

Publicado en La Ley- Actualidad, 18 de Julio de 2000

Indicadores de desempeño judicial¹

Germán C. Garavano
Natalia Calcagno, Milena Ricci, Liliana Raminger

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.A. UN ENFOQUE INNOVADOR PARA EL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE JUSTICIA	2
1.B. ANTECEDENTES	4
2. INVESTIGACIÓN SOBRE LA JUSTICIA CRIMINAL Y CORRECCIONAL FEDERAL DE LA CAPITAL FEDERAL.....	4
2.A PRESENTACIÓN	4
2.B TRIANGULACIÓN DE DATOS.....	6
3. INVESTIGACIÓN EN EL FUERO COMERCIAL DE LA CAPITAL FEDERAL.....	7
3.A. PRESENTACIÓN.....	7
3.B. CRUCE DE DATOS.....	8
4. CONCLUSIONES	10

¹ FORES es una Asociación Civil sin fines de lucro fundada hace mas de 20 años cuyos objetivos son promover la reforma judicial y el fortalecimiento del sistema de justicia; el presente artículo forma parte de una serie de trabajos desarrollados en el país con el objetivo de encontrar las herramientas adecuadas para evaluar su funcionamiento, a fin de promover un mejor aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos que asegure la prestación de un servicio accesible a toda la comunidad y un mayor grado de celeridad, eficiencia y calidad en la tramitación y resolución de las causas. Entre ellos cabe mencionar: "La Justicia. Un plan integral de reformas al sistema judicial argentino" (1992); "Justicia Argentina, Crisis y Soluciones" (1998); "Justicia y Desarrollo Económico" (Fores/CACBA, 1999); "Independencia y Desempeño del fuero Criminal y Correccional Federal". Ver en línea <http://www.foresjusticia.org.ar>

1. INTRODUCCIÓN

1.a. Un enfoque innovador para el análisis del sistema de justicia

Los profundos cambios sociales, políticos y económicos que se han producido no solamente en Argentina sino en toda América Latina en la última década han puesto en evidencia la incapacidad de la organización judicial para adaptarse a ellos, lo cual se traduce en una fuerte pérdida de credibilidad por parte de la sociedad. La escasez, falta de difusión y poca confiabilidad de la información sobre el funcionamiento de la justicia, como es la relativa a la demanda y oferta de tutela judicial, presupuestos desagregados, y la composición de los recursos humanos, es al mismo tiempo la causa y consecuencia de la falta de controles de gestión.

La organización de la forma de trabajo en la justicia debe acompañar a una distancia prudencial los profundos cambios en cuanto a la organización en las formas de trabajo y de intercambio que se producen en la sociedad a fin de no perder su capacidad de controlarlos y de servir como referente válido, previsible e imparcial para mantener el orden y resolver adecuadamente los conflictos que generen, permitiendo el acceso de toda la ciudadanía, reduciendo los costos y los tiempos de demora en la tramitación de los expedientes y otorgando soluciones en forma equitativa y eficiente.

El salto cualitativo que el hombre ha dado en las últimas décadas del siglo, marcado principalmente por el desarrollo de modernas tecnologías puestas a su servicio en las más variadas aplicaciones, ha colaborado hasta ahora en acentuar el distanciamiento del justiciable de un servicio que por mantenerse fiel a sus tradiciones ha perdido la legitimación y la confianza que necesita para cumplir exitosamente sus objetivos. Es necesario entonces, focalizar la atención sobre la tarea de administración del servicio de justicia para lograr una utilización más eficiente de sus recursos. En la práctica ello implica, entre otras cosas, el desarrollo de un completo programa de información sobre el funcionamiento del Poder Judicial y la utilización generalizada de indicadores de desempeño como los que se describirán en este trabajo.

El grado de rigidez y especialización que caracteriza a los procedimientos judiciales, ha contribuido a delinear un perfil conservador a la judicatura, que amparada adicionalmente en el criterio de independencia, la hace altamente impermeable a la introducción de cambios en los métodos de trabajo y a la aplicación de controles de gestión encarados desde una perspectiva sistémica.

Históricamente para analizar a la justicia se han efectuado estudios relativamente lineales utilizando estadísticas no siempre confiables o realizando generalizaciones que pueden presuponerse dudosas. El presente artículo tiene por objeto difundir el desarrollo de un análisis que posibilita profundizar el estudio del desempeño del sistema de justicia sobre bases científicas a fin de incorporar mecanismos válidos, adecuados para la evaluación de las actividades que se llevan a cabo en el seno del Poder Judicial, promoviendo la adopción de criterios para estimar la eficiencia, eficacia y calidad que aseguren el cumplimiento de los objetivos que a este le corresponden: garantizar la vigencia del Estado de Derecho, verificar y controlar las actividades de los otros poderes, bregar por el respeto de la Constitución Nacional, afianzar la justicia y garantizar el orden social y el efectivo acceso de la ciudadanía a los mecanismos de resolución de conflictos.

