordancia con esta exigencia es que se han definido los objetivos de los tiempos de los indicadores relativos al objetivo “Reducción de los tiempos de los Procesos”. La meta planteada para cada uno se proyecta como desafío a cumplir en los 12 meses siguientes contados desde la implementación.

En la fórmula del indicador demora total del procedimiento el denominador es 2,5 ya que representa los dos días y medio establecidos por ley para la audiencia de presentación.

En la fórmula de los indicadores alta carpeta judicial, notificación de audiencia, tareas posteriores a la audiencia, demora en cierre de audiencia y entrevista posterior, el denominador es 360 ya que son los minutos que comprenden la jornada laboral de 6 horas.

En la fórmula del indicador devolución de efectos el denominador es 5 ya que representan los días hábiles de una semana, plazo más que suficiente para realizar la devolución del efecto secuestrado a la víctima.

El paso siguiente a la identificación de lo que se medirá es establecer las responsabilidades institucionales para el cumplimiento en el manejo de la información, tanto para alimentar el indicador como para su análisis y presentación de resultados. La recolección de la información es de mucha importancia para calcular los indicadores, ya que sin un buen acceso a los datos es muy difícil que el Cuadro de Mando Integral se pueda llevar a cabo.

En este punto es importante resaltar que todas las bases de datos que dan origen al Cuadro de Mando Integral son realizadas en planilla de cálculo (Excel o Libre Office), por lo que su comprensión y manipulación resultan de gran simpleza. Estas planillas son alimentadas por archivos exportados del sistema que registra las audiencias y se utilizan como bases de datos que luego serán procesadas por un programa de Business Intelligence denominado Tableau Public que es de uso libre con opciones gratuitas. Este sistema tiene varias ventajas tales como facilitar la actualización permanente de la información, además de ser interactivo. De esta manera, se intenta resolver uno de los problemas de los Cuadros de Mandos en donde los gráficos arrojados no presentan etiquetas de datos ni objetivos bien definidos, entre otras cosas.

Construcción de la matriz de CMI

Cada objetivo de las perspectivas se vuelca a la matriz del CMI de manera tal que contenga y muestre las perspectivas, objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas (ver tabla N° 6) que monitorean cómo se traslada la estrategia a la acción. El CMI pretende alinear las actuaciones de cada unidad no sólo al cumplimiento de sus objetivos particulares sino a los objetivos de la organización.

Tabla 6. *Matriz de CMI*. Elaboración Propia

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
	Mantener el nivel de servicio conforme los plazos legales	Demora Total del Procedimiento	Establecer alianzas estratégicas con todos los actores que intervienen directa o indirectamente
Perspectiva de Clientes	Incrementar la Satisfacción de los Clientes/Usuarios	Encuesta de Satisfacción	Generar políticas comunicacionales a fin de mantener el contacto con el medio
	Mejorar la Atención de los Clientes Usuarios	Encuesta de Satisfacción	Programar capacitaciones relacionadas a la atención al público
		Quejas	Implementar un programa de mejora continua creando un comité de seguimiento
Perspectiva de Procesos	Reducción de los tiempos de procesos de cada unidad	Alta de Carpeta Judicial	Implementar un programa de mejora continua creando un comité de seguimiento
		Notificación de Audiencia	Implementar un programa de mejora continua creando un comité de seguimiento
		Devolución de Efectos Secuestrados	Implementar un programa de mejora continua creando un comité de seguimiento
		Tareas Posteriores a la Audiencia	Implementar un programa de mejora continua creando un comité de seguimiento
		Demora en Cierre de Audiencia	Implementar un programa de mejora continua creando un comité de seguimiento
		Entrevista Posterior	Implementar un programa de mejora continua creando un comité de seguimiento
	Mejorar la Calidad de los outputs de los procesos	Error en la Notificación	Implementar un programa de mejora continua creando un comité de seguimiento
Controlar el nivel de servicio de los Proveedores	Solicitud de Audiencia	Establecer reuniones periódicas con los responsables del Ministerio Público Fiscal a fin de aceptar los mecanismos necesarios para cumplir con el objetivo	
	Traslado del Detenido	Establecer reuniones periódicas con los responsables de la Policía de San Juan ya que son los responsables de los traslados	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la Capacitación del Personal	Capacitaciones	Realizar programas anuales con cada empleado
	Favorecer el Sentido de Pertenencia	Participación del Personal	Programar reuniones periódicas con todo el equipo para favorecer la participación democrática e implementar las sugerencias propuestas por los empleados
	Aumentar el Compromiso del Personal	Encuesta de Clima Laboral	Realizar encuestas y talleres de clima laboral. Motivar al personal a fijarse objetivos personales y contribuir a su logro
Perspectiva Financiera	Cumplir con el Presupuesto	Variación Presupuestaria	Llevar un control estricto de los gastos para poder analizar los gap que se generan
	Mantener los Costos Bajos	Costo	Se plantea una política de reducción de gastos analizando las ineficiencias y los gastos innecesarios que generan

Capacitación

La implementación de una nueva herramienta de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral, implica una capacitación de todas las personas involucradas en su utilización. Se comienza por la educación de las personas que deben ejecutarla. Lo que se desea es que cada uno de sus empleados contribuya a la implementación de la herramienta. Es importante que la organización comparta la estrategia y visión a largo plazo, para que éstos participen de forma activa y sugieran diferentes soluciones. El feedback que proporciona esta herramienta concentra a los empleados en el futuro de la organización y los alienta a formar parte de la formulación e implementación de su estrategia.

Para llevar adelante una adecuada comunicación y capacitación sobre la herramienta de gestión se propone lo siguiente:

- Presentación del modelo de Cuadro de Mando Integral a los empleados de todas las unidades. Detallando los motivos de su elaboración y los pasos a seguir para su utilización.
- Explicación de los indicadores elegidos y de sus fórmulas, para que conozcan y analicen los resultados obtenidos.
- Reuniones con cada uno de los responsables de abastecer la información, para determinar la forma y frecuencia con la que enviarán los datos para la elaboración de los indicadores.
- Simulación de carga de datos, con el objetivo que los equipos de trabajo comiencen a familiarizarse con el cuadro de mando, observando los diferentes tipos de comportamiento que la nueva herramienta de gestión va tomando.
- Interpretación de los resultados mediante los gráficos, que permiten una mejor visualización y evaluación del funcionamiento de cada unidad.
- Creación de paneles de control en cada unidad para evidenciar de manera simple el desempeño de la misma.

Control y verificación del CMI

Como parte final de la implementación se necesitan realizar controles que deben ser efectuados durante el desarrollo de las actividades en la organización. Para esta tarea se ha planificado un tiempo razonable. No obstante ello, al ser de vital importancia el control y la verificación de los resultados que se van obteniendo, de los parámetros que se fijaron y de las variables elegidas, es

que se sugiere la creación de un Comité de Seguimiento que permita, a través de reuniones periódicas, el estudio y análisis de lo antes mencionado, generando acciones correctivas y preventivas que favorezcan los resultados en el alcance de los objetivos.

Presupuesto de la Propuesta

Considerando las tareas y las horas que implica desarrollar este trabajo, se procede a calcular los honorarios profesionales (ver tabla N° 7). Para generar indicadores e implementar el CMI solo se requiere el uso de planillas de cálculo, las cuales son procesadas con Excel o Libre Office (con licencia libre) que luego son absorbidas con el Tableau Public que también tiene opciones gratuitas. En vistas a lo referido es que no son necesarias inversiones vinculadas a sistemas o recursos materiales adicionales.

Finalmente se tuvo en cuenta la cantidad de horas necesarias para la propuesta y los Honorarios Sugeridos 1° Semestre 2019 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de San Juan. Conforme lo expuesto el valor asciende a \$ 218.625,00 neto de IVA.

Tabla 7. *Cuadro Presupuestario*. Elaboración Propia

Cuadro Presupuestario del Proyecto de Implementación de CMI				
Ítem	Detalle	Presupuesto en Hs	Honorarios por Hs	Presupuesto en Pesos
1	Visitas a la OFIJU	18	1375	\$24.750,00
2	Diagnóstico del sector	12	1375	\$16.500,00
3	Diagnóstico de la organización	15	1375	\$20.625,00
4	Confección de Procedimientos de las Unidades	24	1375	\$33.000,00
5	Elaboración del CMI	30	1375	\$41.250,00
6	Implementación del CMI	20	1375	\$27.500,00
7	Capacitación	10	1375	\$13.750,00
8	Control y Verificación	30	1375	\$41.250,00
Total		159	1375	\$218.625,00

Etapa Cronológica de la Propuesta

A continuación se detallan los plazos para la implementación del proyecto:

Tabla 8. *Diagrama de Gantt*. Elaboración Propia

N°	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Análisis del entorno	■	■																										
2	Diagnóstico de la OFIJU			■	■																								
3	Confección de Carta de Recomendación para el desarrollo del CMI					■																							
4	Confección de Procedimientos de cada Unidad						■	■	■																				
5	Definición de Visión, Misión y Valores de la OFIJU									■	■																		
6	Definición de los objetivos estratégico											■	■																
7	Diseño del Mapa Estratégico													■	■														
8	Selección de Indicadores															■	■												
9	Construcción de la Matriz de CMI																	■	■										
10	Implementación																		■	■	■	■	■						
11	Capacitación																			■	■	■	■						
12	Control y Verificación del funcionamiento del CMI																					■	■	■	■	■	■	■	■

Conclusiones

La humanidad y el mundo organizacional evolucionan constantemente. Nos encontramos cada vez más con clientes/usuarios informados que piden cuenta de las acciones de las organizaciones públicas. La toma de decisiones requiere del conocimiento de la organización en todas sus dimensiones. Es por ello que el trabajo presentado tuvo como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de Control de Gestión para la Oficina Judicial del Procedimiento Especial de Flagrancia del Poder Judicial de San Juan.

