



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

TESIS

**LA TRANSICIÓN HACIA LA INFORMATIZACIÓN COMO
HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LA EFICIENCIA
ADMINISTRATIVA EN EL JUZGADO DE FALTAS N° 1 DE
LA CIUDAD DE POSADAS**

Autor: Caceres Hector Nicolas Matias

Directora: Almua, Florencia Itatí

Posadas (AR), AGOSTO 2.023.-

HECTOR NICOLAS MATIAS CACERES

LA TRANSICIÓN HACIA LA INFORMATIZACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA
ALCANZAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN EL JUZGADO DE FALTAS
N° 1 DE LA CIUDAD DE POSADAS

Tesis de Maestría presentada a la Universidad Nacional de Misiones – UNAM, como
requisito para la obtención del Título de Magister, Maestría en Gestión Pública.

Posadas (AR), AGOSTO 2.023

LA TRANSICIÓN HACIA LA INFORMATIZACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA
ALCANZAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN EL JUZGADO DE FALTAS
N° 1 DE LA CIUDAD DE POSADAS

HECTOR NICOLAS MATIAS CACERES

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los
doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR), AGOSTO 2.023

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: **HECTOR NICOLAS MATIAS CACERES.-**

Firma:.....

Fecha:.....

AGRADECIMIENTOS

A mi Viejo, que desde algún lugar guió la redacción de tan importante proyecto.

A mi Vieja, a mi hermano Beto, a mi hermano Martin y a mi Hermano Pio por apoyarme en todo momento en la realización de este nuevo sueño, uno de muchos otros, realmente gracias por existir, los volvería a elegir todas mis vidas.

A mi directora de Tesis, por la cual tengo una profunda estima y admiración, sin su Dirección, su acompañamiento, su Responsabilidad, su Don de Buena Gente este proyecto no hubiera llegado a tener el resultado obtenido, una persona con enorme capacidad de formación, una profesional en lo suyo, gran gestionadora de emociones y muy influyente en mi motivación para finalizar esta tesis.

A mis amigos de la Maestría, Nicolás, Darío, Diego, Pablo, Sergio, Mavi, Fernando que hicieron que todo esto haya sido mucho más fácil.

A todo el equipo de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, directivos, profesores, personal administrativo y a todos mis compañeros con los que me he cruzado cursando la Maestría.

Y por último a todas las personas, como la Sra. Elena y al Tincho, que de algún modo intervinieron en el proceso de este increíble capítulo de mi vida, por siempre agradecido.-

INDICE

ASPECTOS GENERALES	4
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
FUNDAMENTACIÓN	8
PROBLEMA	10
HIPÓTESIS	11
OBJETIVOS	12
Objetivo general	12
Objetivos Específicos	12
METODOLOGÍA	12
APORTES	13
BREVE ESTRUCTURA DE LA TESIS	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	15
MARCO REFERENCIAL	15
REFORMAS NORMATIVAS	24
MARCO CONCEPTUAL	26
LA ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA DE WEBER	27
NUEVO MANAGEMENT PÚBLICO	32
GESTIÓN POR PROCESOS	37
ENFOQUE DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS (GpR)	41
INFORMATIZACIÓN Y LA APLICACIÓN DE LAS TIC	45
GOBIERNO ELECTRÓNICO Y DIGITAL	50
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	60
Estructura orgánica y funcional de los Tribunales Administrativos Municipales de Faltas	61
Análisis de la implementación de la informatización en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas	66
Avances de la informatización en los Juzgados de Faltas de Posadas	72
Análisis Comparativo Organizacional interno: Nociones del Modelo de Gestión del Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas	78

Análisis Comparativo Organizacional Externo: Fortalezas y Debilidades del Avance de la Informatización	84
CAPÍTULO III: PROPUESTAS Y FORMAS DE IMPLEMENTACIÓN	93
Sistema de Indicadores para evaluar y controlar la Eficiencia Administrativa del Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas a partir de los avances de la informatización. ...	93
Actualización o implementación de mejoras del software actual, profundizando la informatización en aras de aumentar y extender la eficiencia administrativa del Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas.	101
Página Web Oficial de la Justicia de Faltas de Posadas: creación, desarrollo y administración de una Página Web Oficial para lograr mejorar el Servicio de Justicia y su comunicación institucional.	106
CONCLUSIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	121

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Estructura orgánica y funcional de la Justicia Administrativa de Faltas y de los Juzgados unipersonales de Faltas conforme Ord. I N° 54: Título IV Cap. I	63
CUADRO N° 2: Comparativo de la Evolución o Cambio del Código de Procedimientos de Faltas de Posadas. 2013 - 2023	71
CUADRO N° 3: Diagrama de Flujos para el circuito de las actas de infracciones del Juzgado de Faltas N° de la Ciudad de Posadas	76
CUADRO N° 4: Matriz de Análisis INTERNO para la sistematización de las Preguntas realizadas a los informantes claves del Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas	80
CUADRO N° 5: Características del modelo de gestión en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas. Año 2023	82
CUADRO N° 6: Matriz de Análisis EXTERNO para la sistematización de las Preguntas realizadas a los Actores Claves en un Juzgado de Faltas de la Provincia de Misiones con mayores niveles de Informatización	85
CUADRO N° 7: Matriz FODA: elaborada en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas. Año 2023	89
CUADRO N° 8: Sistemas de Indicadores propuestos para monitorear la eficiencia administrativa en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas	100

ASPECTOS GENERALES

RESUMEN

En las décadas de los 80 y 90, hubo una transformación notable en las Administraciones Públicas a nivel mundial conocida como el management o nueva gerencia pública. Paralelamente, la implementación de nuevas tecnologías y el gobierno electrónico han fortalecido las instituciones públicas, incrementando la transparencia en la gestión y permitiendo un uso más eficiente de los recursos. Estos cambios han generado una mayor confianza en la población y han transformado la forma en que se gestiona el gobierno.

Desde el 2017, el Juzgado de Faltas N°1 de la Ciudad de Posadas ha buscado modernizarse mediante la informatización de ciertos procesos específicos, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio de Justicia y ofrecer respuestas más rápidas a los ciudadanos. El presente estudio tuvo como objetivo evaluar los efectos de esta transición hacia la informatización en la organización y proponer herramientas prácticas para lograr una mayor eficiencia administrativa.

Para ello, se desarrolló un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-correlacional, utilizando diferentes técnicas para la recolección de datos: la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos y normativas legales.

Se realizó, por un lado, un análisis comparativo organizacional interno, a fin de determinar cambios en el modelo de gestión; y, por otro, un análisis comparativo organizacional externo, para evaluar las fortalezas y debilidades derivadas del proceso de implementación de la informatización.

En cuanto a los resultados obtenidos del Análisis Interno, se advierte que a pesar de haberse iniciado el camino hacia la informatización e implementación de los conceptos derivados del gobierno digital, aún no se registra evidencia de factores de cambio en el modelo o enfoque de gestión, prevaleciendo características propias de un sistema Weberiano o Burocrático.

En lo relativo al Análisis Externo, se advierte que la efectiva utilización de la información y la tecnología puede potenciar las fortalezas del Juzgado, ya que la gestión de los procesos se tornarán más fáciles y rápidos, logrando una administración de justicia más eficiente y un aumento de la confianza de la ciudadanía hacia la institución.

Finalmente, se concluye que existen evidencias estadísticas y de recopilación cualitativa, que permiten aceptar la hipótesis planteada y sostener que la informatización ha generado o expandido efectos positivos a lo largo de toda la organización, tendiendo a la eficiencia a través de la mejora del procedimiento administrativo y generando mayor celeridad en muchos de los trámites que allí se realizan.

En dicho contexto, se proponen herramientas prácticas para lograr una mayor eficiencia administrativa: un sistema de indicadores capaz de medir la eficiencia del Juzgado; la implementación de una actualización o puesta en funcionamiento de mejoras en el software actual; y, finalmente, la posibilidad de crear una página web oficial de la Justicia de Faltas con el objeto de mejorar su calidad institucional en relación a la eficiencia administrativa y al aspecto comunicacional desde la organización hacia la ciudadanía.

La digitalización requiere basar las decisiones de políticas públicas en datos, por lo que es importante utilizar herramientas que generen información genuina y en tiempo real. Esto debe abordarse con responsabilidad y compromiso para mejorar la eficiencia administrativa y participar en medidas de prevención de infracciones en el ámbito de la Justicia de Faltas de Posadas.

Palabras clave: PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO – MODELO DE GESTIÓN – INFORMATIZACION – GOBIERNO DIGITAL.

INTRODUCCIÓN

Una de las transformaciones más llamativas de las administraciones públicas entre la década de los 80' y 90' a nivel mundial, ha sido la irrupción del management o new management, que al decir de Joan Prats i Catalá (1.995), no se presenta como un mero añadido tecnocrático al orden tradicional de la legitimidad legal de las Administraciones, sino como portador de un propio factor de legitimidad, representado por los valores de eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Nuestro país no fue ajeno a estos procesos de reforma del Estado y se ha tomado no solo por la doctrina sino por la administración, algunos de los principios más difundidos respecto de las modernas técnicas de gestión pública (Estévez, 2003).

Tal es así que la década de los años 90' ha estado caracterizada por un ciclo de reformas estructurales de la economía. El Plan Nacional de Modernización del Estado, aprobado por el Decreto 103 de enero de 2001, prevé la instrumentación gradual de un modelo de gestión por resultados, tendiente “a mejorar aspectos operativos cotidianos en el funcionamiento de las organizaciones públicas” (Estévez, 2003, p. 7). Con respecto al nuevo Modelo de Gestión, se intenta transformar la gestión, orientando la misma hacia la consecución y el logro de los resultados antes que a procedimientos puramente administrativos (Estévez, 2003).

En el ámbito del Derecho, en el año 1993, según Joan Prats i Catalá (1995), la conocida revista *Politiques et Management Public* dedicó un número especial al tema “*Droit et Management Public*”. En la misma, el sociólogo Patrice Duran, llega a la conclusión de que en la situación actual “resulta claro que el management público necesario no podrá hacerse al margen del Derecho; pero el Derecho tampoco podrá ya prescindir del management” (Joan Prats i Catalá, 1995, p. 8).

Así, según este autor, estamos ante una fuerte corriente doctrinal que está propugnando un cambio de paradigma capaz de establecer un diálogo fecundo que permita desarrollar nuevos marcos conceptuales desde los que aprehender y orientar las inevitables transformaciones en curso del sector público. Lejos de ver entre el Derecho y el Management una relación antinómica, se cree firmemente que el mutuo reconocimiento, comprensión e intercambio entre ambos, son la condición de la transformación cualitativa y sostenible de nuestras Administraciones Públicas (Joan Prats i Catalá, 1995).

En otras palabras, en búsqueda de las nuevas fórmulas de legitimación o gobernabilidad correspondientes a nuestro tiempo, está produciendo progresivas e importantísimas respuestas en el ámbito político y de la teoría organizativa. En particular, en este último y en el del management público que le corresponde, se ha abandonado el tipo ideal burocrático como paradigma universal de racionalidad organizativa, para pasar a una teoría organizativa que se instala en la contingencia y sitúa la racionalidad del diseño organizativo y la gestión de los recursos en función de la naturaleza de las tareas, el tipo de entorno y el nivel tecnológico existentes en cada caso (Joan Prats i Catalá, 1995, p. 8).

Con el propósito de que los gobiernos locales alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, Barrios (2013) sostiene que, particularmente en el nivel municipal, resulta necesario plantear por un lado, un nuevo modelo de gestión prescindiendo de viejas funciones o modalidades en la toma de decisiones de políticas públicas, que en ocasiones provocan una especie de Burocratismo en la administración, y por el otro, priorizar la resolución de temas nuevos en vistas a desarrollar tareas o actividades que hasta hace muy poco tiempo eran competencia de niveles superiores de gobierno.

En este marco, las nuevas tecnologías y la aplicación o implementación de un gobierno electrónico y digital (e-government), ayudan al fortalecimiento de las instituciones, en razón de que la puesta en funcionamiento o el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) genera mayor transparencia en la gestión pública, así como también el ahorro de los recursos, obteniendo como resultado una mejora en la confianza de la población, transformando de esta forma la Gestión Gubernamental (Quispe De la Cruz, 2022)

En este aspecto, desde el año 2017, el Juzgado de Faltas N°1 de la Ciudad de Posadas comenzó un camino de modernización a través de la informatización de los procesos en áreas específicas de la organización, buscando brindar mayor capacidad de respuesta y mejorar la calidad del servicio público, optimizando las condiciones en las que se entregan los mismos a los ciudadanos.

Dicha modernización surge de la necesidad de acelerar la capacidad de respuesta del área de atención al público, mejorando su labor a partir de la eliminación o reemplazo del papel carbónico por una herramienta informática más acorde a mejorar los tiempos en la atención y respuesta.

Si bien, con la aplicación de esta herramienta se han detectado mejoras en el área específica, abandonando así una característica más de corte burocrática para avanzar hacia las ideas del new management o los enfoques de gestión por procesos aún se advierten ciertos rasgos de la corriente burocrática en el procedimiento administrativo que se podrían optimizar a nivel sistémico-organizacional, en vistas a obtener mayor eficiencia en este sector de la Administración Pública.

Con la finalidad de contribuir a la propagación de los efectos positivos en el marco de la modernización mediante la informatización en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas, en este trabajo se pretende investigar: ¿Cómo mejorar la eficiencia en el procedimiento administrativo a nivel sistémico-organizacional del Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas haciendo uso de las herramientas informáticas disponibles?

FUNDAMENTACIÓN

Según Estévez (en Schneider, 2001) se puede hablar de tres tipos principales de programas de reforma que se han implementado por lo general en los distintos países: weberianas, de responsabilización o gerenciales. Las primeras buscan construir un sistema de carrera de tipo burocrático-profesional a fin de suprimir el clientelismo y el patrimonialismo; las segundas procuran aumentar el control político de la burocracia, mediante la instrumentación de mecanismos de rendición de cuentas; y, finalmente, las denominadas reformas gerenciales “intentan transformar el funcionamiento del aparato público para eliminar lo que consideran el papeleo innecesario, la rigidez, el particularismo y la ineficiencia en el comportamiento de la administración” (Estévez, 2001, p. 12)

Según Barrios (2013), los municipios en su actual visión constitucional, y a partir de la manda establecida por los arts. 5° y 123 de la constitución federal, deben establecer en su organización los principios de un sistema de organización política representativo y republicano, en donde exista una democracia de representación y una estructuración a partir de la división de los poderes. Así la doctrina preponderante establece que hay reconocer la clásica tripartición: poder ejecutivo (Intendente), poder legislativo (Concejo Deliberante) y poder judicial (Justicia Municipal).

Por su parte, la carta orgánica municipal de la Ciudad de Posadas, que ha sido modificada por una convención constituyente en el año 2010, en su articulado cuando se refiere a la justicia de faltas lo hace utilizando la idea de una justicia administrativa de faltas.

Dicha convención ha creado entre otras cosas, un tribunal de apelación contravencional y fiscal, que funciona como segunda instancia en lo que atañe a la Justicia de Faltas de la Ciudad de Posadas, otorgándole así un mayor status constitucional a dicho poder dentro del Municipio.

La consideración del municipio como una entidad política con autonomía permite replantear y profundizar el análisis de las características de los mismos, entre los cuáles la administración de justicia es un pilar fundamental, sobre todo a la luz de un derecho que aspira a modernizarse en función de más control, más descentralización y por ello mejor capacidad de respuesta en la atención a los diferentes trámites que se sucedan en el marco del procedimiento de faltas, teniendo como horizonte la eficacia y la eficiencia en la utilización de los recursos.

Ahora bien, según Quispe De la Cruz (2022), una de las características que aún poseen la mayoría de los organismos públicos es la demora en la atención oportuna de los usuarios. Esto ocurre porque muchos de los procesos administrativos se hacen de manera presencial, generando congestión de las personas en los locales de todas las entidades públicas. Por ello, este autor sostiene que la efectividad de la implementación del gobierno electrónico y digital en la gestión institucional es la capacidad que posee el Estado para brindar las mismas oportunidades de acceso a la información de todos sus ciudadanos a través de las TIC, lo cual asegura la transparencia y la efectividad de la gestión pública.

Según Sanchez (2018, en Quispe De la Cruz (2022)), el control es el proceso a través del cual, la entidad o la organización establece sistemas y mecanismos que permiten medir, evaluar, monitorear, fiscalizar, cada una de las actividades en el proceso administrativo.

Desde esta perspectiva, la inclusión o implementación de las TIC garantizan el control por parte de la ciudadanía al funcionario público de forma más directa, remitiendo a un principio rector de la gestión pública a través de la transparencia de las políticas públicas, generando mayor confianza y seguridad para con las instituciones en beneficio de la construcción de un sistema estatal saludable (Quispe De la Cruz, 2022).

Es por ello que, que según este autor, la digitalización en la administración pública debe ser pensada no solo desde la mirada de las autoridades o funcionarios, sino que debería ser implementada con una mirada más global, brindando no solo una herramienta interna que coadyuva puertas adentro de la entidad sino puertas afueras, en vistas al bien común.

Además, la implementación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la gestión pública aseguran por un lado, la satisfacción de necesidades, demandas y expectativas de los usuarios y por el otro también permiten la generación de un mayor volumen de datos, para luego, una vez analizados, tomar decisiones sobre ejecución de políticas públicas efectivas (García Baluja y Plasencia Soler, 2020).

En ese sentido la informatización, la digitalización y principalmente internet, debería entonces ser el camino, en razón de ser el arma poderosa en la gestión por contener, la información oportuna y veraz, la cual coadyuva en la administración de bienes y servicios con la finalidad de promover la transparencia, la eficiencia y la participación de la ciudadanía (Chica Vélez, 2011).

Por lo expuesto, es que resulta imprescindible contribuir a la propagación de los efectos positivos en el marco de la modernización mediante la informatización en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas, a fin de mejorar la calidad del servicio público, optimizando las condiciones en las que se entregan los servicios a los ciudadanos.

PROBLEMA

La Justicia de Faltas de la Ciudad de Posadas tiene como función la tarea de hacer cumplir la legislación local en caso de incumplimiento de la norma jurídica vigente. Las actas de infracciones son la génesis, el origen, el inicio de todo el proceso en materia de faltas, y se encuentran clasificadas en diferentes ramas, materias o ámbitos.

La demora o dilación en el ingreso del acta ya sea en su versión papel como en la posterior carga de datos de ellas al sistema producen, la imposibilidad fáctica y material de conocer en tiempo real la presencia o no de infracciones y de esta manera saber específicamente cuáles podrían ser los posibles caminos o circuitos administrativos que le darán continuidad al trámite pertinente.

Dicha problemática acarrea un montón de situaciones circunstanciales a resolver, que en el transcurso del trámite de los expedientes generan a su vez demoras en diversas áreas,

verbigracia, en el ejercicio del derecho de defensa, en la producción de medidas de pruebas, en la notificación e incluso en la posibilidad de dar cumplimiento a las resoluciones administrativas dispuestas por los jueces de faltas, que muchas veces se ven impedidos de realizar válidamente, su ardua labor diaria; que no es otra cosa que la de encontrar a los presuntos infractores responsables del incumplimiento normativo y consecuentemente aplicar, en caso de corresponder, la sanción prevista en la Ordenanza, siempre en el marco de un proceso tramitado válidamente conforme lo prescribe nuestro ordenamiento jurídico vigente.

A partir de la implementación de la informatización en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas desde el año 2017, se han detectado mejoras sustanciales en el área de atención al público, por lo que a través de este trabajo se pretende evaluar las herramientas tecnológicas, jurídicas y de gestión que permitan continuar con la expansión de estos efectos positivos hacia las demás áreas existentes dentro del propio Juzgado de Faltas, a fin de mejorar la eficiencia.

Por todo lo expuesto, en el presente trabajo, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo potenciar las fortalezas derivadas del proceso de informatización en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas a fin de expandir los efectos positivos y lograr mayor eficiencia administrativa?

HIPÓTESIS

La expansión de los efectos positivos derivados de la informatización en el área de atención al público del Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas y hacia los sectores dentro de esta organización, permitirían maximizar la eficiencia a través de la mejora del procedimiento administrativo a nivel sistémico-organizacional, generando mayor celeridad a los trámites que allí se realizan y mejorando la prestación de los servicios de justicia.

OBJETIVOS

Objetivo general

Evaluar los efectos de la transición hacia la informatización en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas, a fin de proponer herramientas prácticas tendientes a lograr una mayor eficiencia administrativa.

Objetivos Específicos

Caracterizar y comparar el modelo de gestión antes y después de la implementación de la informatización, contrastándola con un Juzgado de la Provincia de Misiones en el que ya se encuentre implementado otros módulos o complementos del sistema.

Analizar las fortalezas y debilidades del Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas en el marco del procedimiento administrativo.

Determinar las mejoras que se han generado a partir de la implementación de la informatización en el sector de atención al público en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas desde el año 2017.

Realizar propuestas tendientes a mejorar la accesibilidad de los servicios que presta el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas a través de la Modernización de los procesos internos y externos mediados por la informatización.

METODOLOGÍA

Una investigación en Ciencias Sociales, tiene como requisito ineludible, abordar y buscar el cómo y el porqué, de manera explicativa, descriptiva, documental y comparativa, razón por la cual resulta evidente que el estudio de dicha realidad social debe ser abordado de una perspectiva multidimensional y multidisciplinaria. Por lo que, el presente trabajo se desarrolla a través de un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-correlacional.

El universo de estudio o Unidad de Análisis es el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas y otro Juzgado de Faltas de la Provincia de Misiones, que permita realizar el estudio comparado.

El Objeto de Estudio es el procedimiento administrativo antes y después de la informatización.

Para este trabajo se han utilizado diferentes técnicas para la recolección de datos: la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos y normativas legales, a fin de expandir los efectos positivos de la informatización y maximizar la eficiencia en el procedimiento administrativo en el Juzgado de Faltas.

En tanto que, la muestra se obtuvo a partir de las entrevistas no estructuradas realizadas por informantes claves que se desempeñan en el ámbito de la Justicia de faltas que, en palabras de Robledo (2009), son aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios.

APORTES

La contribución específica y determinada se va a dar en consonancia con lo antes descrito y que tiene directa relación con la implementación de herramientas jurídicas, informáticas y de gestión vinculada con las que ya están hoy en funcionamiento y que redundan en beneficio de la administración y de la ciudadanía en general.

Se propone avanzar en la implementación y profundización de las TIC en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas, teniendo como horizonte una perspectiva más conectada y digitalizada que tienda a la modernización de las diferentes áreas de la organización, donde se pueda brindar soluciones efectivas y rápidas a los trámites que hoy se realizan en forma personal o presencial y no de manera remota.

Además, se trabajará sobre el diseño de un conjunto de indicadores estratégicamente seleccionados y apropiados, que permitan un monitoreo de gestión en tiempo real de los comportamientos o desempeño de cada área o de algún sector específico del Juzgado de Faltas N° 1, a fin de controlar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos por la organización.

El norte es promover un cambio de paradigma organizacional o modelo de gestión que se adecue al desarrollo y a las necesidades de estos tiempos que corren, tomando en consideración los momentos de pandemia atravesados, dando paso a la profundización o continuidad de la implementación de la tecnología, la información, la comunicación y la modernización.

BREVE ESTRUCTURA DE LA TESIS

La tesis se encuentra estructurada principalmente en tres capítulos. El capítulo I contempla el Marco Teórico, compuesto por el marco referencial y el marco conceptual. El capítulo II presenta el Diseño Metodológico, con su Metodología Cualitativa con alcance descriptivo-correlacional. El capítulo III se exponen las propuestas y sus formas de implementación. Finalmente se presentan las Conclusiones y el Anexo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

MARCO REFERENCIAL

De acuerdo con las variables de investigación planteadas en el presente, se han realizado sendos trabajos, en distintos ámbitos y de diferentes formas en las administraciones públicas de diversos países, en ese sentido se procede a realizar una revisión de la literatura que se desarrolla a continuación sobre estos ejes temáticos.

Enfoques de la Gestión Pública

Siguiendo a Chica Vélez S. (2011), el autor desarrolla en torno a la nueva gestión pública (NGP) un ejercicio descriptivo en cuanto a sus enfoques y abordajes de estudio, en el cual pretende un diagnóstico de la lógica burocrática ante el nuevo paradigma organizacional. El artículo plantea, desde la perspectiva de los autores estudiados, superar el burocratismo, al cual se le asigna la responsabilidad de los problemas y la crisis de la administración pública. Por lo que el autor compara varios modelos de gestión. En su abordaje contrasta el modelo burocrático, al que él denomina burocratismo, con el nuevo modelo gerencial.

En esta dinámica de comparación elabora un cuadro donde establece las diferencias entre la administración pública y la nueva gestión pública, más adelante describe la gestión funcional y la gestión por procesos, donde hace énfasis en el uso de las TIC, para agilizar y permitir la realización descentralizada e incluso deslocalizada de las actividades en el marco de procesos estandarizados, dado que su uso, se atribuye como garante de la disminución de tiempos y recorte de distancias en la prestación oportuna de servicios (Chica Vélez S. 2011, en Manganelli y Klein, 1995).

Según el autor, el establecimiento de un nuevo paradigma de la gestión pública, desde la perspectiva de la literatura, implica, “superar los modelos procedimentales paquidérmicos que hacen énfasis en la eficiencia de los medios más que en sus fines y resultados, a los cuales se les asigna la responsabilidad de los problemas y la crisis de la Administración Pública” (Chica Vélez S., 2011, p. 71). Si bien esta racionalidad administrativa se encuentra presente en diferentes ámbitos gubernamentales, académicos y por más de treinta años, el

autor señala que se la sigue enunciando como nueva, a lo que ha sufrido múltiples mutaciones en su proceso de tránsito y redefinición de lo público.

Dicho autor toma como punto de partida el trabajo de investigación realizado por Barzelay y Hood (1997) en Chica Vélez S. (2011), donde se resalta nuevamente, a modo de conclusión, que la Nueva Gestión Pública como filosofía administrativa, fundamenta su argumentación en la relevancia de los cambios culturales para el logro de resultados, respecto a los diferentes problemas prácticos de la Administración. Lo cual implica la redefinición de los roles de los actores de la administración pública en términos de su capacidad y grado de movilidad, flexibilidad y de aporte organizacional más que de su relación organizacional de estabilidad y membrecía.

En su análisis, Chica Vélez S. (2011), describió cómo la nueva gestión pública se inserta en una realidad global, de transición, orientada al éxito, y que se ha construido un referente de un futuro deseado para la gestión pública. Esto se circunscribe en los procesos de reforma administrativa del Estado, ante los nuevos fenómenos inherentes a las transformaciones del concepto de lo público.

El autor concluye que del estudio de la nueva gestión pública, asimilando la propuesta de Barzelay y Hood (1997), sería de interés, profundizar en la relación entre las nuevas políticas de gestión pública, afines a la NGP y el enfoque de la gobernanza con el fin de comprender mejor las transformaciones de la acción pública.

La Informatización como herramienta de gestión

Teniendo en cuenta a Martínez Díez, R. (1984), señala que la informática supone para las administraciones públicas, la aparición de un nuevo factor que las ayude a afrontar sus problemas crónicos. Advierte que la administración no es sino un caso particular de un fenómeno general de informatización de la sociedad. Para este autor, el impulso de base tecnológica, es algo distintivo del movimiento de renovación técnica que desde los años 60', ha ido conduciendo a la aparición de conceptos como el management público y a la implantación en la administración pública de técnicas de gestión de aplicación en las empresas privadas de dimensión mediana y grande.

Razón por la cual el autor elabora un trabajo donde establece un análisis del proceso que ha habido en la administración pública española por aquellos tiempos, describiendo los

resultados reales del proceso de información de la administración, identificando las directrices que lo han regido y analizando las condiciones estructurales en las que se han desenvuelto.

El autor refiere que, las condiciones estructurales en las que se ha desarrollado el proceso de informatización de la administración pública han determinado, en buena medida, unos resultados expresados en forma negativa, no tanto por lo que se ha hecho, sino por lo que se ha dejado de hacer. Indica que, evidentemente, los problemas de la administración no se reducen al campo de lo informático, diciendo que “la informática en la administración no funciona porque la administración no funciona” (Martinez Díez, 1984, p. 158), sin soslayar que nos encontramos en un momento de transición y que la situación actual es un punto de inicio.

Concluye que el proceso de informatización de la Administración pública es uno de los elementos clave para la reforma de la Administración pública. Dentro de los límites estructurales, la informática puede dar respuesta a bastantes problemas actuales de la Administración pública, aunque su implantación sea difícil.

Roseth et al (2021), realizaron un informe a partir del cual se busca responder a una pregunta que se genera a raíz de la intempestiva llegada de la Pandemia, ocasionado por el Virus del Covid-19. Consideran cómo este contexto limitó la movilidad e incrementó repentinamente la dependencia de las herramientas digitales, tanto para la prestación y acceso a servicios públicos, como para el trabajo remoto de los funcionarios.

Los autores, se plantean el siguiente interrogante *¿Pudieron las instituciones públicas de América Latina y el Caribe (ALC) responder a este desafío, seguir funcionando y prestando servicios? (p. 6)*

Para dicha tarea, se realizaron encuestas que han determinado nuevas evidencias descriptivas y que han sido recopiladas desde tres perspectivas: la de los ciudadanos; la de los funcionarios públicos y de las instituciones públicas.

Del análisis surge que, ante la crisis, muchos países digitalizaron un número importante de servicios, a veces en cuestión de días. Además, según sus estadísticas, la proporción de personas que usó Internet para hacer trámites pasó del 21% antes de la pandemia al 39% durante la misma. Sin embargo, aun con las restricciones al movimiento, alrededor del 50% de las personas hicieron su último trámite de manera presencial. En cuanto al teletrabajo en

el sector público, casi la mitad de los empleados reportó que hubo tareas críticas que no lograron hacer desde que empezó la pandemia, muchas de las cuales se hubieran podido resolver con herramientas de gobierno digital. Estos hallazgos, según los autores, apuntan a la necesidad de actuar para mejorar la disponibilidad y calidad de los servicios digitales y la factibilidad del teletrabajo en el gobierno.

El empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la administración pública

Lo propio hizo la autora Welp Y. (2007) al analizar los efectos de la innovación tecnológica sobre el cambio organizativo de las administraciones públicas, para determinar en qué medida y bajo qué condiciones el modelo burocrático, descrito por la teoría weberiana, podría ser superado por una nueva forma organizativa.

Dicha investigación se realizó mediante el análisis del caso Catalán (España), para luego contrastar los resultados con Escocia, Emilia-Romaña y Quebec. La aproximación empírica, según la autora, se hizo mediante entrevistas a diferentes actores, seleccionados a partir de los criterios planteados en el modelo analítico y el estudio de los planes y las políticas implementados.

Welp (2007) se plantea como hipótesis, que bajo condiciones tales como: la percepción de una coyuntura crítica, un cambio político y/o la necesidad de coordinación entre niveles de gobierno, los procesos de innovación tecnológica promueven cambios en las administraciones públicas, que podrían conducir a la formación de, lo que ella llama, una administración-red.

El análisis de los efectos de esta reforma en los casos analizados, muestra la fuerza de la organización burocrática, que según la autora, continúa caracterizando a la administración pública contemporánea. Aunque la sociedad de la información, crea el marco en que se plantea la reforma administrativa impulsada por la incorporación de TIC como una meta deseable y posible, aclara que su materialización dista de ser clara.

Por otra parte, para argumentar sobre el estado de situación, la investigación atraviesa por la crisis de la administración pública, refiere sobre las paradojas que enfrenta la reforma administrativa, el análisis de la orientación al ciudadano y de las nuevas redes de actores promovidas por la innovación tecnológica así como también señala, las tensiones que

existen entre la administración burocrática, la nueva gestión pública y la administración-red.

La autora concluye que los cambios no necesariamente indicarían la superación de la administración burocrática. Advirtiéndole que estas transformaciones podrían entenderse más en el marco de la adopción de los parámetros de la Nueva Gestión Pública y de la reforma administrativa señalando que las tendencias comunes son las formas de contrataciones para el régimen laboral, el desarrollo de nuevos servicios basados en la información y el incremento del interés por satisfacer al usuario, más que por abrir nuevas vías de participación democrática o por crear una estructura diferente en la administración pública.

Luego, siguiendo a Arias M. (2018) se analiza la implementación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el Poder Judicial de la Nación Argentina. El método que utiliza para ello es un enfoque cualitativo y descriptivo, que tiene en cuenta la importancia del acceso a la información judicial y del desarrollo de políticas públicas complementarias de Inclusión Digital a efectos de lograr su mejor aprovechamiento.

Para el análisis del caso, se recogió información pública disponible sobre el Poder Judicial de la Nación, a través de la página web oficial. Por un lado se identificó la normativa publicada en el portal de Información Legislativa y Documental del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación Argentina y, por otro lado, se evaluó la divulgación de información en las páginas web oficiales de diferentes instituciones como ser: Poder Judicial de la Nación (P.J.N), Consejo de la Magistratura, Corte Suprema de Justicia de la Nación y Centro de Información Judicial (C.I.J).

La autora concluye que actualmente vía web pueden consultarse todos los procesos judiciales y son publicadas las sentencias generadas a partir de la segunda instancia. Sin embargo establece que, es necesaria la difusión de la existencia de estas herramientas, brindando a los sectores más vulnerables de la población no sólo la infraestructura necesaria para poder utilizarlas, sino también capacitación de manera tal que se generen las habilidades que permitan aprovecharlas en su máximo potencial.

Asimismo advierte que el Poder Judicial de la Nación ha hecho uso de las TIC para compartir información y transparentar los procesos judiciales; a través del Sistema de Gestión Judicial, pueden consultarse vía web todas las causas que tramitan en el P.J.N, siendo públicas las causas civiles y restringido el acceso a las partes en las causas penales.

Asimismo, sostiene que la base de datos del Centro de Información Judicial brinda acceso a decisiones judiciales en forma completa, facilitando la usabilidad y accesibilidad a la información. También existe la posibilidad de consultas on line y acceso remoto a otros servicios como las bibliotecas y el Registro Público de Procesos Colectivos.

García Baluja y Plasencia Soler (2020), por su parte, sostienen que el empleo de las TIC introduce cambios al modo en que los bienes y servicios son producidos y distribuidos, modifica las rutinas de vida de los ciudadanos y produce un cambio radical en sus expectativas, lo que significa una transformación cultural.

Los autores advierten que el proceso de informatización, núcleo de esa transformación, resulta todavía desconocido. Esto motiva, entre otros problemas, que en su adopción predominen los enfoques técnicos y poco sistémicos, lo cual entorpece el avance del proceso a cualquier nivel, especialmente en las instituciones.

Ahora bien, en la búsqueda de solución para estas carencias y tomando como punto de partida que la informatización de procesos es base fundamental para un Gobierno Electrónico exitoso, los autores proponen varios aspectos que consideran esenciales para el desarrollo efectivo de la informatización en las instituciones, siempre desde una perspectiva tecnológica y organizativa.

En su trabajo de investigación, primeramente realizan propuestas para informatizar una organización. Por un lado, establecen o identifican, los pasos esenciales para la informatización de un proceso y, por el otro, los actores que intervienen para conseguirlo.

