

LA FUNCIÓN DE CONTROL Y LOS INDICADORES JUDICIALES¹⁻²

Introducción:

En un contexto en que la función de control y la existencia misma de un sistema de control al interior del Poder Judicial es cuestionado, nos permitimos alcanzar algunas ideas para contribuir a una evaluación alturada y objetiva del tema.

De acuerdo al artículo 102º de la Ley Orgánica del Poder Judicial, la Oficina de Control de la Magistratura, “tiene por función investigar regularmente la conducta funcional, la idoneidad y el desempeño de los magistrados y auxiliares jurisdiccionales del Poder Judicial”.

No obstante, la ley no ha definido ¿qué entendemos por “desempeño”? ni ¿qué entendemos por “Control”? Por nuestra parte, siguiendo a Koontz y Heihrich³, autores a quienes tendremos en cuenta de aquí en adelante, diremos que el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos. Implica en pocas palabras, ejecutar las acciones pertinentes para asegurar que el desempeño se adecue a lo planificado.

Etapas del Control:

El control comprende básicamente tres etapas o pasos:

- 1) El Establecimiento de normas o parámetros de control.
- 2) La Medición o confrontación del desempeño con las normas de control.
- 3) La Implementación de medidas correctivas para corregir o eliminar las desviaciones de las normas y planes.

Si pretendemos ser rigurosos, por ejemplo en el tema del análisis de producción, no podríamos calificar un resultado como muestra de una “baja o mala producción” si no se han definido previamente los parámetros de producción mínima y los tiempos respectivos, en función a cada tipo de producto.

Las normas:

La norma o parámetro de control es el referente con el cual deberemos comparar el resultado de nuestra medición o acción de control a fin de evaluar y obtener señales de cómo marchan las cosas. A estos elementos algunos los denominan “puntos críticos” y para ser idóneos deben haber sido elegidos por su carácter verificable y ser lo suficientemente indicativos a fin de no tener que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

¹ Henry Antonino Huerta Sáenz. Juez Titular del 30º Juzgado Civil de Lima.

² Versión corregida y actualizada a Junio del 2004.

³ KOONTZ Harold y HEIHRICH, Heinz. ADMINISTRACIÓN: Una perspectiva global. 11ª. Edición. México, Mc Graw Hill, 1998. 796 p. página 632 y siguientes.

Si bien el establecimiento de normas en términos de producción cuantitativa, Ej. Sentencias por mes; es relativamente sencillo, ello por sí, no presenta ninguna información sobre la calidad de las mismas (en términos de contenido argumentativo) ni sobre su utilidad concreta en la política de protección de derechos fundamentales que el Estado tiene a cargo (en términos de legitimidad como Poder del Estado). No obstante, evidentemente este es un aspecto, de difícil pero de necesaria implementación para asegurar la legitimidad en el ejercicio de funciones del Poder Judicial como poder del Estado.

La Medición

La segunda etapa del control está constituida por la medición o acción de control propiamente, en este caso lo óptimo es procurar detectar las fallas del sistema antes de que ocurran o en su defecto, lo más anticipadamente posible, a fin de ejecutar las acciones apropiadas.

¿Qué formas o medios de control tenemos para medir o ejercer el control?. Entre otras presentamos tres formas posibles:

- a) La Observación personal: Que se da cuando el agente de control observa personalmente cada etapa del trabajo. Esta modalidad evidentemente no resulta aplicable en organizaciones con elevado número de integrantes y con diversidad de procesos. En todo caso, puede ser aplicado en forma selectiva. En el ámbito judicial ello se da a través de las visitas extraordinarias a las sedes judiciales.
- b) El Control de puntos críticos: Implica seleccionar puntos o aspectos que requieren especial atención y que será objeto de vigilancia o control. Como hemos señalado líneas antes, lo delicado es seleccionar puntos o aspectos que sean verificables y que brinden información suficiente acerca del desempeño que es objeto de control.
- c) El Benchmarking: En este último caso el desempeño de la organización es comparado con el desempeño de otra organización que no debe ser sólo una organización o compañía que se dedique al mismo rubro (producción, servicios, etc.), sino que debe ser la de mejor desempeño en el sector. Se busca conocer las mejores prácticas de desempeño. En el caso del Poder Judicial esta evaluación comparativa podrá ser realizada con otras entidades públicas dedicadas al rubro de servicios al ciudadano que también atiendan las solicitudes o demandas a través de expedientes. Se tiene por ejemplo el caso de entidades como SUNAT o SUNARP que en su momento incluso recibieron premios a la creatividad en el rubro gestión de servicios públicos.

