

# EL DESEMPEÑO DEL JUEZ EN LA CAJA NEGRA

ALBERTO M BINDER

# SUPERACION DE MITOS

1. LO JUDICIAL NO ES EVALUABLE
2. LO JUDICIAL ES ESPECIAL
3. LO JUDICIAL NO ES CUANTIFICABLE
4. SOLO ALCANZA CON UN JUEZ HONESTO
5. EL MITO DEL JUEZ MAGNAUD.

# EL SISTEMA JUDICIAL ES UNA ORGANIZACIÓN COMUN

- Las instituciones judiciales, por el contrario, son un conjunto de hombres y mujeres, que realizan ciertos procesos de trabajo, que estructuran sus esfuerzos y los recursos con que cuentan de determinado modo para obtener determinados resultados. En esto no se diferencian de cualquier otra organización –y hay muchas que cumplen tareas mucho más importantes, tales como educar a nuestros hijos o preservar nuestras vidas- y por lo tanto pueden ser vistas bajo la óptica del logro eficaz de los resultados o de la asignación eficiente de los recursos sobre la base de procedimientos de trabajo bien diseñados y ejecutados con precisión y economía. La existencia de valores importantes en juego (libertad, propiedad, honra) en nada dificulta la tarea de evaluación, siempre que los elementos a evaluar (resultados, productos, procesos de trabajo, estructuras organizativas, recursos humanos, etc.) estén claramente identificados, los objetivos y metas definidos también con claridad (no es un objetivo “afianzar la justicia, por ejemplo) y los valores desde los cuales se lleva adelante el proceso de evaluación también expresados con claridad.

# UNA PRIMERA DIFERENCIACION CONCEPTUAL

A. EVALUACION DE LA GESTION ( O  
DESEMPEÑO DEL SISTEMA)

B. EVALUACION DEL DESEMPEÑO ( EL  
JUEZ DENTRO DEL SISTEMA)

# INDICADORES DE GESTION

- Es necesario diseñar una matriz sencilla dadas las dificultades de construcción ya señaladas. Para ello se deben poner énfasis en tres variables: 1) *CAPACIDAD DE SOLUCIONAR LOS CONFLICTOS QUE LE HAN SIDO PLANTEADOS.* 2) *OPORTUNIDAD DE ESA SOLUCIÓN* 3) *COSTO DE LA PRESTACIÓN DE ESE SERVICIO.* Estas tres dimensiones son *variables* ya que pueden tener distintos tipos de estados y modificarse por la acción del conjunto de la decisión. Estas variables son *complejas* y es *muy difícil conocerlas cabalmente en todas sus dimensiones.* Por tal motivo, para analizarlas del modo mas objetivo posible se usan *indicadores.* Ellos nos indican que es probable que exista la cualidad que buscamos, aunque no nos aseguran que exista. Es muy importante entender este carácter de aproximación ya que la insatisfacción que generan es una de las causas de provocar una complejidad inmanejable. Ciertamente dado su carácter aproximativo siempre será mejor si tengo un mayor número de indicadores, pero la elección de la cantidad y tipo de indicadores no debe *destruir la construcción del circuito de comunicación sin el cual la información no sirve para nada.*

# INDICADORES DE DESEMPEÑO

1. CUMPLIMIENTO DE METAS

2. SATISFACCION DE USUARIOS

3. CALIDAD DE SENTENCIAS.

# ¿ES POSIBLE MEDIR LA CALIDAD DE LA SENTENCIA?

- la idea misma de *calidad de la sentencia* es muy compleja y necesita aclaraciones. Existe una calidad, que podemos llamar *sustancial* que consiste en la capacidad de resolver el caso conforme a las previsiones del ordenamiento jurídico. Esto no es sólo un problema de interpretación del derecho sino un problema de *subsunción, es decir, importa tanto la construcción fáctica del caso como la interpretación del derecho*. Existe otra forma de calidad que podríamos llamar *valorativa, es decir, la capacidad de la sentencia de construir una decisión justa, dentro de los márgenes que se le conceden al juez dentro del ordenamiento jurídico*. Y por último existe una *calidad formal, que consiste en la capacidad de dar razones, de un modo comprensible para las partes y la comunidad de la decisión que se ha tomado*. **Una decisión que da buenas y claras razones de su decisión, ha construido correctamente el caso fáctico, ha aplicado con rigor el ordenamiento jurídico y restaura la justicia en el conflicto es, sin duda, una sentencia de alta calidad**. Este tipo de decisiones constituye la meta a la que debe aspirar todo sistema judicial en una tarea permanente de control y perfeccionamiento de sus decisiones.

# CONTROL DE GESTION Y CONTROL DE DESEMPEÑO

- SIN FIJACION DE METAS NO SE PUEDE MEDIR EL DESEMPEÑO DEL JUEZ
- SIN CONTROL DE GESTION NO SE PUEDE MEDIR EL DESEMPEÑO DEL JUEZ.



# INFORMACION Y CONTROL

SIN SISTEMAS DE INFORMACION,  
INTEGRADOS EN CIRCUITOS DE  
COMUNICACIÓN, NO HAY CONTROL  
DE GESTION POSIBLE.

# LOS SISTEMAS JUDICIALES COMO CAJA NEGRA

1. EN QUE SENTIDO ES UNA CAJA NEGRA.
2. UNA CAJA NEGRA QUE ENNEGRECE.
3. LA SUPERACION DEL PROBLEMA.