En consecuencia, consideran que la informatización es un proceso global, que así como marca el desarrollo de la sociedad, también lo hace con las organizaciones y trasciende en un cambio cultural. Para ello, a partir de la discusión planteada en su trabajo y las propuestas se concluye en estos puntos:

1. Para que el Gobierno Electrónico de una institución, o de la Administración Pública, sea exitoso deben coexistir tres factores fundamentales: ejecutar la informatización profesional de todos los procesos, disponer de servicios en línea de calidad y garantizar la seguridad de las tecnologías y de la información involucrada.
2. Desde la perspectiva institucional (o de la sociedad), resultan imprescindibles tres definiciones iniciales para afrontar el proceso global de informatización: la identificación de los procesos a informatizar y de su interrelación, la planificación a largo plazo de todo el

trabajo y, la definición de las alternativas para concebir las soluciones tecnológicas que se requieran.

3. La informatización de un proceso requiere un amplio grupo de pasos que incluye su modelación, su optimización y la adopción de la solución tecnológica correspondiente, lo cual debe provocar una actualización de las normas y procedimientos que lo rigen.

4. El proceso de informatización de una institución requiere de la participación de equipos multidisciplinarios donde no deben omitirse los siguientes actores o roles: Directivo, Coordinador, Líderes de procesos, Expertos funcionales, Analistas, Expertos de TI, Proveedores y Usuarios. Los dos primeros tienen una responsabilidad holística. El resto de los actores, generalmente, son propios para cada proceso o actividad.

Implementación de un Gobierno Electrónico y digital

En el libro *El fin del Trámite Eterno*, los autores Roseth et al (2018), desarrollan las experiencias de varios países (Estonia, Chile, México y Uruguay), sobre los que se han llevado a cabo distintas estrategias, en vistas a una reforma hacia modelos de Gobierno Electrónico (*e-government*).

Puntualmente analizan, cómo la simplificación y la digitalización, si bien deberían ser a prima facie, un objetivo evidente, por parte de todos los gobiernos, empero según estos autores en la práctica resulta ser muy compleja la implementación por varias razones:

- **Inercia Burocrática:** Simplificar y agilizar trámites implica cambiar los procesos que tienen las instituciones para prestar servicios. Esto requiere esfuerzos por parte de las instituciones, los funcionarios y los empleados públicos fuera de sus funciones cotidianas (Seliger 2010, en Roseth et al (2018), así como también demanda un cambio cultural dentro de las instituciones. Dichos cambios suelen ser resistidos ya que tanto las instituciones como su personal pueden no querer embarcarse en ellos si no ven los beneficios inmediatos (Deloitte 2015, en Roseth et al (2018).
- **Poca Coordinación Interinstitucional:** en muchos casos las instituciones del sector público operan de forma independiente, cumpliendo con su mandato sin interactuar con otras entidades. Este fenómeno se conoce como cultura de Silos (Seliger, 2010 en Roseth et al (2018). Los trámites para acceder a derechos y obligaciones del Estado suelen involucrar a múltiples entidades; simplificarlos y digitalizarlos,

requiere que dichas entidades se pongan de acuerdo, coordinen sus actividades y compartan datos, lo cual las obliga a trabajar juntas de nuevas formas (Dawes, Cresswell y Pardo, 2009 en Roseth et al (2018).

- Gobierno lejos de los ciudadanos: las instituciones públicas no se encuentran bien equipadas para saber qué es lo que necesita o demanda el ciudadano, mucho menos para saber cuál es su experiencia en el acceso a derechos y obligaciones públicas. Debido a que gran parte de la motivación de simplificar y digitalizar es mejorar las condiciones de los ciudadanos para acceder a servicios, resulta imprescindible conocer sus necesidades y sus preferencias para interactuar con el Estado (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 2013 en Roseth et al (2018).
- Complejidad Legal/Regulatoria: cambiar el funcionamiento del Estado a veces requiere crear o modificar leyes o regulaciones, lo cual hace que la reforma se enfrente con el proceso legislativo requerido (Dyson, s/f; OCDE, 2003 en Roseth et al (2018)
- Complejidad técnica: los trámites son heterogéneos, lo cual significa que simplificarlos y digitalizarlos requiere primero conocer los procesos y particularidades de cada uno. Además, digitalizar implica el uso de herramientas tecnológicas modernas que pueden ser desconocidas por muchas instituciones, o para las cuales no se cuentan con las competencias técnicas necesarias (Gasco 2011; Janssen, Esteves y Janowski 2014 en Roseth et al (2018).

Para analizar las lecciones aprendidas, los autores, como ya se dijo, tomaron los casos de Estonia, México, Uruguay y Chile, por considerar que estos países se destacan por haber incluido la simplificación y la digitalización como un aspecto fundamental de la agenda política de los últimos 15 años o más en algún caso y además tienen posiciones de liderazgo en el desarrollo del gobierno electrónico.

Asimismo establecen que las tres principales acciones aprendidas de estos cuatro países que han sido útiles para superar los desafíos son: 1) promover un cambio de paradigma que oriente el Estado al Ciudadano; 2) empoderar a una entidad rectora con las competencias y recursos suficientes para impulsar el cambio en todo el gobierno y 3) establecer un modelo de gobernanza que facilite la implementación efectiva.

En paralelo, Quispe De La Cruz (2018), presenta un trabajo de investigación, donde analiza la efectividad de la implementación del Gobierno Electrónico y Digital en la gestión institucional en gobiernos regionales. En el marco de su investigación, el autor utilizó el método analítico sintético, con el fin de analizar las teorías de efectividad, sobre gobierno electrónico, planificación, gestión institucional, transparencia y control.

Para ello, lo que propone el autor es un análisis de cada una de estas teorías mencionadas, las que fueron tomadas como variables (teorías de efectividad, sobre gobierno electrónico, sobre planificación, gestión institucional, transparencia y control), a las que profundiza desde la mirada de distintos autores o la literatura en la materia.

El autor concluye, que el gobierno electrónico y digital, garantiza una gestión pública efectiva y transparente, evitando la burocracia en todos los procesos administrativos. Asimismo, agrega que esta transformación busca optimizar los recursos con que cuentan las instituciones públicas y a su vez coadyuvar al desarrollo de la sociedad. Establece que la efectividad del gobierno electrónico permite el acceso oportuno a la información por parte de los ciudadanos.

Por otro lado, pone de manifiesto que la calidad del servicio público es la optimización de las condiciones que se entregan en servicios a los ciudadanos, el cual asegura la satisfacción de las necesidades, demandas y expectativas de la población.

Por último, refiere que la transparencia en la Gestión Pública, depende del acceso de la información sobre la gestión de las autoridades, el cual le permite hacer el monitoreo, seguimiento, evaluación y fiscalización a la gestión que se realiza.

A nivel local el autor Brys (2005), publicó un libro que tenía como objetivo, formular un plan estratégico para el desarrollo del gobierno electrónico en la provincia de Misiones. Teniendo en cuenta que el gobierno provincial había expresado sus intenciones de adoptar este enfoque, el autor propuso formular un plan que, según su análisis, es una necesidad para asegurar el éxito de esta iniciativa y que para lograrlo, es imprescindible un consenso con los actores claves que articulen la visión del gobierno, contemplando la privacidad de la información, la seguridad, el mantenimiento y los estándares tecnológicos.

El autor plantea este proyecto como directriz para lograr un mejor gobierno para la Provincia de Misiones, a través de acciones tendientes a mejorar la eficiencia y la transparencia de la Administración Pública.

Por otro lado, define su marco metodológico, estableciendo pautas de implementación del plan, las metas a alcanzar y las tareas a realizar para lograr la relación Estado/Ciudadano.

Brys (2005) señala que el tipo de gobierno electrónico que pretende desarrollar prioritariamente, está orientado a mejorar los servicios que se brindan a los ciudadanos, utilizando como herramienta los sitios de internet con contenido informativo.

REFORMAS NORMATIVAS

Pautas generales

Siguiendo a Góngora y Spadafora (2016) el cambio casi siempre implica dos aspectos que según los autores, que están interrelacionados: en primer lugar se encuentran los cambios vinculados con el *hard*: los equipamientos, la estructura y los circuitos correspondientes a los procedimientos. Y por otro, los cambios vinculados con el *soft*: los comportamientos y actitudes de las personas que integran la organización o están en contacto con ella (p. 12).

Para estos autores, el cambio supone el paso de una situación a otra, que puede ser personal, grupal o incluso a niveles organizativos; lo cual acarrea una variación que puede ser de espacio físico, equipamiento, tecnología, estructura, procedimientos administrativos, conductas, actitudes y valores.

En este sentido, la justicia de faltas de la Ciudad de Posadas, ha sufrido cambios en lo atinente a su estructura funcional como a su procedimiento. El código de procedimiento en materia de faltas, establecido actualmente mediante Ordenanza X N° 19 del 2022, ha tenido en este último tiempo importantes reformas en lo concerniente a la informatización o digitalización del proceso administrativo de faltas de Posadas.

Dicha legislación ha incorporado como modificación casi 40 artículos a lo largo de su contenido y lo destacable de esta reforma, es que luego de mucho tiempo de estar vigente sin cambios sustanciales en relación a la implementación de la informatización, el municipio de Posadas a través de su cuerpo deliberativo, consigue incluir en dicha norma diversos artículos e institutos que tienen directa relación con la realización de la aplicación y el tratamiento de la información a partir de diferentes herramientas digitales, electrónicas o informáticas.

La ordenanza de procedimiento (X N° 19/2022) suma en esta oportunidad varios instrumentos, por ejemplo, la figura de la firma electrónica, la notificación electrónica, el

domicilio electrónico entre otras utilidades y deja abierta la posibilidad de implementar el expediente electrónico por parte del poder ejecutivo municipal de Posadas.

A este respecto, es importante recordar que la ordenanza de procedimientos en dicha materia, es decir la actual Ord. X N° 19/2022, regía desde el año 2013, bajo el número Ord. N° 3324/13, posteriormente hacia el año 2015 y a partir de la creación del digesto jurídico municipal en el ámbito de la Ciudad de Posadas, el código de procedimiento en materia de faltas pasó a denominarse Ord. X N° 7. En dicha oportunidad esta ley municipal no presentó modificaciones en el sentido de la implementación de la informatización o la incorporación de herramientas digitales que ayuden a mejorar la eficiencia en la gestión de las infracciones en las distintas materias o ámbitos de competencia que aborda la justicia de faltas de Posadas.

Ahora bien, es conveniente destacar que si bien jurídica o normativamente el código de procedimiento en materia de faltas de Posadas, no había sufrido reformas con relación a la informatización o, en su caso, el uso de las T.I.C. o alguna variación en vistas a la puesta en marcha de un gobierno electrónico o digital; si en la praxis ya se llevaba adelante un cambio en la cultura de la organización, que logra ese paso paulatino y progresivo hacia la informatización de los Juzgados Unipersonales de Faltas y concretamente el Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas. Estos cambios fácticos que se mencionan, se producen a fines del año 2016 y han sido propiciados justamente por la implementación de herramientas que dan lugar a la informatización de distintas áreas según lo contemplado en la ordenanza de procedimiento que se encontraba vigente en aquellos tiempos.

En consecuencia, esta serie de reformas que en primer lugar se dieron en la práctica, para luego conseguir las reformas reglamentarias, normativas o legislativas que se dieron finalmente en el año 2022 y que entran en vigencia el 30 de Enero del 2023 a partir de la publicación de la ordenanza X N° 19 en el boletín oficial municipal, implican un impacto a nivel organizacional que se produce a partir de la innovación y la incorporación de herramientas, de gestión, informáticas o jurídicas en aras de cumplir, con el juzgamiento de las infracciones a las ordenanzas del municipio y de otras faltas que les fueren delegadas para su aplicación, según lo previsto como mandato constitucional, determinado en la carta orgánica municipal de Posadas.

MARCO CONCEPTUAL

El presente acápite, refiere a la definición de conceptos teóricos claves de la investigación. Para ello es preciso reconocer la existencia de relaciones en las que interactúan los diversos elementos que hacen a la organización de la administración pública, así como también los procesos de cambios que existen y existieron intentando justificar un modelo o enfoque que se ajuste a una correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de cumplir con las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Así según Makon (2.000) el mundo contemporáneo se encuentra sometido a innumerables cambios, los cuales acarrearán nuevas situaciones que demandan a las organizaciones la capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. Razón por la cual, resulta necesario, introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad.

Según el autor, en este contexto, la gerencia pública, o bien, profundiza el proceso de modernización, elevando la calidad de su desempeño y afirmándose como la principal protagonista del proceso de producción de políticas públicas; o, por el contrario, continúa un proceso de declinación en el que, víctima de fuertes restricciones y demandas sociales crecientes, así como de su propia ineficacia e ineficiencia, irá perdiendo su rol de conducción del proceso de políticas públicas a manos de otros actores sociales.

Desde este punto de partida, se expondrán la conceptualización, las características, elementos, cualidades de distintas teorías, corrientes, enfoques, reformas o transformaciones orientadas según la literatura, a mejorar la relación entre administración, ciudadanía y la eficiencia de la misma administración.

Según Welp (2007), el desarrollo de estas teorías predominantes, permite comprender el proceso de cambio organizativo en la administración pública, arrancando por la teoría weberiana, que representa un modelo consolidado hasta la actualidad como forma organizativa hegemónica de las administraciones con sus componentes organizativos y funcionales, continuando por el Nuevo Management Público (NMP), Nueva Gerencia Pública o Nueva Gestión Pública (NGP), que implicó la transformación de aquel modelo burocrático de Weber y que posee diversos enfoques que continuamente se transforman e interrelacionan.

Asimismo, en este contexto se analiza también el enfoque de Gestión por Procesos, en el cual se hace énfasis en la medición a través de indicadores operacionales, de gestión y de resultados, que se orientan desde los fines organizacionales, para arribar luego a la relevancia que ha adquirido la implementación de la informatización a través de las TIC. Finalmente, se desarrollan las características de un gobierno electrónico que si bien tienen límites difusos, según la literatura, en líneas generales puede ser considerado como la adaptación de un Gobierno para desempeñarse en una sociedad digital (Brys, 2005).

LA ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA DE WEBER

El máximo exponente del modelo ha sido el filósofo Alemán, Max Weber, señala Welp (2007), que la administración pública burocrática representa el modelo que se ha consolidado y se mantiene hasta la actualidad como forma organizativa hegemónica de las administraciones públicas contemporáneas. Las razones del progreso de la burocracia respecto de toda otra forma de organización, resaltan la superioridad puramente técnica de este tipo de organizaciones y el principio de la especialización de las funciones administrativas conforme a regulaciones estrictamente objetivas (Weber, 1972b).

A este modelo de Gestión, según Welp (2007), se lo ha definido “como un conjunto de características organizativas (una organización jerárquica, formalizada, con altos niveles de especialización, etc.); como un staff profesional (los funcionarios públicos); y como una estructura normativa e institucional en la que se funda la autoridad (el orden racional-legal)” (p. 29). Cuyos objetivos básicos son alcanzar la eficiencia y la racionalidad en la resolución de procedimientos, lo que se garantiza mediante la división del trabajo, la jerarquía en la dirección y la previsibilidad de rutinas y procesos pautados legalmente.

Para Ramió Matas (2001) el concepto de burocracia está asociado a una organización jerárquica, generalmente en forma de pirámide, donde cada unidad posee responsabilidades claramente definidas, y sus actuaciones están reguladas mediante reglas escritas y mecanismos de control vertical.

Weber (1972b), sostenía que la burocracia –clásica- operaba, a partir de una serie de características del siguiente modo específico:

- I. Existe el principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados en general normativamente, es decir, mediante leyes u ordenamientos administrativos.

- II. Los principios de jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizado, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores. Este sistema permite que los gobernados puedan apelar, mediante procedimientos preestablecidos, la decisión de una repartición inferior a su autoridad superior. Un alto desarrollo del tipo burocrático lleva a una organización monocrática de la jerarquía de cargos. El principio de autoridad jerárquica de cargos se da en cualquier estructura burocrática. Carece de importancia para la índole de la burocracia el que su autoridad se considere privada o pública. Una vez creado y luego de haber cumplido su misión, un cargo tiende a seguir existiendo y a ser desempeñado por otro titular. (Weber, M. 1972b, p. 3)
- III. La administración del cargo moderno se funda en documentos escritos (archivos) que se conservan en forma original o como proyectos. Existe, así, un personal de subalternos y escribas de toda clase. El conjunto de los funcionarios públicos estables, así como el correspondiente aparato de instrumentos y archivos, integran una repartición; esto mismo es lo que en la empresa privada se llama oficina. La burocracia considera a la actividad oficial como un ámbito independiente de la vida privada. Los fondos y equipos públicos están separados de la propiedad privada del funcionario. (Weber, M. 1972b, p. 3)
- IV. Administrar un cargo, y administrarlo de manera especializada, implica, por lo general, una preparación cabal y experta. Esto se exige cada vez más del ejecutivo moderno y del empleado de las empresas privadas, así como se exige del funcionario público. (Weber, M. 1972b, p. 3)
- V. Si el cargo está en pleno desarrollo, la actividad del funcionario requiere toda su capacidad laboral, aparte del hecho de que su jornada obligatoria en el despacho está estrictamente fijada. La administración del cargo se ajusta a normas generales, más o menos estables, más o menos precisas, y que pueden aprenderse. El conocimiento de estas normas es un saber técnico particular que posee el funcionario” (Weber, M. 1972b, p. 3)

Por lo expuesto, se puede aseverar que esta serie de características, que son inherentes al modelo burocrático más puro según Welp (2007), las podemos agrupar en tres grandes

categorías considerando su estructura organizativa, de recursos humanos y de forma normativa, a saber:

- División del trabajo unida en una línea jerárquica de mandos: la jerarquía y la división racional del trabajo provocan que cada puesto o cargo tenga una serie de atributos (categoría, funciones generales y específicas, y autoridad) muy claramente definidos. El resultado es un organigrama que vincula todos los niveles y líneas de autoridad en una estructura piramidal organizada de arriba hacia abajo con reglas de subordinación de los niveles inferiores hacia los superiores.

- El status especial del funcionario público: la selección de personas en base al mérito y la competencia técnica (y no en base a preferencias personales u otros procedimientos informales); con procesos de admisión y promoción pautados; la diferencia entre un funcionario y un accionista de una empresa, que permite el surgimiento de la profesión especializada, y la profesionalización de la burocracia, que va acompañada por garantías de estabilidad en el empleo, han creado una estructura de funcionarios altamente estable. La posibilidad de hacer carrera dentro de la institución garantiza a su vez la permanencia de las personas.

- Legalidad y estabilidad del sistema: esto proviene de la existencia de normas y reglamentos legales y escritos, de comunicaciones formales, de la impersonalidad en las relaciones del trabajo, las rutinas y procedimientos estandarizados y la previsibilidad del funcionamiento del aparato burocrático. La característica general del funcionamiento burocrático es la estandarización de procedimientos con una vocación exhaustiva, se trata de que los procedimientos contemplen el máximo de posibilidades para que nada quede fuera de lo previsto y pautado. Para dejar constancia y poder probar y seguir cualquier procedimiento, las comunicaciones siguen rutinas fijadas. (Welp, Y. 2007. p. 30)

De esta manera, siguiendo a Muller, (2002) lo propio de la burocracia es organizar las diferentes tareas con independencia de quienes vayan a ejecutarlas, por lo que una administración fundamentada en principios burocráticos es más eficaz porque “hace crecer, en proporciones considerables, la calculabilidad de los resultados” (p. 32).

Su carácter impersonal, deshumanizado y rutinizado explica su eficacia social, ya que las decisiones son aplicadas sin la necesidad de ser negociadas nuevamente (Muller, 2002).

Es así como, una vez instaurada en su plenitud, la burocracia constituye una de las estructuras sociales más difíciles de destruir. Los gobernados no pueden prescindir del aparato burocrático de autoridad, o reemplazarlo, cuando ya existe, puesto que esta burocracia se funda en una “preparación especializada, una división funcional del trabajo, y una constelación de actitudes metódicamente integradas” (Weber, 1972b, p. 85).

Dentro de su tipificación de las configuraciones o modelos puros de organizaciones, Mintzberg (1991) identifica dos tipos de Burocracia:

1. La Burocracia Mecánica: algunas de las características principales de este tipo de estructura son: división del trabajo, tareas operativas rutinarias, comunicación estrictamente formal, estandarización de procesos, procedimientos formalizados en el núcleo operativo, proliferación de reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la organización. Este tipo de estructura, constituye la estructura más cercana a la que describió Max Weber “con responsabilidades, calificaciones, canales de comunicación y reglas de trabajo estandarizadas, así como también una jerarquía de autoridad claramente definida” (Mintzberg, 1991, p. 139). El poder de decisión en este tipo de organizaciones es bastante centralizada, con altos niveles de control, donde se desarrolla una atmósfera cerrada, estrechamente controlada. Como la estandarización de los procesos de trabajo maneja la mayor parte de la coordinación, la supervisión directa por los funcionarios de contacto es limitada. El poder formal reside en la cima, siendo la jerarquía y la cadena de autoridad conceptos fundamentales.

Resulta apto para pequeñas o grandes organizaciones, con el inconveniente de que le es muy difícil adaptarse a los cambios del entorno, constituyendo una configuración inflexible. Aun así, sigue siendo una de las estructuras dominantes en las sociedades especializadas.

2. La Burocracia Profesional: se trata de una estructura altamente descentralizada, que concentra gran cantidad de poder en la base de la estructura, con los profesionales del núcleo operativo. La principal diferencia con la burocracia mecánica radica en la fuente de sus estandarizaciones. Mientras que ésta última estructura genera sus propias normas, en la burocracia profesional “se originan fuera de su propia estructura, en las asociaciones auto-gobernadas a las que se unen sus operadores con sus colegas de otras burocracias

profesionales”, estableciendo normas universales enseñadas por las Universidades y usadas por todas las burocracias de la profesión (Mintzberg, 1991, p. 161).

Según Almua (2018), en Prats Catalá (s/f) distingue la concepción de la burocracia en Weber y el concepto de burocracia maquinal de Mintzberg. El primer caso, señala el sometimiento de la gestión organizativa no sólo a normas internas sino a normas generales externas que se imponen a la burocracia y permiten la previsibilidad de las decisiones públicas y el cálculo empresarial. Por el contrario, el segundo concepto se refiere específicamente al tipo de configuración interna de la organización, aludiendo en particular a la previsión de los comportamientos organizativos y a la concepción de la administración como diseño y aplicación de normas.

Con todo, esta forma organizativa ha sido objeto de muchas críticas, en las que han hecho énfasis varios autores, los cuales advierten que en el modelo weberiano, las reglas terminan convirtiéndose, en sí mismas, como fines, señalan que la ausencia de flexibilidad y la adaptación de las normas generan resultados impropios. En este orden de ideas, que las unidades administrativas produzcan objetivos que entran en conflicto con los objetivos de la organización, es un hecho que conduce a una resistencia al cambio. Recordemos que según Welp (2007), el propio Weber, llamaba la atención sobre los riesgos que podía comportar el crecimiento de esta forma organizativa.

Tal es así, que teniendo en cuenta a Olsen (2006), el autor establece que la crítica a la burocracia iba dirigida en dos caminos, por un lado, su discrecionalidad (por no seguir las reglas) y por el otro, se la juzga por seguir excesivamente las reglas, ser inflexible y rígida. Ahora bien, siguiendo a Estévez y Blutman, (2004), en nuestro país y en la región, la gestión pública nunca respondió estrictamente a la concepción burocrática clásica Weberiana, porque al decir de estos autores, “no se lograron consolidar en plenitud los principios rectores de diferenciación, especialización, racionalidad, jerarquía, secularización y relativo aislamiento respecto de las presiones políticas”. (p 79).

Por lo que, la aplicación o implementación del modelo burocrático inacabado en nuestro país según Estévez, Alejandro M. y Blutman, Gustavo E. (2004), no fue ajena a las críticas, ya que fueron muy frecuentes en la opinión pública y expresaron el descontento de muchas personas que se sintieron mal atendidas en reparticiones estatales o padecieron la frialdad de lo que Weber llamó la dominación de la impersonalidad formalista (Sidicaro, 2002).

De modo, que raíz de las críticas realizadas al modelo burocrático, una tendencia de reformas a nivel internacional y la necesidad de un cambio en las políticas en la Administración, que luego se expandió rápidamente a toda América Latina en los años 90, surge un modelo británico y neozelandés que según la literatura tiene varias denominaciones, Nuevo Management Público (NM6) o Nueva Gerencia Pública o Nueva Gestión Pública (NGP).

NUEVO MANAGEMENT PÚBLICO

Según Chica Vélez, en Michael Barzelay (2003), en un estudio sobre el NMP señala que este modelo es un giro sustancial, sobre decisiones de políticas públicas, en el ejercicio del gobierno y la gestión del sector estatal, que se ocasionaron inicialmente como tendencia internacional en el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Escandinavia y América del Norte.

Para Aucoin (1996), este modelo se enmarcaba en la necesidad de un cambio de políticas en la Administración Pública, con el norte puesto en la reducción de costos mediante la medición cuantitativa del desempeño y la eficiencia tanto en la prestación como en la entrega de los servicios públicos.

Ahora bien, siguiendo a Chica Vélez (2011), se puede establecer que “la Nueva Gestión Pública (NGP) no presenta una sola línea discursiva, posee diversos enfoques que continuamente se transforman e interrelacionan y son acotados con diversos nombres y en múltiples contextos” (p. 61).

Esta corriente surge desde el inicio de los años 80, a partir de las críticas que se le hicieron a la Administración Burocrática, por lo que este Nuevo Modelo de Gestión nace según la literatura, como una forma de transformación del Gobierno, una Reforma al Estado o en palabras de Osborne y Gaebler (1992), nace como la *Reinvención del gobierno* y esto implica superar el paradigma burocrático weberiano.

A su vez, según Chica Vélez en Christopher Hood (1996), plantea que más que superar la visión weberiana, la NGP plantea un nuevo hábitat al weberianismo. Según Hood (1996) esta visión, este nuevo hábitat, está hoy copado por la informatización (basada en redes y computadoras como parte del núcleo de la tecnología de la Administración Pública) que ha creado nuevas posibilidades para realizar la visión weberiana del cálculo, la medida y el

seguimiento de la norma, el núcleo de la actividad burocrática. Los desarrollos tecnológicos de hoy, permiten que el alcance limitado, para la época en que Weber expuso estos planteamientos, hoy puedan ser plenamente realizables.

En el espíritu de la burocracia weberiana late la idea de los indicadores de gestión y de los centros de coste, por medio del control y la evaluación de los mandatos y las disposiciones administrativas, los cuales hubiesen sido mucho más costosos y laboriosos de poner en práctica en la época anterior al desarrollo de la tecnología de la información. En este sentido, se puede afirmar que la tecnología de la información nos acerca a la visión weberiana “del tratamiento impersonal (e inflexible), basado en las reglas, en los casos y con sistemas de control minuciosos...” (Chica Vélez, 2011 p. 62)

En cambio, para este último autor, en Barzelay (1998) señala como crítica que la preocupación permanente por la racionalización y la eficiencia de los medios, no necesariamente está ligada a la realización de fines misionales y a resultados orientados a clientes de la organización.

En este sentido, advierte Chica Velez (2011), que la crítica de Barzelay (1998) apunta a que las formas burocráticas se soportan más en la eficiencia que en la eficacia. Barzelay a diferencia de Osborne, presenta una propuesta que intenta tener la envergadura de un nuevo paradigma, pues como bien lo señala Kuhn (1986) “el rechazar un paradigma sin reemplazarlo con otro, es rechazar la ciencia misma.” (Chica Vélez, 2011 p. 62).

En otro orden de ideas, según Estévez (2001) el NMP sería el nuevo ethos o cultura organizacional, que apunta a formar un comportamiento cultural común en los miembros de la administración pública, reemplazando la vieja cultura de la administración pública tradicional. Fue utilizado como instrumento de cambio en las administraciones de los países desarrollados y su advenimiento coincide con la asunción de Margaret Thatcher como primer ministro de Gran Bretaña en 1979.

De lo dicho y analizando el caso puntual del Reino Unido que es justamente, donde se originó esta transformación del Estado, Estévez señala (en Aucoín 1995) que cuando Margaret Thatcher llega al poder, lo hace animada por tres grandes principios: “1) El poder de la administración pública debe disminuir para que en el proceso de toma de decisiones públicas, la decisión política tenga un peso mayor; 2) las prácticas de gestión del sector privado deben ser introducidas en la función pública con el fin de asegurar la eficacia y la

eficiencia; y 3) la libertad individual debe incrementarse para constituirse en un contrapeso a la dominación ejercida por las fuerzas públicas sobre el diseño y la implementación de las políticas públicas.” (Estévez, 2001, p.3)

Esta decisión de reformar la administración pública británica se efectuó en un contexto político, cultural, social y económico muy favorable, donde aumentaba la pérdida de confianza del público de los países desarrollados en las capacidades de sus gobiernos de ofrecerles servicios públicos de calidad o de una forma eficaz y eficiente. Esta pérdida de confianza que tuvo su punto culminante en los años 90, se tradujo en un cuestionamiento profundo del rol del Estado (Estévez, 2001).

De cualquier modo, según Almua (2018) “el Nuevo Management Público (NMP) o Nueva Gerencia Pública (NGP) es conocido, entre otras cosas, por inspirarse en las prácticas del sector privado: orientación hacia el cliente, insistencia sobre el aspecto de “emprendedor del funcionario público”, gestión orientada hacia los resultados” (p. 35).

Zuleta (en Shepherd 1999) simplifica a la Nueva Gerencia Pública como un modelo en el cual la toma de decisiones se delega, lo cual produce una reducción de la carga jerárquica y otorga mayor poder de decisión a los gerentes; por otro lado, posee un marcado énfasis en orientar el proceso hacia los resultados, los clientes y el mercado.

Zuleta (en Jones y Thompson 1999) señala que la acción modernizadora de la Nueva Gerencia Pública se refleja en las famosas cinco R, específicamente: Reestructuración, Reingeniería, Reinención, Realineación y Reconceptualización.

1. Reestructurar significa eliminar de la organización todo aquello que no contribuye o aporta valor al servicio o producto suministrado al público, cliente o consumidor.
2. Reingeniería, implica empezar de nuevo. Tratar de arreglar los problemas existentes mediante soluciones parciales. Algunos de los propósitos de la reingeniería son obtener una mayor satisfacción del cliente, un mejoramiento de la calidad del servicio y del desempeño administrativo y una disminución de la burocracia organizacional.
3. Reinención, implica aplicar el pensamiento estratégico y planificación de largo alcance al servicio público, centrándose en los resultados, aplicando incentivos de mercado y tratando de satisfacer al ciudadano-cliente.
4. Realineación, es la implementación de la estrategia de la reinención hacia el mercado interior de la organización.

5. Reconceptualización, enfatiza la importancia de apresurar el tiempo de observación y orientación, para reducir el tiempo del ciclo de aprendizaje organizacional.

Estévez (2003, p. 4) determina los siguientes elementos comunes del NMP:

- Contractualización de sus gerentes y empleados
- Establecimiento de metas de performance y estándares de calidad para la agencia y sus miembros.
- Flexibilidad organizativa.
- Flexibilidad de remuneraciones e incentivos.
- Estructura organizacional horizontal o aplanada con pocas jerarquías.
- Orientación hacia los resultados (outputs) más que hacia los procesos o procedimientos. Cuando los resultados se consolidan, se orientan hacia los impactos (outcomes) de las políticas públicas.
- Gestión por resultados más que gestión por normas
- Orientación hacia la satisfacción del cliente más que al ciudadano.
- Emulación del estilo gerencial del sector privado.
- Estimulación de la creatividad y del espíritu de riesgo entre sus miembros.
- Se privilegia la respuesta rápida.
- Se trabaja con presupuestos y metas plurianuales.
- La competencia entre las agencias es estimulada.

En cuanto a Ramió Matas (en Barzelay 1998) evalúa como corrientes significativas del NMP “la desregulación, la agencialización, la gerencialización, la privatización, la externalización (servicios públicos gestionados por organizaciones privadas con y sin ánimo de lucro), la ética en la gestión pública, la participación ciudadana, etc.” (Ramió Matas, 2001, p. 4)

Así, este último autor distingue dos corrientes dentro de la Nueva Gestión Pública:

1. Corrientes Neoempresariales: adoptan un enfoque neoempresarial y hacen énfasis en la economía, la eficacia y la eficiencia de los aparatos públicos, proponiendo una clientelización de los ciudadanos.
2. Corrientes Neopúblicas: se centran en la repolitización, racionalización y control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública. Dentro de las características más destacables de esta corriente, el autor

resalta la satisfacción del ciudadano en la utilización de los servicios públicos, así como la simplificación del sistema o procedimiento y tiempo de acceso al mismo.

Así pues, los años 90 vieron a América Latina inspirada por los modelos y técnicas de gestión aplicados en la década del 80 en los países desarrollados, lo que propició reformas que pusieron un fuerte acento en la necesidad de cambiar el modelo burocrático tradicional vigente en las Administraciones Públicas hacia un modelo de tipo Nuevo Management Público o Nueva Gerencia Pública (NGP).

Según Estévez y Blutman (en Oszlak, 2000) aspectos como los problemas fiscales, la expansión de las funciones del Estado derivadas de las políticas de bienestar y la preocupación por la calidad de los servicios ofrecidos por el Estado, propiciaron el énfasis en la racionalización del gasto público y, posteriormente, la necesidad de orientar la gestión hacia los productos, incorporando las expectativas de los ciudadanos (ahora considerados clientes) en el diseño e implementación de los productos y bienes públicos.

De esta manera, la institucionalización de una nueva gestión pública “implica abandonar tanto la concepción burocrática tradicional, de tipo clientelista... como la adhesión incondicional a la concepción racional-legal de cuño weberiano” (Estévez y Blutman, 2005, p. 5).

En la Argentina siguiendo a Estévez y Blutman (2004), “fue llevado a cabo durante la presidencia del Dr. Carlos Menem (1989-1999) quien llega al poder representando al partido justicialista. Tradicionalmente, dicho partido había sido el constructor del Estado de Bienestar durante la presidencia de su fundador (1946-1955), Juan Domingo Perón. La paradoja del peronismo era que el mismo partido que construyó un “Estado Grande” viene décadas después a proponer un modelo de “Estado Mínimo” siguiendo los planes de los organismos multilaterales de crédito” (p. 77).

Estos autores definen las etapas de Reforma del Estado en Argentina de la siguiente manera:

La primera etapa de reforma del estado en Argentina comenzó hacia fines de 1989 y se extendió hasta 1996. Aquí se encararon drásticas medidas de privatizaciones y reducciones de personal en el nivel federal.

En el año 1996 se aprobó la Ley N° 24.629 de Segunda Reforma del Estado. Ésta habilitaba la reducción y eliminación de Secretarías y Subsecretarías, a fin de reducir nuevamente el

déficit fiscal frente a la crisis financiera internacional conocida como el efecto Tequila. Además, se implementaron, por primera vez en la Argentina, planes estratégicos en algunos organismos descentralizados de la administración pública.

