

*Indicadores y estándares para la
mejora de la productividad judicial*

Lic. Alfredo V. SEGURA

Mendoza, Argentina, 9 de Setiembre del 2002

INDICE

| | <u>Página n°</u> |
|--|------------------|
| 1. Definiciones operacionales | 3 |
| Productividad, estándares, rendimiento, desempeño | |
| 2. Control en la Justicia | 4 |
| Generalidades, circuito, el tiempo en que se realiza eficacia, costo, condiciones, inconvenientes | |
| 3. Indicadores..... | 7 |
| Concepto. Los que miden la gestión. Cuándo interviene, Selección y manejo.Finalidad, Clases (eficacia, Eficiencia, efectividad). Condiciones. Tipos Descriptivos (procedimientos, recursos y resultados), Los que explican | |
| 4. ¿Luego del Indicador, qué.....? | 15 |
| 5. Indicadores judiciales | 16 |
| Preveniones para su obtención, participación | |
| 6. Más de cien (100) indicadores judiciales | 17 |
| 7. Estándares judiciales..... | 23 |
| Características, valor medio, punto fijo, zona, Estabilidad, variabilidad, competencia, jerarquización. Establecimiento. Su relación con el control. Tipos | |

1- Definiciones operacionales

Es virtud propia de cada trabajo el determinar con claridad qué se entiende por cada una de las principales variables y datos que se utilizarán. Se logrará así evitar la interpretación que podría correr por cuenta de cada uno de los lectores y se proporciona un concepto que identifica y delimita con claridad cada uno de los ítems a analizar.

En definitiva, se logra una definición unívoca para cada variable o instituto fundamental al trabajo.

En los casos donde la variable tenga más de un significado con igual jerarquía, determinaremos cuál de ellos adoptaremos, en lo que se entiende como una definición operacional.

Hablaremos en este trabajo de: *Aproducción@*, *Arendimiento@* y *Adesempeño@* de los tribunales, siendo ellas sin duda expresiones que podrían tener tantos significados como personas fueran interrogadas al respecto. Se trata entonces de dar un sólo concepto aplicable a cada una de esas expresiones, de modo tal que cuando se hable en el trabajo de *Aproducción@*, encontremos un lugar donde se haya definido qué se entenderá por ella.

Comencemos:

Productividad:

Un concepto amplio de productividad en el ámbito del sector público, también constituido por el Poder Judicial, es el siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto obtenido}}{\text{Insumos utilizados}}$$

Si bien la aplicación del pensamiento anterior nos satisface como primer acercamiento para la obtención de correlaciones entre gastos y servicios judiciales, entendemos que se adecua con precisión a la institución judicial la siguiente explicitación del vocablo: “*Productividad es la eficiencia con la cual son utilizados los recursos para producir y proveer servicios, a niveles específicos de calidad y de manera oportuna*”

Lo dicho precedentemente debe distinguirse de otros conceptos que pueden ser mal utilizados como sinónimos, tales como *eficiencia* (comparación de medios utilizados para cada producto) y *eficacia* (mide la satisfacción de los usuarios). Ellos son complementarios de la productividad o deben estar presentes en los programas en que se mida este último.

Estándares:

Se puede considerar el estándar de gestión como un *valor de referencia para la acción*. Como tal el estándar de gestión forma parte del conjunto de reglas, del sistema de valores que la organización postula para poder conducirse y orientarse cuando se presentan varios caminos.

Rendimiento:

Etimológicamente está vinculada con el “producto o utilidad de una cosa”, de allí es que inicialmente habremos de vincular este concepto con el de “productividad”, en tanto descartamos el análisis de la “utilidad” de lo jurisdiccional, por cuanto conlleva un abordaje finalístico que no es propio de este trabajo.

Desempeño:

En este vocablo nuestra lengua nos dice que es “cumplir, hacer aquello a lo que uno está obligado”. Sin duda nos encontramos con la identificación de la tarea misma jurisdiccional, por cuanto hablaremos de “desempeño” en este trabajo señalándolo como identificador de la tarea desarrollada en los tribunales, en particular la que se hace evidente para las partes del conflicto, descontando que previo a esa “salida o out-put sistémica” existe un proceso decisorio y preparatorio de la voluntad que se manifiesta en Decretos, Providencias, Autos y Sentencias.

2. Control en la Justicia

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico en se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, utilizando para ello parte de su energía pasando información para iniciar la acción correctiva.

Ej. Recursos judiciales, calificaciones trimestrales a los alumnos, termostato de una casa, en el cuerpo humano: presión de sangre, temperatura, etc.

El **circuito** es el siguiente:

Desempeño deseado → desempeño real → medición del desempeño real
 comparaciones del desempeño real con los estándares → identificación de las
 desviaciones → análisis de las causas de las desviaciones → programa de acción
 correctiva → aplicación de correcciones → vuelve a desempeño deseado y así
 sigue.

Uno de los adelantos más interesantes que se han producido debido al uso de la computadora y la recopilación, transmisión y almacenamiento de datos electrónicamente, es el desarrollo de sistemas de **información de tiempo real**. Se trata de información sobre lo que está ocurriendo mientras sucede.

Ej. Supermercados que con las operaciones de las cajas registradoras transmiten al instante la información de cada venta a una instalación central de almacenamiento de

datos, donde se puede obtener información sobre las existencias, ventas, utilidad bruta y otros aspectos a medidas que ocurren.

Si bien lo dicho en el punto precedente, involucra una serie de actividades que determina que esta operación en tiempo real sólo pueda hacerse en operaciones sencillas, no significa que la medición rápida del desempeño no sea importante.

Cuanto más pronto los administradores judiciales sepan que las actividades bajo su responsabilidad no se están desarrollando de acuerdo con los planes, más rápido pueden llevar a cabo acciones correctivas. Incluso en este caso, siempre existe la duda si el costo de recopilar información de tiempo real justifica los pocos días que se ahorra.

Lo que necesitan los magistrados y funcionarios para el control eficaz, es un sistema que les advierta a tiempo para llevar a cabo la acción correctiva, qué problemas ocurrirán si no hacen algo en relación con ellos en este mismo momento. La retroalimentación proveniente de los resultados de un sistema no es lo suficientemente buena para el control. Es poco más que una autopsia y nadie ha encontrado la forma de cambiar el pasado.

En los sistemas de corrección anticipante se supervisan los *insumos* de un proceso para asegurar que éstos sean los que se habían planeado: si no es así se cambia el proceso con el fin de obtener los resultados deseados. Ej. Mayor ingreso de causas que los previstos.

Se debe revisar periódicamente para ver si las variables de entradas identificadas y sus interrelaciones se mantienen, recopilando información sobre ellas, comparándolas con las planeadas y evaluar la repercusión sobre el resultado final esperado.

Los controles deben reflejar la naturaleza y la estructura específica de los planes.

También la estructura de la organización se debe diseñar para reflejar el lugar en la organización donde recae la responsabilidad de la acción, para permitir corregir las desviaciones de los planes.

Los estándares se deben adaptar al magistrado o a los operadores del sistema. En realidad no importa si las personas no pueden comprender una técnica de control o una información de control o simplemente no quieren comprenderlas. En cualquiera de los casos no se comprenden. Las personas no confiarán en lo que no pueden comprender. Y si no confían en algo, no lo usarán.