Las medidas correctivas

Identificados los puntos críticos y medido el desempeño, la política de corrección, si bien puede implicar la aplicación de sanciones, ello no necesariamente refleja una ejercicio eficaz ni eficiente de la función de control. En ocasiones la observación del desempeño y su confrontación con las normas o metas establecidas pueden reflejar un insuficiente planeamiento o el establecimiento de metas desproporcionadas. En este caso evidentemente la aplicación de una sanción al agente de la línea de producción no hará sino que

reflejar la insuficiente capacidad de análisis de los administradores o agentes de control.

En concreto, ¿Cómo se corrigen las desviaciones?. Desde la teoría administrativa se nos alcanza algunas recomendaciones: Rediseñando los planes, Modificando las metas, Ejerciendo las función de organización (que puede demanda la aclaración o incluso la reasignación de deberes), Consiguiendo personal adicional, Mejorando la selección y capacitación de los subordinados, Ejerciendo una mejor dirección: explicaciones más detalladas de las funciones, o incluso Empleando técnicas de liderazgo más eficaces.

En el caso concreto del Poder Judicial la corrección del desempeño probablemente pasa por la aplicación simultanea de varias de las medidas indicadas. No obstante, la decisión concreta pasa por la definición y evaluación de los indicadores de gestión que son los insumos a partir de los cuales debemos tomar decisiones. Sobre este tema volveremos más adelante.

Estilos de Control:

Queda claro que control al interior de toda organización existe y debe existir para asegurar el desempeño encaminado al logro de las metas u objetivos establecidos. No obstante, el estilo concreto, la planificación y ejecución del control dependerá de la actitud con que se asuma dicha función, la cual puede ser reactiva o proactiva.

El control reactivo que suele ser denominado “control directo”, se caracteriza por actuar a partir de un resultado insatisfactorio ya producido, frente al cual se inicia su evaluación para identificar la causa del mismo y dar con las personas responsables del suceso para disponer que corrijan sus prácticas. En este caso se busca un “responsable”, normalmente “alguien” a quien sancionar. Este es un sistema de control llamado también de “retroalimentación simple” , toda vez que a partir del hecho u ocurrencia insatisfactoria se efectúa el análisis de las causas, se diseña un plan de acción y se ejecuta el programa de corrección pertinente.

Si bien este tipo de control no debe ser descartado, presenta sí una limitación de la cual se debe ser consciente. Por mucho que se cuente con información en tiempo real sobre el momento exacto en que se está produciendo una falla en el sistema (obviamente previa definición de lo parámetros objeto de control), existe un rezago o demora inevitable que se deriva de la natural dedicación que debe efectuarse, luego de ocurrido un suceso, al análisis, y consiguiente implementación de las medidas de control. Es la reacción y demora natural frente a todo acontecimiento imprevisto.

Por ejemplo, si existe una queja por retardo en la atención de un pedido, se debe solicitar el correspondiente descargo, analizar si existen causas justificadas o no y finalmente, si corresponde, aplicar una eventual sanción. Este es el sistema de control que normalmente aplican muchas instituciones públicas y privadas.

No obstante, existe otro tipo de control más bien de orden “preventivo” que suele caracterizar a los agentes pro activos. En este caso antes que reaccionar frente a hechos consumados, se busca anticiparse a la ocurrencia de los mismos. Esta modalidad es resultado de concebir la función de control como parte de un proceso mayor, el cual a su vez es apreciado desde un punto de vista de sistemas que evalúa todos los subprocesos comprendidos y las interrelaciones que se presentan con el fin de adoptar las medidas correctivas oportunas para asegurar que los objetivos o metas planificadas sean alcanzadas en la forma, modo y tiempo que fueron planificados.