En diciembre de 1999 se comenzó a trabajar en el desarrollo del denominado Plan de modernización del estado, aprobado por decreto presidencial en enero de 2001. Este plan buscó incorporar algunos de los principios de la gestión por resultados u “orientación managerialista de gobierno” (Estévez y Blutman p.6). El Plan plantea tres ejes para el cambio: i) Cambio en el modelo de gestión, ii) Proyectos de modernización estructural, y iii) Transparencia y Política anticorrupción. En cuanto al nuevo Modelo de Gestión, el Plan intentaba transformar la gestión desde la indefectible aplicación de procedimientos administrativos hacia la consecución y el logro de los resultados. Así se apuntó a implantar dos tipos de transformaciones: institucionales y horizontales. Con respecto a las primeras, el proyecto de modernización buscó instaurar la gestión por resultados (GPR) en algunos organismos considerados claves, intentando implantar la exigencia de rendición de cuentas y la adecuación del Presupuesto por Programas a la Planificación Estratégica.

Más allá del “excesivo tamaño del aparato estatal”, este Plan puso el acento en su “deformidad”, previendo la instrumentación “gradual” de un modelo de gestión por resultados y la firma en algunos organismos de la carta compromiso con el ciudadano (Estévez, 2003, p. 7).

Este proceso de modernización tiene como objetivo construir un Estado más eficaz y eficiente. En este sentido, “modernizar al Estado significa hacer que la gestión, en lugar de basarse exclusivamente en procedimientos administrativo-burocráticos, se oriente hacia la búsqueda de resultados rindiendo cuentas por ellos” (Essayag, 2000, p. 1).

GESTIÓN POR PROCESOS

En la literatura de la Nueva Gestión Pública, la mayoría de las aportaciones teóricas corresponden a la corriente neoempresarial, que según Ramio Matas (2001) pueden ser útiles para mejorar la economía, eficacia y eficiencia de las Administraciones públicas y contribuir al desarrollo humano.

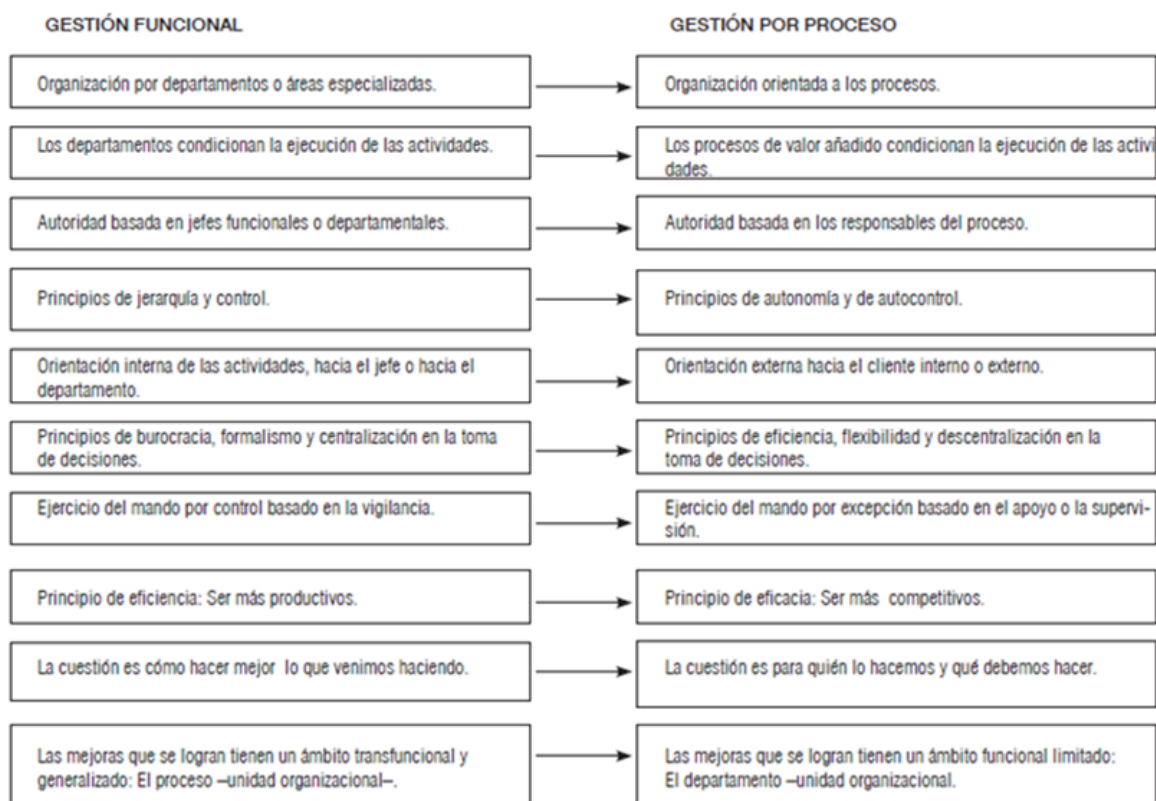
Ahora bien, en este punto adquiere relevancia la distinción conceptual entre productos y resultados. Por lo que, es dable destacar que siguiendo a Makon (2000) “los organismos

públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales, asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados) (p.3).

De modo que, la implantación de un sistema de evaluación generalmente requiere una adecuación de los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su operación diaria. Como consecuencia, suele ser necesario rever procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre distintas áreas de una organización pública. Este conjunto de actividades, conocidas usualmente como reingeniería de procesos, es el otro pilar sobre el que descansa la implantación de este nuevo modelo de gestión. La reingeniería permite introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y circuitos administrativos y de rediseños que involucren mejoras de eficiencia.

Según Chica Vélez 2011 (en Manganelli y Klein, 1995), desde la reingeniería organizacional, plantean una definición, en cuanto al concepto de procesos operacionales, en la cual “las actividades son las unidades en que se divide el proceso, dicho metafóricamente, los eslabones de la cadena de causalidad y el valor que es el proceso. Cada actividad es una unidad de trabajo, que puede realizar un trabajo material o uno mental, y que puede ser una actividad simple o una actividad compleja que agrupa múltiples acciones más simples, llamadas “tareas” u “operaciones” (Aguilar, 2006, p. 380). Este enfoque hace hincapié en la medición, a través de indicadores operacionales, ya sea de gestión y/o de resultados, que se orientan desde los fines organizacionales y se basan en determinaciones cuantitativas y cualitativas de impactos sobre ambientes y/o poblaciones estructuradas, así como en la satisfacción ciudadana. También hace énfasis en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para agilizar y permitir la realización descentralizada e incluso deslocalizada de las actividades en el marco de procesos estandarizados, en la organización de equipos multifuncionales, dado que su uso, se atribuye como garante de la disminución de tiempos y recorte de distancias en la prestación oportuna de servicios.

Seguendo a Chica Vélez (2011), (en Aguilar, 2006), estos autores establecen un cuadro comparativo entre el modelo de gestión funcional y el modelo de gestión por procesos. El cual se transcribe a continuación:



Fuente: Aguilar (2006: 484)

Según Hintze (2003), durante las últimas décadas del siglo pasado, en el universo de las reformas del estado se produjo un cierto acuerdo, acerca de las ventajas de la gestión por resultados. Los lineamientos políticos de los gobiernos en materia de reforma del estado y las normativas en las que se expresaron reflejaron sin duda esta orientación. Sin embargo, durante esos mismos años, en el campo de las organizaciones del mercado se hacía fuerte la convicción de que la mejora de los resultados era la consecuencia natural de la mejora de los procesos.

Tal tesis organizacional fue enunciada, según Hintze (2003), por la corriente de la calidad total, llevada a cabo por Deming, discípulo de Taylor. En este contexto, los criterios de responsabilización de los gestores, según este autor, también resultaban muy claros: “la conducción de las organizaciones debía rendir cuentas por resultados” “las ganancias” mientras que, para que ello fuera posible, los operadores dentro de ellas, debían lograr el

mejor aprovechamiento de los recursos, es decir, eficiencia de los procesos” (p. 1). El resultado mayor rentabilidad era, de acuerdo a lo establecido por el autor, la contracara de la moneda de mayor eficiencia operativa en el proceso de trabajo. Por lo que hacerse responsable de los resultados, en la práctica, significaba hacerse cargo de que los procesos produjeran buenos resultados. Hintze, sostenía que en el ámbito de las empresas no parecía haber alguna oposición entre los modelos de procesos y resultados que requiera una discusión académicamente relevante.

Ahora bien, en el ámbito de la gestión pública, según Hintze (2003), “lo que más se escuchaba por aquel entonces era la palabra resultados y, su consecuente descentralización” (p. 2). La descentralización, denotaba mayor autonomía de decisión de los gestores para lograr mejores resultados y, a su vez, dichos resultados se consideraron el criterio fundamental de responsabilización. A contrario sensu, según Hintze (2003) de lo que pasaba en las organizaciones privadas más desarrolladas, la palabra proceso, en lugar de connotar organización y eficiencia, fue haciéndose sinónimo de burocratización, rutinaria, inflexible, e indiferente a las verdaderas necesidades de los usuarios. Así como, la corriente de la calidad total expresó en las organizaciones del mercado, una ideología de los procesos, en el campo de las corrientes de la Nueva gestión pública promovieron la orientación a resultados y las relaciones contractuales referidas al interior y exterior de las organizaciones públicas. Max Weber y sus ideas sobre la burocracia, si bien respetadas, fueron vistas como lastres, de los que ya era momento de apartarse (Barzelay, 1998, Osborne y Gaebler, 1992).

Es evidente que, si bien la discusión acerca de resultados y procesos, pareció definitivamente resuelta en favor de los resultados y en contra de los procesos, en cambio, Hintze (en Prats 1998), sugiere la conveniencia para las administraciones públicas de Latinoamérica, de la orientación a procesos según los preceptos de Weber, pero sólo como una fase de transición, necesaria para la etapa final en la orientación de la gestión pública hacia los resultados. en este sentido el autor señala que, las fórmulas que se extraen de las organizaciones privadas (mercado), parecieran ir en contra a lo que ocurre en este, es decir, “en lugar de defender o apoyar la contribución de los gerentes al logro de los resultados finales a través de la buena práctica de los procesos (como sostenía Weber, aunque sin el actual énfasis en la eficiencia), se plantea la responsabilización por los resultados finales,

promoviendo para ello una sana discrecionalidad acerca de la organización de los procesos” (Hintze, 2003, p.2).

ENFOQUE DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS (GpR)

El término Gestión para Resultados, según Chica Vélez (2011), ha venido cobrando fuerza y tendiendo a reemplazar los términos de Gestión por Resultados o gestión orientada a resultados en la primera década del siglo XXI, al hacer énfasis en el conector para, en el aspecto teleológico y orientativo a fines de la gestión pública. El modelo emerge de una serie de debates sobre el desarrollo que se dio en el seno de diferentes agencias de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y de organismos multilaterales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

La Gestión para Resultados (GpR), ha sido aplicada por varios gobiernos, como son Estados Unidos, El Reino Unido, España, Alemania, Nueva Zelanda y Australia; y en Latinoamérica en gobiernos como México, Chile, Brasil y Colombia.

Según Makon (2000),

“La GpR puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (Makon, 2000, p. 3)

El enfoque de la gestión para resultados (GpR), se ha presentado en diferentes instancias gubernamentales y académicas, como un modelo que propone cambios en las formas tradicionales de gestión gubernamental, poniendo un especial énfasis en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos.

Dicha corriente, según Chica Vélez (2011), se encuentra enmarcada en los modelos propuestos a partir de los lineamientos de las llamadas reformas de segunda generación, que se presentaron a mediados de la década de los años noventa del siglo XX como una respuesta a las consecuencias en los procesos de implementación de las recetas del denominado consenso de Washington o reformas de primera generación; al no traer los

resultados esperados para los Estados, y en general para las sociedades latinoamericanas, y contribuyendo más bien al desarrollo de efectos adversos que ampliaron la brecha entre países ricos y pobres.

Diferentes economistas, como por ejemplo Joseph Stiglitz, ante el Banco Mundial, concluyen que el Estado debe cumplir un papel más activo en pro del desarrollo económico, pero que su función básica debe estar orientada al desarrollo político y social (institucional).

El Banco Mundial, en su informe de 1997, plantea que el Estado debe ser eficiente y ante todo eficaz o estar orientado hacia resultados, lo cual se logra mediante:

- El rediseño de sus instituciones.
- Una mayor y mejor participación ciudadana en cada uno de los niveles del desarrollo de las políticas públicas.
- Una mayor transparencia en la actuación de la Administración.
- Una mayor responsabilidad y medición de resultados por parte de la administración; y
- Procesos de rendición de cuentas de la Administración sobre sus actividades (accountability). (Banco Mundial, 1997).

Este modelo hace énfasis en la medición de los resultados de la gestión, en términos de logro de objetivos y metas. Sirviendo como instrumentos de verificación y priorización de avances en cuanto al grado y porcentaje de resultados alcanzados en pro de beneficios, para las poblaciones objetivo. Dicho enfoque es importante a los efectos de la superación de problemas socialmente relevantes como: la superación de la pobreza; el crecimiento económico sostenible; el mejoramiento en la calidad de vida; el incremento de la esperanza de vida; el aumento de los promedios de escolaridad; la disminución del costo de operación gubernamental y el mejoramiento de la definición y medición de los resultados de desarrollo por parte de las instancias estatales y supraestatales (BID y CLAD, 2007).

Según Chica Vélez (2011) la GpR busca orientar la acción de los actores hacia la creación de valor público (Moore, 1995) mediados por la puesta, en uso de instrumentos de gestión y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TIC, en forma colectiva, coordinada y complementaria, para cumplir los objetivos anteriormente señalados.

Verbigracia, en la GpR según Chica Vélez (2011), la eficacia de la gestión pública frente al problema de la pobreza, se puede medir en términos del porcentaje de hogares que han

superado de manera permanente el estado de pobreza en comparación al número total de hogares pobres. Indicadores de acciones, en cuanto, por ejemplo, de la capacitación en pro de la empleabilidad y el emprendimiento se consideran, indicadores de gestión tipo medios, más no de resultados tipo fines. Así mismo, la gestión educativa no se mide en cuanto a resultados por el número de colegios construidos del número de maestros por estudiantes, los cuales se definirían como indicadores operacionales, tipo insumos, sino por los niveles de aprendizaje que acrediten los estudiantes, mediante pruebas estandarizadas internacionalmente por la calidad de empleos y/o universidades que logran conseguir gracias a su educación preescolar, básica, media y preparatoria.

La GpR, incorpora en la creación de valor público, una cadena orientada hacia resultados de insumos, medios y fines que se expresan en indicadores operacionales (insumos), indicadores de gestión (medios) e indicadores de resultados (fines). Siendo determinante en los indicadores de resultados los análisis de los efectos y de los impactos de las acciones y productos desarrollados por la gestión pública.

La GpR incorpora la planificación estratégica en la determinación de la misión, la estrategia y los objetivos de la institución. Incluye, además, el diseño de un sistema de incentivos selectivos positivos y negativos para el desempeño de sus recursos humanos y organiza un sistema de control de la gestión validado a través de indicadores cuali-cuantitativos (Essayag, 2000).

Estévez (2003) resalta al modelo, como un instrumento de gestión de las organizaciones que: 1) Estructura la gestión en torno al proceso resultados-productos-recursos; 2) Descentraliza la toma de decisiones y flexibiliza el uso de los recursos; 3) Relaciona el planeamiento estratégico, el proceso presupuestario, el monitoreo de gestión y la rendición de cuentas por resultados; y 4) Se caracteriza por el predominio de acciones creativas y de rutinas de calidad.

Según este autor, implementar la GpR supone desarrollar procesos sistemáticos de planeamiento estratégico, transformar el presupuesto en una verdadera herramienta de gestión que permita medir los resultados alcanzados, redefinir los procesos a fin de mejorar la gestión interna de los organismos y la implantación de sistemas de monitoreo de la gestión y rendición de cuentas.

Siguiendo a Estévez (2003) (en Schneider, 2001), en el caso de la Argentina, el modelo de GpR, está inspirado en una mirada gerencial de la gestión pública a las que el autor denomina reformas gerenciales ya “que intentan transformar el funcionamiento del aparato público para eliminar lo que consideran el papeleo innecesario, la rigidez, el particularismo y la ineficiencia en el comportamiento de la administración” y son provenientes del Nuevo Management Público (p.12).

El autor señala que estos programas de reforma en la Argentina, en cuanto a su implementación no pudieron encontrar completitud en lo referente a su aplicación, es decir, según este autor, el enfoque managerial, por el momento, muestra un modelo inconcluso. Esto se debe a que, el grado de desarrollo de dichas reformas, se encuentran con serias restricciones que deben ser tenidas en cuenta para evaluar sus posibles impactos.

Entre estas restricciones el autor destaca dos aspectos esenciales que presentan límites a este tipo de propuestas graduales y progresivas en el Estado. En primer lugar, los problemas fiscales que están presentes en el Estado argentino. Según Estévez (2003), era parte del Plan buscar mejorar y transparentar el gasto público, empero el fracaso en el cumplimiento de las metas fiscales establecidas y en la ley de déficit cero ante la pérdida del crédito, antes que contribuir a mejorar el desempeño del Estado, el autor advierte que aumentaron aún más las distorsiones en las escalas salariales de los funcionarios públicos y también en los mecanismos vigentes de recursos humanos para evaluación de desempeño.

Por otra parte, un segundo aspecto, ligado a lo anterior, fue la tensión manifiesta alrededor de los ejes de la reforma dentro de la propia coalición gubernamental de la Alianza. El plan de reforma cambió varias veces de ubicación y responsable. El mismo se fue desarrollando entre las constantes pujas por controlar el proceso de reforma del Estado entre el ministerio de economía y jefatura de gabinete y los cambios constantes de la unidad de reforma del Estado desde Vicepresidencia, jefatura de ministros, luego el pasaje a economía durante el fugaz pasaje de López Murphy por ese ministerio y finalmente, la vuelta a Jefatura de gabinete de ministros con la creación de la secretaría de modernización del estado.

El autor advierte que durante el gobierno del Dr. Duhalde, la nueva gerencia pública no se encontró dentro de sus prioridades debido a la situación dramática en la que se desenvolvía la política y la economía en nuestro país.

En definitiva, siguiendo a Estévez (2003) “en el caso argentino observamos que la reforma del Estado es particularmente “dura” entre 1990 y 1996, y “cosmética” entre 1996 y 2000” (p. 14). El autor establece que los cambios introducidos en las administraciones del mundo desarrollado distan de ser cosméticos. Para lo cual, cita el caso de Nueva Zelanda y de Gran Bretaña aduciendo que en estos lugares se han transformado el 90% de los servicios civiles según el nuevo management público, también trae a colación el caso de Estados Unidos, país que ha adoptado desde siempre una orientación managerial, así como también advierte las burocracias europeas, verbigracia, la francesa y la española, en donde se han introducido cambios orientados hacia el producto de sus organizaciones. El autor reconoce entonces que en nuestro país “estaríamos frente a un nuevo modelo de gerenciamiento, con el que, tarde o temprano, tendremos que “sincronizar” nuestro aparato administrativo” (p.14).

INFORMATIZACIÓN Y LA APLICACIÓN DE LAS TIC

Como ya se dijo, para la literatura, la administración no es sino un caso particular de un fenómeno general de informatización de la Sociedad que conduce a lo que se ha llamado, la Sociedad de Información o Sociedad Postindustrial.

Según Martínez Diez (1984) este impulso de base tecnológica es diferente del movimiento de renovación técnica que ha ido desembocando en la aparición de conceptos como el *Management* Público y a la implantación en la Administración Pública de técnicas o modelos de gestión de aplicación en las empresas privadas.

Según este autor, “un proceso de informatización es un proceso social en el que confluyen las posibilidades tecnológicas con la lógica interna de las organizaciones creando un juego que permite múltiples manifestaciones” (Martínez Diez, 1984 p. 134).

Al decir de Martínez Diez (1984), la informática proporciona soluciones muy eficaces para el tratamiento de la información cuando ésta consiste en procesos algorítmicos, prácticamente para cualquier proceso de información. Desde los sectores que sostienen esta tesis, se contempla la Administración pública como una organización particularmente apta para la informatización ya que su actuación se rige por reglas prefijadas. La informática, en suma, sería el instrumento necesario para combatir sus males seculares.

Sin embargo, siguiendo al autor, esta tesis no es aceptada por la generalidad. La Sociología, argumenta que las consecuencias prácticas de las innovaciones tecnológicas en las organizaciones no pueden deducirse de sus potencialidades teóricas sino del grado en que éstas se verifican en el funcionamiento real de las organizaciones. El análisis de las experiencias de informatización muestran, no sólo una considerable rebaja de esas potencialidades, cuando se pasa de la teoría a la práctica, sino también la existencia de contradicciones entre ciertos requisitos para aplicar con éxito la informática y la lógica del funcionamiento real de las organizaciones.

Según Martínez Diez (1984) el problema radica en el hecho de que la informática permite el control total de las organizaciones y esa probabilidad entra en pugna con la tendencia de toda organización a resistirse a ser controlada totalmente.

Así las cosas, señala Martínez Diez (1984) (en Michel Crozier, 1979) refiriéndose a la Administración pública: “Para triunfar, para ser rentable, la informática exige un grado de transparencia perfectamente desconocido en el juego administrativo” (p. 136). En consecuencia, la relación entre informática y eficiencia económica dependerá del grado en que se verifiquen las condiciones organizativas necesarias para que la informática desarrolle sus potencialidades teóricas. Contrapesar la consecución de esos requisitos con las ventajas a obtener dará, pues, la exacta medida del impacto informático.

Según Martínez Diez (1984), el análisis del proceso de informatización de la Administración pública, bajo la perspectiva de sus repercusiones en la eficacia económica es un análisis simplista. Según el autor, la productividad de las Administraciones públicas incluye aspectos difícilmente reducibles a términos económicos, particularmente los concernientes a sus funciones reguladoras.

La informatización de la sociedad está, quizá irreversiblemente, produciendo cambios, en las organizaciones donde se introduce la informática crece la complejidad, cambian las relaciones de trabajo, cambia la oferta de empleo, cambia la demanda de trabajo, cambia, en conclusión, el modo de producción. Si la informática realmente penetra en las organizaciones evidentemente se producen cambios.

Empero el problema no radicaría, según Martínez Diez (1984), en perseguir con la informatización una acción de la Administración pública, en la prestación de servicios públicos, tan eficaz y eficiente como la de las organizaciones privadas al producir bienes y

servicios, sino en conseguir un funcionamiento razonable del mecanismo de regulación porque mientras que es aceptable cierto nivel de ineficiencia en la gestión es totalmente inaceptable un mal funcionamiento de la regulación, con independencia de sus costos.

Por otra parte, siguiendo a Garcia Baluja y Plasencia Soler (2020) señalan que las sociedades más avanzadas, reconocen que la información se convierte en un recurso estratégico, su generación y consumo representan actividades cotidianas. Paralelamente, la infraestructura de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se considera básica, integrándose a las ya tradicionales. Las sociedades, según estos autores, progresan hacia esta etapa de desarrollo por diversas vías y a diferentes ritmos.

Este proceso transformador, de avanzar hacia la sociedad de la información se denomina informatización (Garcia Baluja y Plasencia Soler, 2020). La informatización, según estos autores, se caracteriza por crear y aplicar masivamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y de trabajo del ser humano en la sociedad.

En el caso de la administración pública, este proceso de informatización debe contribuir en la búsqueda del perfeccionamiento de la gestión, a través de la transformación de la actividad, aplicando de manera oportuna las TIC (Garcia Baluja y Plasencia Soler, 2020).

Siguiendo a estos autores, la administración pública tiene en la informatización una herramienta poderosa, “para que el acceso a la información que provee sea oportuno, relevante, confiable, completo, veraz y comparable” (p. 2). Por ello, las instituciones deben definir mecanismos sostenibles para que se generen contenidos y servicios como parte natural del desarrollo de sus procesos. Tienen que formalizar la gestión de la información y el conocimiento con una visión sistémica que permita, entre otros, que se deriven contenidos y servicios de y para la ejecución natural de su misión, y que estén disponibles para la comunidad local, nacional e internacional, según sea el caso (Garcia Baluja y Plasencia Soler, 2020).

Desde el punto de vista de la Administración Pública, al decir de ambos autores:

La informatización resulta un proceso imprescindible, es transversal al resto de los procesos de la organización, ya que permite captar y procesar información, tener acceso a la que antes no estaba disponible, generar nuevo conocimiento a partir de esto y, hacerlo todo con una eficiencia y una eficacia superior. Esta capacidad,

asociada a una informatización de procesos bien ejecutada, resulta básica para un mejor gobierno a partir de una toma de decisiones más precisa, ágil y oportuna, lo cual tributa a un mayor bienestar de la población y a un desarrollo socioeconómico superior (García Baluja y Plasencia Soler, 2020, p.3).

Ahora bien, según estos autores, en la organización se pueden informatizar procesos o actividades, pero el punto de partida de la informatización se encuentra en la identificación de los procesos de la institución y su interrelación, la planificación de su informatización y el establecimiento de una política para la selección de las soluciones tecnológicas a utilizar. Lo primero, según García Baluja y Plasencia Soler (2020), es la identificación de los procesos que son fundamentales, ya que es en donde descansa el trabajo de la institución, su clasificación y el análisis de su interrelación, todo lo cual se ve reflejado, como resultado de dicho análisis en un mapa de procesos.

De modo que, una vez identificado dicho mapa de procesos de la organización, el autor señala que esta, debe planificar su informatización tomando en cuenta cómo contribuyen en las diferentes etapas de madurez del Gobierno Electrónico. El análisis del sistema realizado desde el inicio, permite comprender cómo se manifiesta cada etapa desde un mismo proceso que se informatiza y, cómo la adopción de las soluciones tecnológicas para los diferentes procesos también lo hace en su conjunto.

Pues bien, siguiendo a García Baluja y Plasencia Soler (2020), la informatización de una institución no tiene que ejecutarse de forma sucesiva, se puede desarrollar al mismo tiempo en varios de los procesos. Resulta necesario identificar entonces, la relación entre los procesos (interproceso) que se pretenden informatizar, ya que permiten acortar los tiempos de trabajo, definir desde el inicio la interfaz correcta entre las soluciones tecnológicas a adoptar (interoperabilidad de aplicaciones y de datos), concebir oportunamente las herramientas que faciliten la toma de decisiones y definir las prioridades de los procesos o actividades a informatizar (Benabdellah, Benghabrit y Bouhaddou, 2020); (Walling y Vaneeckhaute, 2020).

En vistas de ello, la planificación incluye otorgar prioridad a los procesos o actividades a informatizar, momento en el cual deben considerarse según los autores en los siguientes casos:

1. Procesos de mayor impacto. Pueden ser los llamados sustantivos, aquellos que garantizan mayor satisfacción de la población, los que reducen más los costos, provocan mayores ingresos o los más complejos de implementar manualmente.
2. Procesos que se desarrollan con calidad (que no requieren mejora y satisfacen necesidades de la población).
3. Procesos sencillos de informatizar y que tienen un alto nivel de impacto.
4. Procesos y actividades que requieren ser informatizados por servir de soporte a otros que se están informatizando.

Otro aspecto a tener en cuenta, señalan estos autores, es que uno de los momentos claves en la informatización de un proceso, llega al seleccionar la alternativa de solución tecnológica que será utilizada. Por lo tanto, la fuente de estas soluciones constituye un factor determinante para su proyección. De tal forma, la institución debe trazar desde el inicio una política al respecto, para que en cada caso exista una alternativa predeterminada, aunque luego pudieran aceptarse excepciones. A nivel de organización comúnmente se encuentran una o la combinación de las siguientes alternativas:

1. Adopción de productos existentes. En este caso, se adapta la ejecución de la actividad o proceso de la organización a las posibilidades de un producto. Esto permite mayor rapidez en la informatización, menores costos de licencias y de capacitación, y una mejor garantía del soporte por parte del proveedor (o de terceros especializados). Si la selección del sistema es la correcta, garantiza que el proceso informatizado se desarrolle de acuerdo a los estándares, que tenga buenos niveles de interoperabilidad con otros productos, entre otras ventajas.
2. Adaptación de un producto existente (preferiblemente libre y de código abierto). Esta opción representa un término medio en cuestiones de rapidez, interoperabilidad, costo y trabajo de acuerdo a los estándares. Introduce la dependencia de una comunidad, internacional o nacional, para la evolución y soporte del producto. Requiere desarrolladores locales o de un tercero.
3. Desarrollo a la medida. Esta alternativa puede ejecutarse con fuerza propia o tercerizada. Al mismo tiempo, es la más lenta y costosa de las opciones. En ocasiones conduce a alejarse de los estándares de la actividad, aunque se acerca más a las necesidades (justificadas o creadas por malas prácticas) de la organización. Generalmente, esta

alternativa complejiza los futuros procesos de migración de la solución tecnológica y de la infraestructura que la sostiene. Debe aplicarse solo cuando no exista otra opción.

Informatizar un proceso, total o parcialmente, implica identificar las actividades o subprocesos que lo componen, modelar cada uno, optimizarlos (no se informatiza un proceder que no es eficiente y que no está apegado a los estándares), priorizar/planificar su informatización, seleccionar la solución de software correspondiente (o tecnológica, suponiendo que implica también el uso de algunos componentes de hardware) o desarrollarla, desplegarla (implantar la solución, capacitar los actores del proceso, entre otros) y adoptarla (incorporar el empleo de la solución a la rutina de la organización, contratar su soporte, asumir los nuevos procedimientos de trabajo, entre otros).

Solo puede considerarse que un proceso o institución han sido informatizados cuando toda su actividad (o la mayor parte) se desarrolla a través de las soluciones tecnológicas desplegadas y de acuerdo a los nuevos procedimientos de trabajo. La informatización sólo se completa cuando las nuevas soluciones tecnológicas y los nuevos procedimientos han sido adoptados por los líderes, los expertos y los usuarios del proceso.

En conclusión, según García Baluja y Plasencia Soler (en Naser y Concha, 2011) la aplicación de las TIC con los objetivos de mejorar los servicios y la información ofrecida a los ciudadanos y las organizaciones, de simplificar los procesos de soporte institucional y, facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana, es conocida como Gobierno Electrónico.

GOBIERNO ELECTRÓNICO Y DIGITAL

Antes de acceder al desarrollo de este acápite, cabe aquí la oportunidad de aclarar que la literatura no es conteste a la hora de determinar diferencias entre Gobierno Electrónico y Gobierno digital, ya que existen autores que lo tratan como sinónimos o de forma conjunta y otros que hacen una distinción de ambas temáticas.

Dicho esto, la idea del presente trabajo de investigación no es buscar una diferenciación de estos dos conceptos, ya que tratados en forma conjunta o separada lo que se busca es ver el alcance o el impacto que tienen estas nuevas herramientas o enfoques en la gestión de los recursos de la Administración Pública. Al identificar en la literatura esta problemática, que se da, según Moon (2002), en el contexto de lo novedoso de esta terminología y no estando

del todo claros estos conceptos para los profesionales, académicos y especialistas en la materia, en este trabajo lo trataremos conjuntamente. De igual manera, mencionaremos algunas acepciones de varios autores, que compartimos, a los efectos de arrojar un poco de luz a estas cuestiones y avanzar con el análisis de este tipo de herramientas de innovación.

Así, tomando a Quispe de la Cruz (2018), establece por un lado, que en el marco de la modernización de la Gestión Pública, el Gobierno Electrónico y Digital, se entiende como una transformación de la gestión gubernamental y el uso intensivo de las TIC tanto en la gestión, como en la planificación y administración. Y por el otro, el Gobierno Electrónico se define como el uso de las TIC, en especial la red de Internet, para lograr un mejor gobierno y de forma similar, el Gobierno Digital, se refiere a la integración de las TIC en la gestión pública, para aumentar la transparencia, la eficiencia y la participación ciudadana. En ese sentido, el gobierno electrónico y digital, pretenden cerrar la brecha tecnológica o también denominada por otros autores, brecha digital.

Por otra parte, según Ripalda Yañez (2019), este autor señala que Gobierno Electrónico (GE), nace con el surgimiento de las TIC, generando cambios trascendentes en la gestión pública, como estrategia de eficiencia, considerando la permanente innovación originada con el avance de la tecnología.

En lo referente a la definición de Gobierno Electrónico como ya hubiéramos mencionado, existen diversas conceptualizaciones con distintas acepciones que desarrollaremos a continuación.

En ese sentido, según García Baluja y Plasencia Soler (2020), (en Naser y Concha, 2011),

“El Gobierno Electrónico (GE), es la transformación de la gestión gubernamental, fusiona la utilización intensiva de las TIC con modalidades de gestión, planificación y administración, como forma de gobierno. Tiene como objetivo el uso de las TIC para mejorar los servicios y la información ofrecida a los ciudadanos y organizaciones, simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana” (p. 3).

Según Ripalda Yañez (2019) (en Criados y otros (2002),

“el modelo de e-gobierno que se propone, será capaz de resolver mejor los problemas sociales, en la medida en que sea capaz de establecer reglas, principios y

valores que hagan posible el cambio institucional necesario, para que los Gobiernos y las Administraciones Públicas sean eficaces a la hora de generar consensos, entre aquellos actores críticos capaces de articular respuestas conjuntas a los problemas sociales mejorando de forma continua la calidad de las políticas y de los servicios públicos” (p. 6)

En lo que respecta a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Gobierno electrónico o e-government, se define como el uso de las TIC, y en particular de internet, para lograr un mejor gobierno.

Según Gartner Group. Baum, C., & Di Mario, A. (2000), definen al e-gobierno como la innovación continua de los servicios, la participación de los ciudadanos y la forma de gobernar mediante la transformación de las relaciones externas e internas a través de la tecnología, Internet y las nuevas formas de comunicación.

El Gobierno Electrónico (GE), según García Baluja y Plasencia Soler (2020), se reconoce como un factor de desarrollo en la Administración Pública, a decir de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo según la OECD, (2011) “es imperativo expandir el uso estratégico de la administración electrónica, si se quiere multiplicar la innovación y la agilidad del sector público, simplificar la administración y, mejorar la prestación de servicios y la productividad” (p.2).

Tomando en consideración a García Baluja y Plasencia Soler (2020), (en Naser y Concha, 2011) el despliegue del GE significan importantes ventajas, entre las que destacan las siguientes:

1. Mejora la calidad de los servicios públicos. Esto implica el acceso permanente y oportuno a la información y los servicios gubernamentales y, una mejora en la efectividad de la atención a los ciudadanos.
2. Eleva la eficiencia y productividad en los procesos y operaciones gubernamentales, lo que conduce a la modernización e incremento de la eficacia de las instituciones públicas y, al aumento de la producción de bienes y servicios de valor agregado. Disminuye los costos del sector y facilita el control interno.
3. Facilita la transparencia y la rendición de cuentas, así como la disponibilidad de información relevante y actualizada que tiene el potencial de transformar radicalmente las relaciones entre el aparato administrativo y los ciudadanos. También permite que la

población se mantenga al tanto de las novedades, decisiones e informaciones de los dirigentes y de los procesos que dirigen.

4. Fomenta la participación ciudadana en el intercambio con las instituciones y en el control de ilegalidades, entre otras potencialidades, incluyendo la participación de los sectores más jóvenes.