Esta herramienta resalta a la estrategia como esencial para el establecimiento de indicadores que posibilitan la medición del logro de los objetivos fijados por la organización. Una de las principales contribuciones del Cuadro de Mando Integral es la posibilidad de alinear las tareas al cumplimiento del objetivo común de la organización, permite comprender las acciones y los resultados que generan. Permite direccionar las políticas hacia los sectores más relevantes o aquellos puntos que son críticos para el éxito de una organización.

Por lo dicho, se concluye que el Cuadro de Mando Integral es de vital importancia para que las organizaciones puedan crecer y al momento en que los clientes/usuarios pidan cuenta puedan obtener la información y los resultados esperados.

Al inicio de este proyecto se planteó el objetivo de diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para la Oficina Judicial del Procedimiento Especial de Flagrancia del Poder Judicial de San Juan. Para ello se plantearon objetivos específicos alcanzando los siguientes resultados:

Se relevó la situación general de la OFIJU, obteniendo el nivel de conocimiento necesario para entender y analizar los procesos de cada unidad. Esto se logró, por un lado, a través de entrevistas realizadas al Supervisor del Procedimiento y al Director de la OFIJU, y por otro lado por medio de la observación pasiva también llamada directa.

Se analizaron los procesos administrativos a través de la observación y encuestas realizadas a los empleados. Esto permitió obtener un detalle minucioso de las tareas y funciones que realizan los integrantes de cada unidad. Con todo lo recabado se realizaron los procedimientos específicos.

Se desarrolló el CMI cumpliendo cada una de sus etapas, teniendo en cuenta el objetivo planteado al comienzo del proyecto.

Recomendaciones

Después de realizar este trabajo existen argumentos muy sólidos para sostener que el CMI sea implementado en las organizaciones públicas dependientes de cualquiera de los tres poderes. En

relación al Poder Judicial es indudable la viabilidad de la aplicación de la herramienta siendo absolutamente recomendable extenderla al resto de las reparticiones que lo componen, hasta llegar a una implementación general. Las posibilidades que brinda el CMI para realizar un control entendido como oportunidad de gestión, son innumerables, y esto es un factor determinante para el crecimiento y evolución de la organización.

La primera recomendación que surge es la necesidad de focalizar en los aspectos vinculados a la cultura organizacional, ya que esta implementación es un trabajo que debe hacerse en equipo con la ayuda de todos los empleados que tiene la organización. De esta manera es posible el éxito con respecto a los objetivos planteados. También es de vital importancia que se generen espacios donde los empleados de todos los niveles tengan acceso a la herramienta de manera tal que les permita individualizar exactamente cuáles son sus fortalezas y debilidades. Para esto se pueden implementar ayudas visuales como son carteles o tableros que se actualicen constantemente con diseños que permitan visualizar toda la información necesaria de los indicadores. Valiéndose de lo innovadora que resulta esta herramienta, la organización debe seguir esta línea y generar nuevos desarrollos implementando nuevas tecnologías que permitan el acceso a la información desde cualquier lugar y para todos, no solo a los empleados sino también al público en general.

Otra recomendación por demás importante es la necesidad de darle a la perspectiva financiera el lugar que le corresponde. Descentralizar la elaboración del presupuesto (con un sistema de autorizaciones y aprobaciones escalonadas) y el seguimiento del mismo favorece la toma de conciencia de la administración de los fondos públicos.

Referencias

- Bastidas Bermúdez, E.L. y Ripoll Feliu, V. (2012) *El Cuadro de Mando Multidimensional, Un Modelo Para La Gestión Pública*. Barcelona, España: Académica Española.
- Bastidas Bermúdez, E.L. y Ripoll Feliu, V. Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. (2003). *Compendium*, 6 (11), 23 – 41. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88061103>
- Bombini, M. S. y Diblasi, J. V. (2010, Julio). *Cuadro de Mando Integral, evidencia en el sector público y la experiencia en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza*. Presentado en 2º Jornadas Nacionales y 1º Internacionales de Investigación en Organización y Desarrollo Económico. San Juan, Argentina. Recuperado de: https://works.bepress.com/juanvictor_diblasi/2/download/
- Gangas, F.; Ramos, E.; Leal, A. y Pérez K. Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental (2015). *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 21 (1), Recuperado de: <https://hdl.handle.net/11441/78840>.
- Kaplan, R. S. Y Norton, D. P. (2002). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. Y Norton, D. P. (2001) *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Mintzberg, H (2003). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Menguzzato, M y Renau, J. J. (1995). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona, España: Ariel.
- Rodríguez González, R y Batista, S. (2009). *Una Nueva Visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público*. (Tesis no publicada). Universidad de Valladolid. Recuperado de http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf
- Rodríguez Mansilla, D. (2011). *Gestión Organizacional. Elementos para su Estudio (5º ed.)*. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez Mansilla, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional (8º ed.)*. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile.
- Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid, España: Paraninfo.

Anexo I Guía de Observación

Lugar: Oficina Judicial del Procedimiento Especial de Flagrancia dependiente del Poder Judicial de San Juan.

Observador: Fabricio Serafino

INDICACIONES: Colocar la calificación de 1 a 5 de acuerdo a su juicio y percepción sobre la observación: 1- Muy deficiente 2- Deficiente 3- Aceptable 4- Satisfactorio 5- Excelente

Aspecto Organizacional

a) Declaración de la visión, misión, objetivos y estrategia	4
b) Los objetivos de la organización tienen relación con la misión	4
c) Los objetivos planteados responden a la visión de la organización	4
d) La dirección informa al personal las metas propuestas	2
e) Coordinación para manejar los recursos en la organización	2
f) Sistema de control para la ejecución de los planes	2
g) Coordinación del trabajo dentro de la organización para tomar decisiones	2
h) Control de los procesos, actividades y resultados	1
i) Se comparan los objetivos planteados con los planes ejecutados	2
j) Planificación al inicio del año de los planes a desarrollar	1
k) Grado de involucramiento al personal en el cumplimiento de las metas	3
l) Existe un manual de procedimientos para ejecutar las tareas	1
m) Se consideran los resultados para reformular los planes	2

Personal

a) Grado de conocimiento de los empleados de los objetivos de la organización	2
b) Grado de conocimiento de las personas del rumbo y la misión de la organización	2
c) Conocimiento del desarrollo de las tareas	4
d) Motivación de los empleados para cumplir con sus objetivos	2
e) Premios al personal por superación de los resultados	1
f) Oferta de capacitaciones y/o herramientas para desarrollarse	4
g) Trabaja en equipo	2
h) Rotación del personal	3
i) Ausentismo	4

Procesos

- a) Identificación y delimitación de los procesos 1
- b) Trazabilidad en los procesos 1
- c) Facilidad de utilización de los sistemas 3
- d) Aptitud del sistema de información 3
- e) Cumplimientos de los plazos fijados 4

Clientes/Usuarios

- a) Atención al cliente 4
- b) Conformidad de los clientes con la organización 4
- c) Reclamos y sugerencias de los clientes 2
- d) Asesoramiento al cliente 4

Anexo II Entrevista Semi-Estructurada

Realizada a Mario Parísí Flores quien es Coordinador del Procedimiento Especial de Flagrancia y a Matías Senatore Pasten Director de la Oficina Judicial.

Preguntas:

1. ¿Cuál es el marco de acción del Procedimiento Especial de Flagrancia en general y de la OFIJU en particular?
2. ¿Cómo se creó el Procedimiento Especial de Flagrancia?
3. ¿Cuál es el posicionamiento en relación al funcionamiento comparado con otros procedimientos?
4. ¿Qué resultados se esperan o se intentan alcanzar?
5. ¿Cuál es el tamaño de la OFIJU? ¿Qué cantidad de empleados trabajan en ella? ¿Cuál es la estructura de la organización?
6. ¿Cuáles son las principales funciones de cada área?
7. ¿Cuáles son los factores claves de la organización para lograr los objetivos?
8. ¿Cómo se miden los resultados? ¿Qué controles se aplican en las operaciones y en el personal? ¿Con qué nivel de retroalimentación (feedback) cuentan los responsables?
9. ¿Cuál es el sistema de información utilizado para registrar las operaciones?
10. ¿Cómo es la comunicación dentro de la estructura?
11. ¿Cómo es la relación con el personal, con los proveedores y con el sindicato?
12. ¿Quiénes toman las decisiones?
13. ¿Se realiza capacitación al personal? ¿Hay incentivos?
14. ¿Cómo se analiza el aspecto financiero de la organización?

Muchas gracias.

Respuestas de Mario Parísí (Coordinador General del Procedimiento Especial de Flagrancia)

1. El procedimiento especial de Flagrancia aglutina aquellos delitos cometidos justamente en Flagrancia, lo que por sus características tienen una fuerza probatoria muy contundente y esto permite que dicho procedimiento tenga plazos asombrosos para la justicia. Está enmarcado en un sistema acusatorio en donde los roles de los actores se ven modificados con respecto al sistema inquisitivo que es el imperante en la provincia; y además sirve como prueba piloto para implementar el sistema acusatorio en todo el sistema penal. Dentro de

dicho procedimiento, la oficina judicial cumple un rol estratégico para que el procedimiento sea exitoso ya que se encarga de los aspectos administrativos.

