

## CONSTRUCCION DE UN INDICADOR MULTIVARIADO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE JUECES PENALES

### INTRODUCCION

Evaluar el desempeño de los jueces no implica generar un sistema de control disciplinario, ni hablar de premios y castigos, sino diseñar un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que llevan a cabo sus actividades y responsabilidades, en la búsqueda de promover desempeños de excelencia. Un sistema de evaluación de desempeño funciona de modo proactivo, sistemático y generalizado, en el que se evalúa de modo regular a todos los integrantes de un grupo determinado, en oportunidades y con métodos preestablecidos.

Está claro que al hablar de un sistema de evaluación de desempeño de jueces, se debe pensar en un enfoque multidimensional, en el cual se aborden aspectos de recursos humanos (antecedentes personales, académicos, de formación, etc), nivel de satisfacción de los ciudadanos, de otros operadores internos del sistema de administración de justicia, y resultados de su propia gestión.

El objetivo de este trabajo es desarrollar una herramienta que permita comparar la productividad y la carga de trabajo de los jueces penales. Si bien en nuestra provincia no está implementada la evaluación de desempeño de los jueces, consideramos que es importante el desarrollo de una herramienta que permita a cada juez cuantificar su propia tarea en relación al resto de los magistrados y en relación a sí mismo respecto de períodos anteriores. Esto le permitirá realizar ajustes en caso de ser necesario, o simplemente reflejar de un modo objetivo su productividad y carga de trabajo.

La cantidad de **carpetas** que cada juez tiene a su cargo, la cantidad y tipo de **audiencias** que realiza, el tiempo invertido en estas audiencias y la totalidad de las **resoluciones** que el juez dicta, son las variables que aportan a la evaluación conjunta de productividad y carga.

La herramienta propuesta está basada en tres dimensiones que caracterizan (y en base a las cuales se puede cuantificar) la gestión de los jueces:

CARPETAS

AUDIENCIAS

RESOLUCIONES

Estas dimensiones están directamente relacionadas con la gestión de los jueces en relación al avance del proceso judicial. Ellos son quienes presiden las audiencias y dictan las resoluciones respecto de los imputados en las carpetas que tramitan, logrando entonces el fin último de la justicia penal que es esclarecer los hechos y procurar que el delito no quede impune.

Es por ello que para la construcción de la herramienta se utilizaron las siguientes variables, que están disponibles mensualmente en la base de datos del sistema de gestión de las Oficinas Judiciales:

- Cantidad de Audiencias Finalizadas
- Tipos de Audiencias Finalizadas
- Tiempo (en horas) del juez en dichas audiencias
- Carpetas en las que intervino durante el período
- Actos conclusivos dictados por el juez en el período

## METODOLOGIA

Para realizar el análisis se tiene en cuenta un período de 1 año calendario, por lo que esas variables se acumulan mensualmente, para cada juez, desde enero a diciembre de cada año analizado.

Cada tipo de Audiencia tiene una complejidad diferente. No representa para el juez la misma carga realizar una audiencia de Reconocimiento que una Preliminar o un Debate, y aún entre los debates, existen diferencias si se trata de un debate unipersonal o colegiado. Por ello se genera una nueva variable, Audiencias Ponderadas, que contabiliza la cantidad de audiencias totales, pero dándole diferentes pesos de acuerdo al tipo. Por convención se asignaron los siguientes pesos a cada tipo de audiencia

<b>Tipo de Audiencia</b>	<b>Peso</b>
Control de Detención/Apertura de Investigación	3
Preliminar	4
Debate Unipersonal	6
Debate Colegiado	8
Juicio Abreviado	4
Otras	1

Por otro lado, no necesariamente todos los jueces estuvieron en funciones durante el período completo, ya que algunos pueden haber sido nombrados en el transcurso del año. Para que las variables puedan ser comparadas, se corrigió cada una de ellas dividiéndola por la cantidad de meses en las que estuvieron activos. Entonces, las variables que se utilizan para el análisis son: Audiencias Ponderadas x Mes (APM), Horas totales en Audiencia x Mes (HAM), Carpetas tramitadas x Mes (CTM), Actos Conclusivos x Mes (ACM). Valores altos de estas variables indican mayor actividad del juez.

Se introduce también en el análisis una nueva variable, el Índice de Bloques de Audiencia (IBA) que mide la relación entre los días efectivamente utilizados para desarrollar la audiencia, y el tiempo transcurrido (en días hábiles) desde el primer bloque hasta el último. Esto a los efectos de analizar la efectividad de la utilización de recursos al celebrar una audiencia (sala, juez, tiempo). Se espera que el IBA tome el valor 1 o cercano a 1, ya que valores menores indican que hubieron días inutilizados.

