

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y FIJACIÓN DE ESTÁNDARES DE
RENDIMIENTO EN EL PODER JUDICIAL DE CÓRDOBA.**

PRELIMINAR

El Tribunal Superior de Córdoba en su afán de materializar ideas renovadoras que pusieran fin a la morosidad, en un principio; y luego, comenzar a delinear el sistema de evaluación de resultado de magistrados y control de gestión de funcionarios de modo de medir el desempeño de la justicia de Córdoba, instrumentó una serie de medidas y acciones tendientes a cumplir con éstos objetivos. Del párrafo extraído del discurso de los Sres. Presidentes del Tribunal Superior de Justicia que sigue, se desprende claramente la decisión tomada:

“...Estamos realizando los máximos esfuerzos para reducir la mora judicial en todos los niveles y fueros apoyando todas las acciones que se proponen en tal sentido...”¹

“...Disminuyó ostensiblemente la demora en la resolución de las controversias, ejerciendo plenamente el Tribunal Superior las facultades de Superintendencia...”²

Superado el propósito inicial de neutralizar la morosidad de la administración judicial, se define como objetivo estratégico la realización de la misión institucional atendiendo la demanda social, acorde a las expectativas de los usuarios del sistema. Esto implica fundamentalmente preocuparse por que buena parte de los usuarios reciban una respuesta institucional adecuada a sus necesidades, la satisfacción o adecuación del

¹ Discurso de la presidente del Tribunal Superior de Justicia Dra. María Esther Cafure de Battistelli con motivo de la Inauguración del Edificio de Tribunales en la Ciudad de Río Tercero, 12 de Abril de 1996).

² Párrafo extraído de la presentación del Sr. Presidente Dr. Domingo Sesin del Informe de Gestión 1998 del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba publicado en febrero del año 2000 editado por Solucionesgráficas.

servicio brindado en principio debe evaluarse hacia el interior de la organización, sin perjuicio de la verificación del impacto que produce en el entorno y medio externo.

La medición de los logros de los resultados deseados que resultan de la acción institucional, requieren del debido control de la cúpula de la organización focalizada en la detección a tiempo de posibles desviaciones e introducir medidas correctivas. Esto solo resulta posible a traves del establecimiento de un sistema de Control de Gestión que posibilite evaluar los resultados y los procesos que generan dichos resultados. El ejercicio de este control se basa en la formulación de metas a alcanzar (resultados esperados), indicadores que permitan cuantificarla en término de tiempo, cantidad, calidad, oportunidad, rendimiento entre otros, y estándares predefinidos que sirvan para medir el comportamiento real y funcionen como alerta anunciando los desvíos y verificando el mejor desempeño.

Esto se expresa claramente en el siguiente párrafo del Sr. Presidente del Tribunal Superior de Justicia del período 1999/2000 respecto al tema:

“...Con el advenimiento del nuevo siglo es menester continuar trabajando intensamente por una mayor celeridad, no solo en la “resolución” de las causas sino también en la “tramitación” total del proceso. Hoy debemos esforzarnos en hacer realidad uno de los objetivos prioritarios: que el juicio, desde su comienzo y hasta su terminación, solo debe durar un “tiempo razonable”. En el supuesto de que tales lapsos temporales no se respeten, salvo motivos justificados por las partes, toda inacción generada por el Tribunal o por los abogados, debe ser eliminada. Consecuentemente, deben profundizarse los estudios para predeterminar los plazos y

estándares para cada tipo de procesos, buscando las disfunciones que deben ser corregidas...”³

El diseño y mantenimiento en funcionamiento del sistema de control de gestión tiene múltiples ventajas para la administración judicial: asegura la eficacia del desempeño organizacional, garantiza el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales y permite la verificación de la aplicación eficiente de los recursos públicos que la sociedad ha colocado a su disposición

La instauración del sistema de control y evaluación con éxito en la administración de justicia, exige un cambio en la cultura organizacional que genere actitudes en cada nivel de la organización de apropiación del control de modo que se internalice e incorpore a la agenda cotidiana de trabajo.

Los procesos de cambio actitudinal que producen sistemas eficaces de control y evaluación se ven facilitados si se promueven: incentivos apropiados, transparencia - participación y articulación entre todos los niveles organizacionales.