En primer lugar, y como algo novedoso y superador en este ámbito, la propuesta es examinar el desarrollo de indicadores absolutamente cuantitativos en combinación con el análisis focalizado en algunos aspectos cualitativos del sistema judicial. Para ello se analizarán los resultados obtenidos por fores en la investigación sobre “Desempeño e Independencia del Fuero Criminal y Correccional Federal”² y el estudio de desempeño realizado sobre los

² “Independencia y Desempeño del fuero Criminal y Correccional Federal”; ver en línea: <http://www.foresjusticia.org.ar> (INVESTIGACIONES: JUSTICIA FEDERAL)

fores – foro de estudios sobre la administración de justicia
Indicadores de desempeño judicial

Germán C. Garavano - Natalia Calcagno - Milena Ricci - Liliانا Raminger

juzgados del Fuero Comercial de la Capital Federal en el marco de la Investigación “Poder Judicial, Desarrollo Económico y Competitividad en Argentina” –proyecto UBACYT/CONICET³- ambos en base a la estadística elaborada por la CSJN –no obstante las limitaciones que esta conlleva⁴-. Esta última investigación incluye un capítulo denominado “El reloj de la justicia” que también sirve de base a este artículo.

Ambas investigaciones⁵ se desarrollaron a partir de la puesta en práctica de una metodología novedosa en cuanto a su aplicación al ámbito del derecho, que básicamente consistió en la utilización de un conjunto de indicadores sencillos de productividad (de los más rudimentarios que se conocen) de uso difundido, que luego se compararon con indicadores cuantitativos de calidad.

Reflexionar sobre estas investigaciones, su metodología y sus resultados, conlleva la intención de ofrecer un aporte significativo en lo que refiere al estudio del comportamiento del sistema de justicia, a la búsqueda de soluciones para promover su correcto funcionamiento y a la identificación de las herramientas más idóneas para llevar a cabo esta tarea. Una de las más importantes creemos que está dada por la adopción de un sistema de control de gestión permanente de la actividad de juzgados y tribunales que permita, entre otras cosas, la elaboración de estándares en base a los cuales puedan evaluarse los resultados⁶. Ello no solamente requiere medir la productividad del sistema en términos cuantitativos, sino tener en cuenta el marco dentro del cual esta actividad se realiza, la complejidad de la misma, los elementos materiales y humanos que integran y hacen funcionar el sistema, los procesos que guían sus conductas y la calidad del producto final. En este contexto los conceptos de eficiencia y eficacia deben complementarse con el concepto de calidad, y el control de gestión debe proporcionar las pautas para su evaluación.

En un contexto de escasez de información se reflexionará acerca de la importancia de cruzar datos provenientes de diferentes indagaciones. **Se expondrán aquí los criterios que suponen y sustentan la tesis de que la aplicación de dispositivos de control mediante el análisis combinado –tal como fue aplicado con las investigaciones antes mencionadas– resulta confiable y productivo, aun en circunstancias de información insuficiente.**

Los criterios utilizados posibilitan analizar el sistema de justicia desde una perspectiva innovadora, que pone en evidencia las profundas diferencias en cuanto a productividad, celeridad, métodos de trabajo empleados y en definitiva capacidad y calidad de respuesta frente a la demanda de tutela judicial que existe en las diversas oficinas judiciales –juzgados- no solamente entre distintos fueros o jurisdicciones sino al interior mismo de un fuero. La evidencia recogida en estas investigaciones, permite cuestionar la concepción generalizada que considera que la poca cantidad de trabajo realizado –por las características especiales del producto final- es símbolo de calidad, es decir, “poco pero bueno”. En definitiva, propondremos aquí que a partir de los estudios realizados es admisible pensar a la calidad y la eficiencia asociadas a la cantidad de trabajo realizado y en consecuencia a la valoración de los costos sociales y económicos implicados en el proceso.

³ "Poder Judicial, Desarrollo Económico y Competitividad en Argentina", Investigación UBACYT/CONICET, dirigida por la Dra. Ana I. Piaggi de Vanossi, Ed. Depalma, 2000.

⁴ Se recomienda leer los trabajos completos, inclusive los anexos estadísticos. En ambos casos los indicadores cuantitativos de productividad fueron elaborados en base a la información publicada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación

⁵ En definitiva se trata de equipos de trabajo interdisciplinarios, con identidad de algunos de sus investigadores, creados ad hoc para investigar esta problemática.