2. El procedimiento se crea a partir de una ley especial propuesta por el Poder Judicial y aceptada por el Poder Ejecutivo. Son éstos dos Poderes, en el ejercicio de sus roles específicos los responsables del resultado de dicho procedimiento.
3. En comparación con procedimientos dentro de la Provincia, los resultados son siderales. Esto responde a un cambio de paradigma de un sistema inquisitivo con un sistema acusatorio, que es el que aplica al procedimiento de Flagrancia. Con respecto al resto del País, es un modelo a seguir conforme a lo mencionado en su momento por la Junta Federal de Cortes, y en función a ello hemos tenido la visita de varios representantes de distintas provincias en el intento de réplica de nuestro sistema.
4. Cumplir los plazos legales que de por sí ya son bastante exigentes.
5. La OFIJU tiene veintidós empleados, una dirección, una subdirección y cinco unidades operativas.
6. Esta respuesta es pertinente a la Dirección de la Oficina Judicial.
7. Los factores claves de la organización para lograr los objetivos son el diálogo constante y permanente con todos los actores que directa o indirectamente tengan algún tipo de participación o influencia en el procedimiento.
8. Esta también es una respuesta que entiendo que corresponde a la Dirección.
9. El sistema que se utiliza en las audiencias se denomina SKUA y que ha sido puesto a disposición por el Poder Judicial de Chubut en el marco de un convenio de colaboración firmado por todos los Poderes Judiciales de las provincias del País.
10. La comunicación es abierta y fluida. Se percibe un clima de distensión en el quehacer cotidiano.
11. Mi relación es buena, de todas maneras no tengo mucho trato con ellos. Ésta es una competencia exclusiva de la dirección.
12. Las decisiones las toman la dirección o la Corte de Justicia dependiendo del alcance o envergadura del tema.
13. El personal se capacita conforme la oferta que brinda la escuela de capacitación del Poder Judicial. Con respecto a los incentivos no se encuentran contemplados dentro de la práctica habitual del poder judicial.
14. No se analiza.

Respuestas de Matías Senatore (Director de la Oficina Judicial)

1. En el procedimiento especial de Flagrancia se juzgan a aquellas personas que cometen delitos in fraganti y dentro de éste procedimiento, la oficina judicial es la encargada y responsable de brindar el soporte administrativo.
2. La persona idónea para responder esto es Mario Parisí, ya que él es uno de los responsables y promotor de la Ley que crea el procedimiento.
3. La oficina judicial con este sistema propone un cambio radical al propiciar un sistema acusatorio, lo cual permite resultados más favorables en comparación con el sistema que se viene aplicando hasta el momento.
4. El resultado principal es cumplir con los plazos impuestos por la Ley en el marco de un ambiente de trabajo cálido que preserve las relaciones humanas.
5. En la OFIJU trabajan 22 personas distribuidas en 5 unidades. Existe un equipo de dirección compuesto por Director y Sub director, dos secretarios jurídicos y el resto del personal con cargos de administrativos.
6. Las funciones de las unidades son:

- Dirección

- Unificar y estandarizar criterios y metodologías de trabajo internos.
- Garantizar estándares de calidad en la gestión y eficiencia en el servicio, utilizando todos los medios disponibles para optimizar la función jurisdiccional.
- Planificar y administrar la agenda judicial, de acuerdo con una política de gestión del sistema de audiencias sobre la base de criterios de programación, que aseguren su efectiva realización y el cumplimiento de los plazos legales.
- Establecer procesos de monitoreo permanente a fin de evitar las frustraciones de las audiencias programadas.

- Subdirección Jurisdiccional

- Asistir a la Dirección en la planificación de las políticas de asignación y distribución de los casos, como en la gestión de la agenda judicial, efectuando propuestas que aporten a mejorar la eficacia y eficiencia del sistema.
- Controlar la ejecución de las políticas implementadas desde la Dirección, en las materias referidas anteriormente.
- Gestionar y administrar los registros jurisdiccionales y administrativos. Asistir y

orientar las labores administrativas de los responsables de las unidades en los aspectos técnico- procesales.

- Dictar y suscribir las decisiones de mero trámite, y firmar las comunicaciones procesales.

- Subrogar al Director/a en caso de ausencia, licencia, vacancia u otro impedimento.

- Secretaría de Información Jurídica, Asistencia Directa e Impugnación

- La gestión y administración de la información jurídica del ámbito penal para la asistencia del Colegio de Jueces pertinente y de la Corte de Justicia, en los requerimientos que formulen, y asistir a la Dirección en lo atinente a sus funciones.

- Unidad de Atención al Público y Mesa de Entradas

- Atención, orientación e información a las personas que concurran al Fuero de Flagrancia.

- Registro de ingreso y egreso de la información asegurando un correcto proceso de gestión.

- Distribución a las áreas pertinentes de la documentación.

- Tramitación simple que corresponda, velando en todo momento por el cumplimiento de la normativa de aplicación vigente (reglamentos, protocolos de actuación, instructivos, etc.).

- Unidad de Seguimiento de Caso

- Realizar los trámites necesarios para asegurar las decisiones jurisdiccionales y las de carácter administrativo de la OFIJU, garantizando el adecuado cumplimiento de sus funciones.

- Realizar las tareas para la preparación de la audiencia en lo que respecta a los equipos de video-grabación en la Sala de Audiencias.

- Operar los equipos durante el acto a celebrar; como también otras vinculadas al acta judicial (confección, registro, etc.).

- Oficina de Medidas Alternativas

- Controlar las obligaciones y reglas de conducta impuestas por los Jueces en el marco de las medidas alternativas a la pena dispuestas, en los respectivos casos penales,

observando lo dispuesto en las leyes.

- Controlar las condiciones de cumplimiento establecidas en las resoluciones de suspensión de juicio a prueba otorgadas.

- Realizar convenios marcos con instituciones públicas, privadas, ONG, etc.

- Unidad de Archivo Institucional, Efecto Secuestrado y Prueba

- Recepción, custodia, preservación y entrega temporal de los efectos secuestrados para su exhibición en audiencia.

- Velar por la seguridad en la recepción y traslado del efecto a la sala de audiencia, manteniendo en todo momento la cadena de custodia.

7. Los Factores claves para un funcionamiento que persiga los objetivos propuestos son una comunicación fluida, trabajo en equipo, valores como el respeto, solidaridad, entre otros.
8. Estamos pendientes de cumplir los plazos legales, ya que es de vital importancia realizarlo. Para lo cual todos contribuimos desde la propia tarea y función evidenciando cualquier desvío.
9. El sistema que se utiliza para el registro de audiencias se llama SKUA que ha sido brindado por la provincia de Chubut y Excel para el registro de determinada información.
10. La comunicación es desde el punto de vista informal es fluida, y formalmente se realiza a través de correo electrónico.
11. Con el personal y los proveedores es muy buena, con un ida y vuelta muy enriquecedor. La relación con el sindicato la manejan directamente desde la Corte de Justicia.
12. La Dirección o Subdirección.
13. La capacitación del personal depende de la motivación individual de cada empleado y que la misma concuerde con la oferta que brinda la Escuela de Capacitación del Poder Judicial. No hay ningún programa de incentivos.
14. Existe un Departamento Financiero – Contable donde manejan los temas relacionados con el aspecto financiero general del Poder Judicial. Ellos centralizan toda la información y no dan informes de devolución.

Anexo III Encuesta a Empleados

Instrucciones

- Opine colocando una equis (X) en el paréntesis de la alternativa seleccionada.
- Solo puede elegir una alternativa por cada proposición.
- No deje ninguna pregunta en blanco.
- Si se le presentan dudas con el cuestionario consulte con la persona que se lo suministró.
- La encuesta es anónima.

1. Conoce los objetivos y la misión de la organización

Si (50%) No (10%) A veces (40%)

2. Se siente parte del proyecto de la organización

Si (70%) No (5%) A veces (25%)

3. Conoce y comparte los valores de la organización

Si (70%) No () A veces (30%)

4. La organización le transmite credibilidad.

Si (90%) No () A veces (10%)

5. Considera que hay igualdad de oportunidades dentro de la organización

Si () No (60%) A veces (40%)

6. Se siente libre de expresar su opinión y se generan ámbitos para hacerlo

Si (30%) No (20%) A veces (50%)

7. Considera que hay posibilidades de crecimiento dentro de la organización

Si (30%) No (60%) A veces (10%)

8. Tiene posibilidades de aprender y capacitarse dentro de la organización.

Si (70%) No () A veces (30%)

9. Está satisfecho con su trayectoria dentro de la organización

Si (85%) No (15%) A veces ()

10. Tiene conocimiento de todas las actividades de la organización

Si (70%) No (10%) A veces (20%)

11. La capacitación para el puesto que ocupa es la óptima.

Si (95%) No (5%) A veces ()

12. Conoce el impacto de su puesto de trabajo en los resultados de la organización

Si (65%) No () A veces (35%)

13. Sabe a quién dirigirse en la organización para resolver algún inconveniente.

Si (80%) No () A veces (20%)

14. Existe una clara comunicación por parte de los directivos de la organización sobre los objetivos del área.

Si (85%) No () A veces (15%)

15. Considera que su puesto de trabajo se corresponde con su formación y habilidades.

Si (80%) No () A veces (20%)

16. Sugerencias

Gracias por su colaboración.

Anexo IV Encuesta de Satisfacción

ORGANISMO EVALUADO: OFIJU – PROCEDIMIENTO ESPECIAL DE FLAGRANCIA

Estimado usuario del Servicio de Justicia:

Estamos muy interesados en conocer su opinión, para ver el grado de satisfacción sobre distintos aspectos de nuestro servicio de justicia y brindar una respuesta adecuada a sus requerimientos.

Considere para su evaluación:

(1) muy insatisfecho	(6) muy satisfecho	(NS/NC) Desconozco la gestión
----------------------	--------------------	-------------------------------

Evaluación de Satisfacción del Usuario	6	5	4	3	2	1	NS/NC
Actitud de Servicio del Personal	95%	5%					
Competencias técnicas del Organismo	95%	5%					
Manejo de las herramientas informáticas	80%	10%					10%
Tiempo de espera	80%	15%		5%			
Orden general	90%	7%	3%				

Observaciones (por cada comentario referenciar el punto):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fecha: / / .