La introducción de un sistema de evaluación y control en la administración judicial fortalece el desarrollo institucional, transparentando el sistema, motivando al desempeño y generando una cultura paulatina de gerenciamiento de los recursos públicos. En definitiva produciendo una respuesta cada vez mas cercana a las necesidades y exigencias de los ciudadanos, como lo expresa el Sr. Presidente del Tribunal Superior de Justicia en el siguiente texto:

“...En honor a la verdad, los magistrados y funcionarios de Córdoba, salvo supuestos excepcionales, incrementaron su producción a niveles “sorprendentes”

³Párrafo extraído de la presentación del Sr. Presidente Dr. Domingo Sesin del Informe de Gestión 1998 del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba publicado en febrero del año 2000 editado por Solucionesgráficas.

mejorando incluso la calidad, lo que pone en evidencia que la justicia cordobesa ha redoblado el esfuerzo, asumiendo un mayor compromiso con el justiciable mediante actitudes y modalidades coherentes con el patrón de ejemplaridad que la sociedad espera. Prueba elocuente son las estadísticas que ponen en evidencia el ostensible descenso del promedio de demora en la resolución de las causas. La realidad existente y el incremento de productividad no registra precedentes en la historia del Poder Judicial...”⁴

LA EXPERIENCIA CÓRDOBA:

El establecimiento e implementación del control de desempeño tiene por lo menos tres facetas iniciales de relevancia: **i)** la cuestión de la “**independencia**” del juez, y su potencial vulneración por parte del órgano controlador (esto podría denominarse el problema de la **existencia o legitimidad** de una evaluación por resultados); **ii)** la cuestión de la implementación de un mecanismo de monitoreo eficiente (en particular, la producción de la información necesaria, temática vinculada a la **arquitectura o diseño** del sistema de información); y **iii)** la eficacia del monitoreo (o los problemas de implantación del sistema, cuestión vinculada a la **viabilidad** del sistema).

Teniendo en cuenta estos problemas, el “experimento de Córdoba” puede ser expuesto sobre la base de los siguientes puntos:

1. El problema jurídico de la evaluación y el control de gestión: la solución dada en Córdoba.

⁴ Párrafo extraído de la presentación del Sr. Presidente Dr. Domingo Sesin del Informe de Gestión 1998 del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba publicado en febrero del año 2000 editado por Solucionesgráficas.

2. La fijación del criterio para la medición de desempeño (determinación de estándares de rendimiento): la propuesta de Córdoba.
3. Los resultados de la aplicación del criterio de medición: los datos de Córdoba.

Respecto al primero de los puntos, -la dimensión jurídica- el Tribunal Superior de Justicia sentó las bases de su legitimidad para controlar, en las atribuciones de Superintendencia, otorgadas constitucional y legalmente, respetando siempre la independencia del Juez en su función jurisdiccional.

Superintendencia:

Las medidas de contralor y directivas internas, **de carácter administrativo** que dispone el Tribunal Superior de Justicia a fin de lograr mayor celeridad, eficacia y eficiencia en el ejercicio de la función jurisdiccional, responden al deber-atribución de superintendencia dispuesto por la Constitución Provincial en correspondencia con la Ley Orgánica del Poder Judicial.

La expresión **superintendencia** significa “**suprema administración de un ramo**” y constituye una atribución inherente a los Tribunales Superiores o Cortes de Justicia a fin de ejercer el “gobierno” del Poder Judicial.

En este marco, el máximo Tribunal tiene a su cargo la administración de la organización, la formulación de políticas, la dirección y el control, a fin de procurar el correcto funcionamiento “administrativo” de los magistrados, funcionarios y empleados.

Independencia del Juez:

Esto significa que con relación al ejercicio de la función jurisdiccional, se le garantiza al Juez la “**independencia**” para que pueda resolver con absoluta libertad, sin ingerencia ni instrucciones de órganos superiores del Poder Judicial ni de otras ramas del gobierno, pero administrativamente se encuentran sujetos al Tribunal Superior de Justicia.

Si el Tribunal Superior de Justicia es el órgano de gobierno, responsable máximo de la administración del Poder Judicial, es también el primer custodio de su correcto accionar. Esta subordinación administrativa de los magistrados a la cabeza del Poder Judicial, es indispensable para asegurar la unidad de acción.

