

Análisis de Aplicación de un Cuadro de Mando Integral a los Poderes Judiciales de Argentina

Melina Tibaldo¹, María Laura Taverna¹ y Mariela Rico¹

¹ Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería en Sistemas de Información (CIDISI),
Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Santa Fe, Lavaise 610, S3004EWB,
Santa Fe, Argentina
melinatibaldo@hotmail.com, ltaverna@fiq.unl.edu.ar,
mrico@frsf.utn.edu.ar

Abstract. Los Poderes Judiciales enfrentan el reto de mejorar su gestión, lograr la mayor celeridad y eficacia en el desarrollo de los procesos, a los fines de, satisfacer los requerimientos de la ciudadanía. Actualmente, el grupo de responsables de las áreas de estadísticas de la Ju.Fe.Jus. provee información estadística de carácter oficial sobre el funcionamiento de las Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, procurando que dicha información se transforme en una herramienta estratégica en la planificación y la toma de decisiones de los gobiernos judiciales. Sin embargo, para que dichas estadísticas sean de utilidad se deben basar en información actualizada, relevante, exacta, confiable y válida, entre otras características. En el presente trabajo se discute la factibilidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral que ayude en el proceso de mejora de todos los aspectos antes mencionados.

Keywords: Ju. Fe. Jus., Poderes Judiciales Provinciales, Cuadro de Mando Integral

1 Introducción

Los Poderes Judiciales Provinciales son instituciones con una gestión compleja, que se ven diariamente enfrentados tanto a dirigir, organizar, coordinar y supervisar las funciones administrativas de sus dependencias, como a la necesidad de dar respuesta a nuevos y exigentes requerimientos de la ciudadanía.

Los crecientes cambios y perspectivas impulsan a contar con un Poder Judicial que fomente la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, que garantice el estado de derecho, que rinda cuentas como mecanismo de evaluación y que haga uso de las tecnologías de la información y la comunicación para ofrecer servicios de mayor calidad [1]. Así, enfrentan el reto de llevar a cabo una gestión más profesional, logrando eficiencia y eficacia en sus acciones.

La Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ju.Fe.Jus.) es una entidad federal que nuclea a todos los miembros en ejercicio de las Cortes Supremas y Superiores

Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas que la componen. Entre sus objetivos principales se encuentran el cooperar en la modernización de la administración y gestión de los Poderes Judiciales Provinciales, e impulsar actividades tendientes a lograr una mayor productividad, eficiencia y desburocratización en la actividad de los organismos judiciales provinciales, como así también promover las comunicaciones interjurisdiccionales, favoreciendo la utilización de las nuevas tecnologías y la informática [2].

La utilización de los recursos públicos en forma eficiente y responsable implica planificar, tomar decisiones y accionar, garantizando calidad, dando respuesta a las necesidades de la sociedad con más celeridad y con un permanente control para posibles cambios estratégicos. Para realizar diagnósticos y en base a ellos tomar decisiones, es necesario contar con datos confiables, almacenados de manera ordenada, de fácil acceso y que permitan generar información [3]. Los sistemas y tecnologías de la información son algunas de las herramientas más importantes disponibles para obtener mayores niveles de eficiencia y productividad en las operaciones.

La estadística judicial constituye una herramienta imprescindible para la gestión de los organismos judiciales. El contar con información válida y actualizada, y el procesar adecuadamente dicha información, contribuye a la identificación de fortalezas y debilidades del sistema, a monitorear la gestión, diseñar reformas y adoptar medidas, implementar políticas públicas judiciales, rendir cuentas a la ciudadanía, entre otras cosas [4]. La estadística judicial permite administrar y planear políticas judiciales enfocadas en atender problemas concretos de la función judicial, tales como la dilación de los procesos, la distribución del servicio o la capacidad de respuesta institucional [5].

El grupo de responsables de las áreas de estadísticas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que integra la Ju.Fe.Jus., provee información estadística de carácter oficial sobre el funcionamiento de las Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, procurando que dicha información se transforme en una herramienta estratégica en la planificación y la toma de decisiones de los gobiernos judiciales [6]. Sin embargo, para que dichas estadísticas sean de utilidad se deben basar en información actualizada, relevante, exacta, confiable y válida, entre otras características. A la fecha, las últimas estadísticas disponibles en la página web de la Ju.Fe.Jus corresponden al año 2016¹.