En la siguiente tabla se muestran, para cada juez penal, los valores de cada una de estas variables para el período 2019 (la variable Circunscripción refiere a la circunscripción de asiento del juez y no necesariamente la circunscripción donde dictó resoluciones o celebró audiencias; muchas veces un juez puede trasladarse a otra circunscripción a los efectos de participar en algún proceso cuando es necesario. En el caso particular de los jueces de la circunscripción de Trelew, se incluye la actividad que realizaron en la Oficina Judicial de Rawson, ya que las dos oficinas comparten el recurso 'Juez'. No se hace un análisis por separado de la actividad de los jueces de la Oficina Judicial de Rawson ya que no tiene jueces asignados específicamente)

JUEZ	CIRC	APM	HAM	ACM	CTM	IBA
J1	CR	45.89	22.45	8.33	20.25	0.81
J2	PM	21.80	9.56	5.17	16.83	0.51
J3	TW	40.13	20.05	8.00	11.92	0.54
J4	CR	39.36	12.98	5.67	15.50	0.96
J5	EQ	38.15	18.68	4.08	13.50	0.82
J6	CR	34.10	14.83	5.92	17.50	0.74
J7	EQ	48.18	15.98	7.17	13.92	0.93
J8	PM	18.39	15.83	5.50	18.50	0.45
J9	EQ	27.23	13.93	2.13	8.27	0.95
J10	PM	29.49	17.76	3.90	6.80	0.57
J11	TW	25.67	5.00	6.75	20.50	0.93
J12	CR	33.42	19.72	6.75	15.83	0.65
J13	TW	46.19	14.33	8.08	22.42	0.74
J14	TW	46.33	13.33	8.00	22.33	0.81
J15	TW	47.48	16.88	10.67	18.00	0.76
J16	CR	37.23	18.08	6.67	18.17	0.86
J17	TW	40.68	14.61	9.25	24.58	0.59
J18	STO	26.79	11.44	3.75	7.83	0.98
J19	EQ	39.83	16.88	5.33	10.83	0.89
J20	CR	38.28	19.35	9.33	22.17	0.66
J21	CR	34.50	19.27	5.83	16.17	0.62
J22	PM	21.33	10.44	4.58	15.17	0.48
J23	PM	23.81	27.38	5.00	19.92	0.54

J24	STO	31.19	17.45	4.58	25.83	0.95
J25	PM	15.16	8.07	4.00	13.42	0.53
J26	TW	39.01	16.93	6.17	19.92	0.75
J27	EQ	19.82	17.10	1.08	2.80	0.92
J28	PM	24.89	15.57	8.67	22.58	0.40
J29	EQ	26.93	21.33	4.50	12.67	0.80
J30	STO	31.97	14.78	3.83	9.33	0.89
J31	CR	30.41	15.88	5.33	16.75	0.83
J32	CR	42.59	14.43	8.08	25.50	0.78
J33	CR	29.90	18.67	8.83	17.17	0.58
J34	TW	24.32	14.00	2.41	5.18	0.78
J35	PM	71.95	13.22	4.83	16.92	1.03
J36	TW	31.16	12.93	7	21.25	0.61

Si, como dijimos antes, estas variables caracterizan la gestión que cada juez realizó en el año 2019, podríamos pensar en identificar grupos de jueces que trabajan en forma similar, detectar si hay características diferentes según la circunscripción a la cual pertenecen, o eventualmente rankear a los jueces según un gradiente que evalúe el desempeño de los jueces de menor a mayor (asociando valores altos de las variables a un indicador de ‘mejor desempeño’. Notar sin embargo que valores altos de la variable HAM no necesariamente se asocia a buena gestión).

Si tuviésemos una única variable según la cual ordenar a los jueces sería sencillo ver, por ejemplo, quién hizo más audiencias o quién dictó más resoluciones. Pero puede ocurrir que un juez que lidere el ranking de audiencias realizadas, tenga pocos actos conclusivos dictados en relación al resto (vale aclarar que esto no sería necesariamente malo porque puede tratarse de un juez de ejecución). Es decir, una variable puede generar un ordenamiento de los jueces y otra variable puede generar otro diferente. Lo ideal sería poder analizar la gestión de los jueces teniendo en cuenta todas las variables simultáneamente. Si tuviésemos 2 variables podríamos ubicarlas en un par de ejes y ver cómo se comportan conjuntamente, por ejemplo, ver quiénes son los jueces que realizan muchas audiencias y también dictan muchos actos conclusivos, o quienes realizan muchas audiencias pero ocupan pocas horas, y así pensar en todas las combinaciones posibles, pero solo mirando dos variables al mismo tiempo. Esto por nuestra limitada capacidad de poder representar en un gráfico o una tabla con solamente dos dimensiones.