Estándar de Rendimiento:

La fijación del estándar de rendimiento promedio, resulta en este caso de la suma de las sentencias ulteriores al debate de la totalidad de las Cámaras, dividida a su vez por el número de éstos tribunales en el Centro Judicial de la Capital.

El estándar así fijado, no se ha establecido utilizando parámetros de rendimientos **ideales**, sino **reales**, computando la actividad de tribunales que tienen la misma **competencia territorial y material, similar infraestructura, recursos humanos y técnicos**, por lo que el estándar resultante es el **mínimamente tolerable**.⁵

A partir de la fijación de estándares en la justicia cordobesa se efectivizó un **sistema de control y seguimiento**, en algunos **casos correctivos y otros preventivos** por parte del Tribunal Superior de Justicia, en el primer caso subsanando las

⁵ Conceptos y Fundamentos extraídos del Acuerdo Extraordinario Nro.35 Serie A de fecha 9/10/97.

deficiencias, conminando a los titulares de los tribunales a reducir la demora en términos compatibles con el servicio de justicia (acorde al patrón establecido), aplicando de ser necesario el poder disciplinario (recomendando, exhortando, advirtiendo y emplazando) o denunciando la morosidad al Jurado de Enjuiciamiento.

En el segundo caso el seguimiento del cumplimiento de los modelos de desempeño estipulados de antemano, mantiene el servicio de justicia en niveles aceptables de eficiencia, actúa como elemento de motivación individual y del equipo de trabajo, a partir de los reconocimientos, agradecimientos y felicitaciones realizados por el Alto Cuerpo luego de cada evaluación y por último evita sanciones disciplinarias.

Una síntesis de las acciones llevadas a cabo simultáneamente por el Tribunal Superior de Justicia son las que siguen:

- a) Definición de estándares de rendimiento y fijación de plazos, exigidos a los Tribunales de la Provincia.
- b) Monitoreo trimestral de los Tribunales de toda la provincia.
- c) Evaluación por parte del Alto Cuerpo de los resultados estadísticos.
- d) Reuniones de los Presidentes de Sala del Tribunal Superior de Justicia con Magistrados y Funcionarios en procura de alcanzar consenso respecto de los estándares de rendimientos establecidos.
- e) Ejercicio de las atribuciones constitucionales de superintendencia y poder disciplinario.

Prueba de ello es el epíteto extraído del Sr. Presidente del Tribunal Superior de Justicia en el período 1997-1998, Dr. Adán Ferrer:

“...Con miras a la transformación cualitativa del servicio el Tribunal Superior de Justicia ha debido operar una modificación substancial en la función administrativa y de superintendencia que le es propia, respecto de la que había sido habitual hasta 1995, que van desde el ejercicio de un inédito control de gestión...”⁶

A solo modo de ejemplo se presenta un cuadro que pretende exhibir: **la evaluación de la actividad cumplida por las Cámaras en lo Criminal de la Primera Circunscripción Judicial, determinar el estándar promedio de productividad,** utilizando como indicador las sentencias dictadas posteriores al debate, las sentencias de sobreseimientos y los autos interlocutorios.

La aplicación de los estándares dio como resultado una medición cuantitativa de rendimiento y cualitativa a través del análisis de las impugnaciones y revocaciones.

⁶ Párrafo extraído de la presentación del Sr. Presidente Dr. Adán Ferrer del Informe de Gestión 1996/1997 del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba.

FIJACIÓN DE ESTÁNDARES⁷

CÁMARAS CRIMINALES - PERÍODO 1/2/2000 AL 31/12/2000 (AC 323 A 26//6/2001)