Es habitual que, en los Poderes Judiciales Provinciales, la información crítica se encuentre almacenada en diferentes fuentes de datos: diversos tipos de bases de datos (Oracle, Visual Foxpro, etc.) y archivos de datos (por ejemplo, Cobol). En particular, las técnicas tradicionales de administración de archivos dificultan el proceso de llevar el registro de todas las piezas de datos que se utilizan de una manera sistemática, y de organizarlos de modo que se pueda tener un fácil acceso a ellos. Este entorno tradicional de administración de archivos crea problemas como la redundancia e inconsis-

¹ <http://www.jufejus.org.ar/index.php/2013-04-29-21-18-54/estadisticas/datos-de-las-justicias-provinciales-en-formato-abierto>

tencia de los datos, la dependencia programa-datos, inflexibilidad, mala seguridad, falta de compartición y disponibilidad de éstos [3].

Además, generalmente, los sistemas informáticos se encuentran desconectados y dispersos, con orígenes de datos no homogéneos. Esto produce que acceder a la información resulte muy difícil, provocando que tanto el tiempo como los recursos empleados para preparar los informes sea demasiado. También, en muchas situaciones se carece de información oportuna, precisa o relevante. Así, obtener información concisa y confiable sobre tendencias y cambios actuales se hace muy difícil. Todo esto pone de manifiesto que la administración de los datos es esencial.

Como consecuencia, las estadísticas que se pueden obtener son muy acotadas, sobre todo si las mismas se realizan a partir de reportes impresos obtenidos de cada uno de los sistemas. Sumado a esto, al estar los sistemas desconectados unos de otros, no se tiene la posibilidad de un análisis más exhaustivo de los datos para obtener reportes de mayor utilidad, donde una medición efectiva juega un papel fundamental para la toma de decisiones, la determinación de objetivos y el planteamiento y desarrollo de planes que garanticen sustentabilidad.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard, proporciona un conjunto de instrumentos para verificar y controlar el desempeño de una organización hacia un éxito competitivo futuro [7]. El CMI es un modelo de información que permite que la organización se encuentre informada en cada momento y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas y pueda actualizar la estrategia de la organización [8].

Si bien el CMI es una práctica gerencial propia del sector privado, hay experiencias de su aplicación en el sector público. No obstante, los defensores de la aplicación de instrumentos de control de gestión en la esfera pública consideran que la aplicación de una técnica originada en el sector privado necesita no sólo de adaptaciones, para adecuarse a las peculiaridades de este ambiente organizacional, sino además disponer de herramientas innovadoras propias [9].

En el presente trabajo se analiza la posibilidad de diseñar un CMI adaptado a la realidad de un Poder Judicial Provincial, que permita entregar información correcta, oportuna y relevante a los encargados de la toma de decisiones. Se organiza de la siguiente manera: en la Sección 2 se describen brevemente CMI implementados en diferentes partes del mundo en el ámbito Judicial; en la Sección 3 se presenta la problemática actual del manejo de información y toma de decisiones en los Poderes Judiciales Provinciales en la Argentina. En la Sección 4 se presentan los lineamientos que debe seguir un CMI en este sector público como herramienta en la toma de decisiones. En la sección 5 se presentan las conclusiones y trabajos futuros.

2 Iniciativas de Cuadro de Mando Integral a Nivel Mundial en el Ámbito de la Justicia

A nivel mundial existen diversas iniciativas de aplicación de CMI en el ámbito público. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Procurement Executives' Association, asociación que congrega a directivos de los principales Departamentos del Gobierno

Federal, recomendó la utilización generalizada del CMI en las agencias públicas norteamericanas [10]. En su discusión, Bastidas y Ripoll Feliu [11] plantean la necesidad de realizar ajustes convenientes para que el CMI pueda ser un modelo viable a las instituciones públicas, desde tres perspectivas: la Perspectiva del Usuario, la Perspectiva de la Comunidad y la Perspectiva Medioambiental.