⁶ El Plan Nacional de Reforma Judicial, postula la creación de un Centro de Política Judicial y Control de Gestión integrado por las áreas de Auditoría, Estadística, Sugerencias y Quejas e Investigación. En España el CJPJ dispone de estándares de productividad para evaluar a los juzgados; ver en línea: <http://planreforma.ius.gov.ar>

fores – foro de estudios sobre la administración de justicia
Indicadores de desempeño judicial

Germán C. Garavano - Natalia Calcagno - Milena Ricci - Liliانا Raminger

1.b. Antecedentes

En el trabajo elaborado por el Consejo General del Poder Judicial de España⁷ se dedica un apartado a la inspección de la actividad de jueces y magistrados, tareas estas que se encuentran especialmente previstas en la Ley Orgánica del Poder Judicial. Allí se menciona que aunque el control cuantitativo sea una de las funciones clásicas de la inspección de servicios⁸, la propia exposición de motivos de dicha ley la concibe como una potestad que debe incorporar elementos de perfeccionamiento de la organización y funcionamiento de Juzgados y Tribunales de Justicia. Una actividad de apoyo a la gestión, orientada a la mejora del servicio. Entre las actividades que se mencionan figuran los exámenes de expedientes, entrevistas, cuestionarios, observación directa y, otros cualitativos que comprenden la organización, estilo de dirección, grupos de trabajo, entorno, etc.

En el trabajo “Justicia Argentina, Crisis & Soluciones”, se destaca asimismo la necesaria combinación de ambos factores y se propone la realización de diversos tipos de mediciones⁹:

- a. Mediciones de índole económica tendientes a comparar la producción y el costo de la unidad y del sistema.
- b. Mediciones tendientes a determinar la calidad de respuesta.
- c. Mediciones tendientes a determinar el tiempo de respuesta.
- d. Verificación de la existencia o no de Causas de Ineficiencia objetivas.

Pastor, por su parte señala que las mejoras de la eficiencia en la administración de justicia pueden conseguirse a través de diversas medidas que consigan aumentar la cantidad o calidad de la oferta por unidad de input (personal) o disminuir los costes por unidad de output (asuntos resueltos o sentencias). A título ilustrativo mencionamos aquí la reforma de la oficina judicial, la adopción de sistemas retributivos, de condiciones de trabajo y promoción más flexibles, un mayor eco e importancia a los canales de queja social, la potenciación de mecanismos alternativos (que suponen competencia para la adjudicación judicial), la acogida de las acciones de grupo y colectivas, la aplicación efectiva del sistema sancionador, la incorporación de profesionales de la gestión (administradores judiciales y otros), la adopción de marcos de gestión más flexibles, con un mayor peso relativo del control sobre el resultado y menor formalismo previo, la fijación de objetivos precisos de cada organización, y el estricto cumplimiento de la obligada dación de cuentas a la sociedad, lo cual requiere disponer de un adecuado sistema de información y de unos indicadores de actuación apropiados para realizar la evaluación de los resultados¹⁰.

Como no pasa desapercibido al lector, en nuestro ejemplo se trata de trabajos realizados sobre juzgados de fueros abocados a tareas completamente distintas y cuyos procedimientos provienen también de distintos ordenamientos (el CPP en un caso y el CPCC en el otro). Asimismo, si bien es más común encontrar estudios sobre desempeño basados en procesos civiles y comerciales, no han sido tratados en profundidad en el caso penal.

2. INVESTIGACIÓN SOBRE LA JUSTICIA CRIMINAL Y CORRECCIONAL FEDERAL DE LA CAPITAL FEDERAL

2.a Presentación

A comienzos del año 1998 se terminó una investigación que postulaba el estudio del funcionamiento de la Justicia Criminal y Correccional Federal¹¹ con el objeto de establecer

⁷ Libro Blanco de la Justicia, Consejo General del Poder Judicial, Madrid 1997 –España-.

⁸ El Servicio de Inspección del Consejo General del Poder Judicial está integrado por una Jefatura, las Unidades Territoriales, la Sección de Informes y el Servicio de Estadística.

⁹ Garavano Germán C. “Justicia Argentina, Crisis & Soluciones” UCIIM/fores 1997 y en “Justicia y Desarrollo Económico” Fores/CACBA, Consejo Empresario Argentino, 1999. Asimismo en la nota enviada a la Oficina de Estadísticas (8 de febrero de 1998) se destaca la necesidad de incorporar parámetros de medición que permitan contar con más precisiones sobre el producto judicial en términos cualitativos y no solo cuantitativos.

¹⁰ PASTOR, S “Ah! de la justicia. Política Judicial y Economía”. Ed. Civitas, Madrid 1993 –España-.

¹¹ Op. Cit. nota 1.

fores – foro de estudios sobre la administración de justicia
Indicadores de desempeño judicial

Germán C. Garavano - Natalia Calcagno - Milena Ricci - Lilita Raminger

parámetros objetivos para medir su desempeño y, de alguna manera, tratar de vislumbrar las causas que generan la ineficacia, analizando lo que sucede al interior del fuero a fin de evitar generalizaciones. La elaboración de indicadores de gestión es posible en base a la información que provee el sistema acerca de su funcionamiento y permite medir su capacidad de respuesta (oferta de tutela judicial) frente a la demanda de tutela judicial, los costos involucrados en este proceso, la correcta distribución de las tareas, etc.