<i>nominación</i>	<i>sentencias ulteriores al debate</i>	<i>cantidad de resoluciones dictadas (autos interlocutorios que corresponden en su mayoría a trámites de ejecución de pena)</i>
Cam. en lo criminal de 1ª nom	99	274
Cam. en lo criminal de 2ª nom	96	321
Cam. en lo criminal de 3ª nom	67	201
Cam. en lo criminal de 4ª nom	117	213
Cam. en lo criminal de 5ª nom	120	279
Cam. en lo criminal de 6ª nom	111	367
Cam. en lo criminal de 7ª nom	87	249
Cam. en lo criminal de 8ª nom	106	510
Cam. en lo criminal de 9ª nom* ₁		
Cam. en lo criminal de 10ª nom	104	156
Cam. en lo criminal de 11ª nom	52	35
	959	2605

promedio de productividad
es de 260 resoluciones

<i>meta fijada de productividad promedio: 89 sentencias</i>	<i>promedio de sentencias 100</i>	<i>no superaron las metas fijadas 3ª, 7ª y 11ª nominación*₂</i>
---	---------------------------------------	--

<i>promedio de sentencias dictadas en el año 1998</i>	<i>promedio de sentencias dictadas en el año 1999</i>	<i>promedio de sentencias dictadas en el año 2000</i>	<i>promedio de sentencias para el año 2001</i>
82,12	77	100	111

*1 la cámara novena fue excluida en razón de la extrema complejidad de las causas

*2 la cámara séptima se justifica por el hecho de que el Dr. Vélez integra distintas líneas en la investigación por múltiples hechos de Adm. fraudulenta perpetrado en contra del Bco. Oficial de la Provincia de Córdoba con perjuicios económicos cuantiosos con 100 personas imputadas

⁷ Acuerdo Nro. 77 Serie A de fecha 7/03/00.-

A MODO DE CONCLUSIÓN

Criterios para evaluar la experiencia:

Las experiencias nunca son cambios “de una vez y para siempre”: los cambios **incrementales** como el implementado en Córdoba **tienen un costo de oportunidad**, que en este caso parece ser el sostenimiento, extensión y profundización de los mismos.

En este sentido el valor de los estándares fijados por el Tribunal Superior de Justicia no resulta de la eficiencia en su implementación, sino más bien de la capacidad de implantación (voluntad manifiesta y decisión política del órgano de gobierno, de ejercer el control de desempeño) y del mantenimiento y vigencia de la medida a lo largo del tiempo.

El establecimiento de plazos y cantidad de resoluciones a dictar, determinadas de antemano y su respectivo seguimiento y verificación de cumplimiento, permite al Alto Cuerpo establecer políticas de gestión judicial.

Indudablemente que el límite de la experiencia cordobesa se encuentra en la inexistencia de un sistema de información, en primer lugar y obviamente de un sistema estadístico automatizado, -que libere de la pesada tarea a los responsables de la oficina judicial, - brinde información confiable, comparable y fundamentalmente oportuna al sistema y órganos de decisión. De no modificarse esta situación va a resultar muy difícil profundizar el cambio, teniendo en cuenta la cantidad de jueces y tribunales existentes en la provincia de Córdoba.

Lamentablemente la información imprescindible para el máximo nivel de dirección de la organización, llega desactualizada, segmentada y por tratarse de datos

que se recogen y registran en forma manual provoca errores y retardos en su elevación, a pesar del esfuerzo llevado a cabo por la Fiscalía General y los tribunales en general.

Muchos de los indicadores estadísticos considerados útiles para extender y profundizar los cambios, podrían ser fácilmente procesados por un sistema informático como por ejemplo, medir la duración del proceso en cada instancia (próximo paso a implementar por el Tribunal Superior de Justicia de Córdoba); tarea relativamente compleja de realizar manualmente por los cálculos que involucra, pero de posible obtención y confección automática a través del sistema.

El logro de información oportuna servirá de sustento al control de gestión y la adopción de las decisiones políticas necesarias para dirigir la organización en su totalidad y apuntar a la evaluación institucional integrada.

La posible elaboración automatizada de las estadísticas a partir del sistema de gestión judicial de expedientes, provee la solución simultánea a los problemas que hoy la afectan en su elaboración, emisión, tratamiento y análisis.

Contar con un buen sistema estadístico sirve para formular indicadores base, que son los que en definitiva van a permitir evaluar la gestión de la organización, posibilitando economizar costo y desafectar personal dedicado exclusivamente a ello o parcialmente en los tribunales, que pueden reconvertirse a través de la capacitación y dedicarse a tareas mas creativas o vinculadas directamente a la función jurisdiccional. Además de viabilizar la estimación y fijación de metas cuantificable a alcanzar en el tiempo.