En el presente trabajo sólo se considerarán aquellas propuestas de habla hispana aplicadas al ámbito de la Justicia.

El Ministerio de Justicia del Gobierno de España llevó a cabo el proyecto “Cuadro de Mando de Gestión Procesal”, dentro del Programa de Sistemas de Información y Gestión Procesal que, a su vez, forma parte del Eje Estratégico 3 “una justicia tecnológicamente avanzada” del Plan Estratégico de Modernización de la Justicia 2009-2012 [12]. La finalidad de este proyecto fue la de construir e implantar un sistema de inteligencia de negocio unificado, que permitiera ofrecer a diversos colectivos de usuarios un conjunto de información relevante para conocer el estado sobre diferentes aspectos claves de la actividad judicial, así como ayudar a la toma de decisiones en distintos ámbitos de gestión. Para ello, se desarrollaron aplicaciones específicas que suministran información estadística, informes e indicadores elaborados a partir de la información procedente, fundamentalmente, de las aplicaciones procesales y de gestión registral.

Otra iniciativa fue el Proyecto de Cuadro de Mando Integral en la Administración de Justicia en Canarias, promovido por la Consejería de Presidencia, Justicia e Igualdad del Gobierno de Canarias [13]. Este proyecto se constituye como herramienta básica en la que, además de ofrecer información útil a la hora de poder gestionar correctamente desde una oficina judicial hasta su conjunto en un ámbito territorial, permite aportar transparencia a la situación y estado en el que se encuentran las oficinas judiciales permitiendo identificar buenas prácticas de gestión en la organización, facilitando su conocimiento y traslado por el resto de los integrantes. Ambos objetivos se constituyen como presupuestos para desarrollar una filosofía de gestión orientada a resultados y comprometida con la rendición de cuentas, que maximice la eficacia y la transparencia de la acción pública.

Esta iniciativa se implementó con éxito recibiendo un premio del Consejo General del Poder Judicial a la transparencia, por el CMI, la comunicación a víctimas de violencia de género por SMS (Short Message Service) y la integración de las grabaciones de vistas y juicios. Se continúa con implementaciones donde se propone mejorar el CMI para la planificación, seguimiento y control de procesos y transparencia, así como rendición de cuentas.

Otra iniciativa es el “Modelo de excelencia de gestión judicial”, realizado en Guanajuato, México [14]. Derivado de las reformas judiciales, este modelo intenta conformar un conjunto de herramientas de mejora continua, que facilite la implementación de los cambios estructurales y asegure el éxito de la instrumentación de las políticas públicas.

Como objetivo se planteó “Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica y táctica basado en mejores prácticas administrativas que sirva como referencia para el proceso de instrumentación y seguimiento de las reformas judiciales en el Estado de Guanajuato”.

La aplicación del Modelo de Excelencia de Gestión Judicial consistió en la atención de un conjunto ordenado y sistemático de herramientas que auxilian al proceso de implementación táctica de las reformas judiciales, acompañado de una alineación del personal en una cultura de mejora continua e innovación, en el menor tiempo posible y disminuyendo la resistencia al cambio.

Este modelo, que se ha venido ejerciendo en el proceso de implementación de la reforma procesal penal, familiar, mercantil, ejecución y segunda instancia en el Poder Judicial del estado de Guanajuato, provocó un cambio sustancial no sólo en la nueva infraestructura judicial sino además en la nueva cultura organizacional, generando una mecánica procesal ordenada, eficiente y efectiva.

El diseño de los manuales de procesos, procedimientos y puestos permitieron generar adecuados procesos de capacitación haciendo que cada uno de los funcionarios públicos integrantes del equipo de gestión judicial en la región inicial, asumieran de manera muy clara su función, su rol en el nuevo sistema de impartición de justicia, su contribución específica a los resultados globales del sistema, así como su evolución en la producción del servicio judicial desde distintas ópticas.

Los trabajos mencionados detallan experiencias de implementación de CMI en el ámbito judicial y todos con resultados favorables, marcándolo como una herramienta de gestión, que mejora la calidad de la información y da indicadores que mejoran la calidad en la toma de decisiones, entre otros beneficios.