En una primera parte se realizó un análisis comparativo del presupuesto¹² (tomando como indicadores clave el costo por expediente y la asignación promedio del presupuesto por juzgado), la cantidad de causas ingresadas, resueltas y elevadas a juicio de los fueros penales. De esta forma se contextualizó la posición del fuero y se evaluó en comparación con el comportamiento de los otros fueros penales.

En segundo término se elaboraron indicadores que para medir la productividad: tasa de resolución (causas resueltas sobre ingresadas), tasa de demora inicial (causas en trámite sobre causas resueltas) y tasa de pendientes (causas en trámite sobre causas ingresadas), a las que posteriormente se les otorgó un valor relativo en base al que debería ser el comportamiento ideal del indicador en cada caso, y que permitió elaborar un *ranking* de desempeño de los juzgados que integran el fuero.

Como se observa, estos indicadores se concentran en la cantidad de expedientes tramitados (ingresados, resueltos, y en trámite) y reflejan básicamente un análisis cuantitativo de la productividad, que por las características especiales del procedimiento penal cuyo impulso corresponde al tribunal, arrojan resultados positivos, muy superiores por ejemplo de lo que acontece en los fueros no penales si son sometidos al mismo análisis.

Se consideró entonces necesario apelar a otros indicadores referidos más directamente a la calidad del trabajo realizado por dichos juzgados, que funcionen a manera de control de los resultados antedichos y permitan establecer si todo lo que se resolvía, se hacía también de manera satisfactoria. De esta forma, para determinar la calidad de las resoluciones y el desempeño, se elaboró una tasa de revocación y confirmación¹³ (decisiones de primera instancia revocadas y confirmadas en Cámara sobre resoluciones revisadas), una tasa de nulidades (decisiones de primera instancia anuladas en Cámara sobre decisiones revisadas) y una tasa de elevaciones a juicio (cantidad de causas elevadas a juicio sobre cantidad de causas ingresadas). Para las revocaciones y confirmaciones el índice se elaboró tomando como referencia los valores absolutos máximos y mínimos en tanto que para las nulidades y las elevaciones a juicio se tomó como referencia un valor estimado, frente a la falta de un valor objetivo que refleje la cantidad ideal de este tipo de decisiones. En el trabajo se analizaron los diversos modos de resolución (sobresesiones, sentencias, prescripción, incompetencias y desestimaciones, etc.) y se tomaron especialmente en cuenta las elevaciones a juicio por constituir uno de los principales objetivos de estos juzgados. Además se analizaron las sentencias dictadas como órganos de juzgamiento en materia correccional.

Se pueden observar, entonces, las características del procedimiento implementado utilizando diversos tipos de indicadores: por una parte, se obtuvo un *ranking* de desempeño concentrado en el movimiento de expedientes -fase que apunta sobre todo a la cantidad- y por otro, se utilizaron tasas de revocaciones, confirmaciones, nulidades y elevaciones a juicio, dirigidas a la calidad del trabajo realizado por los juzgados de primera instancia (considerada como una fase más cualitativa del análisis); finalmente, se combinaron ambas fases, en un análisis triangular, a fin de establecer la existencia o no de correspondencia en cuanto a los resultados obtenidos y el grado de desviación total entre ambos aspectos.

¹² Presupuesto en personal año 1997, expediente administrativo 13-05913/98 (CSJN).

¹³ Resoluciones de la Sala II de la Cámara Nacional de Apelaciones del Fuero Federal en el período 1990-1998. Sin perjuicio de ello se hizo un estudio que determinó que en términos generales las revocaciones y confirmaciones de la otra eran similares.

2.b Triangulación de datos

Los resultados del análisis realizado en esta investigación permiten afirmar que la metodología utilizada resultó confiable a la hora de evaluar el desempeño.

Los niveles de desempeño de cada juzgado que arrojó el *ranking* realizado en la fase cuantitativa del análisis coincidieron en un altísimo grado con los niveles de revocaciones y nulidades dictaminadas por la Sala II de Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional de la Capital Federal. Es decir, **la fase dirigida al análisis de calidad del producto judicial, corroboró los resultados obtenidos en la fase cuantitativa en el 85% de los casos.**

Cuadro 1 . Ponderación de indicadores cuantitativos y promedio del período 1992-1997 en los Juzgados del Fuero Criminal y Correccional Federal.

JUZGADO ¹⁴	TASA RESOLUCIÓN	TASA DEMORA	TASA EXPTES. PENDIENTES	PROMEDIO
1	10	6	7	7,67
2	10	6	6	7,33
3	10	6	6	7,33
4	10	5	5	6,67
5	10	7	7	8,00
6	10	5	4	6,33
7	10	6	7	7,67
8	10	2	4	5,33
10	9	4	6	6,33
11	9	4	5	6,00
12	10	6	6	7,33

Fuente: "Independencia y Desempeño del fuero Criminal y Correccional Federal" FORES, 1998

Cuadro 2 . Ponderación de indicadores cuantitativos de calidad y promedio en el Fuero Criminal y Correccional Federal 1992-1997¹⁵

JUZGADO	TASA REVOCAC.	TASA CONFIRMA.	TASA ELEVACION.	TASA NULIDADES	PROM
1	7	7	3	7	6
2	7	7	1	7	5,5
3	7	7	1	7	5,5
4	7	7	2	7	5,75
5	7	7	4	8	6,5
6	7	7	4	8	6,5
7	5	5	3	8	5,25
8	6	5	3	6	5
10	7	7	1	6	5,25
11	5	5	2	3	3,75
12	5	4	2	7	4,5

Fuente: "Independencia y Desempeño del fuero Criminal y Correccional Federal" FORES, 1998

Esta coincidencia permite, por una parte considerar la metodología combinada utilizada como una herramienta útil y eficaz a la hora de medir el desempeño, y señala algunas pautas

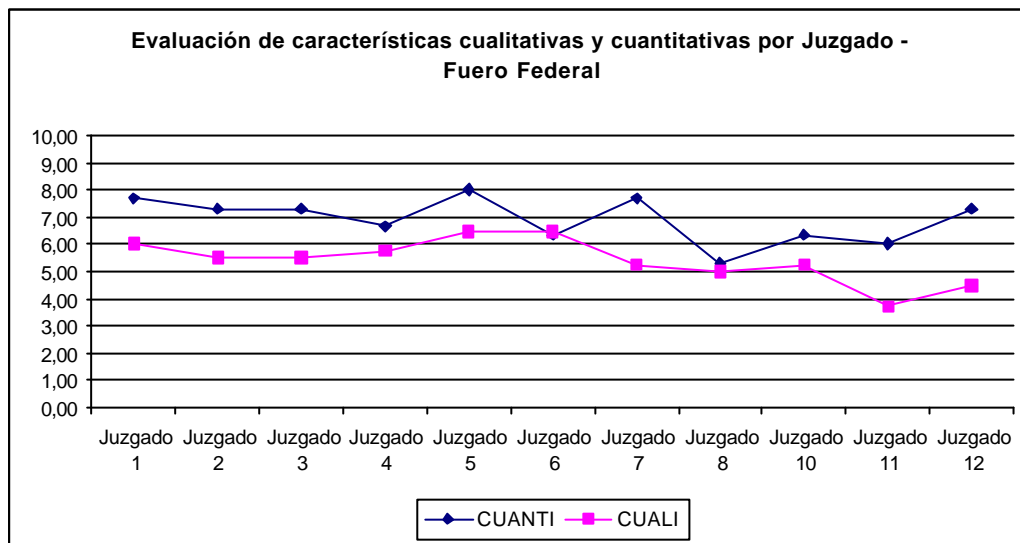
¹⁴ El juzgado N° 9 se dejó ex profeso de lado debido a que luego de recibir la causa por el atentado a la AMIA dejó de recibir expedientes

¹⁵ Los valores de las tasas de revocación y confirmación se obtuvieron mediante la asignación de un puntaje al porcentaje promedio del período obtenido de revocaciones y resoluciones sobre el total de resoluciones emitidas por la cámara que implican revisión de las decisiones del juez de primera instancia. Se recomienda la lectura al respecto la lectura de la investigación original en <http://www.foresiusticia.org.ar>

relevantes para la implementación de los controles de gestión, en este caso de juzgados penales, lo que resulta altamente satisfactorio si se tiene en cuenta que no se requirió de una gran cantidad de datos para desarrollar el *ranking* de desempeño.

El gráfico que se presenta a continuación permite apreciar que ambas mediciones prácticamente respetan la misma tendencia, y que el grado de desvío existente entre ambas no supera en ningún caso el 30%, con un promedio para los 12 juzgados del 15%.

Gráfico 1. III: Grado de desvío entre los valores promedio de los indicadores cuantitativos de productividad y de calidad.



Fuente: FORES – Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia

Con estos controles y a la luz de los resultados obtenidos, es posible señalar que el dispositivo metodológico combinado, construido a los efectos de estas investigaciones, es extensible a otros objetos de estudio en el sistema judicial y es pertinente a la hora de medir el desempeño de manera ágil y eficiente. El aporte más sustancial que se deriva de esta convergencia es el hecho de que posibilita el análisis de muchos fueros sin necesidad de incurrir en grandes montos no sólo de dinero, sino además de tiempo de trabajo, a la vez que cauteriza los inconvenientes que surgen de la conocida escasez de datos.

3. INVESTIGACIÓN EN EL FUERO COMERCIAL DE LA CAPITAL FEDERAL

3.a. Presentación

En el estudio de desempeño llevado a cabo sobre los juzgados del Fuero Comercial de la Capital Federal se utilizó una metodología similar a la de la investigación de los juzgados Criminales y Correccionales Federales.