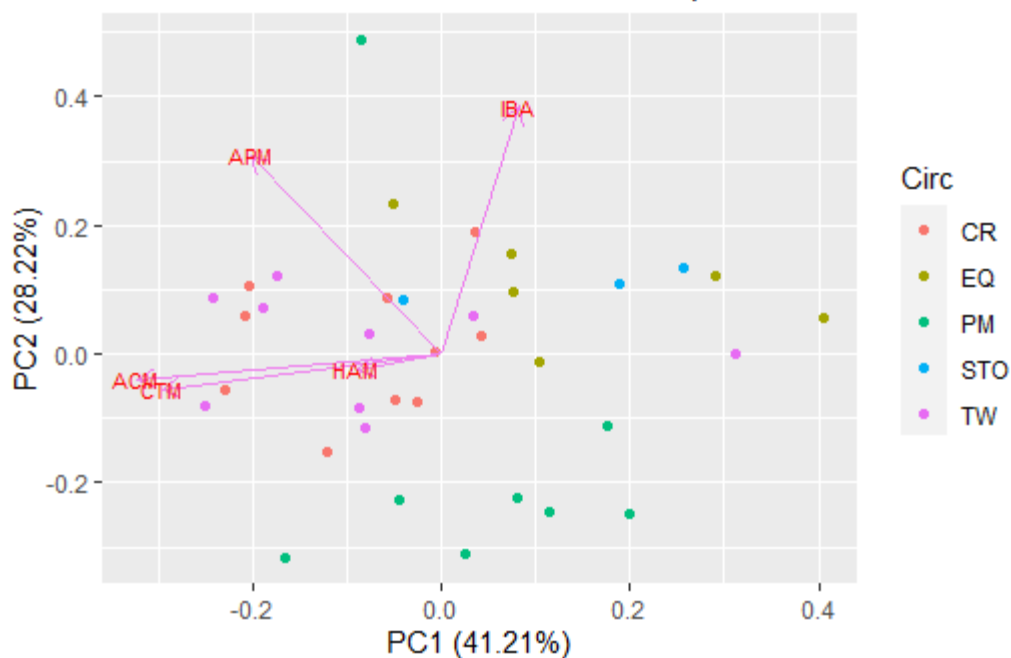
Una técnica estadística denominada Análisis de Componentes Principales (ACP), permite hacer el análisis simultáneo de las 5 variables a partir de una reducción de dimensiones y entonces poder proyectar en un plano lo que ocurre en ese espacio hiperdimensional que nos es imposible representar.

## RESULTADOS

El gráfico que sigue muestra el resultado del ACP que se aplicó a los datos de la Tabla 1. Las Componentes Principales (PC1 y PC2) son los dos ejes sobre los que se proyectan las 5 variables APM, HAM, ACM, CTM, IBA, que además están representadas por los vectores graficados, cada uno con una longitud y un ángulo diferente según la importancia que tienen en la contribución a dichas componentes. Así, las variables CTM, ACM, HAM y en menor medida APM en menor medida están asociadas a la PC1 y la variable IBA a la PC2. Un gradiente en el sentido izquierda-derecha de la PC1 estaría ordenando, de mayor a menor, en función de la productividad del juez (la productividad del juez en el sistema penal acusatorio está directamente relacionada con las audiencias que realiza y las resoluciones que toma). En el sentido de la PC2 (de abajo hacia arriba) se puede ordenar de menor a mayor a los jueces según el valor de su IBA.

Cada punto representa a un juez, y están identificados por colores según la circunscripción a la que pertenecen.

**Gráfico 1: ACP- Todas las Circunscripciones**



La no identificación de los jueces en este gráfico no es casual. Cada circunscripción tiene realidades diferentes: mensualmente se inician y tramitan distintas cantidades de carpetas (esto está directamente relacionado con la población de cada circunscripción) lo que conlleva a que se habiliten diferentes cantidades de audiencias y de resoluciones. No sería entonces comparable en un mismo gradiente el desempeño de un juez de Trelew con el de un juez de Sarmiento. Sin embargo sí podemos tratar de identificar, si existiesen, grupos o clusters que puedan estar evidenciando diferencias entre circunscripciones.