3 Niveles Jerárquicos, Tipos de Decisiones y Sistemas de Información en el Poder Judicial

El acierto de las decisiones que toma una organización depende de la calidad de los datos en los que se basan dichas decisiones, por tanto la calidad de la información es un factor clave.

Además de la calidad de los datos, un sistema de información efectivo provee a los usuarios información oportuna y relevante. La información es oportuna cuando está disponible para los encargados de tomar decisiones en el momento en que la necesitan. Así mismo, es relevante cuando es útil y apropiada tanto para los tipos de trabajos como para las decisiones que la requieren, es decir que la información se dirige a las personas y con el grado de detalle adecuados. Si la salida de los sistemas de información no cumple con estos criterios de calidad, la toma de decisiones se verá afectada. Las decisiones de alta calidad requieren información de alta calidad [3].

Existen diferentes niveles jerárquicos y sistemas de información en la toma de decisiones:

- El nivel operativo corresponde a los niveles inferiores y se encarga de las tareas más rutinarias y repetitivas, ejecutando las operaciones. Esto hace que sean decisiones simples y fáciles de tomar. Estas decisiones refieren al curso de las operaciones diarias, generalmente, decisiones programadas. En un Poder Judicial este nivel lo integran los empleados. Las diversas tareas que realizan los empleados di-

fieren dependiendo del juzgado y área en el que se encuentren. Por ejemplo, un empleado encargado de decretar sobre un pedido realizado por un abogado debe redactar el decreto y, previa firma del secretario y del juez, hacer o no lugar al pedido; con la firma del secretario y del juez y, si concede el pedido, debe fijar fecha de audiencia con el abogado y las partes. Para dar servicio a este nivel y ayudar a los empleados a tomar decisiones más informadas, un Poder Judicial Provincial generalmente tiene acceso a diferentes sistemas. Se pueden mencionar a modo de ejemplos, sistema de registros de procesos sucesorios, concursos y quiebras, accidentes y enfermedades ocupacionales, deudores alimentarios, etc.; sistema de recursos humanos, entre otros.

- El nivel medio se encarga de realizar la supervisión y control de todas aquellas tareas que se desarrollan a nivel operativo. En este nivel, a menudo las decisiones son semi-rutinarias y, por lo tanto, más complejas que las tomadas en el nivel operativo. A su vez, son más específicas y concretas que las estratégicas, más orientadas al desarrollo de tácticas y asociadas a la implementación de políticas para cumplir las metas estratégicas definidas en el nivel superior. En el Poder Judicial, este nivel lo integran empleados con cargos de mayor jerarquía como los magistrados y funcionarios (jueces, fiscales, secretarios, directores, entre otros). Las decisiones que deben tomar dependen de su área de incumbencia. Por ejemplo, un juez debe evaluar la cantidad de causas ingresadas a su juzgado y en el de sus pares, y verificar si el personal está recargado en este sentido, y decidir correcciones en su gestión. Los sistemas de información con los que cuenta este nivel, en general, producen informes que dan respuesta a consultas puntuales, como los sistemas de consulta de distintos fueros (penal, menores, etc.), sistema de consulta sobre acuerdos de la Corte Suprema de Justicia Provincial, y sistema de consulta de jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.
- El nivel más alto de un Poder Judicial Provincial se encarga de las decisiones más importantes para éste. Son decisiones no rutinarias y muy complejas, que afectan al planteamiento estratégico de la organización. La toma de decisiones estratégicas determina las metas, los propósitos y la dirección de todo el Poder Judicial y cómo éste se relacionará con la sociedad. Estas decisiones le corresponden a la Corte Suprema de cada provincia. En muchas situaciones se trata de decisiones no estructuradas, como la de establecer los objetivos a 5 o 10 años, o, dentro del marco de la política de racionalización interna, decisiones de reasignación de funciones de personal en diferentes dependencias. Los integrantes de las Cortes Supremas necesitan sistemas que den soporte en aspectos estratégicos y tendencias a largo plazo, tanto en el Poder Judicial como en el entorno externo. Se enfocan en preguntas como éstas: ¿Es necesario efectivizar la creación de nuevos juzgados? ¿Cuáles son las tendencias de costos a largo plazo, y en qué posición se encuentra el Poder Judicial? ¿Qué servicios debemos estar ofreciendo en cinco años? ¿Es beneficiosa la digitalización de todos los escritos presentados en un tribunal?

