

Taller y Mesa Redonda: La información al servicio del Poder Judicial

Buenos Aires, 11 y 12 de diciembre, 2003

CONSTRUCCIÓN DE HERRAMIENTAS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN JUDICIAL

(Documento Base)

Daniel M. Giménez
Centro de Estudios de Justicia
de las Américas - Ceja

I. Generalidades

De las múltiples preguntas que generalmente se nos hace a quienes trabajamos con información, un par de ellas nos producen cierta incomodidad: por qué y para qué. El sólo hecho de que nos las planteen nos obliga a reflexionar constantemente sobre la justificación y utilidad de nuestro trabajo. En circunstancias normales, recopilamos información dando por supuesto que nuestros esfuerzos no sólo servirán para algo, sino que además representan una respuesta a necesidades importantes. No obstante, cuando una persona ajena a nuestro campo se cuestiona algo que siempre damos por supuesto, tomamos contacto con una realidad que a primera vista nos parecía poco probable: ni la razón ni los usos de nuestro trabajo son tan obvios y evidentes como creemos. En ocasiones, esta simple operación nos traspasa algo del posible escepticismo o curiosidad de quien nos pregunta; si no es obvia la necesidad y/o utilidad de nuestro trabajo para alguien en particular, ¿por qué habría de serlo para el resto?; y si cabe la posibilidad de que no sean obvias para un conjunto significativo de personas, ¿no cabrá también la posibilidad de que no sean obvias en lo absoluto?

Por lo general, después de pensar un poco, siempre llegamos a la conclusión de que nuestro trabajo tiene un evidente por qué y un también claro para qué. Sin embargo, siempre nos quedará la tarea de comunicar nuestras conclusiones a quienes, según nosotros, aún no han constatado lo obvio. Para dar a entender el por qué, estamos obligados a recurrir al recurso comunicativo de la fundamentación, esto es, dar razones que por el peso de la argumentación puedan ser aceptadas como válidas por nuestros interlocutores. Pero para sensibilizar sobre el para qué, debemos recurrir a un recurso muy distinto: la demostración. Y comúnmente se puede determinar que algo es útil porque se conoce o se anticipa su posible utilidad.

Estas reflexiones iniciales, que por obvias parecen redundantes, se plantean porque en el proceso de recopilación de información estadística sobre los sistemas de justicia de la región, más de alguna vez CEJA ha recibido preguntas del mismo tenor, principalmente de parte de las autoridades: por qué y para qué habríamos de medir (contar con estadísticas sobre) nuestra justicia. Si asumimos que Argentina, por su organización federal u otras razones, puede tomarse como una muestra de la región (de representatividad indeterminada), entonces podemos suponer

con un alto grado de certeza que las mismas preguntas probablemente se repiten en más de alguna provincia.

Para dar respuesta a los por qué de las estadísticas judiciales, los diversos actores de la sociedad interesados en el desempeño democrático de las instituciones públicas tienen que generar procesos de debate público en los que se pueda sensibilizar e informar a quienes tengan preguntas relacionadas acerca de la necesidad y la cada vez mayor dependencia de la información. En este caso, las funciones de quienes trabajamos con dicha información se limitan a ser una voz más dentro de todas las que participan en el debate, con igual autoridad que las otras.

Sin embargo, para dar respuesta a los para qué de las estadísticas judiciales, nuestro papel es no sólo crucial, sino que protagónico. La demostración de la utilidad de la información va a ser más efectiva cuanto más y mejores utilidades podamos probar que dicha información tiene. Esto requiere un manejo preciso de las estadísticas, pero sobre todo un claro entendimiento de lo que estas estadísticas pueden conseguir. Para esto, y, por supuesto, para muchas otras cosas más, sirven las herramientas o instrumentos que construimos a partir de la información. Estas herramientas en muchas ocasiones también tienen una importante utilidad para los mismos sistemas de información; comúnmente tienen, por tanto, un doble carácter: son tanto componentes de los sistemas como, frecuentemente, también su producto, principalmente cuando sirven de insumo para el funcionamiento de otros componentes del sistema judicial.