También debe entregárseles la información en la manera que lo puedan comprender: como texto, gráfica, tablas, etc.. Así se garantizará su uso.

No debemos tratar de convencer a los demás que somos expertos en confeccionar técnicas de control, más bien debemos diseñar un sistema con un nivel de comprensibilidad mayor para que las personas lo utilicen. Es preferible un sistema rudimentario a un sistema perfecto, pero inoperable.

El control eficaz requiere estándares objetivos, precisos y pertinentes.

Para que los controles conserven su eficacia a pesar del fracaso o de cambios inesperados en los planes, deben ser flexibles.

La **eficacia** del sistema de control depende también de su adaptación a la cultura organizacional:

- donde el personal ha tenido mucha libertad y participación: no debe ser estricto
- donde han tenido poca participación en toma de decisiones: el control no debe ser generalizado y liberal
- si hay poco deseo de participación o no están acostumbradas: se quieren estándares y mediciones claras e instrucciones específicas.

Los controles deben **justificar su costo**. Se puede hacer expresando el gasto en que se podría incurrir si no existiera el control y la aportación que pueda hacer al sistema.

Las técnicas y sistemas de control son eficientes cuando revelan las desviaciones reales o potenciales de los planes con el mínimo de costo.

Un sistema adecuado debe mostrar dónde se producen las fallas y de quién es la responsabilidad de las mismas y asegurar que se lleve a cabo alguna acción correctiva. El control sólo se justifica si las desviaciones de los planes se corrigen mediante la planeación, organización, integración de personal y dirección adecuadas.

Para que los controles funcionen deben adaptarse especialmente a:

- planes y puestos
- cada magistrado y funcionario
- las necesidades de eficiencia y eficacia

Para que los controles sean eficaces se deben diseñar para:

- señalar excepciones en los puntos críticos
- ser objetivos
- flexibles
- adaptables a la cultura organizacional
- económicos
- permitir la aplicación de acciones correctivas

En la base del control está el hecho de que el resultado de los planes depende de las personas que los ponen en práctica. Un Poder Judicial no se puede controlar mediante críticas a sus resultados, a los defectos de la jurisdicción. La responsabilidad por las desviaciones controlables recae en quien haya tomado las decisiones poco afortunadas.

Sólo se podrá eliminar resultados insatisfactorios cambiando las acciones futuras de la persona responsable, mediante el **control directo** que implica:

- capacitación adicional
- modificación de procedimientos
- nueva política

- persuadirla u obligarla a que corrija sus prácticas

Seguidamente daremos algunos **inconvenientes** (reales o ficticios) que pueden ser invocados contra el control directo:

- a) La medibilidad del desempeño: A primera vista todas las organizaciones parecen ser un laberinto de difícil adaptación a controles. Se debe garantizar que el estándar se relacione con lo cualitativo y que también se concentre en los aspectos centrales del servicio.
- b) Existe responsabilidad personal: En ocasiones ningún administrador se reconoce responsable de los malos resultados, se buscan razones exógenas o endógenas para justificar la irresponsabilidad.
- c) Tiempo para el control: Se debe disponer de tiempo para descubrir las causas de los malos resultados, por lo que se le puede asignar al control un “costo” que exceda cualquier beneficio que pueda obtener. Así se justifica las investigaciones de violaciones claras de los estándares.
- d) Descubrir los errores a tiempo: Pueden descubrirse los errores demasiado tarde para tomar una acción eficaz. Aunque el verdadero control sólo se puede aplicar a una acción futura, la mayor parte de los controles dependen de información histórica, que sí está a disposición. Por supuesto que éstos deben interpretar esa información en relación con sus implicaciones para el futuro

La persona responsable tomará las medidas correctivas: Determinar la responsabilidad puede no conducir a la corrección. Si el juez es el responsable, un subordinado podría sentirse intimidado. Aunque podría realizarse un gran esfuerzo para corregir a los subordinados, en ocasiones es muy difícil hacerlo con un jefe al que se le reporta.”

3. Indicadores

En este punto exponemos los indicadores que hemos encontrado, producto de su enunciación o formulación por órganos públicos y por privados, descontando que gran parte de los indicadores ya conocidos para medir la productividad judicial son asumidos como válidos, habiéndose perdido en muchos casos la fuente en la cual fueron formulados.

Partimos de esa realidad, donde lo importante es a nuestro juicio no necesariamente ser originales, en el sentido de encontrar indicadores que nunca hayan sido enunciados, sino el determinar la validez y ejercitar los indicadores existentes, así como de aquellos que surjan por primera vez como resultado de nuestro trabajo, tal como lo señalaremos en el punto posterior. Primeramente habremos de definir operacionalmente y abordar el tema “indicadores” en el contexto de este estudio:

Indicadores de Gestión:

3.1. Concepto:

Es una medida estadística que permite describir y evaluar fenómenos cuantitativamente. Es una medida específica, explícita, objetivamente verificable, de los cambios o resultados de una actividad o necesidad.

Es una propuesta de interpretación de la realidad que se quiere conocer. Es por ello que no se puede pretender a través de los mismos, tener una visión acabada de la realidad tal cual es. Aporta el marco referencial cuantitativo de fenómenos que tienen componentes cualitativos, en consecuencia, debe interpretárselos sólo como referencias macro que manifiestan diferencias, las que deben ser exploradas con la incorporación de elementos cualitativos que se puedan no sólo aportar para la explicación sino fundamentalmente para la comprensión del fenómeno en toda su magnitud y complejidad.

El indicador debe actuar como disparador, porque al discriminar y presentar diferencias, promueve la reflexión y el estudio de las causas que motivan las mismas. En algunas circunstancias, otros indicadores permiten aproximarnos a la respuesta, en otras ocasiones la explicación y la comprensión se logra como dijéramos en el párrafo anterior ampliando la información con las dimensiones cualitativas.

3.2. Momentos en que intervienen:

1. *Estado de situación:* Brinda información para realizar el diagnóstico de cada actividad

2. *Definición de las metas:* Sobre la base de los indicadores de gestión presentados en el Estado de Situación, el nivel político de la jurisdicción (Superior Tribunal) propone objetivos cuantificados que permitan superar los déficit detectados.

3. *Monitoreo:* Es una actividad gerencial interna que se realiza durante el período de ejecución. Es el examen continuo o periódico de las actividades en su marcha a partir de los indicadores.

4. *Evaluación:* Síntesis valorativa de un período que permite medir el cumplimiento o perspectiva de cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos y la capacidad para alcanzarlos. Es la comparación entre el estado e situación de partida y definiciones realizadas y lo ejecutado.

Estos cuatro momentos de intervención constituyen secuencias de un continuum que se retroalimenta. La evaluación en un periodo constituye el estado de situación de partida para el próximo periodo, así como el estado de situación inicial sufrirá modificaciones sucesivas con el monitoreo. Por último, un monitoreo continuo sólo requiere de incorporación de los indicadores del lapso terminal del periodo para concluir la evaluación.

3.3. Selección y manejo:

La selección de indicadores relevantes de una actividad es la tarea más importante dentro del proceso de generación de un sistema de información gerencial.

Supone una discusión sobre los conceptos básicos que sustentan el accionar (tanto políticos como técnicos) que permitan:

- a) identificar qué queremos saber de la actividad, definiendo conceptualmente su finalidad
- b) seleccionar aquellos que en su expresión cuantitativa manifiestan el contenido significativo que remite al concepto

El manejo de los indicadores en la interpretación de un fenómeno requiere de la prudencia técnica de acotar el alcance del indicador a los límites que su formulación impone. Si se ha elaborado para brindar una información determinada, no debe extenderse su uso para abarcar situaciones que el mismo no contempla en su naturaleza.

La práctica en el análisis cuantitativo exige que para el estudio de un fenómeno, definida la finalidad de la información que se requiere, se genere un grupo de indicadores para cada finalidad y se interpreten los mismos en su conjunto.

3.4. Finalidad:

Los indicadores de gestión deben poder proporcionar información gerencial que aporte el marco cuantitativo para responder básicamente a los siguientes interrogantes:

¿Cuánto se ha realizado de lo que se ha propuesto la actividad?

¿Lo realizado satisface la demanda? (en cantidad y calidad)

¿Qué relación hay entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados?

(en unidades físicas y financieras)

¿Cuánto cuesta cada unidad de producto?

¿Qué impacto han producido en la comunidad los resultados obtenidos en la gestión?

¿Cómo ha evolucionado la gestión en el período y respecto a otros períodos?.

Según apunten a responder a uno o más de estos cuestionamientos, los indicadores de gestión pueden ser de:

3.5. Clases de indicadores:

3.5.1. Eficacia:

Determinan la capacidad para alcanzar determinados resultados. Un sistema es eficaz si es capaz de lograr lo que se propone.

En la gestión estatal la eficacia comprende también la capacidad de satisfacer las necesidades de la población, por cuanto los objetivos políticos se originan a partir de la captación de la demanda, su caracterización y cuantificación.

El indicador manifiesta la eficacia cuando expresa la capacidad de realizar lo programado y satisfacer la demanda. Son los porcentajes que muestran las brechas existentes entre:

- demanda real y potencial
- resultados y metas
- resultados y demanda real
- resultados y demanda potencial

Ejemplos de indicadores de eficacia:

1. *Cumplimiento de la meta:* dimensionamiento de los resultados alcanzados en función de resultados programados.

Cuando se formula la meta deben especificar:

- tiempos de ejecución
- estándares de recursos necesarios para su ejecución

2. *Accesibilidad:* manifiesta la capacidad del servicio de convocar a la población objetivo para que participe del mismo. Manifiesta la relación entre la demanda real (sector de población que manifiesta explícitamente participa de la actividad) y la demanda potencial que representa la totalidad de la población objetivo para esa actividad. Mide las expectativas generadas en la comunidad por la actividad a desarrollar, al manifestar explícitamente el deseo de participar en las mismas.
3. *Cobertura:* relación entre los resultados obtenidos por la ejecución y el volumen de demanda potencial. Determina el alcance de la actividad. Es la proporción que existe entre la población que tiene una necesidad, forma parte del grupo meta y recibe los servicios y la población que tiene la necesidad del servicio que se ofrece. Expresa el grado de desarrollo del programa en función del umbral máximo de demandantes potenciales.
4. *Satisfacción de la demanda:* evalúa cuantitativamente la capacidad de la actividad para producir los resultados demandados explícitamente por la comunidad. Relaciona productos logrados con la demanda real. Expresa la dimensión cuantitativa del desarrollo del programa en función de la satisfacción que produce respecto a la demanda explícita.

3.5.2.Eficiencia:

Es la capacidad real de producir lo máximo con el mínimo de tiempo y energía. Eficiente es aquel que produce lo máximo con el mínimo desperdicio, costo y esfuerzo, o sea aquél que en su actuación presenta una elevada relación producto-insumo.

La eficiencia en el uso del recurso es la capacidad de realizar lo máximo con el mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo. Generalmente son razones que expresan la relación entre:

- recurso y capacidad instalada y resultado
- recurso humano y resultados (productividad del recurso humano)

Hay diferencia entre eficiencia y productividad:

Eficiencia: insumo sobre productos, evaluando estos últimos en unidades financieras

Productividad: insumos sobre productos, evaluados en unidades físicas.

En ambos casos a la relación se la debe ponderar con la unidad de tiempo empleada en la ejecución para el logro del resultado.

Ejemplos de indicadores de eficiencia:

1. *Dimensionamiento institucional:*

Sobre la base de parámetros óptimos se determina el promedio de recursos humanos y organizativos y de recursos obtenidos, por unidad de gestión..

2. *Productividad del recurso humano:*

Promedio de resultados por personal afectado a la actividad. (el total por función que cumplen, con el fin de analizar la incidencia en el resultado que tiene cada uno de los estratos analizados)

3. *Tasas ocupacionales:*

Manifiestan en porcentajes la ocupación de la ocupación de las unidades físicas. Es una relación entre resultados y unidades físicas (infraestructura y equipamiento). Permite detectar la capacidad ociosa disponible para el crecimiento del servicio.

4. *Costos unitarios:* relaciona las erogaciones con los resultados obtenidos. Otro modo es dimensionar las erogaciones de justicia por habitante.

Los costos unitarios son de dos tipos:

- programados: erogaciones presupuestadas/metas
- ejecutados: erogaciones presupuestadas/resultados obtenidos

3.5.3. Efectividad:

Es el criterio de desempeño que mide la capacidad de producir la solución o respuesta deseada por los miembros de una sociedad. Expresaría la responsabilidad institucional para proveer lo que la sociedad global y sus múltiples diversidades culturales, están requiriendo.

3.6. Condiciones de los indicadores utilizados:

Proveen información que reúne las siguientes condiciones:

1. *Validez:* Indica la correspondencia entre el indicador y el fenómeno que se pretende cuantificar. Se garantizará si ellos surgen de la difusión conceptual por los niveles de conducción intermedia y superior que son los que tienen mayor claridad en los objetivos políticos que se persiguen.
2. *Confiabilidad:* los instrumentos con que se captarán los datos con los que se construirá el indicador, deben ser idénticos con independencia de quien los opere.
3. *Factibilidad:* depende de las estadísticas que se producen y las que se podrían producir. Si es necesario producir nuevos indicadores, se debe ver la factibilidad de recolectar los datos y la confiabilidad de los instrumentos de captación, antes de incluir el indicador en el sistema.
4. *Sencillez:* la interpretación del fenómeno a partir del indicador debe estar al alcance de los no expertos en el área específica.