Por un lado, se realizó un estudio comparativo de los indicadores básicos y calculados del fuero -tanto de los presupuestarios como de los de gestión judicial- con los del resto de los fueros no penales de la Capital Federal. En segundo lugar, se obtuvieron los indicadores cuantitativos o de productividad -tasa de resolución, tasa de demora inicial y tasa de expedientes pendientes- del fuero y por juzgado, a cuyo promedio en el período analizado se le aplicó un índice que

fores – foro de estudios sobre la administración de justicia
Indicadores de desempeño judicial

Germán C. Garavano - Natalia Calcagno - Milena Ricci - Lilita Raminger

permitió comparar el desempeño y elaborar un *ranking* similar al mencionado para los fueros penales¹⁶.

En este caso, la evaluación que se considera con características más cualitativas –en el sentido de que no se trabaja sólo con estadísticas, sino mediante sondeos empíricos referidos a indagar factores que apuntan a la calidad de la gestión desde diferentes dimensiones-, vino dada a través del capítulo II del proyecto UBACYT/CONICET “El reloj de la justicia”, al cual ya se ha hecho referencia¹⁷. Consistió en una encuesta de opinión entre abogados que litigan en el Fuero Comercial que, si bien se contextualizó a nuestro ámbito, fue concebida de acuerdo a criterios ya experimentados en investigaciones desarrolladas anteriormente en los EE.UU.¹⁸.

Se buscó describir cuál es la percepción de los profesionales respecto al desempeño de los jueces que actúan en el fuero comercial y para concretarlo se tomó una muestra de 130 abogados litigantes ante ese fuero. El cuestionario autoadministrado tuvo un retorno del 61% y la mayoría de los consultados contestó respecto de los veintiséis juzgados, lo cual aportó un total de 2.054 datos.

El relevamiento puso el acento en la conducta del magistrado y su capacidad de conducción del proceso, su concurrencia al tribunal y disponibilidad en las horas de trabajo, la organización del trabajo en el juzgado, la imparcialidad del magistrado en sus decisiones, su habilidad legal y su desempeño general. En base a las respuestas obtenidas se elaboró un índice ponderado –“de actuación judicial”- y se estableció una escala de medida con una amplitud de 0 a 170 puntos, cuyo espectro comprende las categorías de mala actuación, actuación regular, buena y muy buena.

3.b. Cruce de datos

El *ranking* de desempeño elaborado a partir de indicadores estadísticos (cuadro 3) se relaciona con el índice elaborado a partir de la encuesta de opinión realizada a usuarios de justicia (cuadro 4) en un porcentaje promedio del 80% y, en consecuencia, los grados de desvío entre el *ranking* correspondiente a la fase cuantitativa y el índice generado a partir de la fase de análisis concentrada en los aspectos cualitativos resultan bajos (gráfico 2).

Esta coincidencia entre uno y otro resultado no sólo corrobora una vez más la utilidad de esta metodología para medir desempeño sino que aporta una nueva característica: la multiplicidad de caminos que se pueden tomar a la hora de buscar -a pesar de las limitaciones-, variables de control que tomen en cuenta las características del trabajo que se lleva a cabo en los juzgados.

Cuadro 3. Indicadores cuantitativos de los juzgados Comerciales de la Capital Federal 1992-1998 y promedio.

¹⁶ Op. cit. nota 2. Capítulo III “Medición de desempeño en los juzgados Comerciales de la Capital Federal”, Milena Ricci, Natalia Calcagno, Martín Gershanik.

¹⁷ Op. cit. nota 2. Capítulo II “El reloj de la justicia” Lilita Raminger.

¹⁸ Evaluation of the judiciary serving, Jefferson County, Kentucky (EEUU), Comparison of judges summary report. (Junio, 1999).

fores – foro de estudios sobre la administración de justicia

Indicadores de desempeño judicial

Germán C. Garavano - Natalia Calcagno - Milena Ricci - Lilita Raminger

JUZGADO	TASA RESOLUCION	TASA DEMORA	TASA PENDIENTES	PROMEDIO
1	8	4	2	4,67
2	5	1	3	3,00
3	5	1	3	3,00
4	6	3	3	4,00
5	8	5	5	6,00
6	7	4	4	5,00
7	7	3	3	4,33
8	6	1	2	3,00
9	5	2	4	3,67
10	5	1	4	3,33
11	8	5	5	6,00
12	6	2	2	3,33
13	7	5	5	5,67
14	6	4	4	4,67
15	5	1	3	3,00
16	5	1	3	3,00
17	4	1	3	2,67
18	5	1	3	3,00
19	8	3	2	4,33
20	5	1	4	3,33
21	7	1	3	3,67
22	6	2	3	3,67
23	7	2	2	3,67
24	6	2	4	4,00
25	6	3	4	4,33
26	7	5	5	5,67

Fuente : "Poder Judicial, Desarrollo Económico y Competitividad en Argentina". Inv. UBACYT/CONICET Ed. Depalma, abril de 2000; Cap. III: "Medición de Desempeño en los juzgados del Fuero Comercial de la Capital Federal".