De aquí que, siguiendo a García Baluja y Plasencia (2020), estos autores advierten, que si bien los servicios en línea pueden ser la expresión obvia de un Gobierno Electrónico, es imposible pasar por las distintas etapas definidas en un modelo o escala de madurez, si estos servicios no están respaldados por la informatización de los procesos de gobierno de manera sostenible. El sitio web o portal oficial, de la institución no puede ser el único objetivo de la informatización de la Administración Pública, aquel tiene que ser un reflejo de la informatización de los procesos de la institución, otorgando soporte a su funcionalidad, especialmente a los que tienen impacto en la población o requieren de su participación. Es así que los contenidos y servicios llegan al portal desde los procesos que se informatizan.

Asimismo, dicen estos autores, que tanto los servicios en línea como las soluciones tecnológicas que soportan la informatización de los procesos deben ser seguros, de forma tal que la gestión de las instituciones, su información y la de los ciudadanos y el contacto permanente entre las partes, no se vean afectados por ataques, programas malignos o fallos críticos en los sistemas.

La evolución de la capacidad de un Estado para crear el GE puede ser representada en cuatro fases distintas pero a su vez complementarias, determinadas como una escala evolutiva del proyecto y conocidas como Modelo de Cuatro Fases del Gobierno Electrónico según Gartner Group. Baum, C., & Di Mario, A. (2000).

- Presencia.
- Interacción.
- Transacción.
- Transformación.

Antes de realizar una descripción de estas 4 fases vale la pena considerar que el orden no se encuentra, según la literatura, expresamente definido pero sí, debe tomarse en consideración el grado de complejidad, estos, de menor a mayor. Así como también existen

autores que agregan más fases a las ya mencionadas, o bien las desarrollan de manera combinadas una con la otra. Habría que añadir, que estas fases reflejan la capacidad creciente de los organismos de brindar soluciones y servicios del modelo de Madurez de GE.

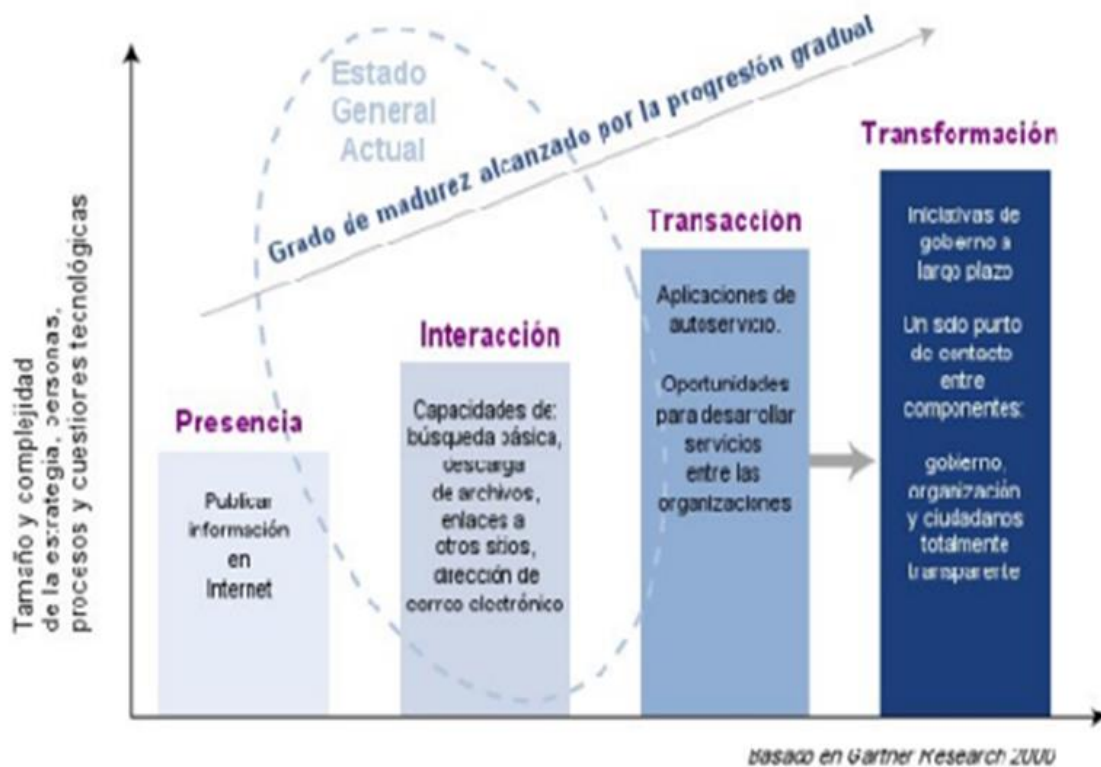
Seguendo a García Baluja y Plasencia (2020), (en Gartner Group. Et al. (2000) las etapas presentan las siguientes características, a saber:

Presencia: es la etapa inicial de desarrollo del Gobierno Electrónico, en la cual se brinda información básica a través de la Web. Aparecen los portales gubernamentales bajo el dominio de gobierno, con información de las estructuras, dependencias, objetivos y metas, directorios, noticias, catálogos de servicios y trámites y del marco regulatorio.

Interacción: existe una presencia masiva de organizaciones en la Web y se ofrecen servicios que permiten la interacción del ciudadano con las instituciones, como pueden ser la gestión de trámites (llenado y envío de formularios, seguimiento del estado de los trámites), el acceso y descarga de información en varios formatos, las preguntas frecuentes, la atención en línea al ciudadano y la publicación multilingüaje.

Transacción: la mayor parte de los trámites asociados a los eventos de la vida cotidiana se pueden avanzar o completar en línea. Es posible realizar transacciones seguras tales como: los certificados de nacimiento y de defunción, el pago de multas e impuestos, entre otros (en Naser y Concha, 2011). La mayor parte de los ciudadanos que requieren servicios o interactuar con la Administración Pública, lo hacen a través de sus portales. En esta etapa se manifiestan los niveles superiores de informatización en el marco de un sector de desarrollo o de una organización en particular.

Transformación: se provee el acceso instantáneo a los servicios de manera integrada, sin que el ciudadano pueda percibir las fronteras entre estos (en Naser y Concha, 2011). Los usuarios acceden a los formularios sin tener que rellenar sus datos básicos (se incluyen automáticamente en el formulario a partir de la información que ya está en los registros públicos). En esta fase es donde mejor se manifiesta el salto cultural que representa la informatización. Requiere de la integración entre las diferentes organizaciones de la Administración Pública.



Fuente: Brys, Carlos R. (2005).-

Por tal motivo, el modelo o escala de madurez descrito anteriormente permite evaluar, directamente, el grado de informatización de los procesos de gestión de la Administración Pública que respaldan la información y los servicios que aparecen en línea. Por lo que, se infiere entonces, que la implementación completa del GE (etapa de Transformación) según García Baluja y Plasencia Soler (2020), implica la informatización coordinada de prácticamente todos los procesos de las instituciones de que se trata, siendo este el objetivo central de la informatización de la Administración Pública, para alcanzar las etapas superiores del Gobierno Electrónico.

Brys, Carlos (2005) establece que para la implementación del gobierno electrónico existen etapas teóricas que son: la Experimentación, la Integración y la tercera, que es la etapa de la Reinención.

En la primera etapa de la EXPERIMENTACIÓN, el autor señala que es una etapa que se encuentra marcada por el lanzamiento de aplicaciones muy sencillas, verbigracia, brindar información en línea sin transacciones. Advierte Brys Carlos (2005) que esta etapa se

encuentra caracterizada por una total falta de coordinación entre las áreas o los niveles de gobierno, responden solo a voluntarios, son aislados intentos y sobre todo ineficaces (p. 25).

Por otro lado, en la segunda etapa que es la de INTEGRACIÓN, siguiendo al autor, es una etapa que implica el comienzo de la integración de los proyectos entre los distintos niveles o áreas. Describe Brys Carlos (2005), que son trabajos más racionales sobre bases de datos y procesos administrativos. Es una etapa que se encuentra definida por el surgimiento masivo de transacciones y de portales one-stop. La centralización o concentración es casi imprescindible, lo cual implica la lucha por los espacios de poder, según el autor.

Por último, se encuentra la tercera etapa de implementación que es la etapa de REINVENCIÓN que en palabras del autor “es el final feliz de la promesa digital aplicada al Gobierno de la Sociedad Civil”. En esta etapa, se advierte la existencia de transparencia, eficiencia, productividad, diálogo, participación fluida en tiempo real (Brys Carlos, p. 23. 2005).

Ahora bien, siguiendo a Welp, (2007), fue el sector privado, a través de las consultoras y empresas especializadas en TIC, la que dio origen a la mayor parte de estas definiciones.

En la actualidad vivimos en medio de una marcada transición por el pasaje de la sociedad industrial a la sociedad de la información, en la que los cambios de tecnología ocupan un lugar destacado.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la autora destaca que en el estudio de la relación entre tecnología y sociedad, ha predominado una perspectiva determinista. Esto implicaría que la fuente más importantes de cambios a lo largo de la historia, es la innovación tecnológica, que se supone impacta sobre todo los ámbitos sociales, es decir, las instituciones, las formas de interacción, la cultura. Esta perspectiva, considera que la relación entre tecnología y sociedad es unidireccional.

Así las cosas, según esta tesitura, se espera que la introducción de tecnología tenga un efecto lineal sobre las organizaciones y procesos. El determinismo considera que mientras la evolución de la sociedad es consecuencia del desarrollo tecnológico, la tecnología sigue un curso particular de acuerdo a sus propias leyes.

Muchos autores han comenzado a señalar la necesidad de cambiar este enfoque debido a que los procesos de innovación tecnológica analizados en términos de causa-efecto no

permiten entender las transformaciones o los cambios que se producen, ni explican por qué muchas innovaciones no alcanzan el éxito esperado.

En este contexto, para Welp (2007) (en Kraemer y Dedrick (1996) uno de los fundamentos que explican por qué a menudo la incorporación de tecnología no resulta en el cambio esperado es que el análisis sobre los resultados se centra sólo en la tecnología, esto es en su impacto sobre las organizaciones, lo cual impide ver los procesos de mediación en que las organizaciones se inscriben y que condicionan su funcionamiento. Lo mismo ocurre, siguiendo a la autora, con la investigación, que se ha ocupado más de la tecnología (como producto acabado) que de sus usos en las organizaciones.

Estos autores, advierten que algunos fracasos de los procesos de innovación derivan de ignorar la importancia de envolver y hacer partícipes a los trabajadores como si bastara con la simple incorporación de tecnología; o también de que se han introducido procesos para mejorar las áreas de gestión actualmente existentes, lo que ha tenido ventajas mínimas.

En otro orden de ideas, señala Welp (2007) con una mirada crítica, que el término impacto, en este escenario, sugiere un proceso casi mecánico, automático, en el que causas y efectos se enlazan mediante una relación simple, en tanto que los resultados de la incorporación de tecnología son relativos a su contexto social.

La contracara de los estudios deterministas mencionados, según Welp (2007), son los estudios tecnológicos (technology studies) (Bijker y Law 1992). Estos se han caracterizado por: analizar los procesos de innovación desde sus orígenes (y no sólo los productos tecnológicos acabados); el estudio tanto de los períodos de inestabilidad (controversias, crisis, etc.) como de los de estabilidad; el estudio de todos los factores y agentes que intervienen en el cambio técnico, la integración de análisis económicos, políticos, sociológicos o filosóficos y de la innovación exitosa pero también de la fracasada (Aibar 2001).

Adoptar este enfoque constructivista, dice Welp (2007) (en Bijker 1995), lleva a considerar los procesos de mediación organizativa y cultural que supeditan el uso y el rediseño de la tecnología en contextos específicos.

Esta línea argumental, siguiendo a Welp (2007), aplicada al análisis del cambio en la administración pública promovido por la innovación tecnológica, conduce a considerar los contextos y los actores que intervienen en los procesos de innovación. Es decir, no se trata

sólo de identificar el resultado de la incorporación de TIC sino de preguntarnos también por los objetivos iniciales de la innovación, los problemas a los que buscaba dar respuesta, las mediaciones producidas hasta que se consolida una nueva forma de actuar o se modifica una preexistente, etc.

En ese sentido, analiza la autora, en primer término, se encuentra la dimensión interna de la administración pública, en la que se busca observar los procesos de cambio, tanto en su formulación como en su desarrollo concreto. Por otro lado, se busca entender las relaciones con los usuarios externos de estos procesos de innovación, por un lado con el ciudadano, por otro con las redes de actores públicos y privados promovidas por el desarrollo de las TIC.

Es así, que la incorporación de tecnología en las organizaciones afecta en diversos grados a toda la administración sus relaciones y procesos; así como también afecta a la prestación de servicios, la eficiencia en la prestación y por ende al contacto del ciudadano con otros actores. Empero no provoca, según Welp (2007), resultados de forma automática, mecánica y predecible, sino que los contextos institucionales y la interacción entre estos diversos actores modifican e influyen en el resultado final.

En efecto, según Ripalda Yañez (2018), las razones por la cual se debe implementar el GE se justifican a partir de la idea de mantener un modelo único que se debe caracterizar en la accesibilidad, administrando de manera transparente los distintos servicios que se ofrece al ciudadano a través del portal oficial, tomando en cuenta, los accesos externos, cumpliendo con los trámites en el tiempo previsto.

Este nuevo paradigma, apunta no solo hacia la eficacia ya que busca la optimización los recursos en las diversas actividades que se operan en la gestión pública, la cual debe ser flexible sino también a la eficiencia que según Almúa (2018), esta significa el uso de los recursos disponibles de la manera más adecuada posible, para obtener el máximo beneficio o producto. La autora señala también, que una actividad productiva se considera ineficiente cuando se puede reducir la cantidad utilizada de algún input sin perjudicar el producto obtenido, o si se puede aumentar la producción sin utilizar mayores cantidades de los inputs. Por esto, la ineficiencia productiva no solo representa un costo para el efecto que la genera, sino para la economía en su conjunto.

Ahora bien, es sabido que la administración pública se basa en la adecuada gestión de recursos del Estado. Por lo que, según Alberto et al. (2020), los mecanismos de evaluación del desempeño intentan que se utilicen en mejor forma los recursos siempre escasos y buscan un mayor grado de legitimidad de las instituciones de cara a su comunidad. La eficiencia en este aspecto, es un valor implícito que el Estado no puede renunciar a alcanzar en todas sus acciones, en particular cuando éstas se vinculan a la prestación de servicios públicos básicos, como es la administración de justicia.

Siguiendo a Alberto et al. 2020, (en Garavano y Rodríguez Estevez (1999) sostienen que “la eficiencia en el sector estatal es aún más exigible que en el sector privado, ya que los recursos que se malgastan con actos ineficientes son recursos públicos, y los perjuicios que esta clase de actuaciones generan afectan principalmente a los sectores menos favorecidos” (p. 45). Por lo que, se puede advertir que medir la eficiencia de un servicio público no es una tarea fácil de realizar y más complejo aún es pretender medir la eficiencia del Poder Judicial que como Poder del Estado es mucho más que un servicio.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

Se utiliza un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo-correlacional. En una primera instancia, se utilizan diferentes técnicas para la recolección de datos: se hace una revisión de documentos y normativas legales, en la cual se desarrolla la tarea habitual de la Justicia Administrativa de Faltas, haciendo mención a la estructura orgánica y funcional de los Tribunales, pasando por los deberes y funciones de cada área dentro de la Justicia de Faltas para luego arribar a los Juzgados Unipersonales, puntualmente, al Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas.

Por otra parte, se profundiza en la observación y análisis acerca de cómo se ha iniciado e implementado el proceso de informatización en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas. En este sentido, se llevan adelante **dos tipos de análisis comparativos** a través de observaciones no estructuradas y entrevistas abiertas a referentes de áreas pertinentes:

Por un lado, se realiza un análisis comparativo organizacional interno, a fin de determinar el modelo de gestión antes y después de la implementación de la informatización. Las entrevistas en el Juzgado de Faltas N° 1 de la ciudad de Posadas tienen como objetivo brindar información acerca de cómo cambió el modelo o enfoque de gestión en dicha dependencia antes y después de la implementación de la informatización, lo cual permite también evaluar el estado de avance de la informatización en la Organización.

Por otro lado, se suma un análisis comparativo organizacional externo, que permite evaluar las fortalezas y debilidades detectadas en el proceso de implementación a través de entrevistas a informantes claves en un juzgado de faltas de la Provincia de Misiones donde se considera que la informatización tiene un mayor grado de implementación, con respecto al Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas.

La Muestra o Unidad de Análisis: Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas y otro Juzgado de Faltas de la Provincia de Misiones, que permita realizar el estudio comparado.

Objeto de Estudio: El Procedimiento Administrativo en materia de Faltas de la Ciudad de Posadas, antes y después de la informatización.

Periodo: comprendido entre los años 2.013 al 2.023 (año de la publicación en el Boletín Oficial Municipal de la última reforma a la legislación de procedimiento).

Del análisis pormenorizado de las normativas legales y la revisión de documentos que se realiza en el presente trabajo de investigación, el eje temático que se aborda se centra en dos: en primer término se desarrolla y analiza someramente la estructura orgánica y funcional de la justicia administrativa de faltas como tal, haciendo hincapié en los Juzgados Unipersonales de faltas, específicamente del Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas.

De dicho análisis se puntualiza en aquellas funciones, deberes o facultades que tienen relación directa con el procedimiento en lo que respecta a la materia de faltas, ya que este trabajo de investigación no tiene en vistas evaluar o detenerse en un análisis, por ejemplo, sobre facultades sancionatorias o de control al personal, sino específicamente el proceso de tramitación de los expedientes que se dan en el marco del procedimiento de faltas.

Por otro lado, se desarrollan también los antecedentes y las últimas modificaciones de la Ordenanza de Procedimiento en materia de faltas que es la que establece, a la postre, las directrices de todo el proceso de faltas para la tramitación de todos los expedientes e instrumentos que se diligencien o se realicen en el marco de las actuaciones de la Justicia de Faltas.

Estructura orgánica y funcional de los Tribunales Administrativos Municipales de Faltas

Para señalar cuál es la estructura orgánica y funcional de los Tribunales Administrativos Municipales de Faltas es necesario remitirse a lo establecido en la Ordenanza Municipal N° 54, que determina cómo es la composición de la Justicia Administrativa de Faltas de la ciudad de Posadas, la cual en su artículo primero establece lo siguiente: “Art. 1°: la Justicia Administrativa de Faltas Municipal es ejercida por la Cámara de Apelaciones Contravencional y por los Juzgados Unipersonales de Faltas que son creados por la autoridad competente conforme a lo establecido por el artículo 193° de la Carta Orgánica Municipal ”.

De lo dispuesto por el Artículo 1° y del análisis del Reglamento Interno de los tribunales de Faltas, se puede señalar que la Justicia de faltas, según la legislación y la carta orgánica municipal posee el carácter o naturaleza administrativa, que está compuesta y es presidida por una Cámara de Apelaciones que funciona como segunda y última instancia de revisión en materia de faltas y contravenciones en grado de apelación de las cuestiones resueltas por los Juzgados de Faltas y que por debajo de esta se encuentran, justamente, los Juzgados Unipersonales de Faltas, que entienden en todo lo concerniente al juzgamiento de las infracciones, ordenanzas del Municipio en su ámbito de aplicación como primera instancia en dicha materia.

Es importante establecer esta estructura orgánica de los Juzgados unipersonales de faltas, en razón de que a lo largo del presente acápite se brindará información en varias oportunidades de las áreas en las que la informatización avanzó y también para comprender cómo ha sido el impacto en cada uno de esos sectores al implementar el uso de las herramientas informáticas y de gestión ya dentro del Juzgado de Faltas N° 1.

Por último, entendiendo los ejes temáticos que propone este trabajo de investigación, resta añadir que en el año 2022 por Decreto del Intendente Municipal de la Ciudad de Posadas, se ha creado la Dirección General de Informática en el ámbito de la justicia de Faltas de la Ciudad de Posadas, dicha dirección depende funcionalmente de la Cámara de Apelaciones Contravencional y Fiscal de Posadas y se ocupa específicamente de brindarle servicio informático y soporte técnico de mantenimiento tanto a dicha Cámara como a los Juzgados Unipersonales de Faltas. La creación de dicha dirección implica directamente la posibilidad de seguir mejorando a nivel sistémico organizacional, implementando políticas de informatización para mejorar la capacidad de respuesta de la Justicia de Faltas en su totalidad, sin descuidar toda la funcionalidad procesal que tiene bajo el ámbito de su competencia.

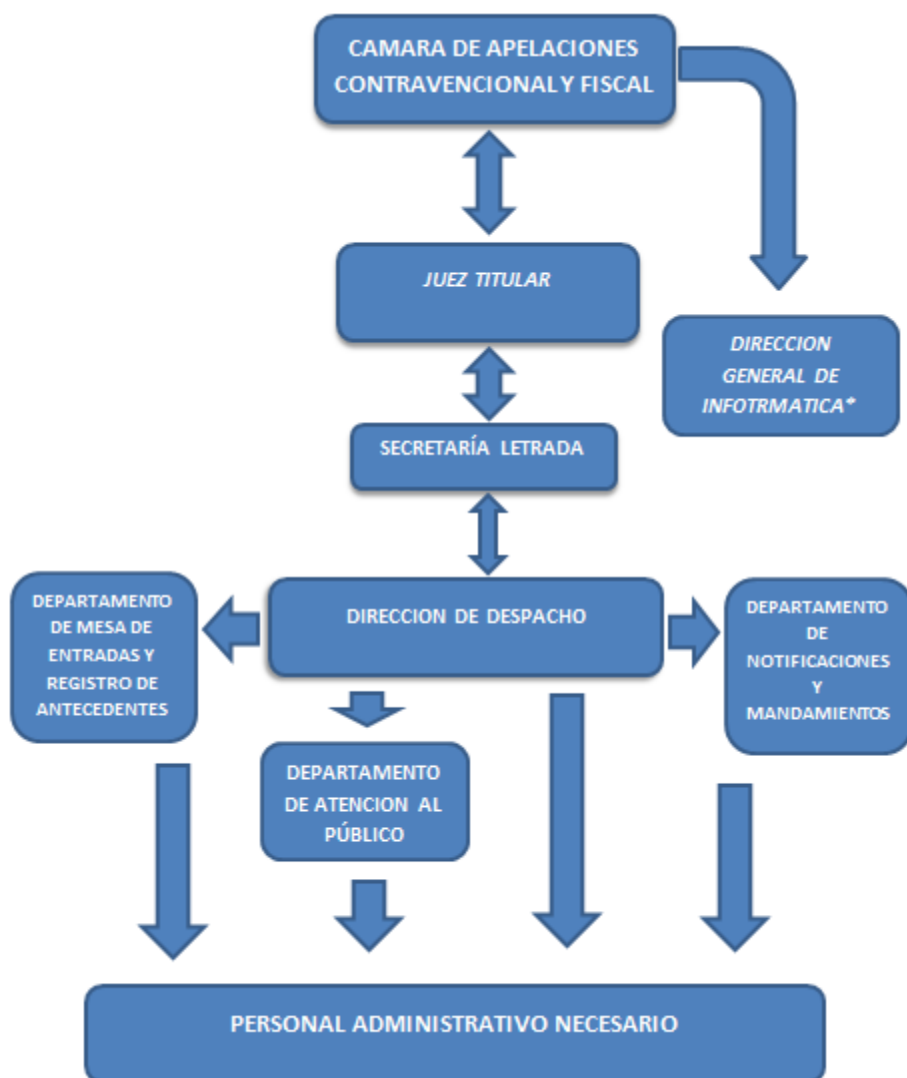
a. Los Juzgados Unipersonales: el Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas.

En este sentido, el juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas, se encuentra conformado por un Juez; una Secretaría Letrada; una Dirección de Despacho presidida por un Director de Despacho; un Departamento de Mesa de Entradas y Registro de Antecedentes a cargo de un Jefe de Departamento; un departamento de Atención al Público

también a cargo de un Jefe de departamento y un Departamento de Notificaciones y Mandamientos con un jefe de departamento a cargo del sector.

Por lo tanto, habiendo desarrollado la estructura de los tribunales administrativos de faltas que en la cúspide, según la normativa, se encuentra la Cámara de Apelaciones, seguidamente se advienen los juzgados de faltas unipersonales de faltas y sus distintas dependencias, áreas o sectores, que para mayor ilustración, se realiza la confección del siguiente cuadro, pensado como organigrama de la Justicia Administrativa de Faltas de Posadas:

CUADRO N° 1: Estructura orgánica y funcional de la Justicia Administrativa de Faltas y de los Juzgados unipersonales de Faltas conforme Ord. I N° 54: Título IV Capítulo I.-



Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado de la Ordenanza de Procedimientos en materia de faltas X N° 19 y el Reglamento Interno. Dirección creada según Decreto Municipal de Posadas.

Deberes y funciones de cada área dentro del Juzgado de Faltas

En la actual Ord. I N° 54 (antes Ord. 3325/13 Digesto Municipal), se establece cual es la función y deberes de cada funcionario a cargo de cada sector o área dentro del Juzgado Unipersonal de faltas.

Juez de Faltas

El Art. 31 establece que: “Los Jueces de Faltas tienen las siguientes atribuciones y deberes: a) conocer y juzgar originariamente las faltas o contravenciones que disponen las Ordenanzas, Decretos y Reglamentos que se encuentran vigentes dentro del Municipio de la Ciudad de Posadas; e) atender y cumplir con diligencia las tareas y funciones que establezcan las demás disposiciones legales”.

Secretaría letrada

Lo propio establece el Art. 34, el cual determina los deberes y funciones de los Secretarios, a saber: “a) concurrir diariamente al despacho y presentar al juez los escritos y documentos; b) asistir al juez en el despacho de los asuntos a su cargo por resolver; c) redactar y firmar las providencias de mero trámite y aquellas que disponga el juez; d) ordenar cada expediente y cuidar que se mantengan en buen estado; g) expedir testimonios, certificaciones, cédulas de citaciones, de emplazamiento y comparendo y todas aquellas constancias que disponga el juez por las causas radicadas en el Juzgado; h) organizar la imposición del cargo de los escritos y el otorgamiento de recibos por cumplimiento a solicitud de los interesados; i) ejercer el control de la recepción y salida de los expedientes del Juzgado; j) llevar los libros internos que se establezcan; k) recibir y custodiar, bajo su responsabilidad, la integridad de los expedientes, los libros y documentaciones que obren en el Juzgado; l) certificar y autenticar hechos, actos y documentación que se encuentran vinculadas a las causas y radicadas en el Juzgado; m) cumplir y hacer cumplir las órdenes impartidas por el juez; n) toda otra tarea que se le encomiende y/o fije por Reglamento Interno”.

Dirección de Despacho

Lo mismo sucede con el Art. 36, el cual establece la composición del Director de Despacho, que depende jerárquicamente y en forma directa del Secretario, es quien le asigna las funciones específicas a cumplir, sin perjuicio de las órdenes e instrucciones que le imparta el juez. Este Director, excepcionalmente y cuando extremas circunstancias lo requieran por ausencia del Secretario, lo subroga en los asuntos de mero trámite.

Así pues, según el Art. 37, “el Director de Despacho tiene las siguientes funciones: a) atender todo lo relativo al trámite de las causas y actuaciones administrativas que ingresan al Juzgado; b) llevar los libros internos como ser: resoluciones, sentencias, desestimados, prevenciones, sobreseimientos, oficios, notas, mandamientos, comunicaciones a distintos organismos, libros de recibos de expedientes, denuncias, pases al perito, caja de cobro y los que se habiliten de acuerdo a las necesidades de funcionamiento; c) llevar archivos en ficheros ordenados y actualizados que permitan identificar con exactitud a los imputados y establecer sus antecedentes contravencionales en las actas de infracciones de las distintas Dependencias Municipales, excepto las relacionadas al tránsito; d) firmar las órdenes de comparendo de causas; e) realizar oficios de intervención de mercaderías, clausuras preventivas y paralización de obras; g) ejercer el debido contralor de las actas de infracciones de las distintas dependencias (control alimentario, medio ambiente urbano, obras públicas, obras privadas, etcétera), registrando las mismas en cuadernos de reincidencias; h) registrar en el sistema de informática del Tribunal de Faltas las reincidencias, cambios de titulares de dominio, correcciones de domicilio, trámite actual de las Actas de Infracciones y Actas Provisionales; i) toda otra tarea que se le encomiende y/o fije por Reglamento Interno”.

Departamento de Mesa de Entradas y Registro de Antecedentes

Siguiendo con el análisis de la normativa, el Art. 38 de la Ord. I N° 54, señala que “el Departamento de Mesa de Entradas y Registro de Antecedentes, está a cargo de un (1) jefe y son sus funciones: a) recibir denuncias, actas de verificación de las infracciones, oficios, expedientes y cualquier otra constancia o documento cuya entrada, trámite o salida se tiene el deber legal de registrar en los libros internos del Juzgado, debiendo otorgar su correspondiente destino y registro; b) determinar la carátula y numeración correspondiente a las causas entrantes; c) informar obligatoriamente a los demás Juzgados de Faltas sobre el

estado y trámite de las causas ante el Juzgado, cuando le sean solicitados; d) confeccionar las cédulas de citaciones; e) archivar las causas terminadas; f) toda otra función o tarea que se le encomiende y/o fije por Reglamento Interno”.

Departamento de Atención al Público

En cuanto al Departamento de Atención al Público, el Art. 39 del mismo cuerpo legal, reza que dicho Departamento está a cargo de “un (1) jefe y son sus funciones: b) evacuar consultas e informar los pasos a seguir referentes a las infracciones que posean; c) solicitar y adjuntar al Acta de Infracción original, toda la documentación necesaria para que el juez y/o secretario intervenga en la audiencia con el infractor, como así también cuando realice la entrega de vehículos; d) confeccionar en forma correcta los recibos de pagos, sea que abonen en forma voluntaria o por sentencia del juez; e) llevar una estadística diaria y semanal de lo recaudado, la cual informará al Juez y al Director de Despacho”.

Departamento de Notificaciones y Mandamientos

Por último, el Art. 40, nos muestra que El Departamento de Notificaciones y Mandamientos está a cargo de un (1) jefe y son sus funciones: a) diligenciar las notificaciones, las que se deben realizar de conformidad a las disposiciones contenidas en el Código de Procedimiento Penal de la provincia de Misiones; b) llevar una estadística actualizada de la labor realizada, que debe ser elevada al Director de Despacho; c) toda otra función o tarea que se le encomiende y/o fije por Reglamento Interno.

Análisis de la implementación de la informatización en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas

En lo relativo a los antecedentes normativos y modificaciones del código de procedimiento en materia de faltas, la Ordenanza de Procedimientos en materia de Faltas de la Ciudad de Posadas, no ha tenido reformas o modificaciones de significancia en concepto de la informatización o digitalización para dicho proceso y muy lejos, según la literatura referida, de la puesta en valor de un Gobierno Digital.

Dando inicio al análisis evolutivo del proceso de cambio que sufrió el código de procedimiento en materia de faltas, se puede advertir que en el año 2013, regía la

Ordenanza N° 3324/13 con su decreto reglamentario N° 2.391, dicha ordenanza era la que disponía dicho Código de Procedimientos en materia de faltas. Esta Ley municipal tenía como novedad la incorporación del tribunal de apelaciones contravencional y fiscal, que en la actualidad funciona (como ya se mencionó anteriormente), como segunda instancia de revisión administrativa en materia de faltas. Solo por mencionar, dado que no es el objetivo del presente trabajo de investigación, la Cámara de Apelaciones en el ámbito de la Justicia Administrativa de Faltas, fue creada a la luz de la convención constituyente en el año 2010, momento en el cual se produce una importante reforma a la Carta Orgánica de la Ciudad de Posadas.

Siguiendo con los antecedentes del Código de Procedimientos en materia de faltas, la Ordenanza 3324/13 si bien regía el juzgamiento de las faltas y contravenciones cuya aplicación compete a los Juzgados de Faltas, no traía en su articulado modificaciones o incorporación de figuras en relación a un cambio en el enfoque de gestión, si bien la incorporación de la referida Cámara de apelaciones hizo que haya habido reformas, no son las reformas que se sucedieron más adelante.

Tiempo después, con la creación del Digesto Jurídico Municipal, se produce un nuevo cambio en el Código de Procedimiento que pasa a tener la denominación de ORDENANZA X N° 7 (Antes Ord. 3324/13 Digesto Municipal).

Esta última modificación que se da en el año 2015, tampoco incide en el avance o implementación de las tecnologías de la información y la comunicación, así como tampoco le otorga entidad legal suficiente a la informatización o al menos no la contempla expresamente. Esta reforma reordena un poco toda la legislación vigente pero no incorpora institutos de relevancia en lo que hace al Proceso de faltas así como tampoco se advierte la posibilidad de avanzar en implementar acciones en observancia a las que contemplaría la mirada hacia la informatización o porque no en vistas a un Gobierno electrónico.

Así las cosas, recién en fecha 24 de Noviembre del 2022, en la última sesión ordinaria del Honorable Concejo Deliberante de Posadas, se sanciona la Ordenanza X N° 19 con la que se establece el nuevo Código de Procedimientos en materias de faltas y contravenciones, que entra en vigencia a partir del 30 de Enero 2023, fecha en la que se produce su publicación en el Boletín Oficial Municipal N° 1798 y que establece una serie de

modificaciones que contemplan la idea de ir avanzando hacia la implementación de herramientas informáticas, entre otros cambios.

Ahora bien, esta última reforma del año 2022, trae consigo una fuerte modificación en vistas a la implementación de varias figuras, institutos o herramientas que permiten señalar un importante avance en materia de informatización y que detallaremos a continuación.

La ORDENANZA X - N° 19 en su articulado establece los siguientes artículos:

“ARTÍCULO 1.- Establézcase como Código de Procedimientos en Materia de Faltas y Contravenciones, el texto que se adjunta como Anexo Único de la Presente.

ARTÍCULO 2.- Abróguese la Ordenanza X - N° 7 (antes Ordenanza N° 3324).

ARTÍCULO 3.- Deróguese el Artículo 3 de la Ordenanza XVI – N° 17”.

En referencia a estos tres artículos, se puede señalar primeramente que establecen el nuevo código de procedimiento, abrogando la anterior ordenanza que regía en materia de faltas hasta ese entonces y por último le otorga, con la derogación del Art. 3 de la Ordenanza XVI – N° 17, mayores facultades a los jueces de faltas para determinar el quantum o específicamente el mínimo de la pena que no viene al caso profundizar la temática pero sí aunque dicho sea al pasar, mencionar esa modificación.

Otro rasgo de la legislación que se viene analizando (Ord. X N° 19), es que incorpora normativamente, como anexo, el Código propiamente dicho, que es justamente el que contempla las modificaciones de relevancia para el presente trabajo de investigación.

En efecto, en su cuerpo legal, el Nuevo Código de Procedimiento de faltas contemplado mediante Ordenanza X N° 19, establece específicamente que:

Sistema de Pago Voluntario Digital

Artículo 55: “El Departamento Ejecutivo Municipal establecerá los mecanismos de pago necesarios para poder crear el sistema de pago voluntario digital”.

Acta de Infracción

Artículo 57: “Cuando un funcionario comprueba un hecho que puede ser calificado como infracción, hace constar las actuaciones en un acta que tiene carácter de documento público, el cual debe contener:...

...Inciso g) la firma del funcionario interviniente, con aclaración de nombre y cargo, pudiendo ser suplida por **firma electrónica o digital**".