Contar con un sistema de estadística judicial facilita la administración y gestión cotidiana de los órganos jurisdiccionales, tanto en términos de supervisión interna –el

trabajo de una unidad jurisdiccional en particular— como en términos de planeación y distribución de los recursos financieros y humanos [5].

Sin embargo, para que la información sobre el valor público producido sea útil para la toma de decisiones no es suficiente con que los datos existan y se hallen disponibles, es preciso también que se hallen disponibles de modo accesible e interpretable en forma oportuna para los diferentes actores, es decir en forma de conocimiento aplicable a la realidad [15].

Los sistemas del nivel estratégico deben proveer datos en forma de gráficos, diagramas y tableros de control mediante el uso de fuentes de información internas y externas. Además, deben incluir análisis de Inteligencia de Negocios para analizar tendencias, realizar pronósticos y “desglosar” los datos para obtener mayores niveles de detalle.

En general, este no es el caso en los Poderes Judiciales Provinciales. Los sistemas que deben nutrir de información al nivel superior habitualmente están desconectados unos de otros e implementados en diferentes lenguajes como Cobol, Visual FoxPro, lenguajes de programación orientados a objetos y procedural, PHP, etc., que interactúan con fuentes de datos no homogéneas (archivos de datos Cobol, diversos tipos de bases de datos, etc.). Esto produce que acceder a la información resulte muy difícil, provocando que tanto el tiempo como los recursos empleados para preparar los informes sea demasiado. También, en muchas situaciones se carece de información oportuna, precisa o relevante. Así, obtener información concisa y confiable sobre tendencias y cambios actuales se hace muy difícil, donde una medición efectiva juega un papel fundamental para la toma de decisiones, la determinación de objetivos y el planteamiento y desarrollo de planes.

4 Cuadro de Mando Integral en el Ámbito de la Justicia Provincial Argentina

La importancia de la información radica en que es un recurso esencial para la toma de decisiones. Una opción para hacer crecer el valor de este recurso es integrarla, validarla, sintetizarla y tenerla disponible en el momento adecuado para que pueda ser analizada por los tomadores de decisiones. Aquí, las herramientas tecnológicas y los sistemas de Inteligencia de Negocios juegan un papel muy importante.

La Inteligencia de Negocios es un término contemporáneo que se refiere a los datos y herramientas de software para organizar, analizar y proveer acceso a la información para ayudar a los gerentes y demás usuarios empresariales a tomar decisiones más documentadas. The Data Warehousing Institute define Inteligencia de Negocios como la combinación de tecnología, herramientas y procesos que permiten transformar los datos almacenados en información, esta información en conocimiento y este conocimiento dirigido a un plan o una estrategia comercial (citado en [16]). La Inteligencia de Negocios permite optimizar la utilización de recursos, monitorear el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la capacidad de tomar buenas decisiones para así obtener mejores resultados.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es uno de los elementos del entorno de Inteligencia de Negocios [3]. El CMI proporciona un conjunto de instrumentos para verificar y controlar el desempeño de una organización hacia un éxito competitivo futuro [7]. Traduce la estrategia y la misión de una organización en términos operativos a través de la definición de un amplio conjunto de indicadores clave del desempeño, del pasado y futuro, entrelazados en una serie de relaciones causales que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Usa indicadores desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la innovación y crecimiento, para alinear objetivos personales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Las relaciones causales vinculan las distintas perspectivas entre sí. Un buen CMI debe reflejar el mapa estratégico del negocio diseñado por la gerencia para comunicar e implementar la estrategia.

Dado que el CMI incorpora indicadores financieros y no financieros, su adaptación a entidades públicas, como los Poderes Judiciales Provinciales donde prevalecen los no financieros, adquiere especial relevancia. En [10] se plantean modificaciones al modelo original de CMI, tanto a nivel de perspectivas, como a nivel de las relaciones causa y efecto, con el objeto de adaptarlo al ámbito de la actuación pública.