3.7. Tipos utilizados:

1. *Proporción*: Cociente entre la frecuencia de aparición de un fenómeno o situación (categoría de una variable) y la frecuencia total. Es la relación entre la parte y el todo. Siempre asume valores inferiores a 1 porque el numerador es menor que el denominador.
Se utiliza para determinar: brechas entre resultado y tipo de demandas. Brechas entre las demandas, o entre resultados programados/resultados obtenidos (indicadores de eficacia)
2. *Tasa*: expresión de un cociente que indica la frecuencia de aparición de un fenómeno en relación cada 100, 1000 ó 10.000 situaciones similares.
Se aplica cuando la proporción de un valor decimal muy pequeño que dificulta la interpretación o el análisis comparativo, o simplemente para trabajar con números enteros.
Son: el porcentaje, el tanto por mil o el tanto por diez mil.
Se utiliza en los indicadores de eficacia, para determinar las brechas, por las razones ya expuestas de practicidad que no la manifiestan las proporciones.
3. *Razón o promedio*: Es la relación que se da entre dos sub-conjuntos o conjuntos diferentes (poseen diferentes unidades de análisis).
Se consigna en el numerador la variable cuyo universo en estudio es mayor a fin de obtener resultados mayores a uno.
Se trabaja habitualmente en el cálculo de los indicadores de eficiencia, productividad y costos unitarios.
4. *Coficiente*: es una proporción o cociente que no se utiliza directamente como indicador sino que constituye un término más, dentro del algoritmo de cálculo de un indicador construido complejo.
Ejemplos: coeficiente de extensión de familia por número de miembros promedio, coeficiente corrector de dedicación de personal, etc.
5. *Indices*:
 - Temporal*: Son medidas estadísticas que se emplean para mostrar los cambios que se operan en el tiempo en una variable o conjunto de variables. Es la relación entre el valor que toma la variable en un tiempo determinado sobre el valor del período elegido como base por cien.
Se aplica en estudios diacrónicos (variación del fenómeno en el tiempo)
 - Pluridimensional*: Se calcula cuando es necesario combinar más de una variable para describir un fenómeno multivariado.
Se obtiene por la aplicación de un algoritmo de cálculo que combina distintas variables o indicadores calculados.
Previa a la formulación del algoritmo se debe definir el peso relativo que tiene cada dimensión en el fenómeno que se trata de describir. A partir de estas definiciones es que se pondera la participación de cada variable o indicador y se expresa automáticamente en el algoritmo propuesto.

Se utiliza sólo en estudios sincrónicos (en una misma unidad temporal) para sintetizar variada información que conceptualmente corresponde a una única situación compleja que se quiere describir. El índice calculado permite efectuar análisis comparativo sobre el comportamiento espacial o institucional del mismo.

3.8. Indicadores descriptivos

En este componente se incluyen las variables descriptivas de:

- **métodos y procedimientos:** conjunto de proyectos subalternos de la actividad y de actividades alternativas diversas, mediante las cuales en el desempeño de la gestión se propone lograr los objetivos previstos.

También en este clasificador se incluyen las diversas organizaciones que prevé el Poder Judicial para la ejecución de la actividad.

Los datos de las variables descriptivas de esta dimensión tienen que aportar la información a: ¿cómo se satisface la necesidad, dónde, con qué estructura se logra, quién es el responsable?. En síntesis estas variables describen la composición interna de cada unidad de gestión.

- **Insumos o recursos estructurales:** variables que demuestran la dimensión cuantitativa de los recursos que dispone cada actividad para su ejecución:

Materiales infraestructura, equipamiento e insumos más relevantes.

Humanos: Por cargo, función y dedicación semanal

Financieros: necesarios para dotar de esos recursos (programados y ejecutados)

- **Los resultados obtenidos:** Constituyen las variables descriptivas que muestran los resultados o productos del servicio o de la actividad desarrollada.

Son variables que permiten responder sobre el resultado de la gestión: qué productos o bienes, cuántos, con qué características.

Estas variables, desde el punto de vista metodológico, deben estar expresadas en la misma unidad de análisis de las demandas. Es un requisito necesario para poder realizar los estudios de eficacia de la gestión, al calcular indicadores que muestren la brecha entre los resultados obtenidos y las demandas en sus dos dimensiones.

Constituyen las variables dependientes de la gestión.

Los resultados programados: Son las metas que se fijan en la instancia de la programación y hacen referencia a resultados esperados tanto en la oferta como en la demanda real.

Estas variables deben estar expresadas al igual que los resultados y las demandas en la misma unidad de análisis para que en estudios cuantitativos de eficacia se puedan medir las brechas entre lo programado y lo ejecutado.

La descripción de los componentes no sólo se realiza por medio de las variables independiente o dependientes ya mencionadas, sino que también pueden expresarse mediante indicadores calculados (a los que haremos referencia en los puntos siguientes) que muestran relaciones entre dichos componentes que permitan conocer la estructura de la actividad en todas sus dimensiones.

3.9. Indicadores que explican:

Aquellas variables e indicadores calculados que, además de describir la actividad, permiten acercarnos a la identificación de los factores que determinan su estado de situación, se las denomina explicativas.

Debido a que todas son multivariadas (intervienen en la misma gran número de variables no todas relevadas y presentadas en los estudios cuantitativos) se pueden aproximar para la interpretación algunas variables que aporten información para la explicación.

Un primer intento de explicación la constituye el estudio de la incidencia de las variables de la capacidad instalada en los resultados obtenidos.

Se puede hacer una asociación y correlación entre la capacidad instalada y el resultado o producto, donde se puede inferir la incidencia del dimensionamiento y parametrización de la capacidad instalada en los últimos y, en particular la importancia del manejo que se dé a los recursos de la capacidad instalada dependerán los resultados obtenidos.

A priori se puede aseverar que hay una asociación entre capacidad instalada y resultado. Si así no lo fuera se descalificaría la posibilidad de programar acciones y prever resultados en una gestión. Lo importante es dimensionar adecuadamente la incidencia de cada tipo de recurso con el fin de ponderar la misma en la programación.

Se pueden presentar estas situaciones con los indicadores de capacidad instalada:

- que con indicadores idénticos se obtengan disímiles resultados
- que con indicadores diversos se obtengan idénticos resultado

Si sucede esto se deberá explorar más elementos para la descripción del fenómeno para advertir la presencia de otras variables intervinientes que no han sido contempladas en el estudio anterior.

Indicadores simples:

Son aquellos observables, que surgen de la cuantificación de las características o atributos que se quieren describir (si éstas fueran cualitativas) o de la magnitud cuantitativa que asume el fenómeno (si es cuantitativo)

Son función de una sola variable.

Se presentan en todos los estudios descriptivos para mostrar los componentes en sus características y dimensiones.

Indicadores elaborados o contruidos:

Son funciones de más de una variable. Surge de la aplicación de algún algoritmo.

Para su construcción primero hay que plantearse que información necesito y en virtud del conocimiento que se tienen de la intervención de las diferentes variables, se proponen relaciones matemáticas. (ver arriba g) “definición operacional...”)

Indicadores sincrónicos:

Son los observados o calculados para el estudio de una situación o actividad en un momento determinado, en un corte temporal estático.

Los indicadores de eficacia y eficiencia se presentan como datos sincrónicos cuando sólo se quiere describir la actividad en un corte transversal.

Si bien no permiten ver la evolución en el tiempo del fenómeno en estudio, sí ofrece riqueza de datos para el análisis comparativo de las distintas unidades de gestión o en niveles de diferentes regiones.

Indicadores diacrónicos:

Son aquellos que manifiestan la evolución en el tiempo de un fenómeno.

Son las denominadas series históricas, si se presentan en indicadores observables, datos de variables y valores absolutas.

Generalmente se presentan como “índice temporal” que recoge el índice en varios años,

Otros de mucho uso son los incrementos positivos o negativos. Hacen referencia a diferencias observadas en fenómenos entre dos períodos.

Los *estudios diacrónicos son imprescindibles para poder realizar el cálculo de estándares, fundamentalmente de eficiencia y productividad.*

4. ¿Luego del indicador, qué?