Cuadro 4. Indicadores cuantitativos referidos a la calidad (encuesta)

JUZGADO	PROMEDIO INDICE	ACTUACION
1	91,78	BUENA
2	121,97	MUY BUENA
3	87,97	BUENA
4	130,69	MUY BUENA
5	127,47	MUY BUENA
6	92,13	BUENA
7	77	REGULAR
8	69,88	REGULAR
9	80,86	REGULAR
10	57,44	REGULAR
11	129,74	MUY BUENA
12	78,45	REGULAR
13	104,52	BUENA
14	104,26	BUENA
15	90,82	BUENA

fores – foro de estudios sobre la administración de justicia

Indicadores de desempeño judicial

Germán C. Garavano - Natalia Calcagno - Milena Ricci - Liliانا Raminger

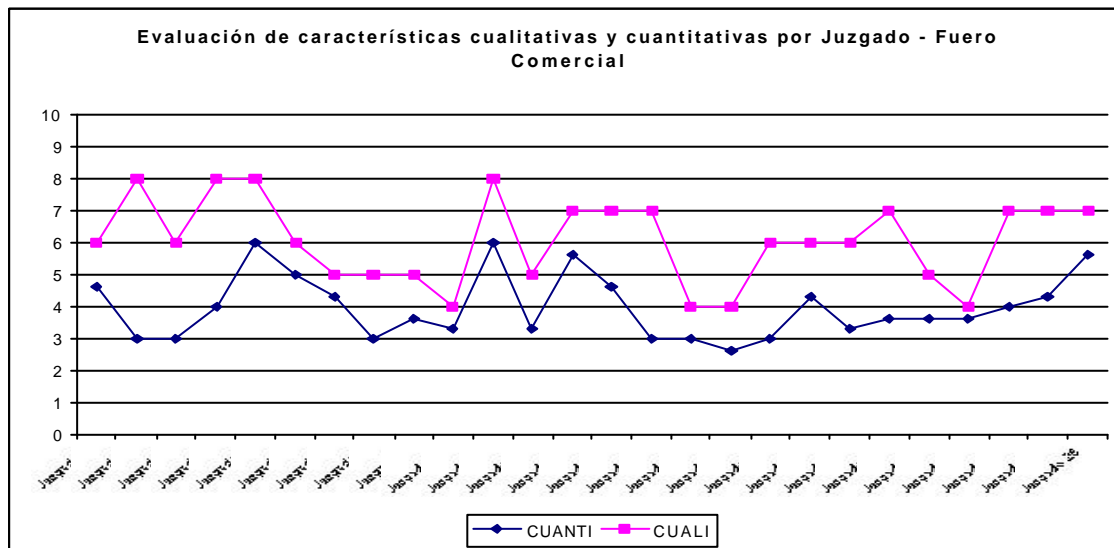
16	58	REGULAR
17	67,33	REGULAR
18	91,82	BUENA
19	96,54	BUENA
20	88,29	BUENA
21	103,84	BUENA
22	73,73	REGULAR
23	65,75	REGULAR
24	103,13	BUENA
25	113,33	BUENA
26	107,58	BUENA

Fuente : "Poder Judicial, Desarrollo Económico y Competitividad en Argentina", Inv. UBACYT/CONICET Ed. Depalma, abril de 2000; Cap.II: "El Reloj de la Justicia".

Valores del índice de actuación judicial

Actuación	Puntaje
Mala	0 A 42
Regular	43 A 85
Buena	86 A 119
Muy buena	120 A 170

Gráfico 2. Grado de desvío entre los indicadores cuantitativos de productividad y los referidos a la calidad en los Juzgados Comerciales de la Capital Federal



Fuente: FORES – Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia

4. Conclusiones

A partir de lo desarrollado hasta aquí se pueden esbozar una serie de conclusiones que constituyen un aporte diferencial para mejorar el estudio sobre el sistema de justicia.

Esta contribución, aunque modesta, resulta de gran utilidad si se tiene en cuenta el escaso desarrollo del sistema de información estadístico con el que cuenta el Poder Judicial de la

fores – foro de estudios sobre la administración de justicia
Indicadores de desempeño judicial

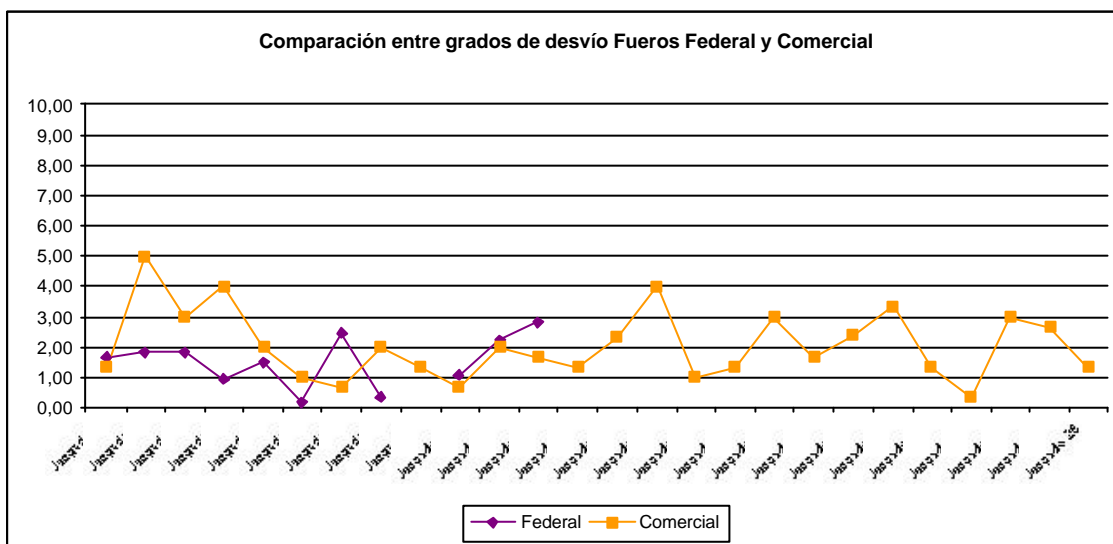
Germán C. Garavano - Natalia Calcagno - Milena Ricci - Lilita Raminger

Nación. Así, la eficacia de los indicadores cuantitativos utilizados en las dos investigaciones puede verificarse con controles que aporten otro tipo de datos a los ya establecidos. En una de las investigaciones se recurrió a las resoluciones de la Cámara de Apelaciones y en la otra se consultó a los usuarios de la Justicia. Estas y otras características que midan la calidad del desempeño pueden ser utilizadas a la hora de controlar la información estadística con economía de esfuerzos y sin lesionar los procedimientos metodológicos, ahorrando pérdidas de tiempo y evitando abultados presupuestos.

Las investigaciones realizadas permiten adoptar una metodología novedosa que demuestra ser altamente efectiva para medir el desempeño, que además presenta ventajas complementarias, como el hecho de prescindir –dadas las limitaciones obvias- de estudios dispendiosos ya sea en tiempo y dinero y sin necesidad de recurrir a una gran cantidad de indicadores cuantitativos que validen las conclusiones a las que se arriban.

Tal como surge del gráfico 3, en el que se encuentran representadas las líneas de desvío obtenidas de los cruces cuantitativos de productividad y calidad realizados en ambas investigaciones, los puntos mas altos se presentan en la comparación de la encuesta y la medición de desempeño realizadas en el fuero Comercial, aunque en promedio el desvío es del 20%; en tanto que en el caso de la investigación realizada en el fuero Criminal y Correccional Federal, el grado de desvío disminuye aún mas, con un promedio del 15%.

Gráfico 3. Comparación entre grados de desvío Fueros Federal y Comercial



Fuente:fores – foro de estudios sobre la administración de justicia

Esto demuestra que se puede aportar conocimiento en situaciones contextuales que no resultan del todo satisfactorias. Con esto se quiere decir que, si bien la situación ideal radicaría en el hecho de contar con abundante información, de igual forma se puede adecuar el estudio a los pocos datos estadísticos con los que se cuenta, sin por ello perder la posibilidad de llegar a conclusiones y diagnósticos confiables, que aportan significativos elementos sobre la actual situación de la justicia.

Finalmente, **consideramos importante destacar la conclusión que surge de las dos investigaciones; la idea que la cantidad de trabajo realizado está altamente asociada con la calidad del mismo.** Es usual escuchar que los altos niveles de dilación que presenta el sistema de justicia argentino está justificado con el argumento de la búsqueda de calidad de sentencias, en desmedro de la cantidad de casos resueltos. **Sin embargo, a partir de los datos arrojados por el presente análisis, el argumento “poco pero bueno” bien podría dejarse de lado, puesto que, en la gran mayoría de los casos, los juzgados que presentaban las tasas de resolución más altas y la menor cantidad de expedientes**

pendientes, fueron los que resultaron mejor evaluados en las fases cualitativas de los estudios antes citados.

En consecuencia, la evidencia que muestra la presente tarea permite avanzar en la utilización de mediciones cuantitativas para evaluar el desempeño en general, e incorporar sistemas de control de gestión, estimulando desde ya a presentar información tangible que lleve a mejorar los análisis anteriores.

Por último, cabe señalar que, esta característica de la cantidad asociada a la calidad no sólo resulta relevante a la hora de medir el desempeño, sino que también se traduce en un elemento indispensable en el momento de planificar las características y determinar estándares que debería adoptar el sistema de justicia para funcionar eficaz y eficientemente.