En el sentido de la PC1 no se observa un patrón claro asociado a la productividad, esto es no se distinguen circunscripciones con mayor o menor productividad de sus jueces. Sin embargo en líneas generales, los jueces de Comodoro Rivadavia y Trelew parecieran tener valores más altos que el resto por estar en su mayoría ubicados en los dos cuadrantes de la izquierda.

Sí se observa una diferencia entre la circunscripción de Puerto Madryn y el resto en el sentido de la PC2. Los jueces de esa Oficina Judicial son menos efectivos en la utilización de los días útiles de audiencias; recordemos que valores bajos de IBA dan cuenta de días inutilizados en el rango de días hábiles de desarrollo de la audiencia.

Como se dijo antes, las realidades de las circunscripciones son diferentes; por lo tanto ni los valores absolutos de las variables, ni las distancias entre los jueces que están representadas en el gráfico anterior pueden ser comparadas. Para poder cuantificar la gestión de cada juez y relativizarla al resto de los colegas de la misma circunscripción, se realizaron 5 ACP individuales, uno por cada circunscripción.

- **Circunscripción: Comodoro Rivadavia**

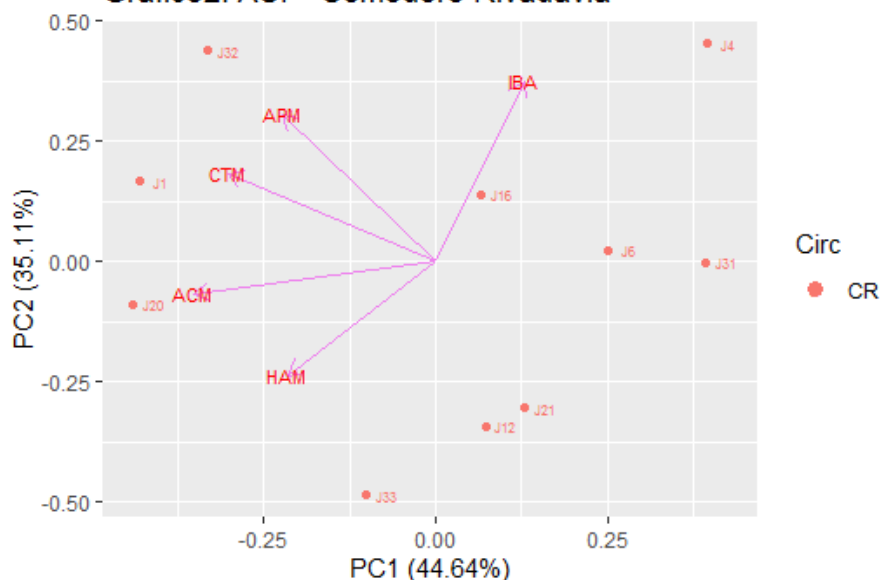
El Colegio de Jueces de esta circunscripción está conformado por 10 jueces que realizaron cada uno, en promedio, entre 33 y 52 audiencias y dictaron entre 5 y 9 actos conclusivos por mes.

JUEZ	APM	HAM	ACM	CTM	IBA
J1	52.05	22.45	8.33	20.25	0.81
J4	44.56	12.98	5.67	15.50	0.96
J6	38.69	14.83	5.92	17.50	0.74
J12	38.64	19.72	6.75	15.83	0.65
J16	42.45	18.08	6.67	18.17	0.86
J20	43.29	19.35	9.33	22.17	0.66
J21	35.59	19.27	5.83	16.17	0.62
J31	35.44	15.88	5.33	16.75	0.83
J32	48.74	14.43	8.08	25.50	0.78
J33	32.85	18.67	8.83	17.17	0.58

Un Análisis de Componentes Principales para poder ordenar a los jueces según todas las variables simultáneamente genera el siguiente gráfico.

Las componentes obtenidas son análogas a las que se generaron en el análisis conjunto de todas las circunscripciones. Esto es, la PC1 está asociada a las ACM, CTM, APM y HAM, y representa de izquierda a derecha, y en sentido decreciente, valores de productividad. La PC2 ordena, de abajo hacia arriba valores de IBA en forma creciente.