En este segundo caso, el método de control empleado permite una “corrección anticipante” toda vez que se orienta a vigilar o controlar los insumos que son necesarios para el proceso de producción y posibilitar de ese modo detectar futuras desviaciones, de modo que se disponga de tiempo para emprender acciones correctivas. En este caso se busca evitar los rezagos que presenta el sistema de control que depende exclusivamente de la retroalimentación simple.

En el ámbito judicial, si por ejemplo hemos definido como parámetros de producción la expedición de 25 sentencias y 300 o 400 proveídos al mes; y por el contrario se tiene que los usuarios en un mes en particular pretenden se expida 40 sentencias y se dicte 500 o 600 proveídos, es evidente que aun cuando se alcance el 100% de la producción planificada, igual el resultado será insatisfactorio.

En el ejemplo antes indicado, si se hubiera detectado oportunamente la existencia de una mayor demanda del servicio de justicia, la acción de control debería haber implicado la creación de mayores unidades de producción jurisdiccional (previa la consiguiente dotación de recursos económicos), o la asignación de unidades de apoyo transitorio a la sala o juzgado de que se trate.

Rol del Liderazgo

Debe tenerse presente que el logro de metas y la función de control en particular, evidencia la presencia de mayor o menor liderazgo en una organización y suele ser fruto del estilo particular con que el mismo se practica. El liderazgo puede ser definido como la cualidad que se reconoce en aquellos que son capaces de influir sistemáticamente en las demás personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas y funciones grupales.

¿Qué estilos de liderazgo existen?. Desde la teoría administrativa se han elaborado diversos enfoques⁴, y si bien coincidimos con Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt⁵ en el sentido que no existe un único estilo recomendable o infaliblemente correcto, toda vez que la determinación del estilo adecuado dependerá del líder, los seguidores y la situación concreta; creemos puede resultar ilustrativo, para un adecuado esclarecimiento del tema presentar

⁴ KOONTZ Harold y HEIHRICH, Heinz. ADMINISTRACIÓN: Op. Cit. página 530 y siguientes.

⁵ KOONTZ y HEIHRICH. ADMINISTRACIÓN: ibid.

algunos de los siguientes enfoques, que a nuestro punto de vista resultan particularmente ilustrativos:

Enfoques de Liderazgo:

1.- ENFOQUE BASADO EN EL USO DE LA AUTORIDAD: Se tiene las modalidades:

- Estilo del líder autocrático: impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- Estilo del líder democrático o participativo: Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Una variante es el llamado líder que “presta apoyo” que es aquel que no sólo escucha las opiniones, sino que hace todo lo que está a su alcance para apoyar en el cumplimiento de sus deberes.
- Estilo del líder liberal: Hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas, y conciben su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información a estos y su actuación fundamentalmente como contacto con el ámbito externo.

2.- ENFOQUE DE LA REJILLA ADMINISTRATIVA (Robert Blake y Jane Mouton): En este caso para determinar los estilos de liderazgo se propone evaluar la atención que brindan los líderes a una o a las dos dimensiones siguientes: la preocupación por la producción y la preocupación por las personas.

La preocupación por la producción en este caso no sólo atiende a los volúmenes de producción, sino también a la calidad de las decisiones y en general a la eficiencia laboral.

La preocupación por las personas en sentido amplio alude al grado de compromiso personal que el líder tiene con el cumplimiento de metas tanto como al ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo, a la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, a la preservación de la autoestima de los empleados, y en general al mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

En el enfoque de la Rejilla Administrativa se tienen a su vez diversos estilos:

- Estilo de “administración empobrecida”: Los administradores se interesan poco en las personas y en la producción y se involucra mínimamente en sus funciones. Para efectos reales han abdicado de sus labores y se limitan a marcar el paso o a servir como conductos de información de los superiores a los subordinados.
- Estilo de “administradores de equipo”: Ponen en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a las personas como a la producción, combinan

las necesidades de los individuos con las necesidades de la organización.