Anexo V Procedimientos de cada Unidad

UNIDAD

Dirección

OBJETIVO

Describir la metodología de Trabajo de la Dirección, consistente en la implementación de proyectos y mejora de procesos involucrados, gerenciamiento de los equipos y procesos de trabajo que dan soporte operativo a la actividad jurisdiccional y comunicación institucional e interacción con otros organismos.

ALCANCE

Desde la solicitud de audiencia hasta el envío del imputado al SPP o la puesta en libertad según el caso.

RESPONSABLES

Director de la OFIJU

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

1) Elaborar conjuntamente con la Supervisión y las Subdirecciones, los protocolos de actuación y reglamentos que fueren necesarios para el óptimo funcionamiento de la oficina.

2) Revisar periódicamente los instrumentos indicados a efectos de realizar los ajustes que fueren necesarios.

3) Unificar y estandarizar criterios y metodologías de trabajo internos de la OFIJU.

4) Garantizar estándares de calidad en la gestión y eficiencia en el servicio, utilizando todos los medios disponibles para optimizar la función jurisdiccional, conforme a lo establecido en la política de calidad del Poder Judicial de San Juan.-

5) Establecer procesos de monitoreo permanente a fin de evitar las frustraciones de las audiencias programadas.

6) Ejercer como atribución exclusiva:

a) Efectuar re-asignaciones de jueces en coordinación con la Subdirección, que habrán de intervenir en las audiencias programadas, cuando el juez designado no pueda intervenir por ausencia, licencia, vacancia o cualquier otro impedimento, procurando la efectiva realización de la audiencia y que la decisión no afecte la programación de otras audiencias.

b) Coordinar con las agencias de seguridad la política de traslado y conducción de personas privadas de libertad desde el exterior a la Sede Judicial, y dentro de la misma, a efectos que se respeten los horarios fijados e incrementado al máximo la seguridad de las personas y bienes.

c) Administrar y gestionar el sistema de comunicaciones o notificaciones de conformidad a los Acuerdos respectivos de la Corte de Justicia.

d) Comunicar a los operadores del sistema, instituciones vinculadas y público en general, los responsables autorizados para firmar las decisiones de mero trámite y las comunicaciones procesales.

e) Controlar la gestión de los registros jurisdiccionales y administrativos sobre la base del sistema informático adoptado.

f) Coordinar a los funcionarios y empleados con funciones en la OFIJU, siendo autoridad de aplicación del reglamento interno, con excepción de las atribuciones reservadas a estamentos jerárquicos superiores.

g) Proponer proyectos de capacitación y evaluación, contemplando estrategias de seguimiento y monitoreo, con el objeto de realizar los ajustes necesarios, conforme a las políticas de la Dirección de Recursos Humanos del Poder Judicial de San Juan.

h) Adecuar los procesos de trabajo interno en base a pautas y límites aquí establecidos, propendiendo a la estandarización de procesos de trabajo y a la polifuncionalidad en el desempeño del personal; estableciendo además procedimientos internos únicos, claros y uniformes respecto de materias determinadas e incorporando canales formales de relaciones internas.

7) Asignar y distribuir las tareas en general contemplando una carga de trabajo razonable y equitativo.

8) Realizar un seguimiento y controles periódicos respecto a los motivos por los cuales no se efectuaron las audiencias programadas, solicitando los respectivos reportes.

9) Informar a los Jueces del Procedimiento Especial de Flagrancia y a la Corte de Justicia, sobre cualquier alteración en el cronograma de audiencias que se deba a la actuación de los jueces, a efectos que se tomen las medidas que fuere menester para evitar la reiteración de dicha situación.

10) Atender a las inquietudes y dificultades de la práctica diaria presentada por los Jueces y del Tribunal o Tribunales con competencia en materia recursiva, para el logro de una mejor gestión.

11) Diseñar en conjunto con la Subdirección, instrumentos de medición e informes que permitan evaluar la gestión y realizar auditorías, con fines de mejora continua.

12) Requerir de los responsables de las Unidades internas los informes que estime pertinentes y necesarios.

13) Representar a la OFIJU ante toda otra entidad pública o privada relacionada con la sistema penal, con el fin de coordinar actividades interinstitucionales y de comunicación, mejorar la gestión y fortalecer el sistema de justicia, de acuerdo con los lineamientos de la Corte de Justicia de San Juan.

14) Planificar, diseñar e implementar estrategias que promuevan la imagen institucional del Procedimiento Especial de Flagrancia, en el marco de las políticas establecidas por la Corte de Justicia.

15) Proveer a la Dirección de Prensa y Comunicación Institucional de la Corte de Justicia de toda la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

16) Adoptar y realizar todos los demás actos y gestiones necesarias para dar cumplimiento y eficacia al funcionamiento de la OFIJU; cumpliendo las demás funciones que legal y reglamentariamente establezca la Corte de Justicia.

UNIDAD

Subdirección

OBJETIVO

Describir la metodología de trabajo del Subdirector de la OFIJU, en la relativo a ejecución de políticas y estrategias dispuestas por la Dirección para la ejecución, organización, coordinación y control de las responsabilidades y procesos de las unidades dependientes.

ALCANCE

Desde la solicitud de audiencia hasta el envío del imputado al Servicio Penitenciario Provincial (SPP) o la puesta en libertad según el caso.

RESPONSABLES

Sub Director de la OFIJU

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

1) Planificar y administrar la agenda judicial, de acuerdo con una política de gestión del sistema en coordinación con la Dirección de audiencias sobre la base de criterios de programación, que aseguren su efectiva realización y el cumplimiento de los plazos legales.

2) La programación y reprogramación de las audiencias, fijando fecha, hora y sala de realización. Si las exigencias del servicio público lo requieren podrá fijar audiencias en horario vespertino y aún nocturno, cualquier día de la semana, con excepción del día domingo.-

3) Resolver todo pedido de no realización de una audiencia programada, que aún no se hubiere iniciado.

4) Asignar el juez que deberá intervenir en una audiencia programada.

5) Agrupar audiencias similares conforme al sistema de audiencias “por peso”, en uno a varios días de la semana, conforme lo requiera el servicio, procurando optimizar al máximo el uso de los recursos humanos, tiempo disponible e infraestructura.

6) Gestionar y administrar los registros jurisdiccionales y administrativos.

7) Asistir y orientar las labores administrativas de los responsables de las unidades en los aspectos técnico- procesales. En ello deberá procurar el uso eficiente de recursos conjuntos, como la generación y mantenimiento de experticias que garanticen la eficiencia del proceso.

8) Participar en la elaboración del plan estratégico de la OFIJU por medio del aporte de un enfoque respecto de las funciones que le son propias, y de propuestas de valor y contenido.

9) Asistir a la Dirección respecto de todo asunto dirigido a facilitar y uniformar los sistemas y procedimientos administrativos-jurisdiccionales, efectuando y ejecutando propuestas concretas.

10) Dictar y suscribir las decisiones de mero trámite, y firmar las comunicaciones procesales.

11) Subrogar al Director/a en caso de ausencia, licencia, vacancia u otro impedimento.

12) Trabajar proactivamente para que se cumplan las audiencias programadas. En tal sentido, deberá: planificar, coordinar y supervisar todas las acciones necesarias para garantizar el efectivo desarrollo de las audiencias, administrando y gestionando los recursos de que se dispone.

13) Brindar con suficiente antelación las instrucciones para la preparación material y el registro de las audiencias.

14) Verificar la disponibilidad de todos los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para su realización.

15) Establecer cronogramas de trabajo a efectos de garantizar la presencia del personal necesario durante todo el desarrollo de las audiencias, a fin de cumplir las diferentes funciones establecidas.

16) Cumplir las tareas que específicamente le indique el Director/a, en el marco de su competencia.

17) Efectuar el control de la realización de las audiencias, para lo cual, deberá:

a) Verificar la agenda de audiencias programadas.

b) Controlar que se han realizado las notificaciones pertinentes.

c) Verificar que se efectuaron los recordatorios 24 hs. antes de la realización de la audiencia.

d) Controlar que las partes citadas han concurrido y adoptar las medidas necesarias en caso contrario, asegurando la realización efectiva de la audiencia.

e) Garantizar la asistencia administrativa y organizativa del juez y/o autoridades en forma previa y durante todo el desarrollo de las audiencias.

f) Solicitar a la policía y servicio penitenciario provincial la realización de notificaciones y/o traslado de personas en carácter urgente.

g) Garantizar condiciones de seguridad durante el desarrollo de todas las audiencias, manteniendo una comunicación permanente con el referente de la policía, e informarlos sobre aspectos organizativos.

UNIDAD

Unidad de Atención al Público y Mesa de Entradas - UAP

OBJETIVO

Establecer la metodología para la atención a los usuarios del servicio de Flagrancia y al público en general, junto con la recepción de escritos y expedientes a cargo de la OFIJU.

ALCANCE

Este procedimiento aplica desde que se recibe la solicitud de audiencia por parte del Ministerio Público hasta que la UAP le dé curso a la Dirección, Subdirección o unidad que corresponda.