La aplicación de esta herramienta de carácter gerencial sirve como instrumento de control de la actividad del Poder Judicial, siendo necesario hacer adaptaciones para adecuarlo a la realidad de las organizaciones públicas. Permite conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de innovación y crecimiento) y racionalización de los servicios judiciales (perspectiva de los procesos internos), con objeto de optimizar la utilización de los recursos con costos mínimos y, consecuentemente, con menores déficits (perspectiva financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los clientes) [10].

La literatura actual sobre gestión estratégica sugiere que debe haber una fuerte vinculación entre los planes estratégicos y las medidas de desempeño. Un CMI debe proveer medidas de desempeño desde distintas ópticas: primero, reflejar el grado en que la organización satisface el interés del ciudadano. La segunda, la perspectiva del ciudadano, en ella se intenta medir la actuación de la entidad frente a la sociedad. La tercera perspectiva comprende los indicadores que miden la creación de valor a través de la cadena de los procesos internos y permiten satisfacer la demanda de la sociedad. La cuarta y última perspectiva, agrupa los indicadores que evalúan la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional a largo plazo.

La dificultad que se presenta en organismos cuyo fin no es de lucro, es que los indicadores que debe proveer el CMI no son financieros, son generalmente intangibles; éstos deben medir la conformidad del ciudadano ante su accionar. Debe ser una herramienta flexible que permita manejar los recursos en función de las necesidades del usuario. Para medir un objetivo debe verse el nivel de desempeño de los individuos de diferentes áreas que participan, es necesario identificar las actividades que debe realizar bien para asegurar éxito en los objetivos propuestos.

Siguiendo las propuestas presentadas en [10,11], un modelo de CMI aplicado a los Poderes Judiciales Provinciales podría estar conformado por las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva del Marco Legal:** cualquiera sea el ámbito de la gestión pública, las actuaciones deben darse dentro de los estrictos límites previstos por el ordenamiento jurídico vigente. En esta perspectiva se incluyen, entre otros, la ley presupuestaria, que distribuye los recursos disponibles y autoriza el gasto, el régimen jurídico de los funcionarios públicos, y las normativas relativas a la adquisición de bienes y contratación de servicios.
- **Perspectiva Financiera:** aunque el éxito financiero no es un fin último de los Poderes Judiciales, éstos dependen de la asignación de fondos a través de la ley de presupuesto y son fiscalizados para vigilar el buen uso de dichos recursos. Por ende, esta perspectiva se orienta al mantenimiento del equilibrio presupuestario enfatizando la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto.
- **Perspectiva de la Comunidad:** Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de los Poderes Judiciales para proveer servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al ciudadano y su satisfacción. La comunidad juega un rol de fiscalizador, por lo tanto, deben establecerse indicadores de satisfacción y mejora de la situación global de la sociedad, y también prestar atención al nivel individual de satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios que reciben. Esta perspectiva tiene preferencia sobre los aspectos financieros.
- **Perspectiva de los Procesos Internos:** esta perspectiva centra su atención sobre las operaciones y actividades de los Poderes Judiciales y trata de monitorear aquellos procesos que pueden llevar a un aumento de la percepción de valor por parte del ciudadano y la sociedad en relación con los bienes y servicios que ofrecen los Poderes Judiciales. Los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios brindados, la eficiencia en costos, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio. La eficiencia en costos incluye a los costos ambientales, dado que las organizaciones públicas, al prestar servicios o entregar bienes a la comunidad, han de preocuparse por reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente y evitar el agravamiento de los problemas socio-medioambientales.
- **Perspectiva de Innovación, Formación y Organización:** Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios judiciales, la calidad de los sistemas de información utilizados por las distintas reparticiones judiciales y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por los Poderes Judiciales. Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades y adquirir nuevas habilidades.

Respecto de las relaciones causales, los Poderes Judiciales tienen el rol de concretar la misión y los objetivos del organismo siendo, por tanto, los responsables de pres-

tar atención a las necesidades de justicia de los ciudadanos. Así, la misión es el objetivo final de toda acción y la razón de ser de las demás perspectivas del modelo.