Por definición, toda herramienta sirve a una finalidad, es un medio para alcanzar un fin. De lo contrario, no sería herramienta. Su construcción, por tanto, deberá realizarse en atención a los fines para los que está pensada¹. Por su parte, y como es obvio, los insumos para la construcción de una herramienta son datos que se han medido para un concepto. En otras palabras, es absolutamente necesario que existan indicadores definidos para los que se hayan recopilado datos. Sin esto, no existe herramienta posible.

Puesto que en el módulo anterior hemos acordado un conjunto de indicadores para los cuales es posible recopilar información en todas las provincias, vamos a trabajar bajo el supuesto de que los insumos para las herramientas están ya disponibles. Sólo nos resta determinar la finalidad de esta información para proceder con la construcción.

En la mayoría de las ocasiones, es el usuario final de una herramienta quien determina su finalidad, valga la redundancia. Sin considerar las necesidades y posibles fines de los usuarios, generaríamos objetos materiales y simbólicos probablemente muy interesantes, pero que, en términos rigurosos, no podrán ser llamados “herramientas”. Puesto que, a diferencia de quien recibe encargos, no siempre contamos con antecedentes sobre el uso que se le dará a una herramienta, sólo nos queda determinar la finalidad mediante un intercambio de roles: si yo estuviera en el lugar del usuario, qué uso le daría a esta información. Esto es lo que común e imprecisamente se denomina “empatía”. Como es obvio, los potenciales usuarios suelen ser

¹ En términos estrictos, la información en sí no es neutra. Esto es, por el sólo hecho de estar ahí tiene un sentido. Se puede considerar que es una herramienta en potencia, a la que los usuarios no le han dado aún finalidad. En consecuencia, el sólo hecho de recolectar y producir información es ya un trabajo de diseño y construcción de herramientas, por más rudimentarias que sean.

heterogéneos y, por tanto, tener intereses muy diversos; esto se traduce siempre en una variedad indeterminable de posibles finalidades y en que las operaciones de empatía sean prácticamente infinitas. Por esta razón segmentamos a los usuarios según diversos criterios. Para un determinado segmento existe una o unas cuantas herramientas que se adecuarán a la finalidad que sus miembros tienen o pueden tener en mente. Esto dependerá necesariamente de las características o intereses del usuario. A estas características se le denominarán criterios de segmentación.

Para el caso de las estadísticas judiciales, el Manual Cifrar y Descifrar, capítulo 5, contiene un inventario exhaustivo de productos que se pueden elaborar con la información ya recopilada. Este inventario contiene explícita o implícitamente una definición de los posibles usuarios de la información. Esto, para nosotros, representa un importante adelanto en el trabajo de intercambio de roles y, por tanto, de determinar la finalidad que se le dará al o a los instrumentos que construyamos. En función del tipo de productos, podemos determinar las finalidades. La Tabla 1 contiene un inventario de los usuarios potencialmente interesados en la información estadística sobre sistemas de justicia, una sintética interpretación de las finalidades de esa información y las herramientas que podrían servir a dichas finalidades.

Tabla 1. Usuarios de la información estadística judicial, sus finalidades y herramientas

