

PODER JUDICIAL DE LA PROVINCIA DE CORDOBA.



Trabajo presentado en el IV CONGRESO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LOS PODERES JUDICIALES DE LAS PROVINCIAS ARGENTINAS, realizado en CALAFATE, 19, 20 Y 21 DE OCTUBRE DE 2000, por la Dra. Cecilia A. Gómez Secretaria de Estudios y Proyectos Judiciales del Tribunal Superior de Justicia.

PODER JUDICIAL DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA
TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA
ESTÁNDARES JUDICIALES Y/O CONTROL DE DESEMPEÑO
PRIMERAS EXPERIENCIAS.

PRELIMINAR:

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

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

En tiempos que la credibilidad del Poder Judicial se encuentra severamente cuestionada y en que la comunidad incrementa el requerimiento de Justicia, es deber ineludible de quien ejerce la función jurisdiccional, asumir un mayor compromiso con los justiciables mediante actitudes y modalidades coherentes con el patrón que la sociedad espera. Ello debe ser así, aún cuando las condiciones en que los jueces desempeñan sus funciones no sean las ideales pues es verdad que no cuentan con todo el personal que necesitan, ni con espacios cómodos y agradables, ni con los requerimientos tecnológicos suficientes, pero el juez se debe al justiciable.

La confianza en el Poder Judicial se logra y se mantiene en la medida en que cada magistrado o funcionario adhiera en toda circunstancia a su responsabilidad como tal.

LA EXPERIENCIA CÓRDOBA:

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

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

1. El problema jurídico de la evaluación y el control de gestión: la solución dada en Córdoba.
2. La fijación del criterio para la medición de desempeño (determinación de estándares de rendimiento): la propuesta de Córdoba.
3. Los resultados de la aplicación del criterio de medición: los datos de Córdoba.

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

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

Superintendencia:

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

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

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

Independencia del Juez:

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

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

Estándar de Rendimiento:

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

El estándar así fijado, no se ha establecido utilizando parámetros de rendimientos **ideales**, sino **reales**, computando la actividad de tribunales que tienen la misma **competencia territorial y material, similar infraestructura, recursos humanos y técnicos**, por lo que el estándar resultante es el **mínimamente tolerable**.²

A partir de la fijación de estándares en la justicia cordobesa se efectivizó un **sistema de control y seguimiento**, en algunos **casos correctivos y otros preventivos** por parte del Tribunal Superior de Justicia, en el primer caso subsanando las deficiencias, conminando a los titulares de los tribunales a reducir la demora en términos compatibles con el servicio de justicia (acorde al patrón establecido), aplicando de ser necesario el poder disciplinario (recomendando, exhortando, advirtiendo y emplazando) o denunciando la morosidad al Jurado de Enjuiciamiento.

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

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

- a) Definición de estándares de rendimiento y fijación de plazos, exigidos a los Tribunales de la Provincia.

² Conceptos y Fundamentos extraídos del Acuerdo Extraordinario Nro.35 Serie A de fecha 9/10/97.

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

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

“...Con miras a la transformación cualitativa del servicio el Tribunal Superior de Justicia ha debido operar una modificación substancial en la función administrativa y de superintendencia que le es propia, respecto de la que había sido habitual hasta 1995, que van desde el ejercicio de un inédito control de gestión...”³

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

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

FIJACIÓN DE ESTÁNDARES⁴

nominación	sentencias ulteriores al debate	sentencias en juicio abreviado	total de sentencias de sobreseimiento y autos interlocutorios	impugnaciones
Cam. en lo criminal de 1 ^a	76	36	228	
Cam. en lo criminal de 2 ^a	71	30	211	
Cam. en lo criminal de 3 ^a	69	49	284	
Cam. en lo criminal de 4 ^a	91	35	194	13
Cam. en lo criminal de 5 ^a	96	39	164	9
Cam. en lo criminal de 6 ^a	80	38	275	8
Cam. en lo criminal de 7 ^a	66	42	222	
Cam. en lo criminal de 8 ^a	67	21	398	
Cam. en lo criminal de 9 ^a				
Cam. en lo criminal de 10 ^a				
Cam. en lo criminal de 11 ^a				
TOTALES	616	290	1976	

meta fijada de productividad promedio: 89 sentencias	promedio de sentencias 77	porcentaje de sentencias en juicio abreviado	promedio de productividad 247
---	--------------------------------------	---	--

³ Párrafo extraído de la presentación del Sr. Presidente Dr. Adán Ferrer del Informe de Gestión 1996/1997 del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba.

⁴ Acuerdo Nro. 77 Serie A de fecha 7/03/00.

Camara 4 38,8%
Camara 5 40,6%
Camara 6° 47,5%

promedio de sentencias dictadas en el año
82,12

promedio sentencias dictadas en el año
77

A MODO DE CONCLUSIÓN

Criterios para evaluar la experiencia:

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

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

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

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

Lamentablemente la información imprescindible para el máximo nivel de dirección de la organización, llega desactualizada, segmentada y por tratarse de datos que se recogen y registran en forma manual provoca errores y retardos en su elevación, a pesar del esfuerzo llevado a cabo por la Fiscalía General y los tribunales en general.

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

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

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

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