RESPONSABLES

Personal de la UAP

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

ETAPA	AREA	ACTIVIDAD
1.0 Recepción de solicitud de audiencias.	Unidad de Atención al Público.	<p>1.1 El Ministerio Público solicitará audiencia vía mail a la casilla de correo infoga@jussanjuan.gov.ar adjuntando al mismo el Parte Preventivo Digital con la información obligatoria.</p> <p>1.2 La UAP controla la información enviada por la Oficina de Enlace Fiscal al solicitar audiencia, si la misma está completa prosigue con el procedimiento según punto 2.1, Si falta algún dato obligatorio le avisará a la OEF. A los fines de agilizar el ingreso del legajo, vía telefónica, se solicita la información faltante y se procede a cargar la misma.</p>
2.0 Creación de Carpeta Judicial	Unidad de Atención al Público	<p>2.1 Si la información enviada en la solicitud de audiencia llega completa, la UAP crea la Carpeta Judicial conforme Sistema Informático, adjuntando copia del PPD y copia del mail de la solicitud.</p> <p>2.2 La UAP vuelca la información</p>

		requerida en el sistema de gestión (SKUA) indicando fecha de ingreso, los datos del fiscal interviniente, del imputado y de la víctima e incorporando cualquier otro dato relevante, todo ello conforme al anexo II.
3.0 Notificación para agendamiento de audiencia	Unidad de Atención al Público, Dirección, Subdirección, Unidad de Seguimiento de Caso y Sala.	<p>3.1 La UAP notifica vía mail a la Subdirección y USC del ingreso de la solicitud para que se agende la audiencia. En dicha notificación, en el cuerpo del mail, se deberá copiar un detalle con la información del caso contenida en el sistema de gestión.</p> <p>3.2 En caso de que la Seccional interviniente envíe efectos y los mismos se presenten ante la UAP, esta remitirá al personal policial directamente a la UARP a los fines de su guarda.</p> <p>3.3 Se procede finalmente a llenar una planilla de Excel con las fechas de ingreso de las solicitudes y la fecha de aprehensión del detenido.</p>
4.0 Otros	Unidad de Atención al Público	<p>4.1 Al comenzar la jornada laboral se remite a personal policial planilla informativa a fin de ser suscripta por el imputado.</p> <p>4.2 En caso de que se presente algún Escrito Judicial, se procede a su carga, su digitalización e ingreso, en la Carpeta Judicial correspondiente, al Sistema informático (SKUA).</p>
		FIN DEL PROCEDIMIENTO

UNIDAD

Unidad de Seguimiento de Caso – USC A

OBJETIVO

Establecer la metodología para la gestión expedita y rápida de los recursos y variables necesarias para la concreción de las audiencias programadas.

ALCANCE

Este procedimiento aplica desde que se recibe la notificación del agendamiento por parte de la Dirección o la SUJU en su caso, hasta la finalización de la audiencia de presentación o juicio según corresponda.

RESPONSABLES

Personal de la Unidad de Seguimiento de Caso

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

ETAPA	AREA	ACTIVIDAD
1.0 Notificación de agendamiento de audiencia.	Dirección, SUJU, USC.	1.1 La Dirección o en su caso la SUJU agendan la audiencia conforme procedimiento y notifican personalmente a USC.
2.0 Notificación de Audiencia.	USC.	2.1 La USC recibe la programación de las audiencias y en función a los plazos comienza con las notificaciones correspondientes: a). Dependiendo de donde se encuentra el/los detenido/s a la comisaría o penal, y a la alcaidía de Flagrancia, vía telefónica y vía mail. Siempre, se les informa como horario de traslado y de audiencia las 08:00 hs., sin importar el verdadero horario establecido. En la llamada telefónica, el mensaje se debe comunicar al Oficial de Servicio, Jefe de Sumario o Jefe de la dependencia únicamente. Siempre tomar nota del nombre de la persona que recibió la solicitud.

		<p>b). En caso que el imputado se encuentre libre, se lo deberá notificar vía telefónica y vía mail. En caso de no contar con esa información, se notifica a través de la Comisaría más cercana al domicilio de Residencia del imputado.</p> <p>c). Para el caso de delitos con pena mayor a los 10 años se deberá notificar al psicólogo de OMA personalmente, para que realice informe correspondiente.</p> <p>d). Se notificará al Ministerio Público. En caso de que el defensor sea oficial, se notifica vía mail a los siguientes correos en forma conjunta: Oficina de Enlace de Fiscalía a oenlace-flagrancia@jussanjuan.gov.ar y a Oficina de Enlace de Defensa enlace-defensa@jussanjuan.gov.ar. Si la defensa es privada, el mail solo se envía a Fiscalía.</p> <p>Se pone a copia a sistemas (jorgebollati@jussanjuan.gov.ar) y a UARP, para que tomen conocimiento de la audiencia.</p> <p>e). Defensor privado en caso de que exista, vía telefónica y/o mail..</p> <p>f). Al Juez, que según el sorteo le corresponda intervenir, vía mail.</p> <p>2.2 En cada notificación telefónica, la USC deberá tomar nota del nombre de la persona con la cual se comunicó, horario de la llamada y teléfono de contacto.</p>
3.0 Actualización de la Carpeta Judicial	USC.	<p>3.1 Una vez realizada la Etapa 2.0, la USC actualizará la carpeta judicial conforme el procedimiento específico, incorporando:</p> <p>a) Mails de cada una de las notificaciones.</p> <p>b) Planillas de notificaciones telefónicas, en caso de ser necesario.</p>

<p>4.0 Notificación a Alcaldía de Flagrancia</p>	<p>USC</p>	<p>4.1 La USC le enviará alrededor de las 12:40 hs del día anterior a Alcaldía, un resumen con el listado de todas las audiencias, firmes y provisorias, programadas detallando el nombre del detenido, comisaria que interviene y hora en que se realizará la misma. De esta manera Alcaldía podrá gestionar la logística necesaria para que los detenidos estén disponibles para la audiencia en el horario establecido. En caso de ser necesario, también colaborarán reforzando telefónicamente a las comisarías, el traslado del detenido para el día siguiente.</p>
<p>5.0 Finalización de Audiencia</p>	<p>USC</p>	<p>5.1 Si en la audiencia se llegó a un acuerdo, la USC notificará inmediatamente a quien corresponda. En caso de que termine en Suspensión de Juicio a Prueba, le avisará personalmente a OMA. En caso de condena efectiva, notificará telefónicamente a SPP al N.º 4230221 o 4230501, a la oficina de Correccional. En caso de condenas en suspenso, la operadora de Sala realizará el oficio respectivo.</p> <p>5.2 En caso de no mediar acuerdo, la USC informa a la Dirección y SUJU para programar audiencia de juicio.</p> <p>5.3. Independientemente del resultado, se procederá a cargar toda la información relacionada a la audiencia en el archivo de excel que se encuentra guardado en carpeta compartida “Gestión de Casos”, bajo el nombre de Resultados prueba.</p>
<p>6.0 Notificación de Audiencia de Revisión</p>	<p>USC</p>	<p>6.1 Si ocurre el punto 5.2, el Juez dicta prisión preventiva, y el defensor solicita Audiencia de Revisión, la USC debe notificar con la información de la nueva audiencia a los puntos 2.1. a), d), e) y</p>

		f). Posteriormente, cumplir con el punto 3.0.
7.0 Notificación de Audiencia de Finalización	USC	<p>7.1. La USC recibe la programación de la audiencia y en función a los plazos comienza con las notificaciones correspondientes:</p> <p>Deberá cumplir con los puntos 2.0, y además notificará a todas las personas ofrecidas como prueba en la audiencia de presentación. A todos los testigos, se los citará con al menos 15 minutos de anticipación al horario real de audiencia.</p> <p>a) Víctima: vía telefónica y vía mail. En caso de no tener conocimiento del mail, vía Whats App.</p> <p>b) Testigos pertenecientes a la Policia: Se notificará vía telefónica al 4296910/12 y vía mail a la Dirección de Personal D1 (direccionpersonald1@policiaesanjuan911.gov.ar).</p> <p>c) Testigos de actuación: vía telefónica y vía mail. En caso de no tener conocimiento del mail, vía Whats App.</p> <p>Para el punto a y c, si no se cuenta con datos telefónicos, la citación deberá realizarse al domicilio, a través de la comisaria de la jurisdicción de los respectivos domicilios declarados.</p> <p>Llevar una planilla con el registro de la Persona que se citó, N.º de teléfono que se llamó, persona que atendió, día y hora de llamada. En caso de haber enviado la información a través de mail o Whats app, también asentar la dirección, día y hora que fue enviado.</p> <p>Todas las comunicaciones deben ser subidas posteriormente a la Carpeta Judicial del SKUA, para cumplir con el punto 3.0.</p>
8.0 Confirmación de Asistencia	USC	En los casos de audiencia de Finalización, se deberá confirmar asistencia de la Víctima y

		<p>Testigos, vía telefónicamente, con una hora de anticipación al comienzo de la misma.</p> <p>En caso de que no se presenten, se deberá dar aviso a las autoridades policiales y al Juez a fin de que sean traídos por la Fuerza Pública.</p>	
9.0.Conclusión de Audiencia Finalización	de de	USC	Se repite lo enunciado en el punto 5.1. y 5.3.
			FIN PROCEDIMIENTO

UNIDAD

Unidad de Seguimiento de Caso – USC B

OBJETIVO

Establecer la metodología para la gestión expedita y rápida de los recursos y variables necesarias para la concreción de las audiencias programadas.

ALCANCE

Este procedimiento aplica desde que se inicia la audiencia, hasta la finalización de la misma.