Los buenos resultados financieros no implican una mejora directa del nivel actual de bienestar de la comunidad, pero garantizan la continuidad en el futuro de la prestación de los servicios, reflejando su impacto sobre el bienestar futuro de la comunidad.

La finalidad de la aplicación de un CMI en el ámbito de los Poderes Judiciales Provinciales es:

- proporcionar información sobre las actividades realizadas en los órganos judiciales, facilitando la elaboración de estadísticas y el análisis comparativo de dicha información en distintos niveles de agregación;
- lograr que la administración de los recursos sea de forma eficaz y eficiente, tratando de reducir costos sin reducir calidad, ya que el Poder Judicial busca proveer los servicios de la mejor forma; como así también, detectar actividades que no agregan valor y que pueden ser reducidas o eliminadas;
- facilitar la toma de decisiones mediante la detección de incidencias y el análisis de causas;
- automatizar la extracción y elaboración de información, como así también estandarizar y unificar la información de diferentes aplicaciones en una plataforma integrada.

Por lo tanto, un Cuadro de Mando Integral para un Poder Judicial Provincial deberá ser una herramienta básica para proveer información que contribuya a mejorar la gestión y toma de decisiones estratégicas. El diseño debe responder a los siguientes objetivos específicos:

- Lograr una base de datos centralizada en el ámbito de aplicación, que asegure consistencia y accesibilidad, ahorrando tiempo y recursos para la obtención de los datos.
- Facilitar el acceso a la información actualizada, relevante, confiable, válida, oportuna y con el grado de detalle adecuado para los responsables de la toma de decisiones.
- Mejorar la calidad de la información y elaborar indicadores clave en cada área de actividad, tendientes a acelerar y hacer más efectivo el proceso de toma de decisiones.
- Posibilitar la realización de análisis cruzado de información de distintas áreas.
- Favorecer la identificación de necesidades, así como la planificación, seguimiento de la ejecución y evaluación de las medidas adoptadas.

5 Conclusiones

Es de público conocimiento la necesidad de mejorar el desempeño del Poder Judicial y del Ministerio Público y hacerlos más accesibles, eficientes y transparentes.

La Corte Suprema de Justicia dio a conocer las conclusiones surgidas de las sesiones celebradas entre el 6 y el 7 de marzo de 2018, de las que participaron jueces de distintas jurisdicciones, instancias, competencias y materias, abogados y empleados del Poder Judicial. Las partes coincidieron en la necesidad de contar con estadísticas confiables sobre la cantidad de expedientes en trámite en cada tribunal, densidad de la población de la jurisdicción, nivel de litigio, y cantidad de agentes judiciales en cada dependencia a los fines de detectar y dimensionar los reales problemas que repercuten en la tramitación de los juicios.

Los Poderes Judiciales Provinciales requieren un modelo de gestión multidimensional, que les permita manejar la complejidad de dicha gestión y lograr al mismo tiempo crear valor para satisfacer las aspiraciones de la ciudadanía toda.

Si bien el CMI es una herramienta propia del ámbito privado, se ha mostrado su valor para gestionar, medir y evaluar el logro de objetivos en entidades públicas, realizando las adaptaciones necesarias que tengan en cuenta las diferencias.

Así pues, en nuestra opinión, es posible la aplicación de un modelo de CMI a los Poderes Judiciales Provinciales con las siguientes características:

- Se resalta la misión como fundamento del modelo aplicable a los Poderes Judiciales Provinciales.
- La perspectiva de los usuarios o clientes se sustituye por la perspectiva de la comunidad, que incluye a los primeros y resulta más adecuada a la definición de misión en el ámbito de los Poderes Judiciales, debiendo estar junto a ésta en la cúspide del CMI, cambiándose la lógica original del modelo.
- Se introduce la perspectiva del marco legal, en razón del principio estricto de legalidad dentro del sector público.
- La perspectiva financiera ya no domina la estructura del CMI y presenta un doble aspecto: por un lado, es un medio para generar mayor valor a los ciudadanos en el futuro, mediante el mantenimiento de recursos para prestaciones futuras de servicios de justicia; por el otro, es una restricción, ya que la financiación de los Poderes Judiciales está fuertemente condicionada por el presupuesto.
- Un CMI debe proveer medidas de desempeño desde distintas ópticas.
- Si bien una dificultad que se presenta en organismos públicos, es que los indicadores que debe proveer el CMI son generalmente intangibles, uno de los objetivos a cumplir es medir la conformidad del ciudadano ante su accionar.
- Los indicadores deben medir la creación de valor a través de la cadena de los procesos internos y permitir satisfacer la demanda de la sociedad.
- Los indicadores deben evaluar la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional a largo plazo.