Usuario Final	Finalidades	Herramientas	Productos
Ciudadanía	Conocimiento general, formación de una opinión informada, control de la administración de la justicia	Información general.	Visión Panorámica de la Justicia. Anuario de Estadísticas Judiciales
Medios de Comunicación	Informar. Generar impacto noticioso.	Información general. Variaciones interanuales.	Visión Panorámica de la Justicia. Informes de coyuntura. Anuario de Estadísticas Judiciales (Series Anuales de Información).
Sociedad Civil	Control de la administración de la justicia, conocimiento especializado, asesoría jurídica	Información general. Variaciones Interanuales y entre componentes del sistema. Diagnóstico de gestión. Diagnóstico de desempeño. Información sobre dotación.	Visión Panorámica de la Justicia. Informes de coyuntura. Anuario de Estadísticas Judiciales. Índice de Duración de los Procesos.
Academia y estudiosos	Conocimiento sistemático. Análisis históricos y/o comparativos. Explicación causal o estudio de relaciones entre fenómenos.	Información desagregada. Evolución de indicadores. Tendencias. Comparación entre sistemas judiciales.	Anuario de Estadísticas Judiciales (Series Anuales de Información). Comparación de los sistemas judiciales. Memoria o Informe anual.
Actores económicos	Tomar decisiones informadas.	Información general. Diagnóstico sobre Desempeño. Información sobre Previsibilidad. Información sobre duración y/o dilación de los procesos.	Visión Panorámica. Informes de Coyuntura. Anuario Estadístico.
Ámbitos de recomendación y diseño de políticas públicas	Conocimiento práctico. Evaluación de políticas y programas. Diagnóstico de experiencias.	Información general. Variaciones interanuales. Diagnóstico sobre desempeño.	Informes de Coyuntura. Anuario Estadístico. Índice de Duración de los procesos.
Elaboradores de políticas	Optimización del uso de recursos públicos. Mejora de la calidad de la institucionalidad pública y del acceso a servicios estatales. Incremento del bienestar de la ciudadanía.	Información general y desagregada. Variaciones interanuales. Diagnóstico sobre desempeño. Diagnóstico sobre litigiosidad. Diagnóstico sobre equidad. Información sobre dilación.	Visión Panorámica. Anuario Estadístico. Memoria o Informe Anual.
Legisladores	Legislar. Construcción de marcos jurídicos favorables al desempeño del sistema de justicia. Fiscalización.	Información general. Variaciones interanuales. Diagnóstico sobre gestión. Diagnóstico sobre desempeño.	Memoria o Informe Anual. Informes de Gestión. Anuario Estadístico.
Actores del sistema judicial Máximas autoridades de tribunales	Definición de políticas para el desempeño del gobierno judicial.	Información sobre producción y carga de trabajo. Diagnóstico sobre desempeño. Diagnóstico sobre Gestión.	Informes de Gestión. Anuario Estadístico. Informes de Gestión. Índice de Duración de los Procedimientos.

		Información sobre órganos judiciales	Comparación de los sistemas judiciales.
Jueces	Distribución de la carga de trabajo.	Información sobre producción y carga de trabajo. Información sobre órganos judiciales	Índice de Duración de los procedimientos. Informes de Coyuntura. Informes de Gestión
Abogados		Información sobre ejecución de sentencias.	Informe sobre ejecución de sentencias
Administradores	Agilizar el servicio. Asignación eficiente de recursos.	Diagnóstico sobre gestión. Diagnóstico sobre desempeño. Información sobre insumo y dotación.	Informes de Gestión. Anuario Estadístico. Comparación de los sistemas judiciales.
Diseñadores de políticas judiciales	Mejora de la calidad de servicio, acceso a la justicia, rendimiento.	Información General y desagregada. Diagnóstico sobre gestión. Diagnóstico sobre desempeño. Información sobre litigiosidad. Información sobre equidad.	Anuario Estadístico. Informes de Gestión. Índice de duración de los procesos. Memoria o informe anual.
Encargados de la información	Disponibilidad de información para construir herramientas y elaborar los productos propios de un sistema de información	Herramientas básicas para el trabajo con información	Todos

II. Base de Datos: herramienta básica de un sistema de información

Una de las mejores opciones de vida es comenzar siempre por el principio, aun cuando eso signifique hacer o decir mil veces lo mismo. En nuestro caso, comenzar por el principio significa diseñar o gestionarse las herramientas más básicas y elementales de un sistema de información. Estas son las que sirven antes que nada a las finalidades de quienes trabajamos con dicha información, pero que, no obstante, son la materia prima de cualquier herramienta ulterior, para usuarios más diversos.

En términos prácticos, la herramienta más básica y elemental de un sistema de estadísticas cualquiera, y los sistemas de estadísticas judiciales no son la excepción, es una base de datos. La base de datos contiene de forma sistematizada y ordenada toda la información recopilada. La ordenación sigue un criterio cartesiano: en un eje están los casos y en el otro las variables (o conceptos, campos o ítems) medidas para cada uno de ellos. Dependiendo de la información, los casos pueden ser distintos años para un mismo fenómeno, jurisdicciones en un mismo año, juzgados dentro de una jurisdicción, etc. Las variables también pueden ser años para un mismo caso, o, como resulta más aconsejable, indicadores.