RESPONSABLES

Personal de la Unidad de Seguimiento de Caso

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

ETAPA	AREA	ACTIVIDAD
1.0 Acondicionamiento de Sala de Audiencia	USC	<p>1.1-A primera hora del día, la operadora de cada Sala, deberá realizar una inspección ocular de la misma, solicitando en caso de ser necesario, al personal correspondiente la limpieza y acondicionamiento.</p> <p>1.2- Con una anticipación de 30 (treinta) minutos a la realización de cada Audiencia, la operadora de Sala, realizará el check list del funcionamiento del equipamiento de la Sala. Para ello, deberá llevarse a cabo la Prueba de grabación de audio y video, según el instructivo correspondiente.</p> <p>1.3- Si el resultado es OK, continúa el procedimiento de la celebración de la audiencia. De lo contrario, notificará a la personal de soporte informático para solucionarlo. Ante la imposibilidad de resolverlo notificará a la Sub-Dirección a los fines de que la Audiencia sea</p>

		reprogramada o trasladada a otra Sala.
2.0 Celebración de Audiencia	USC	<p>2.1-La operadora custodiará los efectos secuestrados que hayan sido llevados a la Sala por la UARP. En caso que los mismos no hayan sido llevados, deberá requerirlos.</p> <p>2.2-La operadora deberá comunicarle al Juez que los dispositivos técnicos están en condiciones para comenzar el desarrollo de la audiencia.</p> <p>2.3-Dar inicio a la grabación de audio y video según las instrucciones.</p> <p>2.4-Durante la audiencia propiamente dicha: La operadora controlará en todo momento que los dispositivos técnicos para la grabación de audio y video funcionen correctamente.</p> <p>2.5-En caso de cuarto intermedio, se procederá con relación a la grabación de la Audiencia tal como disponga el Sr. Juez.</p> <p>2.6-Simultáneamente, confeccionará el acta correspondiente según cuál sea el desarrollo de la misma, conforme a un documento preconfigurado.</p> <p>2.7-Concluido el debate, la operadora dará lectura del acta.</p> <p>2.8-Si durante el transcurso de la Audiencia los efectos secuestrados han sido exhibidos a las partes, deberá antes de finalizar la grabación de la misma dar aviso a la UARP a los fines de que se haga presente en la Sala y proceda a reanudar cadena de custodia.</p> <p>2.9- Finalizada la audiencia, la operadora deberá parar la grabación de audio y video y transferir el archivo audiovisual al servidor.</p>

3.0 Posterior a la audiencia	USC	<p>3-1- Si los efectos secuestrados no fueron exhibidos en la Audiencia, la operadora de Sala dará aviso a la UARP a los fines de que retire los mismos, dando aviso sobre lo dispuesto a ellos por el Sr. Juez.</p> <p>3-2- La operadora deberá realizar las copias de actas que le sean requeridas.</p> <p>3-3- La operadora deberá exportar el acta a PDF y transferirlo al Skua.</p> <p>3-4-Deberá confeccionar oficios de Libertad y/o Pase al Penal si correspondiera y demás oficinas que el Juez ordene en su caso.</p> <p>Deberá remitir dichos oficios por mail a División Antecedentes Personales, Comisaría, Centro de Flagrancia y Juzgados si corresponde, y transferir las constancias al SKUA.</p> <p>3.5- Deberá confeccionar Acta de Notificación a la víctima.</p> <p>3-6- Deberá cerrar la audiencia en el SKUA</p> <p>3-7- Enviar correo electrónico con archivo adjunto de Acta de Audiencia a la Oficina de Enlace de la Fiscalía y Defensoría si corresponde y a la SIJU y poner en copia a los miembros de OMA en caso de Suspensión de Juicio a Prueba</p> <p>3-8- La USC actualizará los registros conforme procedimiento.</p> <p>3-9- Si no hay más audiencias durante esa mañana, apagar los dispositivos técnicos de audio y video</p>
		FIN PROCEDIMIENTO

UNIDAD

Unidad de Archivo, Efecto Secuestrado y Prueba - UARP

OBJETIVO:

Establecer la metodología para la recepción, preservación, entrega temporal y en su caso disposición final o envío a Archivo General del Poder Judicial de la Provincia de San Juan, de toda la documentación, efectos secuestrados y prueba que sean remitidos a la OFIJU.

ALCANCE

Este procedimiento aplica desde que se recibe el efecto secuestrado, prueba o documentación hasta que se le da el destino o disposición final.

RESPONSABLES

Personal de la UARP

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

ETAPA	AREA	ACTIVIDAD
1- Recepción de efectos secuestrados y/o prueba.	Unidad de Archivo, Efectos Secuestrados y Prueba.	1.1 Cuando el interesado externo llega a la Garita Policial o fiscalía, estas le informarán automáticamente la ubicación de la UARP. 1.2 La UARP recepcionará el efecto entregado, dejando constancia fotográfica del estado en que se encuentra. 1.3 Si lo entregado viene embalado en sobre o bolsas, se le colocará stickers firmados por el que entrega y el que recibe, sellando las aberturas en presencia de los efectivos policiales que entregan el efecto. Si el secuestro es muy grande se cambiará el stickers por un una hoja firmada, sellada y encintada..

		<p>1.4 Si lo entregado viene sin ningún tipo de embalaje, la UARP en ese momento embalará el objeto dependiendo del tipo de que se trate, colocando stickers firmados por el que entrega y el que recibe, sellando las aberturas.</p> <p>1.5 La UARP colocará a cada embalaje un rótulo identificando la Carpeta Judicial con la carátula.</p>
2.0 Almacenamiento del efecto, prueba o documentación entregada.	Unidad de Archivo, Efectos Secuestrados y Prueba.	<p>2.1 La UARP almacenará lo recepcionado en el sector correspondiente dependiendo de que sea: Prueba/ Efecto, Archivo Institucional y el área crítica denominada “Juicio”.</p> <p>2.2 El almacenamiento será en cajas en caso de ser elementos pequeños, a las que se le asigna una numeración (correlativa) y una ubicación, en las estanterías desplegadas dentro del depósito/archivo. En caso de ser elementos grandes se archivan directamente en las estanterías asignando ubicación topográfica.</p> <p>2.3 La UARP cargará la información en una planilla de cálculo y en un sistema informático.</p> <p>2.4 La UARP llevará carpetas digitales donde se cargará el registro fotográfico realizado al momento de la recepción. Posteriormente esta información es subida al sistema informático.</p>
3.0 Entrega de	Unidad de Archivo,	3.1 La UARP pondrá a disposición de

<p>Documentación, efectos o prueba a solicitud.</p>	<p>Efectos Secuestrados y Prueba. Unidad de Seguimiento de Caso y Sala.</p>	<p>la Unidad de Gestión de Casos, de los efectos, pruebas y documentos, cuando sean requeridos en las Audiencias de Presentación, la cual será entregada mediante acta de entrega a la Operadora de sala asignada.</p> <p>3.2 La UARP dispondrá, dentro del depósito, un sector crítico denominado “Juicio” donde colocará, el día anterior a la realización de un juicio, toda la documentación, efectos y pruebas relacionada a los mismos. La UARP deberá registrar la ubicación topográfica correspondiente.</p> <p>3.3 La USC, previo al comienzo del juicio le solicitará a la UARP todo lo relacionado al mismo, cumpliendo con lo establecido en el punto 3,1.</p>
<p>4.0 Devolución de lo solicitado por la USC y agregados que hayan surgido en audiencia.</p>	<p>Unidad de Archivo, Efectos Secuestrados y Prueba. Unidad de Seguimiento de Caso y Sala.</p>	<p>4.1 Cuando el efecto no sea abierto en audiencia la USC devolverá lo que le solicitó en su momento a la UARP, se recepcionará, se procederá al almacenamiento según lo establecido en el punto 2,1 y 2,2. Si el efecto fue abierto en audiencia la UARP se procederá con lo establecido en el punto 1.3,1.4 en sala de audiencia, y posteriormente se almacenará de acuerdo a lo establecido al punto 2.1 y 2,2 del presente instructivo.</p>
<p>5.0 Envío de documentación, efectos y prueba al Archivo General</p>	<p>Unidad de Archivo, Efectos Secuestrados y Prueba.</p>	<p>5.1 La UARP, en función del espacio disponible en depósito y de la necesidad de mantener almacenados los</p>

<p>del Poder Judicial de San Juan.</p>	<p>Dirección y Subdirección.</p>	<p>documentos, efectos o prueba solicitará a la SUJU el envío de lo mencionado al Archivo General del Poder Judicial de San Juan o la disposición final.</p> <p>5.2 La SUJU conjuntamente con la Dirección evaluarán el caso y decidirán destino:</p> <p>Se envía a Archivo General del Poder Judicial de San Juan?</p> <p>Sí: Pasa a actividad 7.0</p> <p>Se realiza la disposición final?</p> <p>Sí: pasa a actividad 8.0</p> <p>En caso de negativa de los interrogantes precedentes se mantendrá en depósito.</p>
<p>6.0 Devolución de los efectos secuestrados</p>	<p>Unidad de Archivo, Efectos Secuestrados y Prueba.</p> <p>Garita Policial Flagrancia.</p>	<p>6.1 Resuelta la causa, si el Juez dispone la devolución de los efectos secuestrados a la víctima, la UARP la notificará para que los retire en la oficina de Archivo.</p> <p>6.2 Resuelta la causa, si el Juez dispone la devolución de los efectos secuestrados al imputado, la UARP hará la apertura del secuestro y detallará el mismo en una nota de entrega dejando constancia fotográfica del mismo. Según la situación del imputado la UARP entregará los efectos a la Policía, al imputado o a un familiar.</p> <p>6.3 En el caso de la situación 6.1, se solicita DNI y la UARP hará apertura de los bultos en presencia de la víctima, tomando registro fotográfico de los</p>

		<p>objetos que se entregan y se realiza un acta de entrega detallando los secuestros. En este acto, se le hará llenar una encuesta de satisfacción anónima.</p>
<p>7.0 Envío de Documentación o Efectos al Archivo General del Poder Judicial de San Juan.</p>	<p>Unidad de Archivo, Efectos Secuestrados y Prueba.</p>	<p>7.1 Una vez que la UARP obtenga la autorización de la SUJU y de la Dirección para enviar documentación y efectos al Archivo General, lo hará conforme los requisitos que el Archivo general tiene.</p> <p>7.2 La UARP armará una caja con la documentación y efectos a enviar en donde colocará una carátula con la información requerida por el Archivo general.</p> <p>7.3 La UARP dará aviso al Archivo General para que pase a buscar las cajas preparadas.</p> <p>7.4 La UARP deberá registrar en el sistema informático el destino de la documentación y los efectos y escaneará y guardará en una carpeta digital la recepción firmada por parte del personal de Archivo al momento de recibir las cajas antes mencionadas.</p>
<p>8.0 Disposición final de documentación y efectos.</p>	<p>Unidad de Archivo, Efectos Secuestrados y Prueba.</p>	<p>8.1 La UARP deberá llamar, dependiendo del objeto de que se trate, a una empresa del rubro a fin de dejar constancia de la disposición final.</p> <p>8.2 La UARP preparará los objetos y hará un registro fotográfico, se labrará un acta que será firmada por Funcionario Judicial.</p>

		<p>8.3 La UARP cargará en el sistema informático el destino de los objetos indicando toda la información vinculada al hecho.</p> <p>8.4 La UARP, una vez cumplido los plazos, le exigirá a la empresa que realizó la disposición final el acta correspondiente con el aval de la Secretaría de Medio Ambiente.</p>
		FIN DEL PROCEDIMIENTO

UNIDAD

Oficina de Medidas Alternativas - OMA

OBJETIVO

Establecer la metodología de seguimiento de los probados que obtienen Suspensión de Juicio a Prueba concedida por el Juez del Procedimiento Especial de Flagrancia.

ALCANCE

Este procedimiento aplica desde que se recibe la notificación de la concesión de la Suspensión de Juicio a Prueba por parte de la USC hasta que se materialice el cumplimiento de la medida por parte del probado; o se solicite la revocación de la misma.

RESPONSABLES

Personal de la OMA

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

ETAPA	AREA	ACTIVIDAD
1.0 Notificación de la USC	USC, OMA	<p>1.1 La USC notifica de forma personal y/o telefónicamente a la OMA sobre la disponibilidad del imputado en calabozo.</p> <p>1.2 Realizar entrevistas Psicológicas e informe socio económico y ambiental</p> <p>1.3 Completar constancia de las entrevistas realizadas al imputado</p> <p>1.4 Informar datos recabados en entrevistas , de manera escrita o verbal. Los mismos corresponden a los distintos perfiles de personalidad y situación socio-económica que serán una herramienta importante en caso de existir acuerdo de suspensión de Juicio a Prueba.</p> <p>Estas servirán para la elección de la institución donde el imputado cumpla con</p>

		la tarea comunitaria, el resarcimiento económico que pueda llegar a ofrecer, como así también posibles tratamientos contra adicciones o temáticas relacionadas con el delito que cometió.
2.0 Brindar Listado de Instituciones	USC, OMA	<p>2.1 Entregar a la USC, Juez y al Ministerio Público el listado de instituciones y posibles tareas, siguiendo el principio de la celeridad y domicilio del imputado.</p> <p>2.2 Corroborar la información enviada.</p>
3.0 Recibir notificación de la sentencia	OMA, USC	<p>3.1 La USC notificará a la OMA la sentencia con los datos de la institución seleccionada por el juez, para el cumplimiento de las medidas alternativas en cumplimiento de la Ley de Flagrancia 1465-o- y el art 27 bis del Código Penal.</p> <p>3.2 Completar la documentación correspondiente.</p> <p>3.3 Llamar telefónicamente al calabozo para que traslade al probado a una sala de confidencialidad.</p>
4.0 Notificar al Imputado	OMA, “Imputado”	<p>4.1 Notificar al imputado sobre la institución seleccionada, tareas, periodo, y las diferentes condiciones de cumplimiento de la medida y del régimen de auto-reporte.</p> <p>4.2 Brindar al probado, Oficio Judicial, Carta de presentación y notificación correspondiente.</p>
5.0 Notificar a la Institución	OMA, institución, Sub-Dirección y Dirección de la OFIJU	5.1 Notificar a la institución telefónicamente y mediante Oficio Judicial y carta de presentación que brindará el probado.

6.0 Supervisión	OMA	<p>6.1 Determinar cantidad y modalidad de las supervisiones.</p> <p>6.3 Recepcionar mediante foto Whats App la asistencia del probado a la institución</p> <p>6.4 Las auditorias podrán ser “presenciales” telefónicas, por contacto con la institución, por citación a la OMA, entrevista en domicilio, y encuestas vecinales.</p> <p>6.5 Recepcionar donaciones, certificados médicos que justifiquen inasistencia, certificados de escolaridad, reparaciones simbólicas, constancias de inicio y/o finalización de tratamientos, capacitaciones y otros. Para dar efectivo cumplimiento a lo ordenado por el Juez.</p> <p>6.6 Determinar grado de cumplimiento y colaboración del probado para la tarea, teniendo como referencia los colores rojo, amarillo y verde.</p> <p>6.7 En caso de no cumplir con lo acordado se le advertirá de las consecuencias al probado y se oficiará al Juzgado de Ejecución Penal.</p>
7.0 Entrevistas de Seguimiento	OMA, Institución	7.1 Realizar entrevistas de seguimiento y auto-reporte, teniendo en cuenta el tiempo, grado de cumplimiento y la subjetividad de cada caso. En caso de ausentarse deberá presentar los certificados correspondientes.
8 Informar a la Sub-Dirección y Dirección de la OFIJU	OMA, Sub-Dirección y Dirección de la OFIJU	8.1 Elevar informes mensuales de seguimiento al sistema SKUA y a la

		dirección y subdirección de la OFIJU
9. Entrevista Institucional	OMA, Institución	9.1 Realizar entrevistas con el responsable institucional, una al inicio, otra durante y al finalizar la medida con el objetivo de corroborar si se cumple con lo convenido y el cumplimiento de las reglas de conducta. Estas podrán ser: telefónicamente, correo electrónico, vía Whats App o personales según el caso. Lo que consta en actas de Reunión.
10 Notificar a las partes	OMA, Subdirección y Dirección de la OFIJU	10.1 Notificar al Ministerio Público, a la policía, a la Sub- dirección y Dirección del cumplimiento de la medida alternativa. Caso contrario, notificar el incumplimiento de la Medida Alternativa a la Dirección y Subdirección de la OFIJU a la Fiscalía y Defensoría, en simultáneo, para la toma de las medidas pertinentes.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO

UNIDAD

Secretaría de Información Jurídica y Asistencia - SIJU

OBJETIVO:

Describir la metodología para la determinación de los pasos a seguir en la gestión de trámites jurídicos relativos al Procedimiento Especial de Flagrancia

ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la sentencia hasta que se realizan todas las diligencias que la ley exige.

RESPONSABLES

Personal de la SIJU

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

ETAPA	ÁREA	ACTIVIDAD
Sentencia	Secretaría de Información Jurídica y Asistencia a los Jueces	<p>1.1 Teniendo en cuenta la fecha en que se realiza el dictado de la sentencia, se llevan a cabo los siguientes pasos:</p> <p>1.2 Se accede al programa SKÚA y se imprimen las actas de las Audiencias llevadas a cabo el día anterior en las Carpetas Judiciales correspondientes. Las mismas son organizadas en la carpeta de la Secretaría según el tipo de resolución, y en la carpeta de los Jueces teniendo en cuenta las audiencias en las que cada uno de ellos tuvo intervención.</p> <p>1.3 En virtud de dichas actas, se verifican las sentencias que hayan sido dictadas el día anterior.</p> <p>1.4 Teniendo en cuenta la resolución del Juez,</p>

		<p>puede consistir en:</p> <p>JUICIO ABREVIADO: el mismo puede ser con condena efectiva o condicional, de lo cual dependerá la notificación que se realizará una vez que la sentencia quede firme vencido el plazo para interponer recurso de casación. (Ver punto3.1)</p> <p>SUSPENSIÓN DE JUICIO A PRUEBA o bien, en SENTENCIA DEFINITIVA en el caso de que se haya llevado a cabo la Audiencia de Finalización correspondiente.</p> <p>1.5 Si las partes llegaron a un acuerdo de JUICIO ABREVIADO se procede a confeccionar todos los legajos correspondientes a condenas de ejecución condicional y/o efectiva. En virtud de lo cual, deberá elaborarse: 1) Carátula correspondiente; 2) Certificado de la resolución del Juez; 3) Legajo de la víctima 4) Oficio al Juzgado de Ejecución Penal; 5) Testimonio de Registro Nacional de Reincidencia 6) Cómputo de la pena con su respectiva resolución una vez que ésta se encuentre firme. 7) Digitalización de todos los documentos pertinentes. Asimismo deberá adjuntarse en cada legajo, el acta correspondiente a la Carpeta Judicial de que se trate.</p> <p>1.6 Si las partes llegaron a un acuerdo de SUSPENSIÓN DE JUICIO A PRUEBA Confeccionar todos los legajos correspondientes a la aplicación del Instituto de la Suspensión de Juicio a Prueba homologadas. En virtud de lo cual, deberá elaborarse: 1) Carátula correspondiente; 2) Certificado de la resolución del Juez; 3) Legajo de la víctima 4) Oficio al Juzgado de Ejecución Penal; 5)</p>
--	--	--