La implantación del CMI solamente alcanzará el éxito si los Poderes Judiciales asumen la decisión política de desarrollar planes estratégicos coherentes con sus misiones institucionales. Así mismo, el modelo de CMI puede servir de apoyo a la elaboración de las estrategias adecuadas para los Poderes Judiciales.

La discusión presentada en este trabajo sirve como base para comenzar a trabajar en un CMI para un Poder Judicial Provincial particular y seguramente dicha discusión será enriquecida durante su proceso de construcción.

Agradecimientos. Las autoras agradecen a la Universidad Tecnológica Nacional por su apoyo financiero.

Referencias

1. López, A.: Reinventando los Gobiernos con Apoyo de los Tableros de Comando y Control, www.tablerodecomando.com.ar/articulosnuevos/gobierno.zip
2. JuFeJus: ¿Quiénes Somos?, www.jufejus.org.ar/index.php/jufejus/2013-05-05-12-59-07
3. Laudon, K. C., Laudon, J. L.: *Sistemas de Información Gerencial*. Vidal Romero Elizondo, A. (trad.), 12da ed. Pearson Educación, México (2012)
4. Benedicto, M. G.: *Introducción a la Estadística Judicial: Un Enfoque Descriptivo*. 1ra ed. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Comodoro Rivadavia (2011)
5. de Gràcia, C. G., Meneses, R.: *Estadísticas Judiciales: Antes y Después de las Aplicaciones de e-Justicia*. En: Caballero, J. A., Gràcia, C. G., Hammergren, L. (eds.) *Buenas Prácticas para la Implementación de Soluciones Tecnológicas en la Administración de Justicia*, pp. 193–210. IIJusticia, Buenos Aires (2011)
6. JuFeJus: Grupo de Responsables de las Áreas de Estadísticas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, <http://www.jufejus.org.ar/index.php/2013-04-29-21-18-54/estadisticas>
7. Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *El Cuadro de Mando Integral*. Santapau, A. (trad.). Ediciones Gestión 2000, Barcelona (2002)
8. Rubino, M.: *Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral aplicable a Bibliotecas: Descripción de las Etapas para su Creación y Diseño* (2007), <http://www.5campus.com/leccion/BSCbibliotecas>
9. Mora Corral, A. J., Vivas Urieta, C.: *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid (2001)
10. da Silva Filho, J., Rodríguez González, R.: *Una Nueva Visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público*. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* 4, 117-148 (2004)
11. Bastidas B., E. L., Ripoll Feliu, V.: *Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro De Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público*. *Compendium: Revista de Investigación Científica* 6(11), 23-41 (2003).
12. Gobierno de España. Ministerio de Justicia: *Estrategia de Cuadros de Mando de la Administración de Justicia*. *Informes de Modernización Judicial en España* (NIPO: 051-11-069-1). Ministerio de Justicia, España (2011)
13. Gobierno de Canarias. Consejería de Presidencia, Justicia e Igualdad: *Cuadro de Mando Integral de la Administración de Justicia en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Consejería de Presidencia, Justicia e Igualdad, Santa Cruz de Tenerife (2014)
14. Estado de Guanajuato. Poder Judicial: *Modelo de Excelencia de Gestión Judicial*. México, Guanajuato (2013)
15. Hintze, J.: *El Tablero de Control de Efectividad y la Construcción de Indicadores*. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública, www.top.org.ar, Buenos Aires (2005)
16. Oracle: *¿Qué es Inteligencia de Negocios?*, http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf