

**GOBIERNO JUDICIAL: ESTÁNDARES DE MEDICIÓN
DE RENDIMIENTO Y CONTROL DE DESEMPEÑO JUDICIAL.
LA EXPERIENCIA CÓRDOBA**

Por Domingo Juan Sesin y Cecilia Angélica Gómez (*)

Es sabido que las profundas transformaciones sólo pueden conseguirse mediante la aplicación de un proceso sostenido y bajo una clara conducción, capaz de trazar metas, de liderar el cambio, con autoridad y competencia de fijar ritmos y esquemas de trabajo. Ello en los sistemas judiciales sólo parece factible a partir del rol o función de Gobierno, es decir del **Gobierno Judicial** que ejercen los órganos encargados de fijar la política judicial, esto es así

(*) Vocal del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba y Coordinadora del Centro de Estudios y Proyectos Judiciales del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, respectivamente.

aún en una organización como la nuestra con su propia cultura organizacional de fuertes raigambre de valores y creencias institucionalizadas y formalizadas.

En toda organización existe una estructura jerárquica cuya cúpula detenta el poder, esta noción no es ajena a la institución judicial, sin embargo este principio organizativo parece contraponerse con el paradigma vigente de la "independencia judicial", que persigue la imparcialidad del juez y el rechazo de toda ingerencia frente a la forma en que hace su trabajo, es decir como resuelve el caso concreto.

En este contexto conceptual y normativo —como se analizará más adelante— implementar un sistema de control de desempeño a través del establecimiento de estándares de rendimiento, requiere en principio distinguir y deslindar necesariamente algunas nociones.

Por ello 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 mismo "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. 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** (39).

A partir de la fijación de estándares en la justicia cordobesa se efectivizó un **sistema de control y seguimiento**, en algunos **casos correctivos y en 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.

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

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.
- 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..." (40).

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 todas las Circunscripciones Judiciales, la determinación del estándar promedio de productividad, utilizando como indicadores las sentencias dictadas ulteriores al debate, las sentencias de sobreseimientos, los autos interlocutorios, las resoluciones que resuelven los recursos de apelación y suspensión de juicio a prueba.

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

(40) 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.

Cámaras Criminales - Primera Circunscripción Córdoba Capital - 1/2/2004 al 31/12/2004

Nominación	Sentencias ulteriores al debate	Sentencias en juicio abreviado	Sentencias de sobreesimiento	Autos interlocutorios	Apelación
Cámara criminal de 1ª	70	31	15	194	20
Cámara criminal de 2ª	95	36	8	293	38
Cámara criminal de 3ª	82	35	6	187	33
Cámara criminal de 4ª	82	38	4	285	29
Cámara criminal de 5ª	110	66	19	234	12
Cámara criminal de 6ª	63	32	23	116	22
Cámara criminal de 7ª	101	61	11	304	34
Cámara criminal de 8ª	95	60	18	396	23
Cámara criminal de 9ª	111	48	14	149	29
Cámara criminal de 10ª	115	62	2	447	50
Cámara criminal de 11ª	122	70	0	164	0
Cámara criminal de 12ª	128	68	2	224	52
Total	1174	601	122	3073	342

Meta fijada de productividad promedio mínimo: 111 sentencias	Meta fijada de productividad promedio: 124 sentencias	Promedio de sentencias: 98	Promedio de sentencias en juicio abreviado: 50	Promedio de sobreesimiento: 10	Promedio de sobreesimiento: 256	Promedio de apelación: 28
---	--	-----------------------------------	---	---------------------------------------	--	----------------------------------

Cámaras Criminales - Interior - 1/2/2004 al 31/12/2004

Nominación	Sentencias ulteriores al debate	Sentencias en juicio abreviado	Sentencias de sobreesimiento	Autos interlocutorios	Apelación
Cámara Criminal de Río IV 1ª	79	40	33	182	18
Cámara Criminal de Río IV 2ª	67	19	39	150	33
Cámara Criminal de Bell Ville	112	36	14	282	28
Cámara Criminal de Villa María	95	55	34	270	23
Cámara Criminal de San Francisco	106	56	24	309	21
Cámara Criminal de Villa Dolores	41	14	562	154	13
Cámara Criminal de Cruz del Eje	99	63	40	230	15
Cámara Criminal de Laboulaye	31	10	41	95	
Cámara Criminal de Dean Funes	64	27	8	53	
Cámara Criminal de Río III	64	38	36	182	29
Total	758	388	831	1911	180

Meta fijada de productividad promedio: 111 sentencias	Promedio de sentencias: 76	Promedio de sentencias en juicio abreviado: 36	Promedio de sobreesimiento: 83	Promedio de sobreesimiento: 191	Promedio de apelación: 22
--	-----------------------------------	---	---------------------------------------	--	----------------------------------