Además de la sistematización y ordenación, la base de datos entrega la posibilidad de procesar y tratar la información, esto es, analizar qué dice o puede decir; identificar las relaciones entre los datos; o simplemente agregar lo que, caso a caso, está disperso y, por esta razón, puede significar poco.

En el común de los casos, contar con un esquema o matriz de base de datos *antes* de proceder con la recopilación de la información suele estructurar, dando orden y sentido, a una habitualmente desbordante cantidad de datos. Esta, entre otras, es la razón por la cual el Manual Cifrar y Descifrar contiene una Matriz General de Datos (véase Anexo 1 del Manual) para el sistema judicial. Durante el año 2002 y en el marco de la ejecución del proyecto de Estadísticas Judiciales que está desarrollando CEJA, se completó, en la medida de la disponibilidad de información, esta matriz para el caso de Argentina, tanto a nivel Federal como a nivel provincial.

Como muestra el Gráfico 1, que presenta la matriz de base de datos de la Justicia Federal Argentina, en el eje de las abscisas (eje horizontal) se encuentran los años (1995 y 2001), que, para los fines de la presente base de datos, son los casos, mientras que en el eje de las ordenadas (eje vertical) se encuentran las variables, que en esta ocasión están representadas por los indicadores contenidos en el manual y cuya aplicación acabamos de discutir.

Gráfico 1. Vista de Matriz General de Base de Datos, Justicia Federal de Argentina (1995 y 2001)

92	Retribuciones medias anuales brutas (AC)		
93	Juez de primera instancia	\$ 71.500,00	ND
94	Juez de segunda instancia	\$ 91.000,00	ND
95	Juez de Tribunal superior o supremo	\$ 130.000,00	ND
96	Defensores Públicos en órganos de primera instancia	\$ 71.500,00	ND
97	Defensores Públicos en órganos de segunda instancia	\$ 91.000,00	ND
98	Defensores Públicos en órganos superiores o supremos	\$ 91.000,00	ND
99	Letrados adjuntos de la Defensoría	ND	ND
100	Secretarios	\$ 41.600,00	ND
101	Oficiales	\$ 15.800,00	ND
102	Auxiliares	\$ 7.570,00	ND
103	Agentes	NP	NP
104	Foneras	\$ 46.800,00	ND
105	Administradores de corte	ND	ND
106	Personal de apoyo no incluido antes	ND	ND
107	Profesiones jurídicas. Número.		
108	Abogados	54.438	ND
109	Abogados varones	ND	ND
110	Notarios	ND	ND
111	Notarios varones	ND	ND
112	Registradores	NP	NP
113	Registradores varones	NP	NP
114	Procuradores	NP	NP
115	Procuradores varones	NP	NP
116	Alguaciles	NP	NP
117	Alguaciles varones	NP	NP
118	Tasadores	NP	NP
119	Tasadores varones	NP	NP
120	Abogados del Estado o abogados de la Administración	223	ND
121	Abogados del Estado o abogados de la Administración varones	ND	ND
122	Otros. Especificar		
123	Universidades		
124	Estudiantes ingresados en el año en las Facultades de Derecho (total)	36.950	31.656
125	Estudiantes ingresados en el año en las Facultades de Derecho Privadas	ND	ND
126	Nº de ingresados que son varones en Fac. de Derecho Públicas y Privadas	ND	ND
127	Estudiantes egresados en el año en las Facultades de Derecho (total)	5.905	7.959
128	Estudiantes egresados en el año en las Facultades de Derecho Privadas	ND	ND
129	Nº de egresados que son varones en Fac. de Derecho Públicas y Privadas	ND	ND
130	Estudiantes ingresados en el año en todo tipo de estudios universitarios	339.666	211.501
131	Cantidad de alumnos en las Facultades de Derecho (total)	157.259	117.181
132	Cantidad de alumnos en todo tipo de estudios universitarios (total)	1.290.583	756.947
133	Justicia gratuita.		
134	Número de casos de familia beneficiados con justicia gratuita	10860	ND

La Matriz General de Base de Datos del Manual sistematiza y ordena la información agregada de un Sistema Nacional de Estadísticas Judiciales (SNEJ), desagregada tanto por fueros como por jurisdicciones (provincias o estados y sistema federal, en el caso de Estados Federales). Cada uno de estos niveles o criterios de desagregación (fueros y jurisdicciones) cumplen también las funciones de fuentes de información del SNEJ.