Gráfico2: ACP- Comodoro Rivadavia



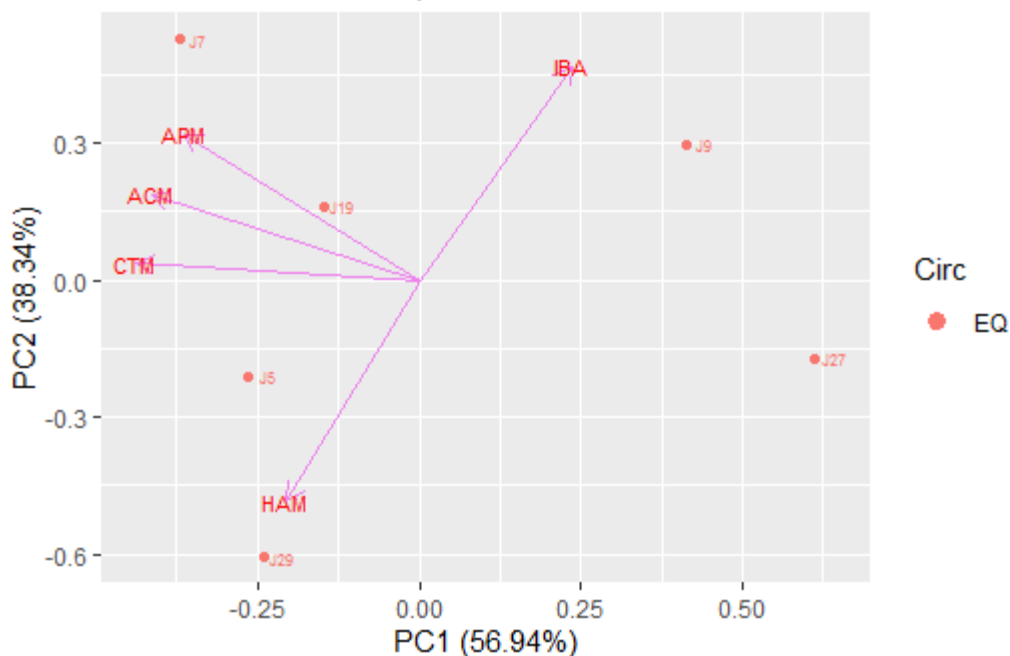
J1 y J32 presentan los mejores valores al mirar las cinco variables en su conjunto. J20 tiene altos valores respecto de las variables de productividad, pero con un IBA relativamente bajo (0,66). J33 obtuvo el menor valor de IBA, pero dictó muchos actos conclusivos; si bien no participó de muchas audiencias, estas fueron más largas que en otros casos (surge al comparar la cantidad de horas en sala con las de otros jueces que concretaron más audiencias). J16 y J12 tienen valores similares respecto de la primera componente (productividad), pero se diferencian en el valor del IBA. Les siguen en el orden del gradiente de la PC1 J21 y J6 con valores de IBA 0,62 y 0,74 respectivamente. J4 realizó muchas audiencias con pocas horas en sala, dictó pocos actos conclusivos en relación al resto y obtuvo el valor más alto de IBA, es decir, utilizó prácticamente todos los días que abarcaban la audiencia desde principio a fin. Por último, J31 obtuvo un valor de productividad similar a J4, con un IBA relativamente alto.

• **Circunscripción: Esquel**

Este colegio está compuesto por 6 jueces, que tienen altos valores de IBA (todos superiores a 0,80). Esto indica un alto aprovechamiento de los días destinados a realizar audiencias: se utilizan prácticamente todos los días que abarcan el rango de inicio a fin. Se observa gran heterogeneidad entre la productividad de los jueces.

Juez	APM	HAM	ACM	CTM	IBA
J5	40.14	18.68	4.08	13.50	0.82
J7	53.39	15.98	7.17	13.92	0.93
J9	31.16	13.93	2.13	8.27	0.95
J19	44.56	16.88	5.33	10.83	0.89
J27	21.70	17.10	1.08	2.80	0.92
J29	29.25	21.33	4.50	12.67	0.80

Gráfico 3: ACP- Esquel



En el caso de Esquel, la PC2 está asociada al Índice de Bloques de Audiencia y a las Horas en Audiencia por Mes. Como todos los valores de IBA están dentro de los valores deseables, no se tendrá en cuenta esa variable para diferenciar a los jueces, y entonces el ordenamiento respecto de esa componente será solo según la cantidad de horas que el juez



está en sala. La PC1 se asocia nuevamente a las variables que miden productividad: cantidad de audiencias, de actos conclusivos dictados y de carpetas tramitadas.