		<p>Testimonio de Registro Nacional de Reincidencia;</p> <p>6) Digitalización de todos los documentos pertinentes. Asimismo deberá adjuntarse en cada legajo, el acta correspondiente a la Carpeta Judicial de que se trate.</p>
<p>2.0 Recurso de Casación</p>	<p>Secretaría de Información Jurídica y Asistencia a los Jueces</p>	<p>2.1 A partir de la fecha del dictado de la sentencia, comienza a correr el plazo de dos días hábiles y las dos primeras horas hábiles del tercer día para interponer Recurso de Casación, el cual es constatado por el área.</p> <p>2.2 En el caso de ser presentado dicho recurso en la UAP dentro del plazo estipulado, el mismo es digitalizado y remitido a la Secretaría quien lo remite, a su vez, al Juez que dictó la sentencia recurrida para que se pronuncie sobre su concesión o denegación. 2.3 Concedido el recurso por el Juez, la Secretaría, deberá imprimir y/o elaborar: 1) Carátula correspondiente; 2) Copias de las Actas realizadas; 3) Copia en DVD del archivo de audio y video de las audiencias realizadas; 4) Agregar resolución; 5) Notificar a todas las partes; 6) Confeccionar providencia solicitando el Legajo Fiscal al Ministerio Publico Fiscal; 7) Certificado de remisión del recurso 8) Oficio a la Corte de Justicia; 9) Digitalización de todos los documentos pertinentes, tanto los de remisión como de recepción referidos al recurso interpuesto.</p>
<p>3.0 Notificación al Servicio Penitenciario y/o Policía</p>	<p>Secretaría de Información Jurídica y Asistencia a los Jueces</p>	<p>3.1 Una vez transcurrido el plazo mencionado en el punto 2.1, y no habiendo sido interpuesto recurso de casación por la defensa técnica del condenado, la</p>

<p>de la provincia de San Juan.</p>		<p>sentencia dictada por el Juez quedará firme. En virtud de ello, la Secretaría deberá constatar dicha situación y proceder a notificar, a través de oficio correspondiente, a la Policía y/o al Servicio Penitenciario Provincial, según el caso.</p> <p>3.2 Cuando la Sentencia dictada por el Juez, en caso de no haber mediado acuerdo, o cuando ésta homologue el acuerdo de JUICIO ABREVIADO arribado por las partes, establezca una condena de ejecución CONDICIONAL, el oficio sólo debe ser confeccionado y remitido a la Policía de la Provincia de San Juan, el cual deberá contener la Carpeta Judicial, con su respectivo N.º y carátula, la pena establecida por el Juez en la sentencia correspondiente, la fecha en que fue dictada esta última, el N.º Parte preventivo y la Comisaría que tuvo intervención.</p> <p>3.3 Cuando la Sentencia dictada por el Juez, en caso de no haber mediado acuerdo, o cuando ésta homologue el acuerdo de JUICIO ABREVIADO arribado por las partes, establezca una condena de ejecución EFECTIVA, el oficio debe ser confeccionado y remitido a la Policía de la provincia de San Juan, como así también al Servicio Penitenciario Provincial.</p> <p>3.4 En ambos casos de los puntos 3.2 y 3.3, los oficios deberán ser firmados, sellados y digitalizados para, posteriormente, remitirlos vía correo electrónico a: División de Antecedentes de la Policía de San Juan (divisionantecedentes@policiadesanjuan911.gov.ar), y en caso de corresponder, al Servicio Penitenciario</p>
-------------------------------------	--	---

		<p>Provincial (correccional.spp@sanjuan.gov.ar).</p> <p>3.5 Asimismo, se informará a todos los Juzgados Correccionales y de Instrucción sobre dichas sentencias firmes, para el caso de que se encontraren causas abiertas en dichos Juzgados.</p>
<p>4.0 Cómputo de la Pena</p>	<p>Secretaría de Información Jurídica y Asistencia a los Jueces</p>	<p>4.1 Una vez que la sentencia se encuentra firme y debidamente notificada (Ver punto 3), la Secretaría procede a realizar el cómputo de la pena, para lo cual deberá:</p> <p>4.1 a) Comprobar fecha de aprehensión, para lo cual se deberá ingresar al programa SKÚA y verificar en las digitalizaciones correspondientes a la Carpeta Judicial que atañe a la pena a computar, el oficio que oportunamente fue enviado a la Policía de San Juan, donde figura la fecha indicada.</p> <p>b) Computar desde el día de detención hasta el día de la fecha.</p> <p>c) Redactar providencia indicando: fecha de cumplimiento de la pena, fecha correspondientes a las $\frac{2}{3}$ partes de la pena y fecha de cumplimiento de $\frac{1}{2}$ de la pena, a los fines correspondientes.</p> <p>c) Notificar a la Oficina de Enlace de la Defensa Pública, Oficina de Enlace de Fiscalía y, en su caso, a Defensor/a Privada. Asimismo, deberá redactarse y notificarse mediante oficio al Condenado alojado en el Servicio Penitenciario Provincial.</p> <p>d) Elaborar la resolución de los cómputos realizados, una vez que éstos se encuentren firmes.</p>

		<p>e) Constatar la recepción de las notificaciones efectuadas.</p> <p>f) Constatar la recepción de eventual oposición que se efectúe al cómputo realizado. g) Notificar la resolución que aprueba el cómputo de la pena a la Oficina de Enlace de la Defensa Pública, Oficina de Enlace de Fiscalía, y, en su caso, a Defensor/a Privada. Asimismo, deberá redactarse y notificarse mediante oficio al Condenado alojado en el Servicio Penitenciario Provincial.</p> <p>h) Oficiar a División Antecedentes de la Policía de San Juan y al Servicio Penitenciario Provincial, según corresponda a los fines de que se remita la planilla prontuarial actualizada y las huellas dactiloscópicas del/de la condenado/a.</p>
5.0 Reincidencia	Secretaría de Información Jurídica y Asistencia a los Jueces	<p>5.1 Una vez que la sentencia se encuentra firme y debidamente notificada (Ver punto 3), la Secretaría procede a remitir las Sentencias que se encuentren firmes al Registro Nacional de Reincidencia para lo cual se deberá: a) Obtener la ficha dactiloscopia de cada detenido.</p> <p>b) Elaborar el testimonio de Sentencia Condenatoria. El mismo, deberá contener: 1) Prontuario; 2) Número de Carpeta Judicial; 3) Fecha; 4) Fecha del dictado de la sentencia; 5) Tribunal interviniente; 6) Apellido y Nombre del causante; 7) Sexo del causante; 8) Fecha de nacimiento del causante; 9) Nacionalidad del causante; 10) Nombre y D.N.I del padre; 11) Nombre y D.N.I de la madre; 12) Fecha de</p>

		<p>comisión del delito; 13) Localidad de comisión del delito; 14) Profesión; 15) Fecha de envío de testimonio; 16) localidad del organismo remitente.</p> <p>c) Redactar Oficio de Remisión al Registro Nacional de Reincidencia.</p> <p>d) Digitalizar todos los documentos pertinentes tanto de remisión como de recepción.</p>
6.0 Unificación de Penas	Secretaría de Información Jurídica y Asistencia a los Jueces	<p>6.1 Constatar en todas las actas el dictado de la declaración de reincidencia, de ser así, se deberá:</p> <p>6.2 Elaborar: 1) Caratula correspondiente; 2) Copias de las Actas realizadas, debidamente certificadas; 3) Providencia de Cómputo y resolución de cómputo; 4) Copia en DVD de las audiencias realizadas; 5) Copia de la Planilla Prontuarial 6) Resolución y agregar la misma.7) Certificado de remisión del legajo 8) Oficio al Juzgado o Sala Penal que dictó la pena mayor; 9) Digitalización de todos los documentos pertinentes.</p> <p>6.3 Notificar a todas las partes: Ministerio Público Fiscal, Defensa Oficial o Privada según corresponda, y al Condenado.</p>
7.0 Notificación al Juzgado de Ejecución		<p>7.1 Remitir al Juzgado de Ejecución Penal todas las Carpetas Digitales que corresponda, integrada por todos los pasos anteriormente detallados, teniendo en cuenta que la condena impuesta sea de ejecución condicional y/o efectiva y adjuntando todas las digitalizaciones de los documentos que sean pertinentes.</p>

<p>8.0 Búsqueda, Organización Y Asistencia Jurisprudencial Y/O Doctrinaria.</p>	<p>Secretaría de Información Jurídica y Asistencia a los Jueces</p>	<p>8.1 Proveer la información de antecedentes jurisprudenciales y/o doctrinales que solicite el Colegio de Jueces, la OFIJU y la Corte de Justicia. Como así también de las distintas fuentes del Derecho, como Ordenanzas, Convenios, Leyes, que se requieran. Dicha información es organizada a través de carpetas digitales. Asimismo se deja copia de la misma, de manera organizada, en la Biblioteca de la Secretaría.</p>
		<p>FIN PROCEDIMIENTO</p>

Anexo VI Encuesta de Clima Laboral

Unidad a la que pertenece:

Estamos muy interesados en conocer su opinión y el grado de satisfacción. Los resultados de esta encuesta con carácter de anónima, serán usados para buscar alternativas de mejora y optimizar el rendimiento de los procesos.

Evaluación Clima Laboral	6	5	4	3	2	1
1) Comodidad en su puesto de trabajo	5%	80%	15%			
2) Suficiencia de herramientas informáticas	10%	70%	20%			
3) Se gestionan las mejoras del punto 1)		60%	25%	15%		
4) Se gestionan las mejoras del punto 2)		55%	20%	15%	10%	
5) El líder impulsa la comunicación interna		65%	25%	10%		
6) Se fomenta la empatía y colaboración entre los integrantes del organismo		70%	15%	10%	5%	
7) Nivel de liderazgo del titular del Organismo		60%	30%	10%		
8) Grado de accesibilidad del titular del Organismo		70%	30%			

- Teniendo en cuenta que 6 significa "Altamente satisfecho" y 1 "Totalmente Insatisfecho"
- Esta encuesta debe ser completada por lo menos por el 50% de los integrantes de la organización, cuales quiera sean sus tareas (empleados y/o funcionarios)

Observaciones (por cada comentario referenciar el punto):

.....

.....**Fecha:** / / .

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Serafino, Fabricio
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	25.649.066
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Diseño de Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión para la Oficina Judicial del Poder Judicial de San Juan
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	fabricioserafino@icloud.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

¹ [1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.