Alternativas sobre qué hacer luego de obtenido el indicador:

1. ***Hacer mucho más con algo más de recursos:*** Esta alternativa implica desarrollar una actividad que no solamente signifique incrementar la oferta (producto) con la capacidad instalada existente, sino que pretende resolver parcial o totalmente la brecha de demanda, planteadas como metas factibles. Si bien supone una mayor disponibilidad de recursos, no puede superar el porcentaje del presupuesto del fuero asignado en su conjunto.
2. ***Hacer más con igual cantidad de recursos:*** Significa incrementar la oferta (producto) con la capacidad instalada existente. Intenta lograr con iguales recursos (materiales, humanos, etc.) cerrar la brecha entre la oferta y la demanda. Supone disponer de recursos similares a los hoy disponibles.
3. ***Hacer más o igual con menos cantidad de recursos:*** Se podrá aplicar a las actividades que tengan bajos niveles de demanda o que sean menos prioritarias

que otras en términos de niveles de satisfacción social que las mismas producen. Significa un aumento de productividad dado los menores recursos asignados mientras se mantienen los objetivos ejecutados. Posibilitará reasignar recursos hacia actividades más prioritarias.

- 4. Dejar de hacer lo menos necesario para poder realizar lo más conveniente o imprescindible:** Al igual que la anterior, serán aquellas actividades que tengan bajos niveles de demandas o que sean menos prioritarias que otras en términos de niveles de satisfacción social que las mismas producen. En esta alternativa los recursos que se presupuestarán serán aquellos mínimos para alcanzar el objetivo de cancelar o postergar la actividad. Posibilitará reasignar recursos hacia actividades más prioritarias.

5. Indicadores Judiciales

La idea de crear un sistema de indicadores se debe fundamentalmente a la necesidad de contar con un relevamiento metódico y sistemático que brinde mayor información sobre los resultados del accionar del Poder Judicial, herramienta imprescindible para la toma de decisiones.

En general se estimamos que no existe una forma metódica y organizada de registrar los datos de su actividad, salvo algunos sistemas dispersos y en forma manual, sin apoyo informático o con poca utilización del mismo.

De todas maneras, los sistemas existentes no tienen contacto entre sí, no tampoco una metodología común u homogénea que brinde información sobre las necesidades o demandas de la sociedad, ni tampoco lo que el Poder Judicial le estaba brindando.

Como consecuencia, debe generarse un sistema de indicadores de gestión que contemple esa información dispersa con una base metodológica común que además permita ampliarla y perfeccionarla para todas las áreas judiciales y sirva para el desarrollo de las políticas futuras del sector.

5.1. Dificultades:

Debe vencerse diversos obstáculos para su aplicación:

- a) El principal de ellos, es la lógica resistencia al cambio de los responsables de las actividades judiciales. Sobre todo en lo que se refiere a la credibilidad sobre la continuidad y consolidación de la reforma.
- b) Otra de las grandes dificultades para el desarrollo del sistema, es la falta de capacitación técnica del personal, ya que no están acostumbrados a esta metodología, ni al “lenguaje a utilizar”
- c) Por otro lado, existe el prejuicio que el Superior Tribunal se constituye en un órgano de control de gestión, de modo efectivo. Por lo contrario, la idea es generar un sistema donde el usuario principal sea el magistrado y funcionarios de cada órgano.

- d) El sistema informático que debe garantizar con su equipamiento y desarrollo de sistemas y cadenas de programas, que se trabaje con autonomía en:
- A) Consulta en red por cada variable o indicador calculado y la pantalla deberá ofrecer la serie histórica de los últimos cinco años en cada juzgado.
 - B) Se ingresará por un año y la pantalla ofrecerá la totalidad de las variables e indicadores calculados para cada Juzgado.
 - C) Carga: Definidos los símbolos de las diferentes variables y sus categorías, desde cada sector se puede efectuar la carga de los datos en programas diseñados para tal fin.
 - D) Modificaciones: solo los autorizados tienen acceso al programa de modificaciones. Esta restricción constituye la garantía de seguridad de los Bancos de

5.2. Participación:

El Superior Tribunal de Justicia es el que aporta la intencionalidad y en consecuencia los marcos conceptuales del sistema de indicadores, pero a ella deben sumárseles los magistrados, funcionarios y empleados en el momento del diseño, la elaboración y formulación del diagnóstico, monitoreo y evaluación. De no hacerse así difícilmente se logrará instalar el cambio de actitudes frente a la gestión y en consecuencia el ámbito de validez del sistema queda reducido a un pequeño entorno que tiene la vigencia y permanencia del Superior Tribunal, sin producir los cambios estructurales que se propone como estrategia transformadora del Poder Judicial para su modernización”

6. Más de cien (100) indicadores judiciales

En cuanto al detalle de indicadores existentes, podemos mencionar los siguientes, agrupados por las principales variables perseguidas:

Primeramente detallaremos las producidas por el National Center for State Courts, “Trial Court Performance Standards”, (NCSC, USAID, BID, Virginia (EEUU), 1990), que por supuesto deben ser sujetas a revisión para verificar su adaptación al sistema jurídico local.

1. ACCESO A LA JUSTICIA:

1.1. Procedimientos públicos:

Los tribunales deben llevar adelante sus procedimientos judiciales y de toda índole, en forma abierta (partes, abogados, personal judicial y público)

1.1.1. verificar si los procedimientos judiciales públicos, lo son efectivamente

1.1.2. ver si se cumple con la agenda de vencimiento del tribunal

1.1.3. si las partes y demás participantes del proceso pueden ser realmente escuchados

1.2. Seguridad, fácil acceso y comodidad:

Las instalaciones de los tribunales deben ser seguras, accesibles y adecuadas para su objetivo.(céntrico, fácil acceso, identificación interna).

- 1.2.1. inspección formal sobre medidas de seguridad recomendadas por un consultor
 - 1.2.2. poner a prueba las medidas adoptadas, con personal experto judicial
 - 1.2.3. encuesta del sentimiento de seguridad de los concurrentes habituales
 - 1.2.4. grado de conocimiento del personal judicial sobre las medidas de emergencia y si está capacitado para su uso.
 - 1.2.5. disponibilidad de información telefónica
 - 1.2.6. opiniones de los usuarios habituales sobre la facilidad y comodidad del manejo ante el tribunal.
 - 1.2.7. fácil acceso y comodidad de los recintos, por observadores invitados a simular actuaciones típicas ante el tribunal.

1.3.Participación efectiva:

Todas las personas que comparecen ante los tribunales deben tener la oportunidad de participar efectivamente, sin inconvenientes o incomodidades indebidas

- 1.3.1. observar efectividad del asesoramiento jurídico a discapacitados mentales
- 1.3.2. verificar la amplitud del servicio de interpretes a los que hablan o escuchas imperfectamente o que no hablan castellano.
- 1.3.3. calidad del servicio de interpretes, por constancias escritas u observación.
- 1.3.4. voluntarios incapacitados para llevar a cabo actuaciones, indicando las dificultades o incomodidades indebidas.

1.4. Cortesía, sensibilidad y respeto.

Los jueces y todos el personal judicial deben ser correctos y considerados en su trato con el público y preservar el respeto que merecen todos aquellas que comparecen ante los tribunales.

- 1.4.1. encuesta de trato a los concurrentes habituales
- 1.4.2. voluntarios que observan el trato de quienes comparecen
- 1.4.3. lo que han visto y oído en relación al trato con los litigantes.

1.5. Costos accesibles;

El acceso a los procedimientos judiciales y a sus registros, medido en términos económicos, de tiempo, o de los trámites que deben cumplirse; debe ser razonable, justo y accesible al público en general.