Puesto que las estadísticas provinciales de justicia forman parte de un SNEJ, las fuentes de las que deben alimentarse sus bases de datos son otras. Una de ellas definitivamente ya no puede ser la información de las provincias mismas, sino la de las circunscripciones, y la información de éstas, a su vez, estará compuesta por la información de los distintos juzgados. La estructura de la base de datos, por tanto, es de un nivel mayor de desagregación². En otras palabras, se requiere una base de datos especialmente diseñada para la naturaleza de la información provincial³. Aunque es posible, no es aconsejable que para las provincias el caso sea el año, sino cada circunscripción, que será la forma agregada de presentar los datos de los subcasos (en esta

² Esto no significa necesariamente, ni siquiera en la mayoría de los casos, que la información de las provincias esté desagregada en mayor número de componentes o variables que la del SNEJ, sino únicamente que contempla o debiera contemplar la información de al menos una unidad del sistema judicial que no estaba presente en el caso del SNEJ.

³ La fuente de información que representa cada fuero, en la medida que éstos estén presente en las provincias, sigue siendo la misma. Por esta razón, la estructura de la base de datos para los fueros provinciales no requiere modificar la matriz que se aplica al SNEJ.

materia, los juzgados)⁴. En estas condiciones, para cada año que se quiera medir, deberá existir una base de datos distinta. Las variables, no obstante, pueden y deben ser las mismas (en este caso, los indicadores), sobre todo si se pretende construir un SNEJ confiable e internamente consistente.

Tomando en cuenta esos antecedentes, la primera actividad que se realizará en el presente Módulo es discutir sobre la confección de una matriz de base de datos que, compuesta por los indicadores consensuados en el módulo anterior, se ajuste a las características de la información provincial. El objetivo de esta actividad es generar una matriz que, en la medida de lo posible, se aplique de ahora en adelante de forma uniforme en las provincias acá representadas.

III. Herramientas Derivadas

Una vez que hemos ordenado y sistematizado la información en una base de datos, podemos utilizarla de manera rigurosa y confiable en la construcción de herramientas que sirven a los propósitos de los distintos usuarios. Sin una base de datos que ordene la información, existe una alta probabilidad de que estas herramientas no sean del todo confiables.

Partiendo desde las más básicas y generales, a continuación se describe genéricamente algunas de las herramientas enumeradas en el Cuadro 1 y cómo, para su diseño, se utilizan los indicadores que ya hemos seleccionado.

III.1 Información General

Como se mencionó, la información de por sí es ya una herramienta en potencia. El sólo hecho de presentarla implica generar un insumo para distintos usos, como el conocimiento general o el control del desempeño de una institución. Muchos de los indicadores seleccionados poseen la característica de servir de insumo tanto para herramientas muy genéricas y de escaso procesamiento de información (lo que estamos denominando “Información General”), como para otras más específicas y especializadas.

Si bien es indispensable contar con la información general para que ésta pueda ser una herramienta, lo más importante es difundirla, en el formato más amigable posible para los usuarios legos. En esta materia existen ya algunas experiencias interesantes en las Américas. Una de las más antiguas y desarrolladas de la región es la experiencia de Costa Rica. El Poder Judicial de ese país viene recopilando información desde 1972 y haciéndola pública a través de los medios que la evolución de la tecnología va poniendo a disposición. Actualmente la información está disponible en la página web institucional (<http://www.poder-judicial.go.cr/informedelabores>), generalmente actualizada a la última gestión anual concluida (Gráfico 2).

⁴ Así como la estructura de la base de datos para la información provincial, por la naturaleza de ésta, tiene que ser distinta a la de la información nacional agregada, de igual forma la estructura de la base de datos de un juzgado debe ordenarse de forma distinta. La uniformidad de un sistema nacional de estadísticas judiciales no depende de que los instrumentos sean iguales para todos los niveles del sistema judicial, sino de que los instrumentos sean estandarizados para todos los componentes de un mismo nivel.

Gráfico 2. Sitio Web de Información del Sistema Judicial de Costa Rica



En los últimos años, probablemente como consecuencia de la firma del Convenio sobre Sistema de Información, pero sobre todo por el concurso de la sociedad civil, se ha hecho pública la información estadística sobre el desempeño del Poder Judicial de Argentina, también a través de instrumentos cibernéticos de difusión. En el Portal de la Justicia Argentina (<http://www.justiciaargentina.gov.ar/index.htm>) es posible encontrar estadísticas judiciales de los años 1996 y 2000 (véase Gráfico 3). De igual forma, se puede acceder desde allí al informe sobre el sistema judicial de Argentina, elaborado por Martín Gershanick y otros investigadores para el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en el marco del Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia (BID).

En ambos casos, los sistemas de información han generado herramientas que sirven a usuarios externos a los mismos sistemas de información. El hecho de hacer pública y difundir esta información permite generar dinámicas de discusión sobre la posible comparabilidad de la información. En este marco, la información general hecha pública puede considerarse como una herramienta de discusión sobre las posibilidades de homologación, y, por tanto, también tiene una utilidad técnica y académica.

Gráfico 3. Sitio Web de Información del Sistema Judicial de Argentina

Portal de la Justicia Argentina

Inicio > Estadísticas > La Justicia ARGENTINA en cifras

La Justicia ARGENTINA en cifras
 (inglés) > Estadísticas en inglés
 Los datos aquí presentados se refieren a información consolidada de todo el país, salvo en los casos donde se aclara.

	Datos Año 2000	Datos Año 1996
DATOS GENERALES :		
Población de Argentina §	38.037.000	35.210.000
Producto Interno Bruto §	\$ 290.344.575.000	\$ 258.032.000.000
Gasto Público Generalizado	\$ 86.975.230.505	
PROFESIONES JURIDICAS		
Cantidad de Abogados Inscriptos en la matrícula §	128.000	
PERSONAL AL SERVICIO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA		
Cantidad de Magistrados :		
Jueces §	4.106	4.029
Fiscales	624	
Defensores	1.405	
Cantidad de Funcionarios :		
Funcionarios Poder Judicial	9.546	
Funcionarios Ministerio Público Fiscal	1.225	
Funcionarios Ministerio Público Defensa	163	

Lo que debe tenerse en cuenta a la hora de trabajar con la información es que parte importante de su potencialidad como herramienta radica en la difusión que se haga de ella; si no se difunde, no se puede utilizar, y, por tanto, no es útil. En consecuencia, los indicadores seleccionados serán de por sí una importante y potente herramienta si y sólo si la información recopilada para ellos se difunde y se hace pública. De ahí deriva una ecuación básica de la información:

$$\text{Información} + \text{Difusión} = \text{Herramienta}$$

Los adjetivos que adecuadamente se le pueden poner al resultado de nuestra ecuación van a depender necesariamente de la información que se difunda, la amplitud de la difusión o la finalidad que se le pretenda dar. Lo importante es que, en un principio, se pueda cumplir con los requisitos mínimos para contar con al menos una herramienta tan básica como la información hecha pública.

III.2 Variaciones Interanuales

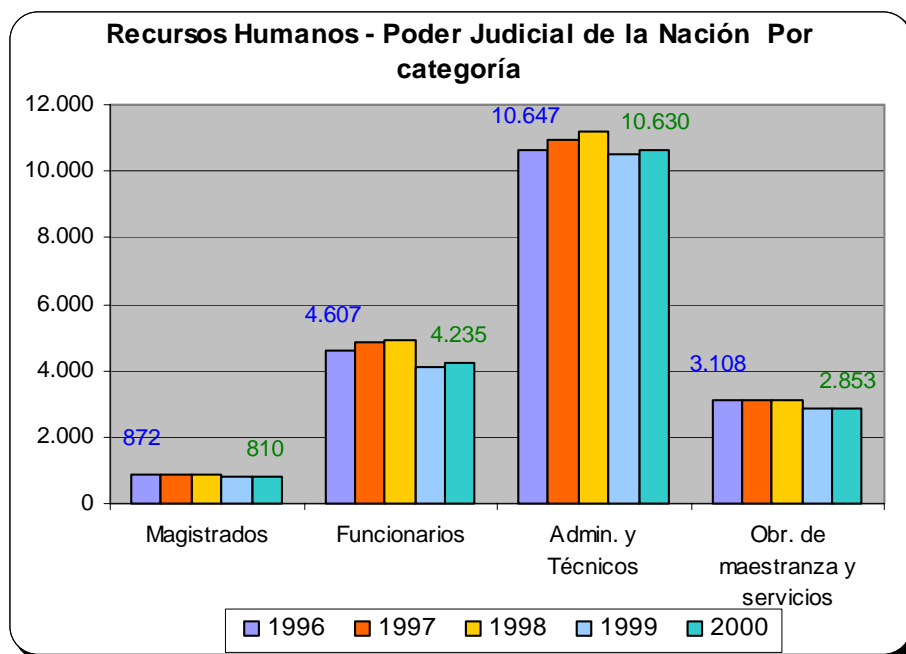
Algunos usuarios buscan constantemente conocer o dar a conocer las evoluciones o involuciones de las instituciones públicas. Los medios de comunicación están particularmente interesados en saber si entre un año u otro (o entre períodos de tiempo más cortos o más largos, como trimestres, semestres, decenios, etc.) ha habido una mejora o empeoramiento en los

rendimientos institucionales. No obstante, este no es el único público interesado en este tipo de información. Los mismos encargados de la gestión judicial tienen un peculiar interés en saber si una política o medida específica ha producido resultados. Con las preocupaciones necesarias, un indicador del efecto de medidas es precisamente la variación entre períodos, algo que se detecta precisamente con información. Esta, por tanto, es una herramienta que no sólo sirve para trabajar la imagen de las instituciones ante los medios de comunicación y la opinión pública, sino que, dadas ciertas condiciones, es también un instrumento de control de gestión.

El *modus operandi* de esta herramienta es sencillo: entre tal período y tal otro se produjo un incremento o decrecimiento de tal o cual aspecto de la justicia. Si en dicho período los encargados de la gestión judicial implementaron políticas para producir un efecto, estas variaciones le indicarán si las medidas han tenido efecto. Por ejemplo, si se amplió el plantel administrativo de los juzgados para reducir la dilación, y entre un año y otro se redujo efectivamente la dilación, los responsables de la gestión judicial pueden establecer si esa es o no una medida adecuada para alcanzar el objetivo propuesto. Esas son herramientas más sofisticadas, como los indicadores de desempeño y/o de gestión.

Otro tipo de usuarios, no obstante, requieren esta herramienta, pero sin mucha sofisticación. A la prensa, verbigracia, le interesa saber si la administración de justicia o algún aspecto de ella ha sufrido variación y en qué sentido. En este marco, la presentación de las simples variaciones interanuales cumple con esos fines. Como se muestra en el Gráfico 4, no es necesario un procesamiento o presentación muy elaborados para producir esta herramienta. Su principal utilidad radica en su carácter de insumo de otras herramientas más complejas, como los indicadores de gestión o desempeño.

Gráfico 4. Variaciones Brutas de Recursos Humanos, Poder Judicial de la Nación, Argentina (1996 – 2000)



Fuente: Martín Gershanick et al., *Argentina: El Sistema Judicial 2001/2002*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Argentina.

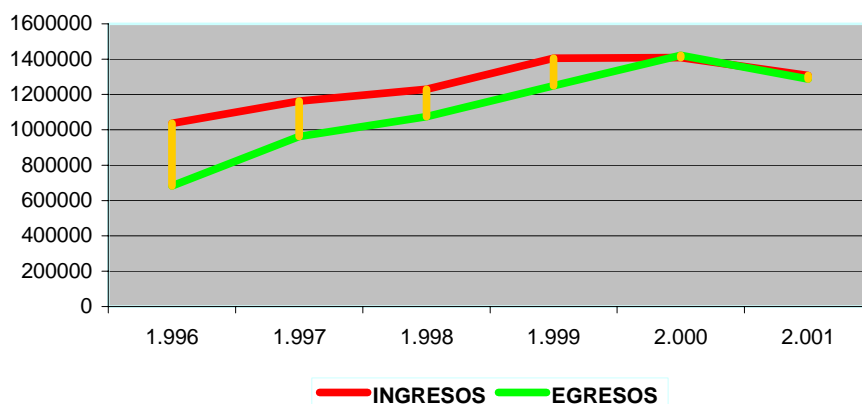
Existen muchas otras formas de presentar gráficamente esta misma herramienta. Lo esencial es que su utilidad, aun cuando puede ser básica, es importante para determinado segmento de públicos. Por lo tanto, es necesario que, en la medida de lo posible, siempre se adecue a la amplitud de públicos que recurrirán a esta información.

III.3 Indicadores de desempeño y gestión

Los indicadores sobre los que hemos estado discutiendo pueden por sí mismos dar un panorama general de cómo trabajan y cuánto producen los distintos componentes del sistema judicial. En otros casos, es posible generar a partir de ellos indicadores compuestos y más complejos que ilustren con mayor exactitud sobre aspectos similares u otros más difíciles de medir con conceptos simples.

En Colombia, por ejemplo, con unos cuantos indicadores relativamente simples (carga de trabajo, egreso de casos, productividad y otros) se ha construido una herramienta, basada principalmente en información de carácter estadístico, para calificar la carrera funcionaria al interior del sistema judicial. Con esta herramienta se empezó a generar incentivos para la mejora en la productividad del sistema en su conjunto. Sus resultados fueron, en pocos años, muy importantes: entre 1996 y 2001, la productividad, medida en términos de casos egresados sobre el total de casos ingresados, aumentó en cerca de 30% (véase Gráfico 5).

Gráfico 5. Evolución de Ingresos y Egresos de casos en la Rama Judicial de Colombia, 1996 - 2001



Fuente: Consejo Superior de la Judicatura: Informe al Congreso 1995 –1996; Informe al Congreso 2001 – 2002. Tomado de Gladis Virginia Guevara, *Experiencias concretas en el uso de la información: La Carrera Judicial en Colombia*. Ponencia presentada en el II Seminario Interamericano de Gestión Judicial, San José de Costa Rica, septiembre 25 y 26 de 2003. Versión Power Point disponible en www.cejamericas.org

Estos resultados obviamente no fueron producidos por la herramienta construida a partir de indicadores, sino por un conjunto de políticas orientadas a mejorar la productividad. No obstante, ninguna de esas políticas habría sido efectiva o siquiera posible sin contar con mediciones rigurosas sobre la productividad, y, antes de eso, con un sistema de información estadística, por un lado, y una clara conciencia de sus utilidades y potencialidades, por el otro. Para esto último es importante estar continuamente produciendo y discutiendo sobre las herramientas que se

pueden generar a partir de la información. Por ello, la segunda actividad que se desarrollará en el presente Módulo será generar, a partir de los indicadores de los que ya disponemos, un conjunto de herramientas para medir distintos aspectos del desempeño de las instituciones de justicia. Tomando como ejemplo la herramienta de evaluación construida en base al indicador de productividad ya descrito (Egreso de casos en el período sobre Ingreso total de casos en el período), analizaremos la posibilidad de elaborar las siguientes herramientas:

- *Herramientas de gestión*: cumplimiento de objetivos, necesidades de insumo para el cumplimiento de los objetivos –personal, infraestructura, distribución de la carga de trabajo-, examen de mecanismos alternativos de cumplimiento de objetivos - conciliación u otras-),
- *Herramientas de supervisión*: seguimiento de políticas judiciales implantadas, desempeño de los distintos componentes
- *Herramientas de análisis y conocimiento*: evaluación general de la justicia (criminalidad, composición institucional, estructura, etc.)

Buenos Aires, diciembre 11 de 2003