Libros de Despacho

Artículo 67: "Para los casos en los que el imputado cuente con Patrocinio Letrado, las resoluciones jurisdiccionales de toda índole quedarán notificadas con el o los días de despacho de los expedientes, a excepción de las previstas por el Artículo 69.

A dicho fin se dispondrá de un libro de despacho escrito o digital a disposición de los letrados.

Los expedientes que se encuentren incluidos en dicho listado serán tenidos por notificados a los efectos procesales correspondientes siempre y cuando los mismos se encuentren a disposición del interesado".

Notificación

Artículo 71: "**Notificación por medios digitales. Domicilio Electrónico Constituido.** Las notificaciones por cédula previstas en el Artículo 69, que deben practicarse en el domicilio procesal, **pueden ser realizadas por medios digitales o informáticos en el domicilio electrónico constituido por las partes**, conforme a la reglamentación que se efectúe".

Cédulas de Notificación

Artículo 72: "La notificación de toda resolución debe redactarse en dos (2) ejemplares y contener:

- a) membrete del Tribunal Municipal de Faltas;
- b) lugar y fecha de emisión de la cédula;
- c) nombre y dirección de la persona a la que se remite;
- d) identificación del Juzgado y de la causa;
- e) lugar, fecha y transcripción de la parte resolutive del fallo;
- f) dirección del Juzgado, días y horas de atención pública;
- g) Nombre, cargo y **firma del funcionario oficiante**, pudiendo esta última ser ológrafa, **electrónica o digital**".

Actos de Prueba

Artículo 86: “Se pueden utilizar imágenes y sonidos o **grabaciones digitalizadas** para documentar total o parcialmente actos de prueba”.

Procedimiento Voluntario

Artículo 97: “Determinase la modalidad del Pago Voluntario como instancia administrativa única, voluntaria mediante la cual el responsable o infractor, se allana y reconoce la infracción ofreciendo abonar los importes en cuyo caso se aplicará el descuento establecido en el Artículo 52. A los fines de efectuar el reconocimiento voluntario, no resultará necesaria la asistencia letrada a través del Defensor Oficial o Defensor Particular. **El Departamento Ejecutivo Municipal podrá implementar, reglamentar el uso y disponer el procedimiento electrónico o digital a fin de posibilitar el presente procedimiento con idéntico valor jurídico y probatorio** que su equivalente convencional”.

Expediente y facultades al D.E.M.

Por último en su Artículo 142, faculta “al Departamento Ejecutivo Municipal, a **implementar, reglamentar el uso y disponer la gradual implementación del expediente electrónico, del documento electrónico, de la firma electrónica o digital, de las comunicaciones electrónicas y domicilio electrónico constituido en todos los procesos contravencionales** que regula este código, con idéntica eficacia jurídica y valor probatorio que sus equivalentes funcionales”.

Esta temática abordada por cada uno de los artículos transcritos conforme el Código de rito, serán las que establezcan, de alguna modo las directrices o principales características, a la hora de plantear las diferencias y similitudes entre los distintos cuerpos normativos que estuvieron vigentes en el periodo de análisis. La aludida comparación se realiza a efectos de hacer notar cuál ha sido la evolución que se ha trazado a partir de las reformas legislativas del Código de Procedimiento en materia de Faltas y que a la postre, denota el progreso hacia la informatización que ha ido teniendo la justicia de faltas de Posadas en el transcurso de esta última década. Así pues, sin más que agregar se adjunta el siguiente cuadro comparativo:

CUADRO N° 2: Comparativo de la Evolución o Cambio del Código de Procedimientos de Faltas de Posadas. 2013 - 2023.

	ORDENANZA 3324/13 CONTIENE 95 ARTICULOS 2013	ORDENANZA X N° 7 DM CONTIENE 102 ARTICULOS 2015	ORDENANZA X N° 19 CONTIENE 144 ARTICULOS 2022
SISTEMA DE PAGO VOLUNTARIO DIGITAL	NO POSEE CONTEMPLADA LA EXISTENCIA DE DICHO MECANISMO	NO POSEE CONTEMPLADA LA EXISTENCIA DE DICHO MECANISMO	A CARGO DEL D.E.M DE ESTABLECER LOS MECANISMO PARA IMPLEMENTAR DICHO MECANISMO
ACTA DE INFRACCION	LA FIRMA DEL FUNCIONARIO QUE REDACTA EL ACTA DEBE SER FIRMADA DE PUÑO Y LETRA	LA FIRMA DEL FUNCIONARIO QUE REDACTA EL ACTA DEBE SER FIRMADA DE PUÑO Y LETRA PUDIENDO SER SUPLIDA POR RUBRICA DIGITALIZADA	DETERMINA LA POSIBILIDAD DE SER FIRMADA ELECTRONICA O DIGITALMENTE
DIAS DE DESPACHO	NO ESTABLECE	NO ESTABLECE	SE INCORPORA LA FIGURA DE UN LIBRO DE DESPACHO DIGITAL A DISPOSICION DE LOS LETRADOS
NOTIFICACION	SE REALIZA POR MEDIO DE EMPLEADO NOTIFICADOR QUE ENTREGA LA NOTIFICACION AL DESTINATARIO O RPTE	SE REALIZA POR MEDIO DE EMPLEADO NOTIFICADOR QUE ENTREGA LA NOTIFICACION AL DESTINATARIO O RPTE	ADEMAS DE LO ANTERIOR, AGREGA LA POSIBILIDAD DE NOTIFICACION POR MEDIOS DIGITALES, DOMICILIO ELECTRONICO O INFORMATICOS
CEDULAS DE NOTIFICACION	CEDULAS FISICAS DE PAPEL CON FIRMA DE LA AUTORIDAD OFICIANTE ESTAMPADA DE PUÑO Y LETRA	CEDULAS FISICAS DE PAPEL CON FIRMA DE LA AUTORIDAD OFICIANTE ESTAMPADA DE PUÑO Y LETRA	ADEMAS DE LO YA CONTEMPLADO, AÑADE LA FIGURA DE LA FIRMA OLÓGRAFA, ELECTRONICA O DIGITAL
ACTOS DE PRUEBA	PERICIALES, DE INFORMES, DE EXAMEN, O MEDIDAS PARA MEJOR PROVEER	PERICIALES, DE INFORMES, DE EXAMEN, O MEDIDAS PARA MEJOR PROVEER	SUMA A LAS YA MENCIONADAS LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR IMÁGENES, SONIDOS Y GRABACIONES DIGITALIZADAS
PROCEDIMIENTO VOLUNTARIO	OTORGA FACULTADES AL JUEZ PARA DESCUENTO POR PAGO VOLUNTARIO PERO COMO TRAMITE ORDINARIO, NO CONTRADICTORIO	OTORGA FACULTADES AL JUEZ PARA DESCUENTO POR PAGO VOLUNTARIO PERO COMO TRAMITE ORDINARIO, NO CONTRADICTORIO	INCORPORA LA INSTANCIA DE PAGO VOLUNTARIO ADMINISTRATIVA, OTORGANDO AL D.E.M. FACULTADES PARA IMPLEMENTAR EL USO DEL PROCEDIMIENTO ELECTRONICO O DIGITAL
EXPEDIENTE	MENCIONA AL EXPEDIENTE COMO INSTRUMENTO O DOCUMENTO FISICO ESCRITO EN HOJAS	MENCIONA AL EXPEDIENTE PERO DICHO INSTRUMENTO SE ENCUENTRA REGULADO EN EL REGLAMENTO INTERNO QUE DE ACUERDO A LA VIGENCIA DE ESTA ORDENANZA ERA FISICO EN HOJAS ESCRITAS Y UNA SERIE DE RQUISITOS	DEJA ABIERTA LA POSIBILIDAD DE INCORPORAR EL EXPEDIENTE ELECTRONICO O DIGITAL POR PARTE DEL D.E.M

Fuente: elaboración propia en base a la comparación realizada a través del análisis de las Ordenanzas de Procedimientos vigentes en el periodo comprendido entre los años 2013 al 2023.-

Se puede advertir en dicho cuadro, las similitudes que han tenido las dos Ordenanzas (columna 1 y 2) anteriores al actual Código de procedimiento de faltas (X N° 19) con algunas pocas diferencias entre las dos primeras (cronológicamente) normativas.

Finalmente decir, que antes de la entrada en vigencia de cada una de estas tres normativas, comparadas en razón del periodo de su vigencia determinado específicamente para este trabajo de investigación desde el año 2013 al 2023, es dable comentar que la anterior legislación que regía como Código de Procedimiento en materia de faltas de Posadas era la Ordenanza N° 1004 que estuvo en vigor hasta el año 2013, fecha en la que es aprobada la Ordenanza 3324/2013 (primera columna) abrogando a su antecesora mediante su art. 95.

Avances de la informatización en los Juzgados de Faltas de Posadas

En el año 2016, a partir de la necesidad de mejorar la calidad en la atención al público del Juzgado de Faltas N° 2 de la Ciudad de Posadas, se lleva a cabo la idea de crear un software de gestión que colabore o coadyuve a realizar las tareas y funciones del personal del Juzgado.

El motivo de dicha necesidad surge a raíz de la problemática que existía, en la demora en la atención de las personas que se acercaban a los estrados de los juzgados para darle trámite a sus actas de infracciones o a sus expedientes. En vistas de ello, se idea, crea, diseña, desarrolla y se pone en marcha lo que culmina siendo el sistema informático, que logra resolver muchas de las cuestiones que tenían demora en la atención o demora en el tratamiento del expediente.

Es importante señalar que esta demora en la atención implicaba consecuencias directas en las demás áreas del juzgado, ya que por su forma de trabajo, dicho retardo provocaba mayores problemas a la hora de seguir atendiendo o abocándose al resto de las ocupaciones, funciones o deberes que tienen los Juzgados unipersonales de Faltas

En ese orden de ideas, en primer lugar a dicho software (por las funcionalidades que tenía previstas), solo se ocupaba del área de Atención al público, pero que a continuación y luego de varias reformas, modificaciones, mejoras con la incorporación de nuevas funcionalidades y del desarrollo informático para otras áreas, es que se toma la decisión de cambiar el nombre, en razón de que aquella denominación terminó siendo muy escueta, básica y no contemplaba todas las bondades del sistema, que como dijimos, luego se fueron ampliando, mejorando, desarrollando y/o actualizando con el paso del tiempo.

Así pues, a raíz del retraso en la atención que existía en el área de atención al público, el primer paso fue rebelarse ante la idea de seguir trabajando con papel carbónico que por aquel entonces se ocupaban en los Juzgados de Faltas, a través de lo que se denominaban

formularios pre impresos, a los que el personal recurría, casi que adecuando el trámite o la necesidad del vecino en razón de los formularios pre impreso que tenía a disposición ya que de lo contrario, el Recurso Humano del Juzgado debía generar un nuevo formulario, con todo el tiempo que conllevaba dicha acción.

Fue así que, luego de largos meses de trabajo, se logra crear un software o sistema que en la actualidad bien podría ocuparse de absolutamente toda la funcionalidad interna de los juzgados de faltas, dado que a la fecha el sistema que nació como para brindar soluciones a un sector, luego se transformó en algo más integral, hoy prevé más funciones de las que estaban previstas para iniciar con todo este proceso de implementación de la informatización respetando siempre el marco del procedimiento administrativo de faltas.

En lo que respecta puntual y técnicamente al desarrollo de las bondades o ventajas del Sistema, se puede establecer que es una herramienta de solución tecnológica, desarrollada específicamente para la administración de todo el procedimiento en materia de faltas e infracciones contrarias al ordenamiento jurídico de cada Municipio, sus ejes fundamentales son: modernización, gestión, sistematización, despapelización, digitalización, agilización, flexibilidad y la simplificación del proceso en su totalidad.

El Objetivo primordial del software es simplificar y agilizar todos los trámites que se dan en el marco del procedimiento de la justicia de Faltas, ya que dicho sistema prevé todo tipo de diligencia, resolución, sentencia, gestión, formalidad, por parte de los funcionarios integrantes del Tribunal, desde el inicio de todos y cada uno de los expedientes, hasta su consecuente finalización, es decir cada movimiento con respecto al expediente quedará absolutamente registrado.

El software, permitirá tener un conocimiento exacto y preciso de cuáles son los caminos y circuitos a seguir o que ha transitado el expediente a lo largo de todo el proceso de faltas, así como también, cuáles fueron los instrumentos jurídicos legales que se han redactado y/o diligenciado en el marco de los trámites iniciados por los ciudadanos y/o por el Juzgado de Faltas.

Otras de las ventajas es el manejo eficaz y eficiente, de toda la funcionalidad interna de la dependencia, a tal efecto, dicha herramienta se encuentra totalmente ajustada y actualizada específicamente a cada ordenamiento jurídico municipal y a las necesidades propias del

lugar, lo cual la hace sumamente flexible y adaptable al requerimiento específico del usuario que opere dicho sistema.

Es imprescindible comprender que brindando una mejor y más rápida atención, podemos mejorar la eficiencia y eficacia de la labor diaria de la administración, que se traduce directamente en la obtención de Recursos genuinos y generador de un interés colectivo de cumplir con las normas vigentes en cada lugar, sistematizando los procesos, a través de la digitalización (Desarrollo).

Para ello, la Modernización del proceso, es uno de los pilares fundamentales a efectos de mejorar el servicio de Justicia brindado al contribuyente, apuntando hacia la posibilidad de que tanto la administración, como el contribuyente puedan tener a futuro un seguimiento actualizado, pormenorizado y de forma on line del curso o tramitación del expediente, otorgando mayor calidad institucional a través de dicho acceso a la información (Conectividad).

Asimismo, es importante destacar el valor esencial del tráfico de información que surge a partir de la operatividad de dicho sistema, las cuales podrán arrojar en un futuro no muy lejano, todo tipo de estadísticas de fundamental interés para la aplicación y/o ejecución de políticas públicas con alto impacto en la sociedad, lo que en materia de sistema informáticos se denomina Big Data.

El referido Software, tiene entre sus virtudes o ventajas, la de ser muy flexible, no es específicamente a medida pero es muy adaptable, trabaja con las terminales existentes en las oficinas, sin demasiados requerimientos técnicos tanto de hardware como normativamente.

En este sentido también es interesante remarcar que al momento de crear el sistema, se hizo tomando en consideración la legislación vigente al momento de su puesta en funcionamiento. Dicha idea fue tan productiva que la funcionalidad del software no afecta, tampoco se superpone o quebranta ninguna legislación vigente en la actualidad.

Con esto se intenta trazar una especie de línea del tiempo, no solo en la gestación del software sino también en la implementación del mismo. Todo lo hasta aquí expuesto confirma que la puesta en marcha arranca (2016) en el Juzgado de Faltas N° 2 de la Ciudad de Posadas. Luego se replica hacia los demás juzgados de la Ciudad y así, en el año 2017 se decide avanzar con la implementación en el Juzgado de Faltas N° 1 (universo de estudio)

comenzando por el área de atención al público y con alguna que otra funcionalidad más allá del mencionado sector.

En otras palabras, en la actualidad es importante establecer que en el Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas, con algunas ligeras mejoras que se le realizaron desde el inicio de su implementación, funciona aún una versión más básica, si bien con mejores herramientas de las que se implementaron en el inicio de este proceso, pero una versión incompleta.

Las últimas modificaciones al código de procedimiento en materia de faltas que se ha desarrollado en párrafos anteriores, vienen a generar espacios de debates para ampliar o profundizar la implementación en nuevos módulos que si bien se encuentran desarrollados para el software, aún no se aplican en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas.

En cumplimiento a uno de los objetivos del presente trabajo, se buscará ver las implicancias, los cambios y evaluar los efectos que produjo esa transición hacia la informatización con la implementación de este sistema en el área de atención al público en el Juzgado de Faltas N° 1, a fin de realizar propuestas que permitan expandir o profundizar dicha informatización en los demás sectores del Juzgado, teniendo en consideración el código de Procedimiento en materia de faltas.

CUADRO N° 3: Diagrama de Flujos para el circuito de las actas de infracciones del Juzgado de Faltas N° de la Ciudad de Posadas.



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas y el análisis de la normativa vigente (Ordenanza, Reglamentos, acordadas)

El Diagrama de flujos del cuadro N° 3 muestra como es el circuito que sigue el trámite de las actas de infracción que ingresan al Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas, proceso que comparten con los demás a los juzgados unipersonales de faltas (Primera Instancia en materia de Faltas).

El procedimiento establecido por la Ordenanza X N° 19, consta para los juzgados unipersonales de faltas, básicamente, de 5 etapas a saber:

1. **INICIO DEL PROCEDIMIENTO** (confección del acta de Infracción)
2. **NOTIFICACIÓN** (Espontánea o través de cédula de notificación)
3. **EJERCICIO DEL DERECHO DE DEFENSA** (Descargo - solicita medidas probatorias)

4. **APERTURA A PRUEBA** (Amplitud en los modos y medios de prueba que se provee, por lo general se produce a través de Oficios y/o Cédulas)
5. **DECISIÓN** (Acto administrativo que resuelve la cuestión).

Entendiendo estas etapas como generales en el marco del Procedimiento de faltas, el cuadro N° 3 ayuda a representar gráficamente cómo es el trámite del acta de infracción una vez que se encuentra dentro del Juzgado Unipersonal de faltas, a partir de la confección del acta de infracción por parte del Departamento Ejecutivo Municipal (D.E.M.) o bien de la autoridad de aplicación (verbigracia la policía de la Provincia de Misiones) se formaliza el ingreso de dicha acta de Infracción a través del Departamento de Mesa de Entradas y antecedentes, que es quien realiza la carga del acta al sistema, para, posteriormente armar expediente o causa (en caso de corresponder) y en consecuencia realizar, luego de ello, el pase a la Dirección de Despacho o bien a Secretaría o en algunos casos directamente al Juez de faltas.

Suponiendo que el primer pase del expediente, posterior al Departamento de Mesa de Entradas y antecedentes es la Dirección de despacho, esta última procede a ordenar la primera actuación correspondiente, que sería la notificación a la persona (física o jurídica) de la existencia del expediente. Una vez realizada dicha notificación se la remite al departamento de notificaciones y mandamientos que es el área que comienza el circuito de notificación.

Habiendo notificado de la cédula a la persona que se tratare, esta última tiene 5 días hábiles para ejercer su derecho de defensa (descargo).

En esta oportunidad, el contribuyente o posible infractor puede reconocer la infracción y en consecuencia allanarse al pago de una multa con sus accesorias, en su caso (que la aplica o impone el juez) o podría aportar o solicitar todas las medidas de prueba de la que intente valerse, para demostrar que no es responsable de la conducta descrita en el acta de infracción.

Una vez que solicita la prueba o la incorpora al expediente, se pasan las actuaciones al Juez para que evalúe dicha situación. En este punto el juez de faltas, determina cual es la medida probatoria solicitada que a partir de su criterio le parezca razonable llevar a cabo y dispone de la misma para producirla. Seguidamente, realiza el pase a la dirección de despacho o en

su caso a la Secretaría, para que formalice a través de Oficios o Cédulas todo lo concerniente a la prueba en cuanto a su producción y su notificación.

Producida las pruebas, se cierra la etapa probatoria controlada por la Secretaría y pasa de nuevo al Juez para que tome una decisión al respecto de dicha acta de infracción (expediente), a partir de todo lo que se encuentre en el marco de las actuaciones que se hicieron en el trámite del expediente. Una vez tomada la decisión final a partir de argumentos esgrimidos en ese Acto Administrativo (Sentencia, Resolución o Providencia) pasa a ser notificada la decisión y la persona puede:

- aceptar lo decidido por el Juez y cumplir con la sentencia o resolución dispuesta; o
- dejar que corra el plazo legal establecido de 5 días y, en caso de no realizar cuestionamientos a la decisión, dicho expediente pasa para la ejecución por vía de Apremios; o
- bien podría apelar la medida tomada por el juez.

Esta última situación implicaría que las actuaciones se eleven a una segunda instancia revisora que sería la Cámara o Tribunal de Apelaciones contravencional y fiscal donde se analiza y evalúa lo actuado por el juzgado de faltas a partir de las argumentaciones vertidas por el recurrente.

Análisis Comparativo Organizacional interno: Nociones del Modelo de Gestión del Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas.

En el presente acápite, conforme se hubiera adelantado en la introducción de la parte metodológica, se realiza un **análisis comparativo organizacional interno**, a efectos de poder determinar si existen evidencias de cambio en el modelo de gestión producto de la implementación de la informatización.

En virtud de ello, se procedió a realizar entrevistas abiertas a informantes claves en el Juzgado de Faltas N° 1 de la ciudad de Posadas, con el objetivo de recabar información que permita identificar factores de cambio en el modelo o enfoque de gestión, lo cual permite también evaluar el estado de avance de la informatización en la Organización.

La finalidad de dichas entrevistas consistió en investigar, a partir de la indagación, acerca de cuáles fueron los cambios percibidos dentro del Juzgado a partir de la informatización, así como también, aspectos relacionados a la estructura, toma de decisiones, flexibilidad en el procedimiento, cultura organizacional, tiempo de atención al público, insumos, recursos humanos entre otras variables.

Las entrevistas realizadas para elaborar el Análisis Interno, se hicieron a 4 (CUATRO) personas, que son los informantes clave y desempeñan tareas dentro del juzgado de Faltas N° 1 de Posadas, así las cosas, los ejes abordados se podrán advertir a partir de la confección del cuadro que se encuentra a continuación del presente párrafo. Y por último, es dable destacar que tanto las entrevistas, con sus respectivos cuestionarios así como las respuestas, se encuentran a disposición en el Anexo que forma parte del presente Trabajo de Investigación.

CUADRO N° 4: Matriz de Análisis INTERNO para la sistematización de las Preguntas realizadas a los informantes claves del Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas.

	DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL PROCEDIMIENTO	FLEXIBILIDAD DEL PROCEDIMIENTO	ESTRUCTURA	MEJORAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INFORMATIZACIÓN	TOMA DE DECISIONES	TRABAJO PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INFORMATIZACIÓN	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	PERCEPCIÓN SOBRE MODIFICACIONES EN LAS ORGANIZANZAS DE PROCEDIMIENTOS	OPINIÓN SOBRE EXPERIENCIA ELECTRONICO
Informante Clave 1	VOLUMEN DE ACTAS QUE INGRESAN	ADMITE FLEXIBILIDAD	PIRAMIDAL. TENDENCIA HACIA LO HORIZONTAL. RESPONSABILIDADES BIEN DEFINIDAS.	ADMITE MEJORAS. HA COLABORADO CON MEJORAR LOS TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE LOS TRAMITES	DETERMINADO POR LA LEY U ORDENANZA MÁXIMA AUTORIDAD: JUEZ	MUY RUDIMENTARIA. PRESENCIA DE PAPEL CARBÓNICO. DESORGANIZACIÓN. MUCHO PERSONAL DISPUESTO PARA LA ATENCIÓN AL PÚBLICO	MUCHA. INFORMATIZACIÓN. RE ADAPTACIÓN DEL MOBILIARIO. MÁS ORDEN Y ORGANIZACIÓN. MEJOR CAPACIDAD PARA ATENDER LAS DEMANDAS	ADMITE BONDADES. BUENA PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO	ADMITE DUDAS. PERO LE INTERESA LA NOVEDAD
	APOYO INSTITUCIONAL								
Informante Clave 2	POCO RR.HH. POCO CELERIDAD EN LA ATENCIÓN	ADMITE FLEXIBILIDAD	PIRAMIDAL. ADMITE VERTICALIDAD CON CIERTA TENDENCIA A LA HORIZONTALIDAD. ORDEN JERÁRQUICO. RESPONSABILIDADES DEFINIDAS.	ADMITE MEJORAS. OPTIMIZA EL TRABAJO. ACHICA MARGENES DE ERRORES. MEJORA EN EL TIEMPO DE RESOLUCIÓN.	DETERMINADO POR LA LEY U ORDENANZA MÁXIMA AUTORIDAD: JUEZ	RUDIMENTARIA. PRESENCIA DE PAPEL CARBÓNICO.	MENOS DESGASTE EN EL RR.HH. MEJORA EN EL ESPACIO FÍSICO. MEJOR ORDEN.	ADMITE QUE HAN SIDO EXCELENTE LOS CAMBIOS. BUENA PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO	ADMITE POSIBILIDAD DE MEJORAS. BUENA PREDISPOSICIÓN
	BÚSQUEDA DE LA SOLUCIÓN AL TRAMITE REQUERIDO								
Informante Clave 3	POCA CAPACIDAD DE RESPUESTA. TIEMPOS DE RESOLUCION PROLONGADOS.	ADMITE FLEXIBILIDAD.	PIRAMIDAL. DETERMINADA. DINÁMICA FLEXIBLE. TOMA DE DECISIONES VERTICAL.	ADMITE MEJORAS. OTORGA AGILIDAD Y RAPIDEZ EN LOS TIEMPOS. ADMITE LA MEJORA EN EL TIEMPO DE RESOLUCIÓN.	DETERMINADO POR LA LEY U ORDENANZA MÁXIMA AUTORIDAD: JUEZ	ADMITE CAOS. PRESENCIA DE PAPEL CARBÓNICO EN LA ATENCIÓN. MUCHO TIEMPO PARA ATENDER	MEJORA EN LA INFRAESTRUCTURA MAS ESPACIO FÍSICO. MAS ORDEN	ADMITE QUE LAS MODIFICACIONES SON BUENAS. PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO	ADMITE MIEDO, MENCIONA ARRABALO RESGUARDO EN EL EXPEDIENTE SOPORTE PAPEL.
	TRABAJO EN EQUIPO. ESFUERZO Y COMPROMISO DEL RR.HH.								
Informante Clave 4	POCA AGILIDAD Y RAPIDEZ POCA CAPACITACIÓN AL RR.HH. Poca infraestructura informática.	ADMITE CERTA FLEXIBILIDAD Y PRACTICIDAD	VERTICALIDAD. RESPONSABILIDADES DETERMINADAS. CON TENDENCIAS Y APERTURA HACIA LA HORIZONTALIDAD.	ADMITE MEJORAS. TODO ES MAS RAPIDO CON EL SISTEMA. ADMITE LA MEJORA EN EL TIEMPO DE RESOLUCIÓN.	DETERMINADO POR LA LEY U ORDENANZA	ADMITE CAOS. PRESENCIA DE PAPEL CARBÓNICO.	MAJOR MODERNIZACIÓN. MÁS PC PERCAPITA	MODIFICACIONES COMO POSITIVAS. ADMITE UN AVANCE IMPORTANTES	ADMITE COMO BUENA MEDIDA. ADVIERTE CERTA LENIA EN LA IMPLEMENTACIÓN. ADMITE MIEDO. BUENA PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO
	PRACTICIDAD EN LA LABOR. BÚSQUEDA DE AGILIDAD Y JUSTICIA EN LA RESOLUCIONES DE LOS TRAMITES.								

Fuente: elaboración propia, en base a las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a los informantes claves.

Determinación del Modelo o Enfoque de Gestión en el Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas

En resumen, el enfoque o modelo burocrático Weberiano se basa en la idea de la eficiencia y la uniformidad en la administración. Bajo este enfoque, los procedimientos establecidos son rígidos y estandarizados, y la jerarquía de autoridad se toma en cuenta para la toma de decisiones. El objetivo principal es la garantía de que se cumplan los procedimientos y reglas establecidos independientemente de la necesidad de adaptarse a situaciones o circunstancias específicas.

Por otro lado, el Nuevo Management Público (NMP) se basa en la idea de la eficacia y la flexibilidad en la gestión pública. Esta perspectiva promueve la innovación en la administración pública y la adaptación a situaciones específicas y cambiantes. Las decisiones se toman por medio de la colaboración entre diferentes niveles de autoridad y se enfoca en los resultados efectivos a largo plazo.

En conclusión, si el Juzgado de faltas N° 1 de Posadas sigue los procedimientos establecidos de manera rígida y estandarizada, es probable que esté siguiendo un enfoque de gestión pública burocrático. Por otra parte, si el juzgado adopta soluciones innovadoras y flexibles para enfrentar las situaciones de manera efectiva, es posible que siga un enfoque de gestión pública de nuevo management.

Ahora bien, de las entrevistas realizadas, se pueden destacar los siguientes aspectos relevantes que permiten determinar aproximaciones al modelo de gestión del juzgado antes y después de la implementación de la informatización. El procesamiento de la información se ve reflejado en el cuadro comparativo a continuación:

CUADRO N° 5: Características del modelo de gestión en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas. Año 2023

	ANTES DE LA INFORMATIZACIÓN	DESPUÉS DE LA INFORMATIZACIÓN
Máxima Autoridad en la Toma de decisiones	JUEZ	JUEZ
Proceso en la Toma de decisiones	RÍGIDO	NORMATIVAMENTE RÍGIDO PERO CON MAYOR GRADO DE FLEXIBILIDAD
Estructura	PIRAMIDAL	PIRAMIDAL CON CIERTA HORIZONTALIDAD
Tiempo en la Atención	MÁS DE CUARENTA MINUTOS	EN MENOS DE VEINTE MINUTOS
Recursos humanos	PROMEDIO DE EDAD ALTO. MAYOR DESGASTE	DESCENSO EN EL PROMEDIO DE EDAD. MENOR DESGASTE
Insumos en la Atención al público	PAPEL CARBONICO CON TALONARIOS DE NUMEROS PARA EL ORDEN EN LA ATENCIÓN	INFRAESTRUCTURA INFORMATIZADA. UNA PC POR RECURSO HUMANO. TURNOS MEDIANTE EL SOFTWARE DE MANERA PRESENCIAL
Dirección de Informática	NO EXISTÍA COMO TAL	CREACIÓN POR DECRETO

Cultura Organizacional	BUROCRÁTICA JERÁRQUICA	BUROCRÁTICA JERÁRQUICA
Notificación	EN PAPEL REDACTADA EN OCASIONES A MANO	EN PAPEL REDACTADAS POR EL SOFTWARE CON TENDENCIA A LA NOTIFICACIÓN DIGITAL
Expediente	PAPEL ESCRITO EN OCASIONES A PUÑO Y LETRA	ESCRITO CON TENDENCIA A LA DIGITALIZACIÓN
Orientación	HACIA EL PROCESO	HACIA EL RESULTADO SIN DESCUIDAR EL PROCESO
Descentralización	CENTRALIZACIÓN VERTICAL	DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL LIMITADA
Estructura según Mintzberg	MECÁNICA	PROFESIONAL
MODELO O ENFOQUE DE GESTIÓN	BUROCRÁTICO	BUROCRÁTICO

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a informantes claves del Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas

En función a la caracterización del Cuadro N° 4, se concluye que a pesar de haberse iniciado en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas el camino hacia la informatización e implementación de los conceptos derivados del gobierno digital, aún no se registra evidencia de factores de cambio en el modelo de gestión, prevaleciendo características propias de un sistema Weberiano o Burocrático.

Análisis Comparativo Organizacional Externo: Fortalezas y Debilidades del Avance de la Informatización

A continuación, se realiza un **análisis comparativo organizacional externo** que permite evaluar las fortalezas y debilidades detectadas en el proceso de implementación de la informatización, a través de entrevistas a informantes claves en un juzgado de la Provincia de Misiones donde se considera que existe un mayor grado de avance en la implementación con respecto al Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas.

Dicha evaluación se hará en el marco de uno de los objetivos específicos y lo que se pretende con estas entrevistas abiertas y la observación de ambas instituciones, es indagar acerca de las mejoras a nivel sistémico que se sustancian a partir de la puesta en funcionamiento de distintas actualizaciones informáticas que se presentan como bondades y que aún no están implementadas en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas.

Las entrevistas realizadas para elaborar el análisis externo, se hicieron a 2 (DOS) personas, que son los informantes clave y que se desempeñan en un Juzgado de Faltas de la Provincia de Misiones con un nivel de informatización mayor al del Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas. Ahora bien, los distintos ejes abordados se podrán advertir a partir de la confección del cuadro que se encuentra a continuación del presente párrafo. Por último, se advierte que tanto las entrevistas, con sus respectivos cuestionarios así como las respuestas, se encuentran a disposición en el Anexo que forma parte del presente trabajo de Investigación.

CUADRO N° 6: Matriz de Análisis EXTERNO para la sistematización de las Preguntas realizadas a los Actores Claves en un Juzgado de Faltas de la Provincia de Misiones con mayores niveles de Informatización.

	MEJORAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INFORMATIZACIÓN	MEJORAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	OPINIÓN SOBRE EXPEDIENTE ELECTRÓNICO	EL PROCEDIMIENTO Y LA INFORMATIZACIÓN	DISPONIBILIDAD DE LA INFORMATIZACIÓN PARA BRINDAR INFORMACIÓN	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SOFTWARE	VINCULACIÓN EXTERNA DEL SOFTWARE
<p>Informante Clave 5</p>	<p>ADMITE CAMBIOS Y MEJORAS EN LAS FORMAS DE TRABAJO. SUGIERE MEJORA EN LA INFRAESTRUCTURA PARA PROFUNDIZAR LA INFORMATIZACIÓN Y ADECUAR LA NORMATIVA HACIA LA DIGITALIZACIÓN</p>	<p>ADMITE MUCHAS MEJORAS EN LOS TIEMPOS DE RESOLUCIÓN. MAYOR ORDEN. MAYOR DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS QUE ANTES ERAN MANUALES. MENOS TIEMPO EN LA RESOLUCIÓN. POSIBILIDAD DE ADVERTIR ERRORES CON ANTELACION</p>	<p>INSUMOS: MENOS GASTO EN HOJAS, TONER, MENOS GASTOS. RR.HH.: TRABAJA MAS ORGANIZADO, MAS TRANQUILLO, MEJOR RESGUARDO DE LOS ARCHIVOS</p>	<p>ADMITE QUE PODRÍA SER UN GRAN PASO PERO TODAVIA SIN POSIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN. ADMITE TEMORES EN EL PASO DEL EXP. PAPEL AL DIGITAL</p>	<p>CONTEMPLA LA MAYORÍA DEL CIRCUITO ADMINISTRATIVO SALVO EXCEPCIONES</p>	<p>POR EL TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR SU TAREA DIARIA AUN SIN AVANCES EN LA PARTE DE ESTADÍSTICAS O TAMBIEN LLAMADA BIG DATA.</p>	<p>FORTALEZAS: RAPIDEZ. EFICIENCIA. MAYOR ORDEN. MÁS ESPACIO FÍSICO. MAYOR Celeridad EN LOS TRÁMITES. DEBILIDAD: DEPENDENCIA TECNOLÓGICA Y PROBLEMAS CON INSUMOS INFORMÁTICOS EN RELACIÓN AL RR.HH.</p>	<p>SOFTWARE LOCAL, DISPUESTO PARA EL RR.HH. DEL JUZGADO. SIN ACCESO REMOTO NI VINCULACIÓN CON OTRA ENTIDAD</p>
<p>Informante Clave 6</p>	<p>ADMITE MUCHAS MEJORAS, VELOCIDAD EN LA ATENCIÓN. CALIDAD DE LOS ESCRITOS. PROLIVIDAD EN LOS ESCRITOS. MAS ORDEN. SUGIERE VIRTUALIZAR TODO EL PROCESO DE FORMA ON LINE.</p>	<p>ADMITE MEJORAS EN RELACION AL TIEMPO, UN 70% MAS RAPIDO.</p>	<p>INSUMOS: MENOS GASTO EN PAPEL. MAYOR PRESENCIA DE PC. MEJORAR LA RELACION RR.HH. EN CONCEPTO DE LA CANTIDAD DE RR.HH. RR.HH.: BAJO PROMEDIO DE EDAD. TRABAJA MENOS Y MAS EFICIENTE</p>	<p>ADMITE QUE SERÍA LO IDEAL. GENERARÍA MENORES BÚSQUELAS O MAS INTELIGENTES. ADVERTIR LA PRESENCIA DE LA DIGITALIZACIÓN DE LOS ARCHIVOS GENERADOS EN EL SOFTWARE PERO NO EL PROCESO EN SU TOTALIDAD</p>	<p>CONTEMPLA LA MAYORÍA DEL CIRCUITO ADMINISTRATIVO SALVO EXCEPCIONES. SUGIERE DIGITALIZAR EL ACTA DE INFRACCIÓN</p>	<p>ADMITE QUE EL SISTEMA TODO EL TIEMPO GENERA DATOS QUE AUN NO SE APROVECHAN, SALVO ALGUNA EXPECION.</p>	<p>FORTALEZA: EFICACIA Y EFICIENCIA EN LOS TIEMPO. LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS. DEBILIDADES: DEPENDENCIA CON EL USUARIO. SUGIERE MEJORAR LAS VALIDACIONES DENTRO DEL SISTEMA</p>	<p>EL SOFTWARE ES DE USO INTERNO DE MANERA LOCAL, SOLO SE OCUPA DENTRO DEL JUZGADO Y EN LAS TERMINALES DE DICHA DEPENDENCIA. NO EXISTE VINCULACIÓN CON OTRO ORGANISMO Y TAMPOCO CON EL SECTOR PRIVADO DESDE EL SISTEMA</p>

Fuente: elaboración propia, en base a las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a los informantes claves.

Análisis F.O.D.A.

El análisis o Matriz FODA, también denominado como análisis DAFO, según la literatura es una herramienta de estudio que permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización, empresa o proyecto con el fin de planificar una estrategia a futuro.

Estas siglas en español provienen del acrónimo en Inglés **SWOT** (strenght, weakness, opportunities, threats) que significan Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En este sentido, otro rasgo importante del análisis FODA radica en la toma de decisiones, sobre esto, los autores señalan que es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En la organización o institución así como también en las empresas, en todo momento se deben tomar decisiones y a los efectos de realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la Matriz o Análisis FODA como elemento necesario para conocer su situación real. Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en la actividad (en nuestro caso puntual, la práctica tribunalicia en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas), con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Según Ramírez G. (2009), el análisis FODA es una de las herramientas esencial, que nos provee de los insumos necesarios para el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información ineludible con el objeto de la implantación de acciones y medidas correctivas; y la generación de nuevos o mejores proyectos.

Paralelamente, siguiendo a Ponce Talancón, H. (2006), puntualiza que “el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”. (p. 2).

Este último autor, señala que la matriz FODA, es una alternativa viable para realizar un análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de las metas. Por lo que, realizar un diagnóstico en las organizaciones, es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento a efectos de evaluación y control.

Por otra parte, según Burga Daniel M. (2001),

“El análisis FODA, no es más que una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve; implica la identificación de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades. Idealmente, los objetivos estratégicos estarán sustentados en las fortalezas de la organización y en la superación de sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas. Las fortalezas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión y la visión, son la base para establecer objetivos y estrategias”. (p. 2 - 3)

Siguiendo a Burga Daniel M. (2001) el análisis FODA “es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del “ambiente externo” y el “ambiente interno”, y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis”. (p. 3).

<p>F FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Capacidades distintivas. <input type="checkbox"/> Ventajas naturales. <input type="checkbox"/> Recursos superiores. 	<p>O OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico. <input type="checkbox"/> Nuevas tecnologías y procesos productivos. <input type="checkbox"/> Necesidades insatisfechas de los usuarios.
<p>D DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> "Talones de Aquiles". <input type="checkbox"/> Desventajas. <input type="checkbox"/> Recursos y capacidades escasas. 	<p>A AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Resistencia al cambio. <input type="checkbox"/> Falta de interés o motivación de la población. <input type="checkbox"/> Altos riesgos y grandes obstáculos.

Fuente: Burga Daniel M. (2001).-

Del análisis del cuadro precedente el autor señala que:

- Las oportunidades son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.
- Las amenazas son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la organización.
- Las fortalezas son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.
- Las debilidades son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

A continuación, en razón de lo analizado en referencia a toda la normativa legal, reglamentaciones y las documentaciones que se evaluaron en el transcurso del presente trabajo de investigación, conforme lo previamente establecido en el acápite de metodología y partir de lo determinado en concepto de los resultados obtenidos de las diferentes entrevistas realizadas a los informantes claves, conocedores del procedimiento administrativo en materia de faltas de los Juzgados analizados, surge el presente cuadro realizado en consideración de lo pautado por la literatura para la elaboración y/o formulación de la siguiente matriz FODA:

CUADRO N° 7: Matriz FODA: elaborada en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas. Año 2023

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ul style="list-style-type: none"> • RECURSO HUMANO DISCIPLINADO, PREDISPUERTO Y COMPROMETIDO A LOGRAR LOS OBJETIVOS. • EN GENERAL SIN RESISTENCIA AL CAMBIO O PROFUNDIZACIÓN DE LA INFORMATIZACIÓN. • BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL. • EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL QUE PODRIAN COMPENSAR LA FALTA DE TECNOLOGIA. • PRACTICIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES. • FLEXIBILIDAD EN LA FORMA DE RESOLUCIÓN DE TRÁMITES Y CONFLICTOS EN EL JUZGADO. • FLEXIBILIDAD EN CONCEPTO AL QUANTUM DE LA PENA (MULTA). • SEGUNDA INSTANCIA (CÁMARA DE APELACIONES) EN MATERIA DE REVISIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS JUZGADOS UNIPERSONALES QUE NO SE DA EN OTRO MUNICIPIO DE LA PROVINCIA DE MISIONES. • DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO. • APERTURA DE LAS AUTORIDADES DEL JUZGADO. 	<ul style="list-style-type: none"> • VOLUMEN DE ACTAS DE INFRACCIÓN QUE INGRESAN AL JUZGADO DE FALTAS. • POCO RECURSOS HUMANOS PARA ATENDER TODA LA FUNCIONALIDAD DEL JUZGADO. • EL TRABAJO MANUAL AUMENTA EL RIESGO DE ERRORES HUMANOS, LO QUE PUEDE AFECTAR LA CALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES. • EL TRABAJO MANUAL PODRIA IMPLICAR UNA CARGA DE TRABAJO EXCESIVA EN EL RECURSO HUMANO. • EL TIEMPO, EN OCASIONES SE PROLONGA DEMASIADO LA ATENCIÓN AL CIUDADANO. • CAPACITACIÓN AL RECURSO HUMANO. • FALTA DE INSUMOS INFORMÁTICOS Y DE LIBRERÍA. • SOFTWARE DE USO LOCAL SIN ACCESO REMOTO NI DEL RECURSO HUMANO DEL JUZGADO ASI COMO TAMPOCO DE LA CIUDADANÍA. • ESTRUCTURA JERÁRQUICA PIRAMIDAL CON CONCENTRACIÓN UNIPERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES. • BASE DE DATOS DESACTUALIZADA. • CIERTO DESAPEGO DE LA CIUDADANÍA A CUMPLIR NORMATIVAS EN MATERIA DE FALTAS EN RAZÓN DE LA INEFICACIA DEL JUZGADO.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> • LA PROFUNDIZACIÓN DE LA INFORMATIZACIÓN HACIA TODAS LAS ÁREAS DEL JUZGADO A TRAVÉS DE LA INSTALACION O IMPLEMENTACION DE NUEVOS Y ACTUALIZADOS MODULOS DEL SOFTWARE QUE MEJORE LA EFICIENCIA Y LA EFECTIVIDAD. • DE LA CALIDAD Y MEJORA SUSTANCIAL EN LA FUNDAMENTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS LEGALES GENERADOS MEDIANTE EL SOFTWARE. • APOYO INSTITUCIONAL POR PARTE DEL D.E.M. Y DEL H.C.D. • OPORTUNIDAD DE TRANSICIÓN HACIA UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL EN CONCEPTO DE LAS RECIENTES MODIFICACIONES LEGISFERANTES. • DE MEJORAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DEL RECURSO HUMANO MEDIANTE CAPACITACIONES Y NUEVAS INCORPORACIONES. • LA DE INCORPORAR NUEVA TECNOLOGÍA CON LA ADQUISICIÓN DE MEJORES INSUMOS INFORMÁTICOS. • DE GENERAR CONVENIOS CON OTRAS INSTITUCIONES RELACIONADAS CON SU ACTIVIDAD O FUNCIÓN. • MEJORAR EL IMPACTO MEDIO AMBIENTAL EN RAZÓN DEL MENOR USO DEL PAPEL. • DE OBTENER MAYOR Y MEJOR VOLUMEN DE INFORMACION ESPECIFICA Y CONCRETA PARA LA FORMULACION DE POLITICAS PUBLICAS. • LA POSIBILIDAD DE MEJORAR LA ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACION Y LA TRANSPARENCA EN EL PROCESO DE FALTAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • CRECIMIENTO POBLACIONAL POR ENCIMA DE LA CAPACIDAD DE ATENCIÓN DE LAS INSTITUCIONES. • NUEVOS COSTOS DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN. • LA FALTA DE INFORMATIZACION PODRÍA REDUCIR LA CREDIBILIDAD Y CONFIANZA DEL JUZGADO COMO INSTITUCION. • ELEVADOS COSTOS PARA LA INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. • VALIDACIONES INFORMÁTICAS INTRA SOFTWARE. • POSIBLE ATAQUES A LA CIBERSEGURIDAD DE LOS ARCHIVOS DIGITALES. • POCA O NULA VINCULACIÓN DIGITAL CON OTROS ORGANISMOS DEL ESTADO EN CUALQUIERA DE SUS ESTAMENTOS. • FALLAS EN EL SISTEMA. ERRORES DE CONFIGURACION SOBRECARGA DEL SISTEMA. CAIDA DEL SERVIDOR.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de la normativa vigente, las reglamentaciones, documentaciones revisadas y las entrevistas realizadas.-

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se logró considerar los factores tanto económicos, políticos, sociales, culturales y de gestión Administrativa que representan las influencias del ámbito a nivel interno como el externo al Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas; incidiendo sobre su labor y que potencialmente puedan favorecer o en caso contrario, poner en riesgo el cumplimiento del mandato constitucional. Esta matriz FODA puede ser una herramienta valiosa para la planificación y gestión estratégica del juzgado de faltas de Posadas.

A partir de lo extraído de dicha Matriz, realizada en base a las entrevistas que se han llevado a cabo, se pueden advertir los siguientes puntos:

- 1. Mejorar la infraestructura:** Para que la informatización sea efectiva, es necesario contar con una infraestructura óptima. Esto incluye hardware, software y conectividad. Es importante que el juzgado cuente con equipamientos actualizados, software actualizado y una conexión a internet rápida y estable.
- 2. Implementación de un sistema de gestión de expedientes:** La informatización del juzgado de faltas de Posadas permitiría la gestión electrónica de documentos y expedientes. Es fundamental la implementación de un sistema de gestión documental para facilitar la búsqueda, el acceso y la gestión electrónica de los documentos.
- 3. Es importante que el personal o recurso humano que presta funciones en el juzgado de faltas, reciba una capacitación constante en nuevas tecnologías y herramientas digitales.** Esto permitirá que el Recursos saquen el máximo provecho del sistema y pueda realizar las tareas de manera más eficiente y precisa.
- 4. Implementación de las actualizaciones del sistema para seguimiento de casos:** lo cual permitiría una mejor organización y seguimiento de los casos. Con la implementación de este nuevos servicios o módulos, se podría establecer un archivo (expediente) electrónico de seguimiento de los casos como una herramienta que permita vislumbrar la evolución paso a paso de las etapas del proceso administrativo de faltas.
- 5. Automatización de la gestión de turnos:** Una vez que el juzgado se informatiza, se puede implementar un sistema de gestión de turnos pero en línea que, si bien estuvo presente en épocas de Pandemia del COVID-19, hoy ya no se encuentra en funcionamiento. Dicha idea, implica la reducción de la incertidumbre al solicitar un turno para las personas y reduce

también la necesidad de personal administrativo dispuesto específicamente solo para esta tarea.

Así pues, algunas de las conclusiones que se pueden extraer del Análisis FODA realizada en el Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas están relacionadas con los elementos que requieren mejoras significativas o los recursos (humanos o insumos) que tienen potencial para aprovecharse.

En ese sentido, la informatización es un proceso fundamental para alcanzar la eficiencia administrativa en el juzgado de faltas N° 1 de Posadas, ya que gracias al aporte que le podría brindar la tecnología, así como el acceso a la información y su gestión se tornaría más fácil y rápida, lo que conllevaría a una importante reducción de los tiempos de resolución de los conflictos planteados en el ámbito de faltas y también respecto de los costos asociados a la administración de justicia.

En consecuencia y a partir de lo pormenorizadamente analizado en el Cuadro N° 5 (la Matriz FODA), se formulan las diferentes propuestas específicas para el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas, lo cual se espera que sirva de plataforma para contribuir con el aporte científico y organizacional, para mejorar la calidad institucional del Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas.

CAPÍTULO III: PROPUESTAS Y FORMAS DE IMPLEMENTACIÓN

PROPUESTA N° 1:

Sistema de Indicadores para evaluar y controlar la Eficiencia Administrativa del Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas a partir de los avances de la informatización.

Antes de desarrollar la propuesta, un paso inicial es aclarar al menos sintéticamente (ya que no es el fin del presente trabajo de investigación) qué es un indicador.

Existen diversos tipos de indicadores: los que determinan según el aspecto que están tratando de analizar o bien según la función que tenga su uso. Así, siguiendo a Durand Bazán E. (2020), la clasificación más amplia, es la basada en los siguientes criterios: “1. Según las funciones de la educación superior: enseñanza, investigación y servicios. 2. Según el objeto: indicador de input, de proceso y de output. 3. Según el tipo de medida: indicador cuantitativo, indicador cualitativo” (p. 16).

Según Pérez et al. (2010) los indicadores deben cumplir una serie de requisitos:

“deben ser fáciles de obtener, fáciles de enunciarse, relevantes para la toma de decisiones y fáciles de interpretar. La creación y desarrollo de sistemas de indicadores válidos y fiables supone una alternativa que puede responder a la necesidad de estructurar y medir el concepto de calidad” (p. 16).

La Organización Mundial del Turismo (1995) definía a un indicador como

“aquel instrumento cuantitativo y sintético que facilita el análisis y evaluación de la información de manera que, junto con cualquier otro tipo de instrumento, los actores decisores reducen la probabilidad de adoptar inadvertidamente decisiones desafortunadas”.

Siguiendo a la OMT (2005) señala que:

“Los indicadores son medidas de la existencia de dificultades o de la gravedad de las ya conocidas, indicios de situaciones o problemas por venir, medidas del riesgo y la necesidad potencial de acción, medios para identificar y evaluar los resultados de nuestras acciones”. (p. 10)

Esta definición, que destaca claramente la importancia de los indicadores desde el punto de vista de la gestión pública, enfatiza el principio de prevención atribuyéndoles la función de

alertar sobre posibles impactos negativos. Otras acepciones, en cambio, reivindican los indicadores como instrumentos para describir los procesos y su evolución, tal y como Delgado (2009) establece que “los indicadores cuantifican el cambio, identifican los procesos y proporcionan un marco para el establecimiento de objetivos y supervisión del rendimiento”, o en la misma línea, Delgado (2009) aduce que “los indicadores ofrecen información crítica sobre las tendencias y condiciones actuales y ayudan a avanzar hacia los objetivos fijados” (p.4).

En síntesis, un sistema de indicadores, según la literatura, es un conjunto de medidas cuantitativas y cualitativas que se utilizan para medir el desempeño de un sistema (en este caso el procedimiento administrativo de una organización) en relación con los objetivos y metas establecidos. Estos indicadores, sugieren, deben ser relevantes, medibles, confiables y comparables, permitiendo a la organización, no solo la posibilidad de que la toma de decisiones sea informada, sino que también le otorga facultades o herramientas a la institución para controlar y monitorizar continuamente el desempeño del sistema.

Pues bien, para crear o proponer un sistema de indicadores, fue importante tomar en cuenta los procesos que se llevan a cabo en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas, así como también, identificar los puntos críticos para poder determinar medidas que permitan evaluar y controlar el procedimiento administrativo con el objeto de generar información que luego se traducirían en informes periódicos a fin de mejorar la eficiencia en la organización.

En ese contexto, a continuación se proponen algunos indicadores que podrían ser de utilidad para el Juzgado de Faltas, a saber:

- **Tiempo promedio de resolución de actas de infracción (expedientes o causas):** este indicador, mediría el tiempo que demora el Juzgado en resolver cada acta de infracción que ingresa a la esfera de su competencia hasta una resolución administrativa final (es decir, que pone fin al procedimiento dispuesto para primera instancia de Faltas). Dicho indicador sería valioso para evaluar la eficiencia del juzgado y poder identificar los obstáculos que podrían estar generando un retraso o dilación en el proceso de tramitación de las actas de infracción que son el inicio del procedimiento de faltas. Este indicador respondería a la pregunta: *En promedio,*

¿cuánto tiempo se demora en resolver las actas de infracción que ingresan al Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas?

$$\text{Tiempo promedio de resolución de actas de infracción (TPR)} = \frac{\text{Cantidad de días de resolución del acta} \times 100}{60 \text{ días}}$$

Con esta fórmula se pretende calcular el tiempo promedio que le lleva al Juzgado de Faltas N° 1 resolver las actas de infracción que le ingresan durante el mes que se encuentra de turno, contrastando dicha cifra sobre 60 días, que se han tomado como referencia a los primeros 30 días del mes de turno y los 30 días posteriores a dicho mes de turno.

Este indicador puede arrojar los siguientes resultados:

Si el TPR = 100, el procedimiento se encuentra dentro de los parámetros normales de eficiencia.

Si el TPR > 100, alguna de las etapas del procedimiento requiere atención para alcanzar la eficiencia.

Si el TPR < 100, el procedimiento administrativo denota signos de mayor eficiencia.

- **Índice de actas de infracción resueltas:** este indicador mediría el número de actas que han encontrado resolución dentro de los 30 días de ingresada el acta de infracción, comparándolo con la cantidad de actas de infracción que hayan ingresado en el mismo mes de turno en el Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas. La importancia de este indicador radicaría en la posibilidad de poder evaluar la capacidad del Juzgado de atender la demanda e identificar probables situaciones a resolver respecto de la sobrecarga de trabajo. Este indicador puede responder a la pregunta: *¿Cuántas actas de infracción resuelve el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas en el mes de turno?*

$$\text{Índice de actas de infracción resueltas (IAR)} = \frac{\text{Actas con Resolución en el mes de turno}}{\text{Cantidad de Actas ingresadas en el mes de turno}}$$

De este índice se esperan los siguientes posibles resultados:

Si el IAR = 1, indicaría eficiencia, en tanto el Juzgado estaría logrando atender la demanda en el periodo correspondiente, con los recursos existentes.

Si el IAR < 1, indicaría que el Juzgado no logra atender la demanda en el periodo correspondiente con los recursos existentes, lo que podría ser alerta de sobrecarga de trabajo o ineficiencia en alguno de los sectores de la organización.

Si el IAR > 1, podría ocurrir que el indicador resulte mayor a 1 en periodos donde se resuelvan actas de meses o periodos anteriores.

- **Índice de actas de infracción (expedientes o causas) apeladas:** este indicador mediría el número de actas que luego son apeladas, comparándolas posteriormente con el número de expedientes resueltos. Esta variable le permitiría al juzgado poder monitorear la calidad de las resoluciones del juzgado y determinar probables problemas de interpretación de la normativa. Adviértase en este caso, que la Ciudad de Posadas es el único Municipio de la Provincia de Misiones, que en materia específicamente de faltas y contravenciones, tiene en pleno funcionamiento una Cámara de Apelaciones que conoce y resuelve en grado de apelación (segunda instancia) los recursos promovidos contra las resoluciones dictadas por los Jueces de los Juzgados unipersonales de Faltas. Por lo que este indicador podría medir específicamente la calidad de sus resoluciones en concepto, no solo de las resoluciones o sentencias que son apeladas sino que también en relación al desarrollo del trámite y definición que hayan tenido dichas actas de infracción en esta primera instancia.

Todo lo cual conseguiría la posibilidad real y material de obtener la unificación de la jurisprudencia lo que conduciría inexorablemente a la tan anhelada seguridad jurídica en materias de faltas en el municipio de Posadas. Este indicador puede responder a la pregunta: ¿Cómo resuelve sus actas de infracciones (expedientes) el

juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas? o bien: ¿Cómo es la calidad de sus resoluciones o sentencias al momento de la toma de decisiones hacia la ciudadanía?

$$\text{Índice de actas de infracción apeladas (IAAp)} = \frac{\text{Actas apeladas en 60 días}}{\text{Actas resueltas en 60 días}}$$

Los resultados esperados del IAAp son:

Si el IAAp = 0, denota eficiencia, ya que indicaría que el Juzgado de Faltas resuelve sus actas de infracción siempre conforme a derecho sin que las personas recurran su respectiva decisión.

Si el IAAp < 1, denota relativa eficiencia en función de que este nivel de resultado indicaría que el Juzgado estaría emitiendo resoluciones, con poca sustentación o argumentación en términos jurídicos, o sin base sólida, dando lugar a apelación.

Si el IAAp > 1, denota menor eficiencia dado que indicaría que el Juzgado está teniendo problemas de arrastre con otros períodos anteriores, emitiendo mayormente resoluciones con endeble argumentación en términos jurídicos.

- **Índice de actas de infracción desestimadas:** este indicador, mediría la cantidad de actas de infracción que son desestimadas contrastandolo con la cantidad de actas que ingresan en total el mismo periodo. Es decir, lo que se busca es advertir cuántas son las actas que se han llevado a cabo sin algún requisito esencial para redactar válidamente dicha acta. Este indicador sería valioso para evaluar, específicamente en términos cuantificables, la eficiencia del juzgado para identificar esos errores insalvables y en todo caso poder comunicar al ejecutivo para evitar gastos de recursos por elaborar un acta sin todos los requisitos que establece la ordenanza de procedimiento de faltas. En relación a la desestimación se puede señalar, que si bien son muchas las actas que ingresan en el mes de turno (actualmente alrededor de 5000 aprox) se sugiere que antes de proceder a la notificación, se proceda a determinar si cada acta reúne o no todos los requisitos esenciales dispuestos en la Ordenanza para que sean válidamente confeccionadas y recién allí comenzar con la

etapa de primera notificación, evitando desgastes en el personal y la erogaciones en insumos que terminan siendo innecesarias. Este indicador puede responder a la pregunta: *¿Cómo se encuentran confeccionadas las actas de infracción que ingresan al Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas? ¿Reúnen estas todos sus requisitos esenciales dispuestos en la Ordenanza de Procedimiento? ¿Debo activar los mecanismos administrativos de trámite y notificación de aquellas actas que no se encuentran confeccionadas válidamente?*

Índice de actas de infracción desestimadas (IADe):

Actas desestimadas con ingreso en el mes de turno
Actas que ingresan en el mes de turno

Los resultados esperados del IADe son:

Si el IADe = 0, denota eficiencia ya que indicaría que todas las actas ingresadas en el mes de turno fueron tramitadas y/o resueltas con todos sus requisitos esenciales, evitando de esta forma gastos de recursos (insumos y de personal) innecesarios.

Si el IADe < 1, denota relativa eficiencia dado que indicaría que si bien no todas las actas se encuentran redactadas conforme a los requisitos esenciales, las desestimaciones son menores a las actas ingresadas.

Si el IADe > 1, denota menor eficiencia en razón de que este resultado indicaría que se está ante un problema atendible en la redacción o confección de las actas de infracción o bien se podría tratar de un arrastre iniciado en períodos anteriores al mes de turno.

- **Índice de anual actas de infracción prescriptas:** este indicador, mediría cuantas son las actas de infracciones que prescriben por año contrastado con las que ingresan al Juzgado de Faltas N° 1 en el mismo periodo o año calendario. Vale destacar la importancia que podría tener dicho indicador para monitorizar o controlar, específicamente en términos cuantificables, la eficiencia del juzgado de faltas para evitar o al menos controlar cuántas y porque son las actas que prescriben,

dándole trámite pertinente a las mismas y prevenir que el transcurso del tiempo las deje sin efecto, en razón de que eso implica gastos tanto de insumos como de RR.HH. Este indicador puede responder a la pregunta: *¿Cuántas actas de infracción resuelve el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas anualmente? ¿Cuántas Actas de infracción no pudo resolver porque dichos documentos se encuentran prescriptos? ¿Se puede mejorar los procesos para poder resolver más y evitar así que prescriban actas confeccionadas válidamente?*

Índice de actas de infracción prescriptas (IAPre):

Actas prescriptas durante un año calendario
Actas que ingresan durante un año calendario

Los resultados esperados del IAPre son:

Si el IAPre = 0, denota eficiencia ya que indicaría que todas las actas ingresadas en el mes de turno fueron tramitadas y/o resueltas en tiempo y forma, evitando de esta forma gastos de recursos (insumos y de personal) innecesarios.

Si el IAPre < 1, denota relativa eficiencia dado que indicaría que si bien no todas las actas prescriben dada su inactividad y el transcurso del tiempo, las prescripciones son menores a las actas ingresadas.

Si el IAPre > 1, denota menor eficiencia en razón de que los niveles por encima de este resultado indicaría que se está ante un problema en la tramitación de las actas en el Juzgado de Faltas, habiendo determinado primeramente que estas actas se encuentran válidamente redactadas, la Organización no impulsó el proceso conforme los parámetros dispuesto por la normativa vigente o, en su caso, se podría tratar de un arrastre que se evidencia de períodos o procesos anteriores.

En resumen, el sistema de indicadores propuesto para monitorear la eficiencia administrativa en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas se expone en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 8: Sistemas de Indicadores propuestos para monitorear la eficiencia administrativa en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas.

Indicador	Fórmula	Posibles resultados	Medida de eficiencia
Tiempo promedio de resolución de actas de infracción (TPR)	$\frac{\text{Cantidad de días de resolución del acta} \times 100}{60 \text{ días}}$	TPR = 100 TPR > 100 TPR < 100	Eficiente Menor Eficiencia Mayor Eficiencia
Índice de actas de infracción resueltas (IAR)	$\frac{\text{Actas con Resolución en el mes de turno}}{\text{Cantidad de Actas ingresadas en el mes de turno}}$	IAR = 1 IAR < 1 IAR > 1	Eficiente Menor Eficiencia Mayor Eficiencia
Índice de actas de infracción apeladas (IAAp)	$\frac{\text{Actas apeladas en 60 días}}{\text{Actas resueltas en 60 días}}$	IAAp = 0 IAAp < 1 IAAp > 1	Eficiente Relativa Eficiencia Menor Eficiencia
Índice de actas de infracción desestimadas (IADe)	$\frac{\text{Actas desestimadas con ingreso en el mes de turno}}{\text{Actas que ingresan en el mes de turno}}$	IADe = 0 IADe < 1 IADe > 1	Eficiente Relativa Eficiencia Menor Eficiencia
Índice de actas de infracción prescriptas (IAPre)	$\frac{\text{Actas prescriptas durante un año calendario}}{\text{Actas que ingresan durante un año calendario}}$	IAPre = 0 IAPre < 1 IAPre > 1	Eficiente Relativa Eficiencia Menor Eficiencia

Fuente: Elaboración propia en base a la propuesta que se realiza como aporte del presente trabajo de investigación

Por último, para darle paso a la próxima propuesta que ronda en la idea de profundizar la informatización en el juzgado de faltas N° 1 de Posadas, se considera que el sistema de indicadores propuesto precedentemente marcaría el camino hacia la construcción de un

nuevo proceso mediante el cual el juzgado pueda generar información de calidad y en tiempo real, que luego de dicha obtención y análisis de los datos arrojados por el sistema a través de reportes, terminen en la posibilidad de generar propuestas de implementación de políticas públicas al Departamento Ejecutivo o al Honorable Concejo Deliberante de Posadas a través de la Cámara de Apelaciones en lo atinente específicamente a la prevención de comisiones de faltas o contravenciones en el ejido Municipal, todo ello, con la finalidad de obtener en el inconsciente colectivo de la ciudadanía toda, la idea de que un juzgado de faltas no es solo el que más y mejor resuelve las actas de infracciones, sino que también aquel que ayuda en la prevención de infracciones.

PROPUESTA N° 2:

Actualización o implementación de mejoras del software actual, profundizando la informatización en aras de aumentar y extender la eficiencia administrativa del Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas.

La informatización se ha convertido en la actualidad en una necesidad imperante en la mayoría de las instituciones, empresas y organizaciones en todo el mundo. Los juzgados de faltas puntualmente, no son una excepción a esta tendencia, si bien existen organizaciones que ya han adoptado sistemas informáticos avanzados para ayudar en su gestión y procesamiento de expedientes, distinto es el caso del Juzgado de Faltas N° 1, que se advierte el inicio de la implementación de una herramienta informática pero que a la postre ha quedado desactualizada o no ha avanzado conforme las necesidades u oportunidades que se han ido generando después de dar aquel primer paso.

Es importante que el Juzgado de Faltas adopte la informatización como una forma de mejorar su eficiencia y efectividad, ya que al hacerlo, podría mejorar la calidad de los servicios que brinda a los usuarios y garantizaría con esto, que las decisiones jurídicas se tomen en forma más oportuna y precisa.

De acuerdo con lo dicho, para recopilar toda aquella información que se propuso en el apartado anterior, en este caso se propone la actualización o implementación de nuevos módulos o mejoras del software actual, profundizando con ella la informatización que ha sido tan beneficiosa para el Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas.

En ese sentido, esta propuesta se enmarca en la oportunidad que se ha generado advirtiendo que la implementación de la informatización en algunas áreas del juzgado trajo consigo mayor eficiencia y mejor capacidad para responder a las necesidades que plantean los usuarios (contribuyente, ciudadanos, vecinos o cualquier persona que se acerca a los estrados del tribunal).

Por otra parte, es importante destacar que ha habido modificaciones legislativas que han ido en consonancia con el avance de la informatización, dejando la puerta abierta para profundizar la sistematización de todas las áreas que aún no están consideradas en la operatividad del software.

Entonces, a partir de ello se propone al Juzgado de Faltas N° 1 la puesta en funcionamiento de los siguientes módulos o mejoras del Software, a saber:

- **Seguimiento y monitorización de expedientes**, en dicho módulo se presentaría la posibilidad por un lado de plasmar todos los pases o movimientos que tenga el trámite de cualquier expediente que se haya generado en el área correspondiente (Departamento Mesa de Entradas). Por otro lado, se conseguiría explotar al máximo la oportunidad de digitalizar todos los instrumentos o documentos que se generen dentro del software, es decir, como paso previo a la digitalización total del procedimiento administrativo en materia de Faltas. En este punto es importante advertir que la creación de un expediente completamente digital implicaría una inversión en infraestructura considerable, razón por la cual como una alternativa previa al expediente electrónico total, se propone la posibilidad de esta actualización que vaya generando, archivos digitales que posteriormente servirán como soporte a la hora de dar curso a la implementación del expediente electrónico total. Recordemos que los expedientes digitales permiten un acceso rápido y fácil a la información en tiempo real desde cualquier lugar, lo cual implicaría menos consumo de tiempo en la búsqueda de expedientes o trámites que en el estado actual de las cosas, pueden ser difíciles de encontrar y acceder, especialmente porque el juzgado tiene una gran cantidad de casos pendientes.
- **Administración de todos los libros del Juzgado**: aquí lo interesante de la actualización sería abandonar la idea de seguir escribiendo de puño y letra los libros que generan los instrumentos que se realizan al operar el software. En otras

palabras, este módulo implicaría dejar de realizar libros de forma manual ya que esto implica el aumento del riesgo de errores y puede retrasar aún más el proceso de resolución de las actas de infracción, esta mejora por consiguiente reduciría la posibilidad del error humano permitiendo al personal a abocarse a otras labores para mejorar la eficacia y la eficiencia del Juzgado.

- **Generación de instrumentos (providencias, resoluciones, sentencias)** esta actualización permitiría la posibilidad de guardar todos los documentos en formato PDF que se realicen dentro del software o si se confeccionan por fuera del sistema, esta actualización posibilitaría la carga de ese archivo o documento. Este módulo tiene directa relación con el seguimiento de expedientes porque de un modo informático se comenzaría a compaginar por fecha toda la documentación o instrumentos que se realicen en el marco de la tramitación de cada uno de los expedientes.

En el marco de esta actualización o mejora, sería muy interesante la **Implementación o combinación, en una especie de co-working, dentro del mismo software con la Inteligencia Artificial (IA)**, esta herramienta traería grandes posibilidades de acelerar y simplificar el proceso administrativo de faltas en lo atinente a las Resoluciones de actas de infracciones; mejoraría la calidad de los instrumentos que emanen desde el Juzgado de Faltas hacia la ciudadanía, evitando totalmente las subjetividades y recopilando o combinando legislación, reglamentos y jurisprudencia al respecto del tema que se trata de resolver pero en una escala que bien podría ser incluso mundial.

- **Administración y generación de Oficios, Cédulas de Notificación, Mandamientos y Testimonios** esta mejora consistiría que se realicen dentro del sistema todo lo atinente a las formas de comunicación para expresar sus requerimientos o medidas jurídicas legales que tiene a disposición el juzgado con el afuera. Hacerlo a través del software implicaría la posibilidad de controlar el proceso de gestión de estos documentos, lo cual reduciría nuevamente la posibilidad del error humano que de cometerlo sería mucho más fácil y práctico advertir el error para luego enmendarlo y continuar así con el trámite del expediente. También es dable señalar aquí, que previa a la notificación electrónica el juzgado debería

obtener los correos electrónicos de cada persona que se presente a los estrados del tribunal a tramitar algún expediente para poder llevar a cabo dicha notificación, lo cual implicaría un tiempo en la implementación de esta forma de notificación para validar los correos y hacerla jurídicamente válida.

- **Firma digital en los instrumentos, documentos y escritos judiciales**, esta actualización es importante porque implicaría menor consumo de tiempo para firmar todos los documentos que debe firmar en la actualidad las autoridades del juzgado de faltas, por supuesto, teniendo presente que esta propuesta también posee una inversión o esfuerzo para mejorar la infraestructura pero redundaría en beneficios para ir reduciendo los tiempos en la resolución de las actas de infracción. Dicha mejora si bien se encuentra mencionada en la última modificación de la ordenanza de Procedimientos en materia de faltas aún no está reglamentada ni mucho menos implementada.
- **Vinculación a través del software con otras dependencias u organismos** que sean emparentados con la función del juzgado de faltas, esta actualización redundaría en la posibilidad de comenzar a aplicar funciones informáticas que establezcan materialmente la vinculación interorganizacional o interinstitucional, lo cual evitaría la doble carga de datos, mejoraría la actualización de la base de datos existente para poder notificar más efectiva y eficazmente las actas infracción.

En líneas generales los cambios, mejoras o actualizaciones que se proponen van en consonancia con la automatización de los procesos que en la actualidad son manuales. Por lo que esta profundización en la informatización no solo aumentaría la eficiencia y la precisión de los procesos, sino que también reduciría la carga de trabajo del personal y mejoraría la experiencia de los usuarios.