- 1.5.1. observaciones, compulsas y entrevistas de un equipo del tribunal, para hacer un estado de los servicios para hacerlos más accesibles o nuevos servicios con ese objeto.
- 1.5.2. simular a individuos de limitadas posibilidades que necesitan promover un procedimiento legal y rutinario y registren experiencias.
- 1.5.3. encuesta telefónico al público, preguntando por el costo o complejidad de los procedimientos y la dificultad que ello acarrea a la justicia.

2. CELERIDAD PROCESAL.

2.1. Trámite de los expedientes judiciales.

Los tribunales deben cumplir con los pasos fijados por los respectivos códigos de procedimiento en las causas en trámite, y mantenerse al corriente de las nuevas causas que se les adjudican.

2.2. Cumplimiento de plazos y horarios

Los tribunales deben liberar con rapidez los fondos depositados, informar en los plazos requeridos, y responder a los requerimientos en los términos predeterminados, en forma tal de asegurar la utilidad de su gestión. (también en actividades no jurisdiccional)

2.3. Implantación de leyes y procedimientos

Los tribunales deben aplicar prácticamente y con rapidez los cambios que se introducen en leyes y reglamentos.

3. IGUALDAD, IMPARCIALIDAD Y CONGRUENCIA.

3.1. Proceso Judicial justo y confiable

Los tribunales deben observar fielmente y sin excepción las leyes, las normas reglamentarias del procedimiento, y las políticas establecidas.

3.2. Jurados.

La lista de jurados debe ser representativa de la comunidad en la que son designados.

3.3. Actos y resoluciones judiciales

Los tribunales deben prestar la adecuada atención a las circunstancias relevantes de cada causa particular, pero, en las decisiones que adopten en ellas, deben cuidarse por mantener la mayor coherencia posible con las que se han tomado anteriormente en conflictos similares, sobre la base de normas legales sustanciales.

3.4. Claridad

Los tribunales deben decidir claramente todas las pretensiones procesales legítimas que se plantean ante sus estrados y también establecer concretamente cómo debe cumplirse con lo resuelto.

3.5. Responsabilidad por la ejecución.

Los tribunales deben tomar como responsabilidad propia la ejecución de sus decisiones.

3.6. Seguridad de los registros

Deben adoptarse las medidas adecuadas de seguridad de los registros de todas las decisiones de importancia que adoptan los tribunales.

4. INDEPENDENCIA Y RESPONSABILIDAD.

4.1. Independencia y buenas relaciones.

Los tribunales deben afirmar su independencia institucional, pero mantener buenas relaciones con las otras ramas del gobierno.

4.2. Responsabilidad sobre los recursos públicos

Los tribunales deben ser responsables por la búsqueda; asignación y rendición de cuentas de los recursos públicos.

4.3. Políticas en materia de personal

El Poder judicial debe instituir reglas y prácticas equitativas en sus relaciones laborales.

4.4. Información al público

Los tribunales deben informar a la comunidad sobre sus actividades.

4.5. Respuesta a los cambios

Los tribunales deben advertir el advenimiento de nuevas condiciones y acontecimientos y anticiparse a tomar las medidas necesarias para ajustar sus procedimientos en lo que sea necesario

5. CONFIANZA PUBLICA

5.1. Accesibilidad

Los tribunales, y la justicia que imparten, debe ser percibidos como accesibles por el público.

5.2. Celeridad, imparcialidad y confianza

El público debe tener confianza en que la gestión básica de los tribunales es conducida con celeridad e imparcialidad, y que sus decisiones son congruentes.

5.3. Independencia y responsabilidad judicial

Los tribunales deben ser percibidos por la comunidad como independientes y libres de toda excesiva influencia de otros organismos del gobierno, y responsables por sus actos.

A continuación detallaremos **otros indicadores existentes**, ordenados por variable analizada:

1.. Tiempo:

- Duración del proceso entre sus distintas etapas procesales y de éstas comparadas con su fecha de ingreso.

Civil: Hecho, demanda, traba de litis, apertura y cierre período de prueba, alegatos, llamamiento a sentencia, dictado sentencia, consentimiento, apelación, sentencia segunda instancia, devolución del expediente a origen. Incidentes (planteo, resolución, apelación)

Laboral: Hecho, demanda, conciliación, apertura y cierre período de prueba, alegato, llamamiento a sentencia, sentencia, consentimiento, apelación, sentencia segunda instancia, devolución expediente a origen. Incidentes (planteo, resolución, apelación)

- Tiempo legal/real: tiempo insumido por las causas (total o por etapa) y tiempo legalmente previsto en el Código Procesal

- Tiempo insumido por los participantes: sumatoria discriminadas de tiempos insumidos en los procesos atribuibles al Tribunal, Actor y Demandado.

2. Gestión general del tribunal y/o fuero:

- Tasa de Sentencia (ingresadas/resueltas),

- Tasa de acumulación: (cantidad de causas al inicio del periodo + ingresadas - resueltas)

- Tasa de ejercicio efectivo de la atribución de “director del proceso” asignado al Magistrado: n^a de causas en las que se llevó a cabo, tipo de actuación/número de causas tramitadas.

- Juicios iniciados por Magistrado: n^o de juicios iniciados/magistrados

- Tasa de resolución por Magistrado: n° de expedientes resueltos/magistrados
- Tasa de resolución por Empleado: n° de expedientes resueltos/empleados
- Monto de demandas: cuantía de demandas por proceso.
- Tasa de elevación a juicio: elevados a juicio/ingresados
- Tasa de revocación: sentencias revocadas/sentencias dictadas en 2da. Instancia
- Tasa causales de revocación: causal de revocación/sentencias revocadas
- Forma de terminación: causas de terminación de juicios/juicios terminados
- Tasa de nulidad: revocación por nulidad/sentencias revocadas
- Tasa de inconductas: magistrados, funcionarios y empleados sancionados/total de cada grupo.

3. Generales del Poder Judicial analizado:

- Tasa de sentencia (resueltas/ingresadas en todos los fueros)
- Participación en el presupuesto Provincial: Presupuesto Poder Judicial/Presupuesto Provincial
- Costo de cada fallo: sentencias dictadas/presupuesto Poder Judicial,
- Costo externo: monto de lo gastado por las partes y sus abogados
- Costo de litigar: tasas retributivas de servicios, sellados, aportes previsionales de abogados, necesarios para iniciar cada juicio y/o concluirlo.
- Jueces por 100.000 habitantes: n° de magistrados/habitantes.
- Costo judicial por habitante: Presupuesto judicial/habitantes
- Opinión de operadores del sistema sobre su funcionamiento: abogados, peritos y profesionales intervinientes.
- Opinión pública: consultas a los ciudadanos sobre el servicio (prontitud, corrupción, acceso, etc.)
- Estructura etaria u antigüedad de magistrados, funcionarios y empleados
- Tasa de litigiosidad: juicios iniciados/habitantes
- Tasa de ausentismo: horas laborales perdidas/horas teóricas anuales
- Tasa de Causales de ausentismo: horas laborales perdidas por tipo de causa de ausencia.
- Costo del ausentismo: valor de horas laborales perdidas
- Costo de jornadas incompletas: costo de horas laborales perdidas por tardanzas, permisos, etc.
- Costo de errores judiciales: costo de las horas laborales insumidas en causas revocadas.

Seguimos exponiendo **más indicadores:**

Tiempo:

Penal: Denuncia Policía, Juez o Agente Fiscal, sumario de prevención policial, envío del sumario al Juez de Instrucción, avoque, archivo por no constituir delito o no poderse proceder, indagatoria, apelaciones, procesamiento (con o sin prisión preventiva), falta de mérito, sobreseimiento, elevación a juicio, citación a las partes a comparecer a

juicio, fija día y hora de debate, sobreseimiento, suspensión juicio a prueba, inicio audiencia de debate, cierre del debate, audiencia para lectura de sentencia.

Otras variables:

- Tasa de esclarecimiento policial: sumarios con autores individualizados recibidos/sumarios totales recibidos.
- Tasa de ineficacia de investigación policial: sobreseídos + archivados + falta de mérito/causas con autores individualizados ingresados
- Tasa de eficacia de investigación penal: elevados a juicio/causas con autores individualizados ingresados.
- Defensores Oficiales por 100.000 habitantes: n° de defensores oficiales/habitantes
- Pobres por Defensor Oficial: n° de personas con Necesidades Básicas Insatisfechas/Defensores Oficiales.
- Tasa de apelación: sentencias apeladas/sentencias dictadas
- Tasa de causas no resueltas: causas no resueltas/causas ingresadas
- Tasa de apelación de resoluciones interlocutorias: resoluciones apeladas/resoluciones dictadas.
- Tasa de confirmación de resoluciones interlocutorias: resoluciones confirmadas/resoluciones dictadas.
- Causal de revocación de resoluciones interlocutorias: causales de revocación/resoluciones revocadas.

General:

- Tasa de sector de apoyo: personal de apoyo/personal total
- Costo del sector de apoyo: presupuesto sector de apoyo/presupuesto total
- Jueces por habitantes de cada Circunscripción: n° de jueces/habitantes de Circunscripción Judicial
- Jueces por instancia: Jueces 1° Instancia/jueces de apelación.
- Tasa de procesados/condenados: n° de procesados en penitenciaría/condenados internados
- Capacitación: horas de capacitación anual/horas totales anuales
- Tasa de crecimiento estructural: aumento de tribunales/aumento de demanda judicial
- Costo comparado de cada juzgado
- Tasa de renovación del personal: personal egresado/total de personal
- Tiempo efectivo de trabajo: horas de trabajo perdidas/horas teóricas trabajadas.
- Disponibilidad tecnológica: computadoras personales/cantidad de agentes
- Tasa de tecnología incorporada: gastos anuales en tecnología/gastos presupuestarios totales.

7. Estándares

Se puede considerar el estándar de gestión como un *valor de referencia para la acción*. Como tal forma parte del conjunto de reglas, del sistema de valores que la organización postula para poder conducirse y orientarse cuando se presentan varios caminos.

Características del estándar

a) Valor medio e ideal:

El punto clave es saber la cantidad de esfuerzo que incluiremos en el estándar, es decir, la medida de la dificultad, más o menos grande, necesaria para la realización de una actuación dada dentro del ámbito de la justicia.

Ej. Un tiempo ideal de resolución de un tipo de causa equivalente a 100 días y tiempo normal (media de realizaciones anteriores) que se supone en 85 días, se establece una relación:

$$\frac{\text{Tiempo normal (85 d.)}}{\text{Tiempo ideal (100 d.)}} = 0,85 \text{ ó } 85\%$$

Un estudio puede revelar las diferentes causas que explican la diferencia de 0,85 a 1: En algunas causas se puede actuar o subsanar, en otras no: Fijar un estándar de actividad comprendido entre 0,85 y 1 responde bien a la noción de valor de referencia. Este valor para ser alcanzado supone un esfuerzo de tensión. Si el estándar se aproxima al 1, el esfuerzo pedido crece hasta volverse insostenible; si el estándar se aproxima al 0,85 pierde poco a poco su significación propia, para disolverse en la media.

b) Punto fijo y zona:

La referencia normativa puede presentarse, tanto bajo la forma de un *valor único* (por ej. La tasa de actividad de un tribunal *x* debe ser de 0,87), como *bajo la forma de una zona* (por ej. La productividad debe crecer el próximo ejercicio entre el 11 y el 14%) Esta presentación de rango o zona subraya el carácter relativo de los estándares cuando incluye parámetros susceptibles de variación. No sucede así cuando la actividad tiene un carácter repetitivo.

c) estabilidad y variabilidad:

Un estándar es susceptible de evolucionar en el tiempo, por numerosas razones, externas o internas a la organización.

Los progresos técnicos contribuyen a la evolución de los estándares, Por ej. La automatización de los trabajos administrativos puede durar mucho.

La variabilidad de los estándares procede de un empeño de realismo en la fijación de los objetivos. Tiene límites:

- el responsable necesita a operadores del tribunal en la que pueda confiarse
- si se varía demasiado corre el riesgo de desconcentrarse
- el responsable puede proponer siempre a los superiores las modificaciones justificables

d) Competencia y jerarquización:

Pueden aparecer contradicciones Inter.-estándares, pudiéndose ver que los esfuerzos parciales se oponen y ponen en peligro el éxito del conjunto.

Estas contradicciones pueden manifestarse en el seno de una sola responsabilidad, ej. Aumentar el volumen de trabajo y disminuir horas de trabajo.

El establecer prioridades entre estándares puede conducir a elaborar un plan, integrando el conjunto de estándares, cuyo fin el objetivo a alcanzar, integrando después los estándares de los diferentes servicios.

e) Establecimiento de estándares

El establecimiento de estándares supone:

- Utilizar procedimientos variados, de valor científico muy desigual.
- El método depende de que la tarea sea repetitiva o no
- También depende si se considera a la organización aislada o en el conjunto de sus pares.
- Debe determinarse la unidad de medida a utilizar acorde con el fenómeno y el grado de exactitud necesario.
- Deben ser selectivos porque se refieren a actividad clave
- Deben justificar el coste de su control
- Se trata en definitiva de establecer las condiciones que deben existir para que una tarea sea satisfactoria.

Seguidamente detallaremos la metodología utilizada en nuestro establecimiento de estándares, consignando las alternativas consideradas.

a) En situaciones repetitivas:

Cuando el futuro se presenta, aparentemente, como la prolongación del pasado, es este último el que constituye la referencia esencial

Primero se expresará, basado en la experiencia, el conocimiento que se tiene de los hechos pasados (bajo forma de medias, por ejemplo).

Si se estima que el comportamiento es estable se los *prorrogará*. El peso del pasado es por sí mismo tranquilizador

En cambio si se aprecia cierta tendencia se los *extrapolará*. La extrapolación es corrientemente utilizada para prever la evolución de un fenómeno. Consiste en considerar este último como función de tiempo.

Otro método es el de la *experimentación*: A la observación de hechos se une una

reflexión, que, por vía de comparaciones, busca las causas de variación de los fenómenos estudiados. Por ej. ¿Qué puede hacer que un juzgado produzca más que otro o de mejor calidad?. También puede modificarse alguno de los elementos humanos-técnicos-tareas del juzgado para saber cómo se responde y ello fijarlo como estándar.

Los métodos pueden combinarse, para ser por ej. Un valor estándar del producto de estándares de experimentos y otros de prórroga o extrapolación.

b) Las comparaciones inter-organizaciones:

Aquí se comparan entre organizaciones similares (tribunales pares u otros poderes judiciales), respondiendo a cuestionarios se obtienen cuadros o gráficos comparativos que se contestan, pensándose si el anonimato ayudará a su participación.

Para la organización que dispone de los resultados el interés es doble: analizar sus propias actuaciones y situarse dentro del elenco de los mejores.

c) Caso de una situación nueva:

Cuando se desea modificar el cuadro de actividades: producto nuevo, inversiones, crecimiento, etc., el estudio de las condiciones y resultados pasados es insuficiente (Ej. cambios de normas procesales), por ello deben crearse experiencias nuevas. A estas se les llama “experiencias simuladas”, entre las cuales podemos mencionar: búsqueda de un resultado probable por simulación, búsqueda del mejor resultado posible entre varias simulaciones, integración de las reacciones competitivas,

d) Analizando a la organización aislada de su contexto:

Primeramente hablaremos de los casos en los que sólo abordamos el determinar los estándares teniendo en cuenta a la organización aislada de su contexto:

Así en la situación actual, podremos encontrarlos en:

- Experiencia: prórroga de los existentes o extrapolación a otras áreas
- Experimentación: comparando experiencias

En situaciones nuevas, recurriremos a la experiencia, a una simulación, buscando el resultado probable o a la experimentación donde buscaríamos el mejor resultado

e) Considerando a la organización contextualizada:

En cambio, cuanto tengamos en cuenta también el contexto que rodea a la organización, habremos de realizar:

- En situación actual: comparaciones, mediante análisis tipológicos o búsqueda de puntos críticos.
- En situaciones nuevas: hablaremos de “autoformas” donde determinaremos la conducta o apreciaremos un ajuste de reacciones”

Estándares y control:

En nuestro estudio insertaremos este concepto de **estándares** dentro de la función administrativa de **control**:

“La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos organizaciones y los planes diseñados para alcanzarlos”.

El proceso básico de control, sin importar dónde se encuentra ni lo que se controle, comprende tres pasos:

- 1) establecer estándares
- 2) Medir el desempeño con estos estándares
- 3) Corregir las variaciones de los estándares y los planes.

Los estándares son simples criterios de desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones de desempeño para que los operadores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso en la ejecución de los planes.

Hay muchas clases de estándares. Entre los mejores se encuentran las metas u objetivos verificables.

La medición del desempeño con los estándares debe hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.

Hay muchas actividades para las que resulta difícil elaborar estándares precisos y muchas otras que son difíciles de medir.

Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones. Se sabrá exactamente dónde se tienen que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos.

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas:

Los administradores de los tribunales pueden corregir desviaciones:

- rehaciendo sus planes
- modificando sus metas
- reasignación de tareas
- aclaración de tareas
- solicitando la asignación de personal adicional
- mejor selección y capacitación de subordinados
- mejor dirección
 - explicación más completa del trabajo
- técnicas de liderazgo más eficaces

Los estándares con criterios con los que se mide el desempeño real o esperado.

El juez tiene mucho más que hacer que observar personalmente el desempeño durante todo el día. Sólo puede escoger unos puntos de atención especial y observarlos para asegurarse de que toda la operación avanza según lo planeado.

Los puntos seleccionados para el control deben ser *críticos* en el sentido que son factores limitantes de la operación o que indican mejor que otros si los planes están funcionando.

Con estos estándares los jueces y funcionarios pueden manejar un grupo mayor de subordinados y de esta forma aumentar su tramo de autoridad, con los resultantes ahorro e costos y mejoría de la comunicación.

El principio del punto crítico de control, uno de los principios más importantes al respecto, afirma *el control eficaz requiere presentar cuidados y atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes.*

Los que administran tribunales tienen que hacerse a sí mismos preguntas como ésta:

- ¿Qué reflejará mejor las metas de mi juzgado?
- ¿Qué me mostrará mejor cuando no se están cumpliendo estas metas?
- ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas?
- ¿Qué me dirá quién es el responsable de cualquier fracaso?
- ¿Qué estándares costarán menos?
- ¿Con qué estándares se puede obtener, a bajo costo, información?

Se pueden convertir en estándares lo siguiente: objetivos, metas, actividad, política, procedimiento y presupuesto.

Tipos

Sin embargo, en la práctica existe la tendencia a que los estándares sean de los tipos siguientes:

- 1) Estándares físicos
- 2) Estándares de costos
- 3) Estándares de capital
- 4) Estándares de ingresos
- 5) Estándares de programas
- 6) Estándares intangibles
- 7) Metas como estándares
- 8) Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico

Estándares físicos:

Son mediciones no monetarias muy comunes en el nivel operativo donde se insumen materiales, se utiliza mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes

- horas de trabajo por unidad de servicio producido (expedientes, resoluciones, etc.)
- unidades de producción por hora hombre de cada integrante del tribunal
- calidad:

Estándares de costos:

Son mediciones monetarias que asignan valores a aspectos específicos de las operaciones, pudiendo medir costos directos e indirectos.

- costo de mano de obra por unidad producida o por hora de servicio
- costo de material por unidad
- costos de hora de equipamiento, especialmente informático
- costos por juicio

Estándares de capital:

Estos están relacionados con el presupuesto y por ello se relacionan principalmente con las finanzas y no con el estado de los resultados.

- rendimiento sobre la inversión

Estándares de ingreso:

Se obtiene de asignar valores monetarios a los ingresos

- recaudación por litigante
- ingreso per-capita provincial
- recaudación por juicio terminado
- ingreso de tasa de justicia por juicio

Estándares de programas:

Cada programa efectuará un análisis de los estándares objetivos que permitirán evaluar el desempeño.

Estándares intangibles:

Más difíciles de fijar son los estándares que no se expresan ni en mediciones físicas ni monetarias. Cuando en el desempeño intervienen relaciones humanas, como sucede después de los niveles básicos de operación, es muy difícil medir lo que es “bueno”, “eficaz” o “eficiente”.

Por ello deben guiarse los controles en el criterio cuidadoso.

Metas como estándares:

Las organizaciones modernas están orientadas a establecer una red completa de metas cualitativas o cuantitativas, verificables en cada nivel de administración, reduciéndose así el uso de estándares intangibles. Es posible definir metas, obtenidas mediante la investigación y el razonamiento, que se pueden usar como estándares de desempeño.

El **control estratégico** comprende la verificación sistemática en puntos de control claves, así como la modificación de la estrategia de la organización con base a esta evaluación.

La planeación y el control están estrechamente relacionados, por consiguiente los planes estratégicos requieren control estratégico, con el que se obtendrán conocimientos no sólo sobre el desempeño organizacional sino también del siempre cambiante medio, al estar supervisándolo.

Finalizamos expresando, que este documento ha sido preparado como un primer acercamiento a la problemática de la **productividad y medición del desempeño**, estimando que constituye un adecuado punto de partida para incluir en la agenda de la Reforma Judicial ese tema vital para mejorar de modo “cierto” la jurisdicción y evaluar el impacto que en la organización tiene toda acción y proceso de reforma.

Para ampliación o comentarios sobre este “Documento de Trabajo”.

Lic. Alfredo Vicente SEGURA

Administrador General, Suprema Corte de Justicia de Mendoza, República Argentina

Palacio de Justicia, 4º, Piso, (5500) Mendoza, República Argentina

Tel. 0054-261-4493223/24

Fax: 0054-261-4236942

Email : asegura@jus.mendoza.gov.ar