- Estilo de “administración de club campestre”: Los administradores se preocupan nula o escasamente en la producción y en forma casi exclusiva en las personas. Promueven condiciones de relajamiento, amabilidad y satisfacción en las que nadie se preocupa por realizar esfuerzos coordinados para el cumplimiento de las metas.
- Estilo de “administración autocrático de tareas”: En este caso, a los líderes les preocupa sólo el desarrollo de operaciones eficientes, muestran escaso o nulo interés en las personas y ejercen un estilo de liderazgo muy autocrático.
- Estilo “intermedio”: Los administradores tienen una preocupación media por la producción y las personas. Como resultado de ello consiguen una moral y una producción adecuadas, aunque no sobresalientes. No se fijan metas muy ambiciosas, y con frecuencia adoptan frente a las personas una actitud autocrática benevolente.

Indicadores Judiciales:

Esclarecido los enfoques de liderazgo que determinan un estilo de control en particular, creemos importante presentar indicadores concretos, toda vez que en base a ellos es que planteamos se efectúe un control preventivo, pues son estos los insumos a partir de los cuales debemos tomar decisiones como lo mencionáramos líneas atrás.

Con frecuencia la productividad por juez a nivel nacional es medida a partir de aspectos puramente cuantitativos y considerando únicamente el número de expedientes ingresados y el de expedientes resueltos. Así tenemos que según cifras elaboradas por Wilson Hernández del Consorcio Justicia Viva⁶, a partir de información proporcionada por la Subgerencia de Estadística del Poder Judicial, cuya presentación nos permitimos modificar, se tiene que la productividad por Juez para el periodo que fue materia de evaluación, fue la siguiente:

Cuadro Nº 1

Expedientes \ Año	1997	2002
Ingresados	937	1325
Resueltos	599	528
Pendientes	338	1435

En el documento sobre indicadores antes aludido, se señala que el juez promedio ni siquiera en 1997 habría podido estar dentro del rango de carga máxima establecido de 1,000 causas anuales establecido por el propio Poder Judicial mediante Resolución Administrativa N° 108-CME-PJ, ni la de 669

⁶ HERNANDEZ BREÑA, Wilson. Indicadores sobre Administración de Justicia: Mapa Judicial, presupuesto y eficiencia en el desempeño judicial. Lima, Justicia Viva, 2003, páginas 84-85 [Por nuestra parte preferimos emplear el término “eficacia” para aludir al desempeño realizado, y el término “eficiencia” para aludir al logro de resultados al menor costo posible y con el empleo del menor número de recursos.

expedientes presentada por el Grupo de Trabajo organizado por el Centro de Transferencia Tecnológica de la PUCP. En el texto se añade que la situación en el año 2002 *“aunque con un nivel de magistrados de mayor calidad, se muestra más deprimente ...”*.⁷

Primera Observación:

Con el propósito de permitir un mejor análisis a continuación presentamos cifras reales que corresponden a siete de los veintidós Juzgados Civiles de Lima que conocen de los procesos ejecutivos y cautelares (los juzgados civiles 13º, 30º, 36º, 37º, 38º, 39º y 40º de Lima). Creemos que la muestra, que constituye el 30% del universo, es suficientemente representativa para extraer conclusiones más sólidas respecto del desempeño de los magistrados, sólo en cuanto a los aspectos cuantitativos⁸.

Previamente debe establecerse que desde 1997 hasta el presente año 2004, cada uno de los siete juzgados ubicados en el Módulo 17° - E del Edificio Alzamora Valdéz en Lima cuenta con un número invariable de personal jurisdiccional compuesto por cuatro personas: un juez, un asistente y dos especialistas legales.

Pese a que el número del personal no ha variado (cuatro personas), la carga procesal por el contrario sí ha experimentado variaciones significativas, en ambos sentidos, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 2⁹¹⁰

Proceso	Ene-Dic 1997	Ene-Dic 2002	Ene-Dic 2003	Ene-Jun 2004
Exhorto	239	0	4,927	1,662
Acciones de Garantía	37	1,519	2,113	1,603
Ejecutivo	3,159	3,686	2,465	1,256
Especial	0	0	0	175
Abreviado	1,323	215	246	116
Sumarísimo	1,376	1	2	5
Ejecución de Sentencia		0	0	0
Conocimiento	935	0	1	0
Prueba Anticipada	268	0	0	1
No Contencioso	166	0	0	1
Revisorios	42	0	0	0
Quiebra	6	0	0	0

⁷ HERNANDEZ, Wilson. Op. Cit. Página 86.

⁹ Fuente: SIREJ. Elaboración: Henry Huerta

¹⁰ Información desagregada para cada uno de los juzgados del módulo 17-E puede ser revisada en HUERTA SÁENZ, Henry Antonino. Estadística Judicial. Lima, mimeo, 2003.

TOTAL	7,628	5,421	9,755	4,819
Promedio de Expedientes por juzgado	1,089.71	774.43	1,393.57	688.43

Es decir, si bien en 1997, el promedio de expedientes por juzgado 1,089.71 expedientes, mientras que en el año 2002 el promedio disminuyó ostensiblemente hasta 774.43 expedientes, para juzgar apropiadamente la producción cuantitativa, deben tenerse presente dos elementos.

Por un lado, que efectivamente el número de nuevos jueces civiles incorporados a la Corte Superior de Lima (32 de un total de 66) si bien podían acreditar mejores antecedentes académicos, (esto sólo por encontrarle sentido a lo expresado por Hernández como se ha citado en párrafos precedentes en el sentido que *“en el año 2002 aunque con un nivel de magistrados de mayor calidad¹¹, se muestra más deprimente ...”*); entiéndase estudios de maestría, doctorados u otros, participación no como asistentes sino como expositores o organizadores en eventos académicos, etc.; por otro lado, ello no necesariamente era suficiente para la concreta labor jurisdiccional, ni para afrontar la compleja, burocrática y bastante tradicional organización administrativa del Poder Judicial, con la cual debían contar para realizar su labor jurisdiccional.

Por otra parte, pese a que en todo el año 2003, ingresaron 2,127 más expedientes que en el año 1997, es decir un promedio de 304 expedientes más que en 1997 para cada juzgado, el número de personas para atender dicho número de expedientes, no se incrementó, si no que siguió siendo el mismo, aun cuando, en muchos casos efectivamente hubo un cambio en los nombres y apellidos de quienes realizarían la labor. ¿Se alcanzará las metas en esas condiciones? ¿Qué aconseja el sistema de control con corrección anticipante?.

Segunda Observación:

Si bien es cierto, la productividad de los jueces es medida en base al número de expedientes resueltos, criterio con el que por supuesto estamos de acuerdo. Un expediente resuelto implica que se ha dictado la correspondiente sentencia o el auto final que es sin duda la acción más importante en un juzgado, y que debe merecer se procure las mejores condiciones posibles para que ello sea realizado. No obstante, conviene tener presente que el juez no se dedica únicamente a sentenciar, sino que debe realizar una serie de acciones y alcanzar otro tipo de actos. Por ello, calificar de *“deprimente”* –sin mayores precisiones- la “productividad de los jueces” acaso constituya una aseveración no responsable.

Al contrario de la comparación propuesta por el autor ya referido (ingresos vs. resueltos), desde la realidad se tiene que a un juzgado no sólo ingresan expedientes o demandas nuevas (*“ingresos”*), sino que estos son sólo uno de

¹¹ Si bien el camino de las comparaciones puede no ser la más apropiada, estimamos que sólo se podrá estimar que existe una “mejor calidad de magistrado” si se analiza tanto su producción cuantitativa total como su desarrollo cualitativo, es decir la argumentación jurídica empleada (mejor motivación).

los ocho rubros que se presentan y que son los siguientes: 1.- Demandas Nuevas, 2.- Medidas Cautelares Fuera de Proceso, 3.- Revisorios de Juzgados de Paz, 4.- Exhortos, 5.- Escritos, 6.- Expedientes devueltos de Sala, 7.- Pedidos Especiales y 8.- Expedientes Redistribuidos; como se puede apreciar en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro N° 4

Actos Procesales Ingresados	Abreviatura
1.- Expediente o Demanda Nueva	1.- (DDA)
2.- Medidas Cautelares Fuera de Proceso	2.- (MCFP)
3.- Revisorios de Juzgados de Paz	3.- (RVJP)
4.- Exhortos	4.- (EXH)
5.- Escritos	5.- (ESC)
6.- Expedientes devueltos de Sala	6.- (EDVS)
7.- Pedidos Especiales	7.- (PEE)
8.- Expedientes Redistribuidos	8.- (ERD)

Si queremos apreciar mayores detalles concretos de los siete juzgados que hemos elegido, a modo de ilustración presentamos la información del total de ingresos reales correspondiente a los **meses de junio, julio y agosto del año 2003**¹² así se tiene lo siguiente:

Cuadro N° 5¹³

JUZG	DDAS	MCFP	RVJP	EXH	ESC	EDVS	PEE	ERD	Total
13	159	20	10	219	1988	62	40	25	2523
30	154	23	14	231	1490	58	53	16	2039
36	167	11	9	151	1865	42	40	22	2307
37	165	12	15	239	1637	22	36	20	2143
38	161	25	8	233	1895	51	42	11	2426
39	153	27	14	237	2118	61	38	11	2659
40	151	18	17	226	1952	42	47	25	2478
Total	1110	136	87	1536	12945	338	296	130	16578

¹² En la medida que el actual sistema informático no permite efectuar un registro ordenado del total de los documentos efectivamente ingresados, presentamos la información antedicha que fue elaborada en forma manual por el Centro de Distribución Modular –CDM- del Piso 17 del Edificio Alzamora Valdez que es donde se ubica el Módulo donde se encuentran los siete juzgados en mención, y que es a donde ingresan los documentos antes de ser remitidos a los respectivos juzgados, y que se la única con la que se cuenta.

¹³ Huerta. Loc cit.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Como se puede apreciar, si bien el rubro “expediente o demanda ingresada” es uno de los indicadores a tener en cuenta, debemos considerar también los otros siete rubros, luego de lo cual constatamos que en sólo tres meses, siete juzgados de Lima recibieron 16,578 unidades de lo que denominaremos “pedidos de servicios”, a razón de un promedio de 2,368 pedidos por juzgado, y de 789 pedidos de atención mensual.

De este modo, si queremos evaluar y extraer conclusiones sobre la productividad de la labor jurisdiccional debemos analizar el universo de los pedidos que los jueces deben afrontar, sólo así obtendremos resultados rigurosos.

Por cierto, para completar la información anterior, a los pedidos referidos, deben adicionarse las audiencias (remates, informes orales, vistas de la causa, etc.) que también están a cargo de los jueces, así como las atenciones al público que los propios jueces deben asumir todos los días, por estar así reglamentado. De este modo, también con propósito ilustrativo y como parte de la política de transparencia que procuramos practicar, presentamos la matriz del control diario que aplicamos en el 30º Juzgado Civil que tenemos a cargo y que corresponde al mes de Junio del año 2004:

Cuadro N° 6
Resumen de Producción Junio 2004

Nº	Fecha	Expedientes Proveídos	Audiencias Programadas	Público Atendido	Sentencias Emitidas	TOTAL
1	01-Jun	62	0	0	2	64
2	02-Jun	76	0	5	1	82
3	03-Jun	39	0	5	3	47
4	04-Jun	38	0	4	1	43
5	07-Jun	43	0	7	7	57
6	08-Jun	46	3	5	1	55
7	09-Jun	34	3	8	0	45
8	10-Jun	33	4	5	2	44
9	11-Jun	64	0	4	5	73
10	14-Jun	79	0	1	1	81
11	15-Jun	61	4	2	0	67
12	16-Jun	29	4	2	0	35
13	17-Jun	20	4	0	1	25
14	18-Jun	69	0	5	2	76
15	21-Jun	41	0	3	0	44
16	22-Jun	54	3	2	0	59
17	23-Jun	16	3	6	0	25
18	24-Jun	20	3	6	0	29
19	25-Jun	52	0	7	2	61
20	28-Jun	62	0	1	3	66
21	30-Jun	18	0	10	0	28

	Total	956	31	88	31	1106
	Promedio Diario	45.52	1.48	4.19	1.48	52.67

Naturalmente, la producción descrita, que es real y comprobable, resulta insuficiente si se considera que sólo en el mes de junio del presente año el número de nuevos expedientes que han ingresado al estado de “pendiente de sentenciar” es de sesenta y tres (63)¹⁴.

Precisamente por lo anterior, el control preventivo demanda entre otros aspectos un monitoreo permanente del total de ingresos y de producción de los órganos jurisdiccionales, la previa determinación del máximo de expedientes que deben tramitar dichos órganos jurisdiccionales, así como el establecimiento de mínimos de producción tanto para jueces como para sus asistentes o auxiliares jurisdiccionales en base a elementos ciertamente técnicos.

Por otra parte, luego del control preventivo, las medidas correctivas deben significar por ejemplo la prohibición de asignar más carga procesal cuando los órganos jurisdiccionales han superado los máximos de capacidad establecidos, así como también la demanda firme de recursos suficientes para implementar nuevos órganos jurisdiccionales por que así lo exige la demanda de la población por el servicio de justicia, etc.,

Bajo esta dirección, se pretende brindar un rápido y eficiente servicio de justicia a los usuarios, pero a la vez no sacrificar el derecho constitucional de jueces y auxiliares jurisdiccionales de modo que su trabajo sea un medio de realización también para ellos como para cualquier ciudadano, como lo establece el artículo 22 de la Constitución del Estado, y no un medio de maltrato por no cumplir los “plazos de ley”, aun cuando no se proporcione los recursos humanos y suficientes para alcanzar dicho objetivo.

Nuevo modelo de control y de gestión

Establecidos los parámetros anteriores, nos permitimos concluir con lo expuesto por Carlos Alcántara¹⁵ a propósito de lo que ha denominado la “nueva estrategia de la gestión de los recursos humanos”, enfoque bajo el cual se tiene que el éxito de una organización a largo plazo depende en gran medida de la gestión de los recursos humanos, toda vez que –según señala Alcántara a modo de primera convicción- ningún otro factor es tan importante como él.

Bajo el enfoque referido, debemos coincidir con el autor en referencia, en que la inteligencia de un grupo de directivos, por mas brillantes y capaces que

¹⁴ Ver: Registro de Expedientes para sentenciar del 30º Juzgado Civil de Lima que debimos implementar por Resolución Administrativa N° 004-2003-30º JECL-CSJLI/PJ de 10 de septiembre de 2003, ante el elevado número de expedientes en ese estado, a fin de garantizar su atención en función a su antigüedad en vista que no era humanamente posible atender todos los casos a la vez, ni dentro del plazo previsto en abstracto por el legislador, más aún cuando no se había determinado el número razonable de expedientes que debe tener cada juzgado, y que en definitiva no era el que teníamos a cargo: más de mil doscientos expedientes.

¹⁵ ALCANTARA SEMINARIO, Carlos. Curso de Administración y Organización. Lima, ESAN, 2003.

sean, no basta para garantizar el éxito de la organización, y que uno de los secretos de la gestión de calidad total consiste en desarrollar el arte de movilizar los recursos intelectuales de todo el personal y ponerlos al servicio de la organización, de modo que se pueda extraer el máximo de potencial con el objetivo de lograr la competitividad empresarial u organizacional.

Asimismo, conforme a lo que Alcántara¹⁶ presenta como segunda convicción, tenemos que:

- Los recursos humanos no tienen límites
- Los seres humanos, hombres y mujeres, tienen capacidades inmensas.
- Los seres humanos pueden hacer milagros si:
 - se les trata como personas inteligentes
 - no se les pone nunca en una posición en la que su dignidad pueda estar comprometida
 - se les trata siempre con respeto
 - se les permite involucrarse en el logro de los objetivos de la empresa
 - están bien entrenados
 - se les permite contribuir significativamente al trabajo que desarrollan
 - tienen fe en que el éxito al que han contribuido repercutirá en ellos.

Por nuestra parte podemos concluir expresando que el control y gestión futura en el Poder Judicial dependerá de cuan dispuestos estén sus propios agentes de ejecutar nuevos estilos de control y de internalizar que lo que se brinda a la colectividad es un servicio. No obstante, debemos precisar que también dependerá de cuan dispuestos estén los otros Poderes del Estado y los demás agentes de la sociedad civil, de asumir un serio compromiso para asegurar que los derechos de las personas naturales y jurídicas que son objeto de controversia ante el Poder Judicial sean resueltos con la dotación de recursos suficientes para permitir una justicia oportuna, e impartida por jueces independientes en garantía de la sostenibilidad del sistema democrático.

¹⁶ ALCANTARA. Op. Cit.