Otro aspecto clave para mejorar el software de gestión es la fase de integración de datos. Un juzgado de faltas recibe y procesa grandes cantidades de información, que proviene de una variedad de fuentes, incluidas las fuerzas de seguridad (Policía Provincial, Gendarmería, etc.), las autoridades de aplicación y los ciudadanos. Por lo que esta posibilidad como solución que se presenta dentro del software, integrando datos de todas estas fuentes, podría ayudar a mejorar la calidad y la velocidad de las decisiones. Además, esta integración de datos también podría colaborar a identificar patrones y/o tendencias en

el comportamiento de los infractores y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones de los Jueces de Faltas.

La integración de datos y la automatización también pueden ayudar a aumentar la cantidad y calidad de datos disponibles para el análisis, la elaboración e implementación de políticas públicas que colaboren con la prevención, que en la actualidad no estarían siendo tomadas en cuenta por parte del Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas.

Por último en lo específico a las propuestas de mejoras, es conveniente mencionar la importancia que tiene una interfaz de usuario intuitiva y fácil de usar. Los jueces, secretarios, directores, jefes de departamento y personal del juzgado de faltas deberían ser capaces de interactuar con el software o sistema de manera más sencilla, lo cual reduce la necesidad de capacitación o entrenamiento extensivo y mejoraría la eficiencia. Una buena interfaz también podría aumentar la satisfacción de los usuarios (ciudadanos o contribuyentes) y a través de ello bien podría mejorar la imagen del juzgado de faltas para con la comunidad.

Ahora bien, con este nivel de informatización, el Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas, depende mucho del papel y de la gestión manual de los expedientes. Esto puede acarrear o resultar en una gestión más lenta y propensa a errores, ya que la información debe ser ingresada de forma manual y los expedientes o documentos físicos deben ser buscados y manipulados individualmente.

Por ello, en términos de eficiencia, la automatización de los procesos permite un procesamiento más rápido de los expedientes y trámites que se realicen, lo que significa a la postre que los casos pueden ser resueltos en menos tiempo. Asimismo, la gestión digital reduce la posibilidad de errores humanos, lo que mejoraría la precisión de los registros y la gestión de los expedientes, archivos y/o documentos.

También hay que decir que en términos de costos, un Juzgado de Faltas con mayores o mejores niveles de informatización podría requerir una inversión inicial mayor, ya que se necesitaría de tecnología avanzada para automatizar los procesos. No obstante, a largo plazo, esta institución podría ser más rentable, ya que reduciría la necesidad de personal para realizar tareas administrativas, evitar la impresión de un sin fin de documentos reduciendo el gasto o consumo de hojas, de tóner, de impresoras entre otras cosas.

PROPUESTA N° 3:

Página Web Oficial de la Justicia de Faltas de Posadas: creación, desarrollo y administración de una Página Web Oficial para lograr mejorar el Servicio de Justicia y su comunicación institucional.

Antes de iniciar el abordaje de la presente propuesta, es necesario precisar que este aporte se realiza dejando abierta como posibilidad su implementación, sin ser tan extenso en su desarrollo, dado que, a prima facie se puede advertir, requeriría de una fuerte inversión en infraestructura y consecuentemente una adecuación de normativas para poder llevarla a cabo, razón por la cual se deja planteada esta propuesta, a modo de seguir colaborando proactivamente a través de ideas, acerca de cómo podría mejorar, la eficiencia administrativa, específicamente del Juzgado de Faltas N° 1 y términos globales en la Justicia de Faltas como institución.

En ese sentido, también es válido mencionar aquí, que los dos únicos trámites, que en la actualidad están disponibles vía on line y que son posible de autogestionarse por parte de las personas (contribuyentes) son: En primer lugar, la consulta de dominio de infracciones al tránsito y, en segundo lugar, la solicitud de informe de infracciones de tránsito propiamente dicha.

Estas son las únicas dos diligencias que están contempladas para que las personas adquieran dicha información o realicen sus trámites en forma totalmente remota, con la salvedad de que, si bien están previstas en la internet, empero lo están en la página web oficial del Departamento Ejecutivo Municipal de la Ciudad de Posadas, ya que la Justicia de Faltas como Organización Estatal, en la actualidad no posee ninguna página web oficial en funcionamiento, así como tampoco posee redes sociales oficiales, que bien podrían ser utilizadas como medio para comunicarse institucionalmente con el conjunto de la Sociedad. En este contexto, el desarrollo de una página web oficial, para la Justicia de Faltas de la Ciudad de Posadas podría ser un gran desafío, pero también una gran oportunidad para modernizar el funcionamiento de la Cámara de Apelaciones, de los juzgados y mejoraría la experiencia no solo con los usuarios sino con la sociedad toda.

Para comenzar con ese proceso y que pudiera cumplir con las expectativas generadas, sería importante primeramente, identificar las necesidades y objetivos de la Justicia de Faltas como institución: es decir: ¿Qué información se desearía compartir con la sociedad? ¿Qué

funcionalidades se desearían incluir? ¿Cómo se esperaría que la página web mejore la eficiencia y la eficacia de la Justicia de Faltas?

Una vez identificadas dichas necesidades y objetivos, se podría proceder al diseño de la página web, para lo cual, sería recomendable contar con un equipo de profesionales que puedan asesorar a la Institución en todo momento. Puntualmente, se podría pensar en incorporar la asesoría de diseñadores y ampliar el plantel de desarrolladores web profesionales para garantizar que el diseño sea atractivo, intuitivo y fácil de operar para los usuarios. El contenido de la página web debería ser preciso, claro y fácil de entender. Se deberían incluir secciones como la historia y funciones del juzgado, información sobre los servicios ofrecidos, un formulario de contacto para realizar denuncias, una sección de preguntas frecuentes y un apartado de noticias y actualizaciones.

Aunque en la actualidad, como se sostuvo, la Justicia de Faltas no cuenta con un sistema informático o una página web que lo vincule con el afuera, ya que el uso del software existente se hace solo de manera local y es operado solo por el personal y/o autoridades de la Justicia de Faltas, se debería considerar la posibilidad de integrar algunas funcionalidades desarrolladas anteriormente como propuestas, en la propia página web. Por ejemplo, se podría incluir la posibilidad de realizar trámites (formalizar un descargo) o generar boletas de pagos de las infracciones vía on line, sin necesidad de dirigirse físicamente a los Juzgados de Faltas; se podría incluir el seguimiento del estado de los expedientes por actas de infracciones en trámite, o dicho de otro modo, se debería apuntar a la posibilidad de acceso remoto, para evolucionar a una idea o implementación de la autogestión en materia de faltas por parte del usuario (contribuyente), con el fin de resolver todos sus trámites o diligencias, sin necesidad de concurrir a las instalaciones de los tribunales de faltas, en efecto, propender a la virtualización del proceso de faltas en su totalidad.

Ahora bien, toda vez que la página web esté lista, estén delineados los objetivos y existan mejoras en cuanto a su accesibilidad, es importante promocionarla para que la ciudadanía la conozca, utilizando para ello todos los medios de comunicación al alcance de la organización para promocionar la página web, verbigracia publicaciones en las redes sociales, en diarios de masiva circulación, folletos y colocación de cartelera institucional en lugares estratégicos de la ciudad de Posadas.

La implementación de una página web oficial podría ser un gran paso hacia la modernización del servicio que brinda la Justicia de Faltas, pero se requeriría de un esfuerzo mayor para transformar el modelo de gestión pública y mejorar la eficiencia en la atención a los usuarios. Sería necesario contar con una planificación adecuada, una estrategia de implementación efectiva y una cultura organizacional que fomente la innovación y el cambio cultural. Indiscutiblemente para ello, se necesitaría un compromiso firme de las autoridades de la Institución y de todos los miembros del equipo tanto técnico como administrativo, para lograr una transformación profunda y efectiva en la gestión de la Justicia de Faltas de Posadas, virtualizando todo el procedimiento en materia de faltas a partir de la vinculación remota o vía on line entre el usuario (ciudadano o contribuyente) con la Organización.

CONCLUSIONES

La transición hacia la informatización en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas representa un gran avance hacia la modernización de la estructura de la organización, no obstante, no se puede soslayar que esta implementación, ha sido y seguirá siendo un proceso complejo que implica la integración y aplicación de las T.I.C. en todas las áreas de la institución.

En este marco, es importante tener en cuenta que la implementación o profundización de la informatización requiere de una planificación, una asignación adecuada de recursos y una formación específica, tanto para las autoridades como para el personal técnico y administrativo del Juzgado de Faltas.

Ahora bien, en cuanto a los resultados obtenidos del Análisis Interno realizado en el presente trabajo de investigación, se puede advertir que a pesar de haberse iniciado en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas el camino hacia la informatización e implementación de los conceptos derivados del gobierno digital, aún no se registra evidencia de factores de cambio en el modelo o enfoque de gestión, prevaleciendo características propias de un sistema Weberiano o Burocrático.

En lo relativo al Análisis Externo, se advierte que la efectiva utilización de la información y la tecnología puede potenciar las fortalezas del Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas, ya que la gestión de los procesos se tornarán más fáciles y rápidos, logrando una administración de justicia más eficiente y un aumento de la confianza de la ciudadanía hacia la institución, que a la postre es la encargada de impartir justicia en el ámbito de su competencia a nivel municipal.

Por ello, a partir de estos análisis realizados, surge la imperiosa necesidad de realizar algunas propuestas tendientes a mejorar la accesibilidad de los servicios que presta el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas a través de la Modernización de los procesos internos y externos mediados por la informatización.

En dicho contexto, se propone como primer aporte, la posibilidad de implementar un sistema de indicadores, capaz de medir la eficiencia del Juzgado, en torno a diferentes índices que permitirán medir, controlar y monitorizar antes, durante y después el proceso administrativo previsto para la organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la

atención a los requerimientos o trámites que son llevados a cabo diariamente por las personas que se acercan a los estrados del tribunal.

El sistema de indicadores propuesto marcaría el camino hacia la construcción de un nuevo proceso mediante el cual el juzgado pueda generar información de calidad y en tiempo real, que terminen en la posibilidad de generar propuestas de implementación de políticas públicas al Departamento Ejecutivo o al Honorable Concejo Deliberante de Posadas a través de la Cámara de Apelaciones en lo atinente específicamente a la prevención de comisiones de faltas o contravenciones en el ejido Municipal. Todo ello, con la finalidad de obtener, en el inconsciente colectivo de la ciudadanía toda, la idea de que un juzgado de faltas no es solo el que más y mejor resuelve las actas de infracciones, sino que también aquel que ayuda en la prevención de infracciones.

En segunda instancia, se realiza la propuesta de llevar a cabo la implementación de una actualización o puesta en funcionamiento de mejoras en el software actual, profundizando así la informatización, en aras de aumentar y extender la eficiencia administrativa del Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas en todas sus áreas o sectores. En líneas generales los cambios, mejoras o actualizaciones que se proponen van en consonancia con la automatización de los procesos que en la actualidad son manuales. Por lo que esta profundización en la informatización no solo aumentaría la eficiencia y la precisión de los procesos, sino que también reduciría la carga de trabajo del personal, los costos implicados y mejoraría la experiencia de los usuarios.

Por último como aporte, se deja planteada la posibilidad de crear una página web oficial de la Justicia de Faltas con el objeto de mejorar su calidad institucional en relación a la eficiencia administrativa y al aspecto comunicacional desde la organización hacia la ciudadanía. El desarrollo de esta herramienta representa un gran desafío, pero también una gran oportunidad para modernizar el funcionamiento de la Cámara de Apelaciones, de los juzgados y mejorar la experiencia no solo con los usuarios sino con la sociedad toda.

En este marco, se resalta que la implementación de estas propuestas representa un gran paso hacia la modernización del servicio que brinda la Justicia de Faltas, pero se requiere un esfuerzo mayor para transformar el modelo de gestión pública y mejorar la eficiencia en la atención a los usuarios. Para ello es necesario contar con una planificación adecuada, una

estrategia de implementación efectiva y una cultura organizacional que fomente la innovación y el cambio.

Finalmente, se concluye que existen evidencias estadísticas y de recopilación cualitativa, que permiten aceptar la hipótesis planteada y sostener, por lo tanto, que la informatización ha generado o expandido efectos positivos a lo largo de toda la organización, tendiendo a la eficiencia a través de la mejora del procedimiento administrativo y generando mayor celeridad en muchos de los trámites que allí se realizan, con la consecuente mejora en la prestación de los servicios de Justicia en el Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas.

En consecuencia, toda vez que se extiendan los efectos positivos de la informatización en las demás áreas del Juzgado de Faltas N° 1 de Posadas, dicha institución podrá brindar un servicio más eficiente y efectivo a la ciudadanía, adaptándose a las nuevas tendencias tecnológicas y a los cambios en las necesidades de la sociedad. Ello se traducirá en una reducción de los tiempos de espera, una mayor transparencia en los procesos administrativos y una mejor comunicación entre los distintos actores u operadores involucrados en el proceso de faltas.

La senda o camino hacia la digitalización implica reconocer y aceptar que para tomar decisiones de políticas públicas, estas deben estar basadas en datos. Por lo que toda herramienta que permita generar fuentes primarias de información genuina y en tiempo real deberá ser abordada con la mayor responsabilidad y compromiso de todos, teniendo como objetivo mejorar la eficiencia administrativa e intentar participar en medidas o políticas de prevención de las infracciones que se consuman en el ámbito de la Justicia de Faltas de Posadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ABALOS, María G. (1994) El Régimen Municipal Argentino.-
- AGUILAR Villanueva, L. (2006). Gobernanza y gestión pública. Sección de obras de administración pública. México: Fondo de Cultura Económica.
- AIBAR, E. (2001) .Fatalisme i tecnologia: és autònom el desenvolupament tecnològic?., Universitat Oberta de Catalunya. (<http://xina.uoc.es/cat/>)
- ALBERTO , C. L., Curchod , M. A., & Azcona, N. (2020). Eficiencia en la administración de justicia en Argentina. Revista De La Escuela De Perfeccionamiento En Investigación Operativa, 28(47). Recuperado a partir de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/epio/article/view/28807>
- ALMUA Florencia I. (2018) Procesos de reformas de la gestión Hospitalaria de Misiones.-
- ARIAS, M.I. (2018) Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como Herramientas de Acceso a la Información Pública. El caso del Poder Judicial de la Nación Argentina. XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia. Rosario, Argentina.
- ATELA, Vicente S. y CAPUTO, Juan M. (2015) La justicia municipal de faltas en la provincia de Buenos Aires. Revista Anales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. U.N.L.P.
- AUCOIN, Peter. (1997) Reforma administrativa en la gestión pública: Paradigmas, principios, paradojas y péndulos, en: Quim Brugue y Joan Subirats (comps.). Lecturas de gestión pública. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (1996: 293- 515).
- BANCO Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). 2007. Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Washington, D. C.: BID.
- BANCO Mundial (1997). El Estado en un mundo en transformación. Informe sobre el desarrollo mundial 1997. Washington D. C.: Banco Mundial.
- BARRIOS, Hugo J. (2013) El Nuevo Rol de las Ciudades y su Necesidad de Organizar un Poder Judicial Municipal e Independiente. Posadas.-
- BARZELAY, Michael. (2003). La nueva gerencia pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas públicas. México: FCE.

- BARZELAY, M. (1998): *Atravesando la Burocracia. Una Nueva Perspectiva de la Administración Pública*, México, Fondo de Cultura Económica.
- BENDIX, Reinhardt (1986) *Max Weber: um Perfil Intelectual*. Brasília: UnB.
- BENABDELLAH, A. C. et al (2020). Complexity drivers in engineering design: Toward a decision support system based on an organizational perspective. *Journal of Engineering, Design and Technology*. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JEDT-11-2019-0299>.
- BIJKER, W. (1997). *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs. Toward a Theory of Sociotechnical Change*. Cambridge (MA): MIT Press.
- BIJKER, W and Law, J (eds.). (1992). *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change*. Cambridge (MA): MIT Press.
- BRY, Carlos R. (2005) *Plan estratégico para el Gobierno Electrónico de la Provincia de Misiones*. EDITORIAL UNIVERSITARIA DE MISIONES. ISBN 9505790333, 9789505790333.
- BURGA, D. M. (2001). *Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: conceptos esenciales*. España: Albor.
- CHARIH, Mohamed, & ARTHUR Daniels (1997) *Nouveau Management public et administration publique au Canada*, ed. Institut d'administration publique et enap, Canadá.
- CHICA VÉLEZ, Sergio. (2011) Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo* 39 (53): 57-74.-
- CORTE SUPREMA JUSTICIA DE LA NACIÓN ARGENTINA, (1989) FALLO 312:326, Rivademar C/ Municipalidad de Rosario.-
- CRIADO, J.I., et al (2002).“La Necesidad de Teoría(s) sobre Gobierno Electrónico. Una Propuesta Integradora”. EnXVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública.“Gobierno Electrónico”, Caracas.
- CRISTIÁN P. & PABLO M. (2003) *Método comparado: un aporte a la investigación en gestión pública*”. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct.

- DAWES, S. et al (2009). From “Need to Know” to “Need to Share”. *Public Administration review*, 69 (3): 392-401.
- DE MIGUEL, M. et al. (2001). *La evaluación de las Instituciones Universitarias*. Editorial Consejo de Universidades. Madrid, España. 317-339.
- DELGADO Anna T. (2009) *Nuevo turismo, competitividad territorial y desarrollo sostenible: Análisis y evaluación del proceso de intensificación y extensión espacial del turismo en la Cataluña interior*”, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia, y en el marco del Grup de Recerca Consolidat Análisis Territorial i Desenvolupament Regional, Generalitat de Catalunya. Nueva York.
- DELOITTE, Access Economics (2015) *Digital Government Transformation*.
- DURAND BAZÁN Enrique M. (2020) *El Sistema de indicadores de calidad para evaluar los programas de posgrado virtuales en el Perú*. *Rev. Cienc. Tecnol.* 18(1): 11-20, (2022). ISSN 1810-6781.
- DYSON, A. (s/f). *Shared Service in the Public Sector. Key Legal Issues*.
- ECO, Umberto. (1999) *Como se Hace una Tesis*. Versión castellana de Lucía Baranda y Alberto Clavería Ibáñez.-
- ESSAYAG, Sebastián (2000) “El Modelo de Gestión por Resultados en el Sector Público Argentino”. *Jornadas de reflexión académica en Ciencias Sociales*. Octubre 2000. Universidad de Belgrano, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Argentina.
- ESTEVEZ Alejandro M. & BLUTMAN Gustavo E. (2004) *El Modelo Burocrático inacabado después de la reforma de los 90. ¿Funcionarios, gerentes o sobrevivientes?.*-
- ESTÉVEZ Alejandro M. (2003) *El Nuevo Management Público luego de la reforma argentina*.
- ESTÉVEZ, Alejandro M. (2001) “Una comparación entre la teoría del Nuevo Management Público y la gestión de la Calidad Total”. En: *La reforma managerialista del Estado*, compilado por Alejandro Estévez, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2001. Disponible en: <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/NMP%20y%20Teoria%20de%20la%20calidad%20total%20estevez.PDF>
- GARAVANO Germán C. y Rodríguez Estévez Juan María. (1999) *Indicadores de desempeño y productividad del sistema judicial Argentino*

- GARCÍA BALUJA, W., & PLASENCIA SOLER, J. A. (2020). Aspectos claves para la informatización y el Gobierno Electrónico. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 14(3), 124-147. Cuba.
- GARTNER Group. BAUM, C., & DI MARIO, A. (2000) “Gartner's four phases of e-Government model”
- GASCÓ, M. (2011) Los retos de la Colaboración. ¿A qué, si no a eso, pretendemos hacer frente con la interoperabilidad? *Revista del CLAD*.
- GÓNGORA Norberto & SPADAFORA Santiago (2016) *Gestión del Cambio Organizacional*. Buenos Aires.
- HINTZE JORGE. (2003) *Gestión por procesos y resultados en el aparato estatal: una cuestión abierta*.
- HOOD, C. y JACKSON, M. (1997). *La Argumentación Administrativa*. México: Fondo de Cultura Económica.
- JANSSEN, M. et al (2014). Interoperability in big open and linked data organizational maturity capabilities and data portfolios.
- JONES, Lawrence y THOMPSON, Fred (1999) “Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores público y privado”, en *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, N° 15, Octubre, Caracas.
- KRAEMER y Dedrick. (1996). *Computing and Public Organizations*. *Journal of Public Administration, Research and Theory*. Vol 7. N° 1:89-112.
- KUHN, Thomas S. (1986). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- LOSA, Néstor O. (2010) *Sobre el Poder Judicial Municipal y la Autonomía Local*. Buenos Aires.-
- MAKÓN Marcos P. (2000) *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*.
- MANGANELLI y Klein (1995), *Libro: ¿Cómo hacer reingeniería?*
- MARTÍNEZ DIEZ Roberto. (1984) *El proceso de informatización de la administración pública española*.
- MARTINS Humberto F. (1997). *Administración pública gerencial y burocracia. La persistencia de la dicotomía entre política y administración*.

- MEDINA, J. et al (2021) Satisfacción, facilidad de uso y confianza del ciudadano en el gobierno electrónico. *Revista, Investigación Administrativa* 50 (127), 23 – 40.
- MINTZBERG Henry (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo: Argentina. (Versión digital).
- MINTZBERG, H. (1984) *La Estructuración de las Organizaciones*, Barcelona, Ariel Gestión.
- MOORE, M. (1995). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- MULLER, Pierre (2002) “Las políticas públicas”. *Estudios de casos en políticas públicas* N° 3. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- NASER, A. & Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Santiago de Chile, CEPAL. 42 p.
- OCDE (2014) *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos Recommendation of the Council on Digital Goernment Strategies*. Paris
- OCDE (2003) *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. The e-government imperative*. Paris
- OECD (2011). *Reaping the Benefits of ICTs in Spain*. París, Francia, OECD e-Government Studies, 122 p.
- OLSEN, J P. (2006). *Maybe is time to rediscover bureaucracy*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16: 1-24.
- OMT (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. ISBN. 92-844-0838-5.
- OMT (1995): *Lo que todo gestor turístico debe saber. Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*. OMT, Madrid.
- OSBORNE, D. y Gaebler, T. (1992). *La Reinención del Gobierno*. New York: Addison - Wesley.
- OSZLAK, Oscar (2000). “El mito del Estado mínimo: una década de reforma estatal en la Argentina”. Trabajo presentado en el V Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del estado y en la administración pública, Santo Domingo, 2000.
- PEREZ, C. et al. (2010) *Estándares de Calidad en la Enseñanza Superior*. XVIII Congreso Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas Escuela Técnica

- Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación. Universidad de Cantabria Santander, España.
- PONCE TALANCÓN, H. (2006) La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- PRATS JOAN i CATALÁ (1995) Derecho y Management en las administraciones públicas. (Notas sobre la crisis y Renovación de los respectivos paradigmas) Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 3. Caracas
- PRATS JOAN I CATALÀ. (s/f) Reinventar la Burocracia y Construir la Nueva Gerencia Pública. Instituto Internacional de Gobernabilidad. Texto completo en: versión digital pdf.
- QUISPE DE LA CRUZ E. F. (2022) Efectividad de la implementación del gobierno electrónico y digital en la gestión institucional de gobiernos regionales. Perú.
- RAMIÓ MATAS C. (2001) Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional. Venezuela.
- RAMIREZ Gustavo Adolfo. (2009) Gestión Local para la Protección Ambiental con Participación Ciudadana. Creación del Foro Municipal de Protección Ambiental de la Ciudad de Posadas. Fo.Muni.P.A. Posadas.
- RIPALDA YÁNEZ Juan F. (2019) El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. México.
- ROBLEDO, J. (2009). Observación Participante: informantes claves y rol del investigador. Nure Investigación, (42), 1-4. Recuperado de <http://www.participamostransformamos.org/materiales/?b5-file=1431&b5-folder=1421>
- ROSATTI, Horacio (2006) Tratado de derecho municipal. Tomo I y II. Santa Fe: Rubinzal - Culzoni.-
- ROSETH B. et al. (2021) Servicios Públicos y Gobierno Digital durante La Pandemia. Perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas. Banco Interamericano de Desarrollo.

- ROSETH, B. et al. (2018) El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Washington D.C.
- ROSETH B., et al. (2008) El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital.
- SAMPIERI, Roberto H., et al. (2006) Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.-
- SANCHEZ, J. (2018) El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. Revista, Gestión, y Política Publica, 18 (1), 39 – 68.
- SCHNEIDER, Ben R. (2001) “La Política de la Reforma Administrativa: Dilemas Institucionales y Soluciones Improbables”, en Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 20, Venezuela.
- SHEPHERD, Geoffrey (1999) El desafío de la reforma administrativa en América Latina, en Revista del CLAD, Reforma y Democracia, N° 13, Febrero, Caracas.
- SELIGER, B. (2010) e-government in a federal state: The Case of the introduction of e-government in Germany in the early 2000s.
- WALLING, E. et al (2020). Developing successful environmental decision support systems: Challenges and best practices. Journal of Environmental Management, 264: p. 1-16. doi: 10.1016/j.jenvman.2020.110513.
- WEBER, Max (1972b). ¿Qué es la burocracia? Ed: Tauro, Madrid. Disponible en: http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/Weber_burocracia.pdf
- WELP, Yanina (2007) ¿Hacia el fin de la administración pública burocrática? Los efectos de las T.I.C. sobre el cambio organizativo: los casos de Cataluña, Escocia, Emilia-Romaña y Quebec.-
- ZULETA, Alejandro (2003) “Algunas precisiones sobre la nueva gerencia pública y su implementación en la administración pública cordobesa” Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración. Córdoba, del 27 al 29 de noviembre de 2003. Disponible en: <http://www.ag.org.ar/2congreso/Ponencias/Zuleta.pdf>

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TESIS

1. **Identificación del material bibliográfico** [] Tesis Doctoral [**X**] Tesis Magíster.
2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado	MAESTRIA EN GESTION PUBLICA.-
-----------------------------	-------------------------------

Área de conocimiento	GESTION PUBLICA.-
-----------------------------	-------------------

3. **Identificación Institucional**

Título	LA TRANSICIÓN HACIA LA INFORMATIZACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN EL JUZGADO DE FALTAS N° 1 DE LA CIUDAD DE POSADAS.-
---------------	---

Autor	CACERES, HECTOR NICOLAS MATIAS.-
--------------	----------------------------------

Tipo y N° de documento	D.N.I. N° 31.572.802.-
-------------------------------	------------------------

Directora	ALMUA, FLORENCIA ITATI.-
------------------	--------------------------

Tipo y N° de documento	D.N.I. N° 33.523.228.-
-------------------------------	------------------------

N° de páginas	151 PAGINAS.-
----------------------	---------------

Fecha de defensa: 02/08/2.023

Fecha de entrega del archivo: 27/06/2.023

4. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación

SI

NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Lugar

Fecha

ANEXOS

Cuestionario de Análisis INTERNO realizado a los Informantes Claves: 1 - 2 - 3 y 4.

1. ¿Cuáles son para ud. las debilidades y fortalezas del procedimiento en materia de faltas y contravenciones?
2. Considerando cada tipo de trámite que se realiza en el Juzgado, ¿se contempla cierta flexibilidad en el procedimiento a fin de agilizar pasos administrativos?
3. En su estructura ¿cómo cree que es la forma de trabajo del juzgado de faltas, es más bien vertical (organización jerárquica en forma de pirámide, responsabilidades definidas) o le parece que puede existir una horizontalidad (organización aplanada, donde los colaboradores poseen más libertad o autonomía)?
4. ¿Cómo cree que ayudó a mejorar en la atención al público, la implementación del software? ¿Qué aspectos vio mejorados y cuáles considera (si existen) que aún podría mejorarse?
5. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones habitual respecto de un acta de infracción una vez que el ciudadano se acerca a los estrados del tribunal para ejercer el derecho de defensa?
6. ¿Considera posible que la informatización colabore a mejorar el tiempo de resolución de esos trámites?
7. ¿Podría estimar aproximadamente el tiempo de atención al público antes y después de la implementación del software?
8. ¿Podría describir cómo se trabajaba en la atención al público antes de la llegada del software?
9. ¿Cómo han cambiado los recursos (humanos o físicos) con la implementación de la informatización en el Juzgado?
10. ¿Cómo evalúa las últimas modificaciones que se le hicieron a la ordenanza de procedimientos, respecto de la inclusión de la firma digital, notificación electrónica?
11. ¿Qué opinión le merece la implementación de un expediente electrónico?

Respuestas a los cuestionarios realizados para el análisis INTERNO:

ENTREVISTADO 1

- 1. ¿Cuáles son para Ud. las debilidades y fortalezas del procedimiento en materia de faltas y contravenciones?**

La debilidad que pienso que puede tener el juzgado con respecto al procedimiento es el volumen de actas que ingresan a los juzgados y que por lo general no damos abasto en la atención y notificación de todas esas actas que son algo de diez mil actas que ingresan cuando estamos de turno, a los que se le agrega los secuestros, las retenciones y las actas grandes, llamadas así porque no son de la materia tránsito. Vendrían a ser las actas de comercio, de inspección y servicios actas grandes.

La fortaleza que puedo advertir es que se intenta mejorar día a día con cosas nuevas desde el ejecutivo y a veces de la cámara, sentimos el apoyo en ese sentido así como también del concejo deliberante con las normativas.

- 2. Considerando cada tipo de trámite que se realiza en el Juzgado, ¿se contempla cierta flexibilidad en el procedimiento a fin de agilizar pasos administrativos?**

Sí, me parece que los procesos a pesar de que están como enmarcados por las ordenanzas y las directivas que bajan de cámara, considero que si hay flexibilidad, hay una apertura pero siempre dentro del margen de lo establecido por la ley por supuesto pero es flexible.

- 3. En su estructura ¿cómo cree que es la forma de trabajo del juzgado de faltas, es más bien vertical (organización jerárquica en forma de pirámide, responsabilidades definidas) o le parece que puede existir una horizontalidad (organización aplanada, donde los colaboradores poseen más libertad o autonomía)?**

Yo al juzgado lo veo como una estructura piramidal donde la que toma las decisiones es la jueza. Es decir como toda organización la forma de trabajar es vertical, pero yo considero que en ciertas cuestiones o decisiones podría verse como más horizontal, porque se plantean inquietudes respecto de un acta o caso específico para resolver algunas cuestiones y estamos de acuerdo con eso para que se involucren, somos como permeables en ese

sentido. Y con respecto a las responsabilidades están bien definidas por el seguimiento del expediente y por quienes en definitiva toman las decisiones. Como te dije hay una jueza, una secretaria, una directora de despacho y jefes de departamentos así que si, está determinado

4. ¿Cómo cree que ayudó a mejorar en la atención al público, la implementación del software? ¿Qué aspectos vio mejorados y cuáles considera (si existen) que aún podría mejorarse?

Increíble, ese fue un verdadero cambio dentro de la justicia de faltas, por lo menos acá en los juzgados, no sé en cámara, pero acá fue realmente un antes y después. Los aspectos que vi mejorados son muchos pero bueno menciono por decir, la rapidez con la que se atiende, la disposición del personal, no se demora tanto en buscar expedientes, es todo más fácil con la tecnología. Y podría mejorarse algunos libros que todavía no se hace por el sistema, como el de oficio de restitución de vehículo por ejemplo que se sigue escribiendo de puño y letra. Las notificaciones que son muchas las que se hacen y a veces no salen bien, las solicitudes de libre deuda de faltas que está como todavía medio atrasado en ese sentido. Hay mucho por mejorar pero estamos en camino.

5. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones habitual respecto de un acta de infracción una vez que el ciudadano se acerca a los estrados del tribunal para ejercer el derecho de defensa?

El proceso de toma de decisiones cuando una persona hace el descargo es el siguiente: se puede hacer de dos maneras, o le tomamos nosotros el descargo o trae la persona su propio descargo escrito y ahí una vez que lo realiza se pone en una caja el expediente para que la jueza lo mire y vea qué decisión toma, si lleva a cabo alguna medida de prueba o ya puede tomar alguna decisión, depende del caso se evalúa. Pero la decisión la toma la jueza y para ciertas ocasiones o cuestiones o trámites pasan por secretaría.

6. ¿Considera posible que la informatización colabore a mejorar el tiempo de resolución de esos trámites?

Absolutamente, no hay dudas de que la informatización nos ayuda a hacer más rápido todas las cosas por lo menos las que están informatizadas, pero si es un gran aporte y que se va imponiendo de a poco pero se da.

7. ¿Podría estimar aproximadamente el tiempo de atención al público antes y después de la implementación del software?

No te sabría decir un tiempo estimado pero recuerdo que en ocasiones tardábamos como una hora en atender algunas personas y hoy por más largo que sea el expediente y esté todo más o menos decidido y prolijo respecto de que hacer, en quince minutos podemos hacer una sentencia de tránsito con oficio de restitución para que la persona retire su auto del corralón. Es muy notorio el cambio

8. ¿Podría describir cómo se trabajaba en la atención al público antes de la llegada del software?

Antes se trabajaba de una manera muy rudimentaria, recuerdo que atendíamos al público con papel carbónico, te estoy hablando antes del 2016 ponele año 2015 inclusive para atrás era una locura. Y la otra cosa que me acuerdo, es que salíamos todo el personal a atender en época o en mes de turno, cuando se llenaba mucho la atención al público todos salíamos a atender incluso los jueces o los secretarios, era más complicado, pero sí el software nos salvó y trajo más orden más organización. Ahora están los chicos de atención al público y si bien nosotros desde acá adentro colaboramos, son ellos los que están atendiendo y logran atender a las personas.

9. ¿Cómo han cambiado los recursos (humanos o físicos) con la implementación de la informatización en el Juzgado?

Es un poco lo que dije anteriormente, había carbónico, no había PC para todos, creo que en la atención al público había una máquina por juzgado, ahora hay uno por persona y son varias máquinas allá afuera, los muebles que estaban antes los tuvimos que readaptar porque pasaron de ser como armarios a ser mesas o escritorios para poner una PC. Está como todo más organizado y los chicos son los de siempre es decir la cantidad, 3 o 4 por juzgado, si bien cuando estamos, se ayuda con otras persona, es más excepcional y es

normal que sube un poco la demanda y tengamos que intervenir. Antes me acuerdo que los jueces o a veces los secretarios, salían a tener discusiones afuera con la gente y ahora ya no sucede eso, como que los atendemos en la oficina pero creo que todo era por la cantidad de demora que había para atender a la gente, entonces todo el mundo estaba medio estresado en ese aspecto. Pero si el software vino para ayudar

10. ¿Cómo evalúa las últimas modificaciones que se le hicieron a la ordenanza de procedimientos, respecto de la inclusión de la firma digital, notificación electrónica?

Me parecen bien, está bueno que nos vayamos adaptando a las nuevas tecnologías, va a costar por ahí un poco al inicio por el cambio que trae, pero me da la impresión que nos va ayudar.

11. ¿Qué opinión le merece la implementación de un expediente electrónico?

Tengo mis dudas de cómo se va a implementar porque es muy nuevo y estamos realmente acostumbrados al expediente físico pero la novedad me interesa. Hay que ver.

ENTREVISTADO 2

1. ¿Cuáles son para Ud. las debilidades y fortalezas del procedimiento en materia de faltas y contravenciones?

Yo lo miro como más genérico, más institucional que tiene que ver con la justicia de faltas. Pero para mí, la gran debilidad que tenemos, es el crecimiento exponencial que ha tenido nuestra ciudad y la falta de juzgados. Ya que somos 3 juzgados nada más para todo lo que ha crecido Posadas.

En cuanto al procedimiento, al trámite de los expediente es que justamente, somos 20 personas tratando con 9.000 actas que ingresan por mes y obviamente que no le podemos dar celeridad, es una debilidad podría ser la celeridad por la capacidad humana es poca.

Y en cuanto a la fortaleza, es tratar de encontrar la solución a los problemas del contribuyente o presunto infractor. Una vez que ingrese el acta y se presenta el presunto infractor intentamos darle una solución, dentro de lo posible dado que cada caso tiene su particularidad.

2. Considerando cada tipo de trámite que se realiza en el Juzgado, ¿se contempla cierta flexibilidad en el procedimiento a fin de agilizar pasos administrativos?

Sí, porque volvemos a la pregunta anterior, cada caso es único, cada persona que viene es un mundo distinto. No existe negro o blanco respecto de la solución, siempre existen los matices. Si bien la ley es taxativa o tajante, pero se le busca la flexibilidad, la alternativa de solución ya que se lo escucha al ciudadano y su problemática para abonar, por ejemplo, en el caso de que tenga que abonar. Contemplamos la posibilidad de realizar un convenio, pagar en cuotas.

3. En su estructura ¿cómo cree que es la forma de trabajo del juzgado de faltas, es más bien vertical (organización jerárquica en forma de pirámide, responsabilidades definidas) o le parece que puede existir una horizontalidad (organización aplanada, donde los colaboradores poseen más libertad o autonomía)?

Para mí, en lo que respecta a lo institucional tiene que ver con una verticalidad, ahora teniendo en cuenta este juzgado, si bien la autoridad máxima es la jueza, que tiene la última palabra, nosotros en la metodología de trabajo que ella realiza es muy abierta a escucharnos. Porque si bien ella maneja un todo, los que estamos en el día a día de cada área somos nosotros, entonces de repente tengo la posibilidad de decirle: Dra. Yo creo que de esta manera podemos lograr mayor celeridad, mayor eficacia, no gastaríamos tantos insumos, entonces ella está como muy abierta a escuchar. Tenemos esa posibilidad ese feedback con ella.

Para responder tu pregunta, yo noto que a nivel institucional está establecida una pirámide pero en la praxis noto que hay mayor apertura. Porque acá hay un orden jerárquico, está la juez, la secretaria, como en todas las instituciones pero parándome desde mi lugar, en este juzgado de faltas, tenemos esa posibilidad de charlar. Incluso en el lugar o área donde estamos, ella nos asigna una tarea o un área pero puedo hablar tanto con la jueza o la secretaría planteándole la posibilidad de cambiar porque no me siento cómoda en este

lugar, entiendo que no puedo desarrollar mi potencial en ese lugar. Y ella se encuentra abierta a ese tipo de modificaciones o cambios para lograr que un equipo rinda al 100%.

4. **¿Cómo cree que ayudó a mejorar en la atención al público, la implementación del software? ¿Qué aspectos vio mejorados y cuáles considera (si existen) que aún podría mejorarse?**

Ayudó mucho, porque optimiza el trabajo. Y quizás el margen de error también se achica. Y con respecto a que podría mejorarse, se me ocurre que se podría ampliar la base de datos, poder tener una base de datos más actualizada.

5. **¿Cómo es el proceso de toma de decisiones habitual respecto de un acta de infracción una vez que el ciudadano se acerca a los estrados del tribunal para ejercer el derecho de defensa?**

Lo que hacemos siempre acá es, escuchar a la persona, tomarle el descargo o recibir en el caso de que ellos traigan su propio descargo y se le pasa a la jueza para que lea todo, evalúe todo y tome ella la decisión.

6. **¿Considera posible que la informatización colabore a mejorar el tiempo de resolución de esos trámites?**

Totalmente, la informatización si mejora el tiempo de resolución de las cosas.

7. **¿Podría estimar aproximadamente el tiempo de atención al público antes y después de la implementación del software?**

No recuerdo específicamente cuanto, pero no es lo mismo completar a mano, rellenar, escucharle que ya te salga todo impreso con el software. Antes había una sola máquina en la atención al público y ahora existe una por persona, si bien no en las mejores condiciones pero tenemos una PC por persona para atender al público. El cambio es mucho

8. **¿Podría describir cómo se trabajaba en la atención al público antes de la llegada del software?**

Antes de la llegada del software se trabajaba muy rudimentariamente, existía el papel carbónico para hacer las resoluciones o sentencias era todo más difícil, estaba pensado para trabajar de esa manera y ahora hubo un cambio increíble.

9. ¿Cómo han cambiado los recursos (humanos o físicos) con la implementación de la informatización en el Juzgado?

Yo creo que el tiempo es un recurso demasiado valioso, entonces poder ganar tiempo u optimizar el tiempo, ayudás a que el recurso humano se desgaste menos. En cuanto al recurso físico, se ha ganado más espacio, está todo más ordenado ya que en un lugar pueden entrar más cosas más escritorio, ha mejorado en cuanto a su organización.

10. ¿Cómo evalúa las últimas modificaciones que se le hicieron a la ordenanza de procedimientos, respecto de la inclusión de la firma digital, notificación electrónica?

Si, la ordenanza X N° 7 por la Ordenanza X N° 19, a mí me parece que estos avances me parecen excelente porque creo que nosotros tenemos que ir evolucionando y adaptarnos a los tiempos que corren y la tecnología es algo que va avanzando y nosotros tenemos que avanzar con ella porque nos facilita la vida a todos. Hacer uso de lo tecnológico trae muchas ventajas

11. ¿Qué opinión le merece la implementación de un expediente electrónico?

Todavía no existe, pero me parece que sería genial, porque no sería necesario andar buscando un expediente, que ahora no lo encontramos físicamente, que le haces perder tiempo a la persona y al profesional que viene. Nosotros también perdemos tiempo buscando y bueno, no tendría que trabajar con hojas cuidaríamos el medio ambiente

ENTREVISTADO 3

1. ¿Cuáles son para Ud. las debilidades y fortalezas del procedimiento en materia de faltas y contravenciones?

En cuanto a una de las debilidades que yo advierto, es a veces el hecho de no dar tan pronta respuesta a las necesidades de las personas, independientemente de que, estén aquí por una

cuestión legal, los tiempos a veces se prolongan por diferentes motivos que es más bien sistémico digamos.

En cuanto a la fortaleza, yo veo que el trabajo de grupo y a la parte humana, para resolver situaciones específicas como fortaleza, en la cuestión de faltas. Si bien nosotros tenemos un cúmulo de ciertas cuestiones a atender que son más estándares, también tenemos cuestiones específicas, yo veo como fortaleza ese esfuerzo que pone el personal al tratar de resolver esa situación, ese compromiso para resolver, para mí es muy positivo.

2. Considerando cada tipo de trámite que se realiza en el Juzgado, ¿se contempla cierta flexibilidad en el procedimiento a fin de agilizar pasos administrativos?

Si está muy contemplada la flexibilidad, si totalmente. Siempre buscamos la mejor manera de dar respuestas, respetando las exigencias que tenemos como personal, así como también respetamos la ley por supuesto. Es decir, dentro del marco de la ley yo siento que hay una flexibilidad.

3. En su estructura ¿cómo cree que es la forma de trabajo del juzgado de faltas, es más bien vertical (organización jerárquica en forma de pirámide, responsabilidades definidas) o le parece que puede existir una horizontalidad (organización aplanada, donde los colaboradores poseen más libertad o autonomía)?

Para mí es mixta digámoslo así, porque como toda organización estatal es piramidal porque en si la estructura está determinada así. Tenemos esa dinámica flexible que va desde la jueza al personal y desde el personal al juez, nosotros nos juntamos en equipo, discutimos, hablamos, presentamos ideas y pequeños proyectos. En la toma de decisiones yo veo verticalidad por cómo está compuesto el juzgado pero noto la apertura para plantear opiniones a partir de una situación pero las decisiones real, siempre las toma la persona que está a cargo. En cuanto a la dinámica me parece que es mixta.

4. ¿Cómo cree que ayudó a mejorar en la atención al público, la implementación del software? ¿Qué aspectos vio mejorados y cuáles considera (si existen) que aún podría mejorarse?

Primero es la agilidad y rapidez en la respuesta, los tiempos se acortaron mucho. Por ejemplo, la búsqueda del expediente mejoró, el hecho de poder sistematizar el trámite del expediente. Yo noto más organización, mejora los tiempos, la prolijidad. Antes sacábamos se hacían los libros en forma manual ahora se pide número al sistema. Era mucho tiempo el que requerían hacer los libros antes, yo estuve en los dos momentos cuando se hacían a mano y después con la implementación del sistema, te saca todo el control del protocolo hecho se optimiza todo. Hay instrumentos que todavía se siguen haciendo manual de la forma tradicional por libros escritos a mano todavía, es como que avanzamos en algunas áreas pero nos faltan todavía cosas.

5. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones habitual respecto de un acta de infracción una vez que el ciudadano se acerca a los estrados del tribunal para ejercer el derecho de defensa?

Una vez que ingresa al juzgado de faltas un acta, tenemos en este juzgado dos circuitos. Uno es cuando se presenta la persona y hace su descargo aquí en el juzgado y otra es cuando se presenta el escrito. Y una vez que viene ingresa el descargo o se le toma el descargo se hacen los registros correspondientes de mesa de entradas en forma manual y ya pasa a despacho de la jueza para resolver. No toda acta de infracción es expediente, depende del movimiento si tiene movimiento, de cualquier tipo, el que sea, le hacemos expediente las otras actas que están en los biblioratos que todavía no se pudo ni hacer primera citación siguen los biblioratos, hasta tanto tengan algún movimiento que puede ser que venga la persona o se la cite.

Con respecto a los descargo o se le recibe por mesa de entradas, el sector busca y adjunta el acta crea la causa y ahí ya pasa a resolver.

En cuanto a la toma decisiones siempre la toma el juez o la secretaria depende del caso y sigue el camino que te conté antes pero por lo general la juez.

6. ¿Considera posible que la informatización colabore a mejorar el tiempo de resolución de esos trámites?

En cuanto al tiempo mejora mucho el software, colabora un montón.

7. ¿Podría estimar aproximadamente el tiempo de atención al público antes y después de la implementación del software?

Antes tardábamos depende del expediente, pero por ejemplo una restitución, tenga varias infracciones estaríamos entre 20 minutos como máximo para entregar a la persona y antes tardábamos más de 45 minutos. Antes del software si nos equivocábamos era una locura empezar todo el papeleo manual de nuevo.

8. ¿Podría describir cómo se trabajaba en la atención al público antes de la llegada del software?

Mira, recuerdo que era caótico antes del sistema, para armar el expediente y usar el carbónico, el simple hecho de escribir con la mano te lleva mucho más tiempo. Controlar los datos, chequear la documentación.

9. ¿Cómo han cambiado los recursos (humanos o físicos) con la implementación de la informatización en el Juzgado?

En cuanto a los insumos hubo cambio, había compañeros míos que me decían que nunca habían tenido una pc. Así que luego del sistema se mejoró un montón en infraestructura. Se hacía todo manual, no había espacio físico, eran más personas atendiendo, ya que había situaciones que teníamos que salir todo el juzgado a ayudar en la atención. Ahora el personal de atención al público es siempre el mismo y con la llegada del software.

10. ¿Cómo evalúa las últimas modificaciones que se le hicieron a la ordenanza de procedimientos, respecto de la inclusión de la firma digital, notificación electrónica?

Para mí la notificación electrónica es un logro, pero también está la parte negativa porque también pienso un poco que los notificadores van a tener que rearmar su trabajo, pero es algo a lo que tenemos que apostar.

11. ¿Qué opinión le merece la implementación de un expediente electrónico?

En cuanto al expediente digital, me da un poco de miedo, en el sentido de que está muy arraigado en nuestra cultura como administrativos, el resguardo del papel. Para nosotros el papel es un resguardo ante algo que podría llegar a suceder, no sé por ejemplo, se quemó el servidor o no sé, cualquier cosa o lo que sea esta el expediente físico. Pero el expediente digital implica para nosotros, como administrativos, un salto cualitativo. Respecto al expediente no tenemos nada digital, está como sistematizado pero termina impreso en papel sí o sí. Pareciera como que necesitamos ver, tocar sentir el papel pero en algún momento tendríamos que llegar a un expediente digital. La tecnología nos empuja a eso.

ENTREVISTADO 4

1. ¿Cuáles son para Ud. las debilidades y fortalezas del procedimiento en materia de faltas y contravenciones?

Lo positivo como fortaleza, yo encuentro que día a día nosotros tratamos de que sea lo más práctico posible, pero eso no significa que lo sea, sé que tardamos en muchas cosas que me gustaría que sean más ágiles, fáciles, más rápidas pero todavía no se puede. Un poco de eso ocurre, por la capacitación al personal, que podríamos reforzar o afianzar pero poder capacitar sería mejor. Sin contar que hay gente que es cómoda, por el sueldo fijo parece como que se queda un poco y otra razón es por los materiales, por los insumos. Las PC por ejemplo, son lentas o muy viejas y algunas están obsoletas, no le podemos cargar un programa que se vuelve lenta o no se pueden instalar ciertos programas por ejemplo.

Otra fortaleza que veo, en comparación con otro juzgado que es blanco o negro, acá no es tan blanco o negro. Es decir, acá si algo puede ser resuelto más rápido o menos papeleo siempre y cuando sea en el marco de la ley por supuesto. Buscamos justicia a partir de una racionalidad que no sea tan tajante.

2. Considerando cada tipo de trámite que se realiza en el Juzgado, ¿se contempla cierta flexibilidad en el procedimiento a fin de agilizar pasos administrativos?

Yo creo que cada día estamos mejorando con eso, intentamos que sea lo más flexible posible e intentamos que sea práctico para la persona que viene a realizar su trámite.

Nosotros acá tenemos pasos a seguir pero ocurren casos que tenemos ciertas flexibilidades para ayudar a terminar los trámites a los infractores. Es decir que dentro del marco de lo legal que es bien estructurado hay cierta flexibilidad. Cuando sentenciamos intentamos aplicar siempre la racionalidad para evitar injusticias o sanciones muy abultadas y no solo hablo del monto de la multa sino también en las medidas o sanciones que se aplican como accesorias como la suspensión de la licencia para conducir por ejemplo en un caso de alcoholemia.

- 3. En su estructura ¿cómo cree que es la forma de trabajo del juzgado de faltas, es más bien vertical (organización jerárquica en forma de pirámide, responsabilidades definidas) o le parece que puede existir una horizontalidad (organización aplanada, donde los colaboradores poseen más libertad o autonomía)?**

Para mí es totalmente vertical, porque cada uno tiene sus responsabilidades pero no deja de implicar cierta apertura.

Implementamos muchas ideas que traen los chicos para mejorar y tratamos de tomar las ideas que vienen de la juventud que tiene otra impronta y evolucionamos pero en su estructura es vertical.

- 4. ¿Cómo cree que ayudó a mejorar en la atención al público, la implementación del software? ¿Qué aspectos vio mejorados y cuáles considera (si existen) que aún podría mejorarse?**

La implementación del software mejoró en un 99.99% pero bueno nos hace depender mucho de la tecnología por ejemplo cuando cae el sistema o se corta la luz que la gente suele entender esas situaciones, pero sí, el sistema hizo que sea más rápido, todo es más rápido, está todo como más ordenado. Es decir, mejoró un montón pero dependemos del sistema.

5. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones habitual respecto de un acta de infracción una vez que el ciudadano se acerca a los estrados del tribunal para ejercer el derecho de defensa?

Hay un circuito o camino establecido, nosotros sabemos que cuando ingresa el acta lo primero que se realiza es la notificación, por lo que hacemos la cédula para notificar, ejerce su derecho de defensa y sigue el camino de la prueba y todo ese proceso. El trámite del acta hasta llegar a la decisión es el mismo, con algunas aristas dependiendo del acta y del movimiento propio del expediente pero está determinado excepto el pago voluntario.

6. ¿Considera posible que la informatización colabore a mejorar el tiempo de resolución de esos trámites?

Si, cuando yo llegué, me encontré con que no había muchas cédulas citadas y no teníamos oficina de notificadores. Incluso los juzgados tenían cada uno su propia oficina de notificaciones y no estaban vinculadas entre sí, por lo que cada juzgado notificaba de la manera que podía y su planificación ahora todo eso está vinculado en una oficina única de notificación de toda la justicia de faltas.

Así que la informatización trajo mucha rapidez para notificar también y si todos los trámites que hacemos acá.

7. ¿Podría estimar aproximadamente el tiempo de atención al público antes y después de la implementación del software?

Si era una sentencia complicada podíamos llegar a demorar dos horas, porque además si te equivocabas o el carbónico era malo o habías puesto mal el carbónico, de todo podía pasar. Y ahora depende del caso, pero no pasan de los 40 minutos más tardar. Si es un caso relativamente fácil en el cual la persona solo tiene intenciones de abonar e irse en diez quince minutos podría estar con sus trámites resueltos siempre en el marco de lo establecido en la ley.

8. ¿Podría describir cómo se trabajaba en la atención al público antes de la llegada del software?

Era un caos, porque los formularios eran infinitos ya que no podíamos determinar todos los casos que nos llegaban. En ocasiones parecía que el juzgado intentaba adaptar el caso al formulario que tenía pre impreso y no al revés, para evitar tener que armar un nuevo formulario específico. Bueno todo eso hoy lo hace el software, la atención al público cambió mucho.

9. ¿Cómo han cambiado los recursos (humanos o físicos) con la implementación de la informatización en el Juzgado?

Obviamente que ahora estamos más modernizados, tenemos muchas más PC, ha crecido eso. No había una PC por persona en aquel momento pero hoy por hoy, como hemos avanzado con el software, necesitamos una computadora por persona lo cual también a veces es difícil de conseguir pero si son los problemas de la modernidad.

10. ¿Cómo evalúa las últimas modificaciones que se le hicieron a la ordenanza de procedimientos, respecto de la inclusión de la firma digital, notificación electrónica?

A mí me parece positivo, creo que quedaron cosas por modificar pero fue un avance importante en el procedimiento. La ordenanza de procedimiento demoró mucho en modificarse, se habían hecho a lo largo del tiempo algunos cambios, pero no tan significativos como esta última reforma.

11. ¿Qué opinión le merece la implementación de un expediente electrónico?

En Hojas se gasta mucho, así que el expediente digital sería una buena medida para implementar, todavía no lo veo cerca por ahora, pero sería bueno. Está previsto en la ordenanza pero las facultades para implementar se la dan al ejecutivo en la ordenanza, así que no estoy tan metida en el tema ese.

Por ahí le tengo un poco de miedo por desconocimiento tal vez pero bueno, según escucho es mucho más práctico para un montón de cosas y todo lo que sea práctico para mí, me parece genial siempre y cuando tengamos el resguardo jurídico en cuanto a la seguridad informática y esas cosas de los hackers. Por eso tal vez el miedo, siento al expediente físico como un resguardo que no se si en la electrónica se da porque desconozco pero estoy abierta si a eso por lo práctico.

Cuestionarios de Análisis EXTERNO realizado a los Informantes Claves: 5 y 6.

1. ¿Cómo cree que ayudó a mejorar en la atención al público, la implementación del software? ¿Qué aspectos vio mejorados y cuáles considera (si existen) que aún podría mejorarse?
2. ¿Considera que la informatización colaboró a mejorar el tiempo de resolución de los trámites que se realizan en el juzgado? Podría comentar en qué sentido o como colaboró a mejorarlo?
3. ¿Cómo han cambiado los recursos (humanos o físicos) con la implementación de la informatización en el Juzgado?
4. ¿Qué opinión le merece la implementación de un expediente electrónico?
5. En su consideración, que le otorga al juzgado como institución la puesta en funcionamiento del sistema? ¿Considera que el juzgado puede trabajar con mayor rapidez en los expedientes?
6. El sistema contempla todo el procedimiento de faltas? ¿O hay alguna faceta del proceso que se encuentra por fuera del software?
7. Una vez implementado el sistema, ¿cree que le puede brindar información para la ideación o desarrollo de propuestas de políticas públicas?
8. ¿Cómo evalúa ud. la confiabilidad del software en referencia al trámite de los expedientes? O prefiere el expediente versión física (papel)?
9. Cuando ud opera el sistema, lo hace solamente desde su lugar de trabajo o tiene acceso remoto?

Respuestas a los cuestionarios realizados para el análisis EXTERNO

ENTREVISTADO 5

- 1. ¿Cómo cree que ayudó a mejorar en la atención al público, la implementación del software? ¿Qué aspectos vio mejorados y cuáles considera (si existen) que aún podría mejorarse?**

La llegada de la tecnología al juzgado cambió mucho nuestra forma de trabajo, si bien nosotros ya teníamos un sistema con el que veníamos trabajando, este software es otra cosa totalmente. Para mencionar algunas cosas, veo que gastamos menos en imprimir cosas que ahora corregimos a partir del sistema. El tiempo para buscar expedientes, demoramos en buscar el expediente físico pero ya tenemos toda la información en forma digital, de todo lo que se hizo dentro del sistema, todavía coexisten ambos expedientes porque tampoco el acta aún no es digital, así como todo lo que ingresa de afuera, no se las pruebas y esas cosas pero todo lo que se hizo a través del software está resguardado. Así que nosotros estamos muy conformes en ese sentido.

En cuanto a que podemos mejorar, hoy por hoy creo que infraestructura, no se scanner para poder digitalizar lo que no está previsto pero también deberíamos comenzar a pensar en alguna modificación en la Ordenanza.

- 2. ¿Considera que la informatización colaboró a mejorar el tiempo de resolución de los trámites que se realizan en el juzgado? Podría comentar en qué sentido o cómo ayudó a mejorarlo?**

Si como dije un poco en la respuesta anterior, nos ayudó mucho la sistematización del proceso y no escribimos más libros que antes los hacíamos de puño y letra, estamos como más ordenados, pasamos menos tiempo buscando las cosas, se pueden advertir errores más rápido porque el sistema nos lo indica, bajamos los tiempos de resolución por supuesto siempre nos manejamos dentro de los plazos legales pero sí ayudó y mucho.-

- 3. ¿Cómo han cambiado los recursos (humanos o físicos) con la implementación de la informatización en el Juzgado?**

Con respecto a los insumos creo que venimos gastando menos hojas para imprimir, tóner, también nos ahorramos, lo que antes hacíamos a través de una imprenta ahora lo imprime

directamente desde el sistema y el recurso humano creo que trabaja más organizado, más tranquilo porque hay resguardo, no te voy a negar que al inicio nos costó como todo cambio pero nos adaptamos rápido. No pasa toda la mañana buscando expedientes o cédulas incluso para corregir es más rápido porque buscas desde el sistema corregir y volvés a imprimir.

4. ¿Qué opinión le merece la implementación de un expediente electrónico?

Nosotros por ahora no estamos en esa etapa porque el expediente no es totalmente digital, como les dije se sistematiza todo lo que está dentro del sistema pero ya vimos como un avance este software me imagino que el expediente totalmente digital es un gran paso. Pero no te voy a negar que el expediente papel, está muy arraigado y me da cierto temor abandonarlo para pasar a ser absolutamente digital. Falta para eso creo

5. En su consideración, ¿qué aspectos de la organización cree que ha mejorado la puesta en funcionamiento del sistema?

Todo. La verdad es que todas las facetas del juzgado han mejorado con este sistema.

6. En cuanto al circuito o procedimiento administrativo, ¿El sistema contempla todas las etapas o instancias?

Contempla la mayoría de las etapas, no todas porque hay algunas cosas que hacemos por fuera o los recibos de pago esas cosas, las actas pero la gran mayoría de las etapas del procedimiento de faltas está contenida dentro del software, no te quiero decir todas porque por ahí me estoy olvidando de algo pero la mayor parte.

7. Una vez implementado el sistema, ¿cree que puede brindar información relevante para la toma de decisiones?

Todavía nosotros no hemos avanzado con la parte estadísticas pero tengo entendido que sí, nos brinda mucha información que ahora que me decís capaz no la estamos aprovechando lo que pasa que todo el laburo diario por ahí tapan esas cosas. Así que no te puedo decir en qué concretamente pero ya lo vamos a descubrir, es todo un mundo ese.

8. ¿Qué fortalezas y debilidades puede señalar del software en comparación a la versión anterior (procedimiento impreso/papel)?

Las fortalezas creo que te las fui mencionando, rapidez, eficiencia, más orden, más espacio, más celeridad. Y la debilidad es la que nos complica un poco, cuando cae internet o no se, se corta la luz, dependemos mucho del sistema y eso antes con el papel se cortaba la luz y había cosas para hacer, no te digo que ahora no hay pero está todo tan en el sistema que nos frena un poco pero igual seguimos trabajando. O lo otro también puede ser que si o si cada persona debe tener una PC y a veces no es tan fácil eso, por la computadora y por la gente también un poco.

9. El software es de uso únicamente interno? o existe vinculación con otros organismos?

Solamente podemos ocupar en las oficinas del juzgado y es para el juzgado de faltas, no está dentro del software ninguna vinculación con otro ente, o sea hacemos oficios o cédulas a algunas dependencias pero bueno hay que llevar las cédulas y los oficios no se hace a través del sistema eso.

ENTREVISTADO 6

1. ¿Cómo cree que ayudó a mejorar en la atención al público, la implementación del software? ¿Qué aspectos vio mejorados y cuáles considera (si existen) que aún podría mejorarse?

Para mí mejoró mucho pero mucho, la velocidad de la atención y la calidad de los escritos ahora tienen posibilidad de seleccionar fundamentos dentro del sistema para argumentar porque el juzgado tomó esa decisión de, por ejemplo, pagar una multa, incluso dentro del mismo sistema era muy rígida la selección, ahora hasta eso te permite seleccionar el sistema e incluso que vos lo redactes dentro del propio software.

Ni hablar de lo que tiene que ver en materia de impresión prolijidad del escrito, orden todos esos detalles que son importantes, ni el folio ya tiene que poner con sellos porque el sistema te lo estampa.

Con respecto al paso que sigue, para mí es virtualizar el proceso, que el ciudadano no se acerque a pagar de manera física sino que lo haga on line.

2. ¿Considera que la informatización colaboró a mejorar el tiempo de resolución de los trámites que se realizan en el juzgado? Podría comentar en qué sentido o cómo ayudó a mejorarlo?

Si obvio, acertó mucho los tiempos, no tengo el cálculo específico pero para mí en el orden del 70% más rápido de lo que era antes. Es decir, lo que antes costaba toda la mañana ahora lo podemos hacer en 20 minutos. Ayudó mucho en la carga de datos, porque le cargas datos una sola vez y el sistema va absorbiendo información, antes había que hacer instrumento por instrumento ahora en un mismo acto te salen todos los instrumentos juntos, listos para imprimir y firmar.

Siiii, eso no hay dudas, imagínate lo que era ordenar todo el expediente para que esté prolijo, la cantidad de sellos que tienen los escritos, el orden, numeración, redacción a mano, problemas con el carbónico, la copia no se veía nada, había que hacer de nuevo, volver a generar nuevo formulario porque no tenían unos específicos, una verdadera locura como se laboraba antes en ese sentido. Y en qué sentido colaboró, la verdad que todas las fases, es mucha la evolución, el cambio.

3. ¿Cómo han cambiado los recursos (humanos o físicos) con la implementación de la informatización en el Juzgado?

Se gasta menos papel eso seguro, veo más computadoras en todos los escritorios, ahora tenemos personal pero nos falta equipamiento informático, es decir hay más máquinas que antes por supuesto pero ahora todos tienen que tener una PC. Lo cual es ahora un problema por la necesidad de trabajar con el sistema.

En cuanto al personal, para mí, les mostró el camino de salida a las personas más grandes, es decir bajo el promedio de edad que trabaja en el juzgado, hay personas más jóvenes.

Para mí también el personal trabaja menos pero mucho menos que antes es más eficiente en ese aspecto para mí.

4. ¿Qué opinión le merece la implementación de un expediente electrónico?

Eso sería lo ideal, sería el mejor avance, lo máximo nosotros en el sistema que tenemos ahora con sus actualizaciones tenemos digitalmente la mayoría de los archivos digitalizados en PDF pero es todo lo que genera el software, es decir lo que viene de afuera, tanto las actas, como las pruebas y demás eso está en el expediente físico pero lo que se generó dentro del sistema está digitalizado. Pero si avanzar hacia un expediente electrónico que por ahora no tenemos así como tal todo el proceso, sería un golazo. No se gasta papel, se puede poner palabras claves para buscar cosas, puedes hacer búsquedas inteligentes, no hay problemas de buscar nada físicamente

5. En su consideración, ¿qué aspectos de la organización cree que ha mejorado la puesta en funcionamiento del sistema?

La calidad de la atención y la optimización de los recursos, esos son los aspectos que más ha mejorado. La eficiencia ni hablar.

6. En cuanto al circuito o procedimiento administrativo, ¿El sistema contempla todas las etapas o instancias?

El sistema contempla todas las etapas, por ahí le falta la instancia de liquidación de recibos o pagos que eso va por otro lado porque ya la municipalidad nos trae esa forma para procesar los pagos. Y también quedaría afuera el acta digamos que debería ser digital pero eso creo que tiene más que ver con el expediente electrónico, el problema ahí van hacer las otras dependencias de las que también llegan actas, como la Policía o la Gendarmería pero bueno eso ya es más complejo.

7. Una vez implementado el sistema, ¿cree que puede brindar información relevante para la toma de decisiones?

Si obvio, todo el tiempo genera datos, es clave, datos estadísticos que son claves, pero nosotros no lo estamos aprovechando, por ahí algún dato estadístico respecto de la de cédula, cuantas se generaron, cuantas notificaron, cuantas vinieron, y también para el control del personal, quien hizo más sentencia, o la cantidad de resoluciones que hizo cada persona.

8. ¿Qué fortalezas y debilidades puede señalar del software en comparación a la versión anterior (procedimiento impreso/papel)?

Para mí la fortaleza sería la eficacia y eficiencia en los tiempos y la optimización de recursos. Y las debilidades es que todavía dependemos del usuario, de la carga que hace el usuario. Es decir, convivimos con los errores de los usuarios al cargar los datos cuando se equivocan. Tendría que mejorar las validaciones dentro del sistema.

9. El software es de uso únicamente interno? o existe vinculación con otros organismos?

Sí, es de uso interno y de manera local solo se ocupa dentro del juzgado con y en las máquinas del juzgado. Y no se encuentra vinculado con ningún organismo del estado ni provincial, municipal o nacional y tampoco con el sector privado. Es decir para operar el sistema tenés que ser personal del juzgado y estar dentro del juzgado para usarlo.

IMAGEN 1: Print del módulo del software básico utilizado en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas.



IMAGEN 2: Print del módulo del software básico utilizado en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas.

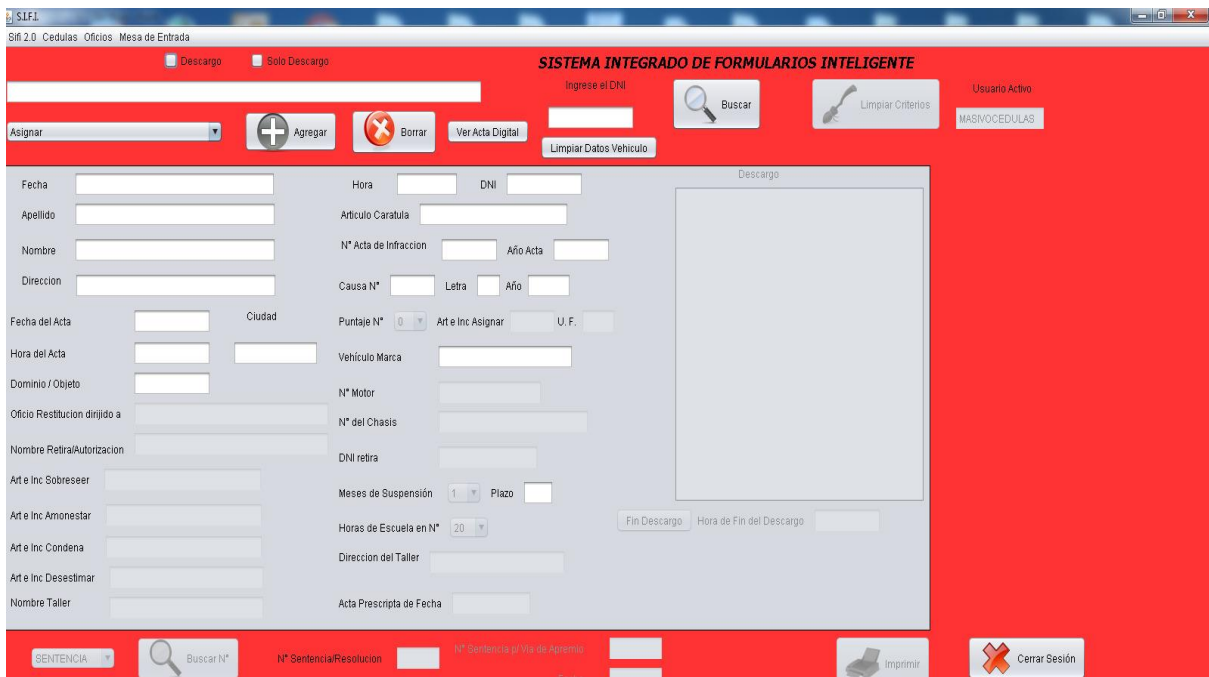


IMAGEN 3: Print del módulo del software básico utilizado en el Juzgado de Faltas N° 1 de la Ciudad de Posadas.

Generacion de Cedula

DNI del Citado

Apellido y Nombre del Infractor

Apellido y Nombre del Citado

Direccion

Art, Inc y Ord

Fecha de Emision de la Cedula Ciudad Tipo

Fecha de Recepcion de Area Año de Cedula Urgente

Causa Dominio Zona

Hora Acta Numero Acta Marca

Descripcion del Acta Fecha del Acta

DNI Concepto

Lugar de Acta

Firma Providencia

IMAGEN 4: Print del módulo del software avanzado utilizado en el Juzgado de Faltas con mayores niveles de informatización



IMAGEN 5: Print del módulo del software avanzado utilizado en el Juzgado de Faltas con mayores niveles de informatización



IMAGEN 6: Print del módulo del software avanzado utilizado en el Juzgado de Faltas con mayores niveles de informatización

SIGAF - □ X

Nuevo Expediente

Datos DNI Secretaria

Infractor Apellido

Infractor Nombre

Domicilio/ Origen Ciudad Prov.

Tipo Numero Letra Año Hora Ingreso

Fecha de Expte. Dominio/P.I. Fecha de Acta

Area Serie Acta Pro.

N° del Acta Hora del Acta Serie P. Hora P. Fecha Prov.

Lugar Acta Lugar Pro Acta

Ley de la Caratula

Detalle de Infraccion:

Procedencia

Informe Anual

Medida Cautelar Otro

Licencia: Otro

Cuenta Municipal Sec. Mnz. Ch. Par.