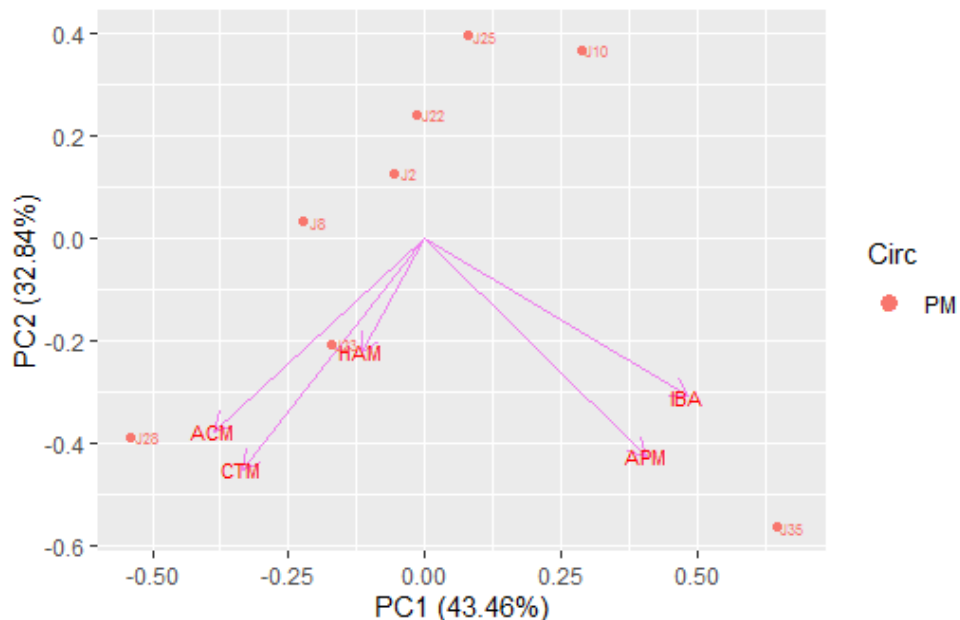
J7 lidera el gradiente de productividad, con los valores más altos de todas las variables, seguido por J19 y J5. J29 evidencia la realización de audiencias largas en relación al resto. Los dos jueces ubicados en los menores valores del gradiente son los J9 y J27, quienes por mes dictaron, en promedio, 2 y 1 actos conclusivos respectivamente, pero son los jueces que estuvieron menos meses en el cargo durante el año 2019.

- **Circunscripción: Puerto Madryn**

Lo que se había evidenciado en el gráfico 1 en términos relativos, se verifica también en términos absolutos: salvo J35 (que actuó como juez de ejecución), los ocho jueces restantes tienen valores bajos de IBA.

Juez	APM	HAM	ACM	CTM	IBA
J2	23.13	9.56	5.17	16.83	0.51
J8	19.47	15.83	5.50	18.50	0.45
J10	32.71	17.76	3.90	6.80	0.57
J22	23.04	10.44	4.58	15.17	0.48
J23	26.22	27.38	5.00	19.92	0.54
J25	15.64	8.07	4.00	13.42	0.53
J28	26.11	15.57	8.67	22.58	0.40
J35	75.12	13.22	4.83	16.92	1.03

**Gráfico 4: ACP- Puerto Madryn**



Entre los 9 jueces de esta circunscripción, hay 2 que se distancian del resto en alguna de las variables, y eso hace que se posicionen más alto en el gradiente que mide productividad (asociado ahora a la PC2, que se ordena de mayor a menor desde abajo hacia arriba). J35 realizó 75 audiencias por mes en promedio (actuó como juez de ejecución); J28 fue quien más actos conclusivos dictó por mes (sin embargo presenta el menor IBA). J23 es quien estuvo más horas en sala, realizando a la vez las audiencias más largas (con un promedio de 1 hora por audiencia).

Los valores más bajos de ese gradiente corresponden a J25 y J10; esta última jueza estuvo en su cargo 10 de los 12 meses del año. Luego aparece el grupo formado por J22, J2 Y J8 (esta última con valores algo mayores en CTM, y HAM pero al tener menos APM evidencia audiencias más largas que los dos anteriores).

• **Circunscripción: Sarmiento**

Juez	APM	HAM	ACM	CTM	IBA
J18	29.16	11.44	3.75	7.83	0.98
J24	34.10	17.45	4.58	25.83	0.95
J30	34.04	14.78	3.83	9.33	0.89

Los 3 jueces de la circunscripción de Sarmiento tienen un gran aprovechamiento de los días destinados a las audiencias (casi no quedan días libres entre el inicio y la

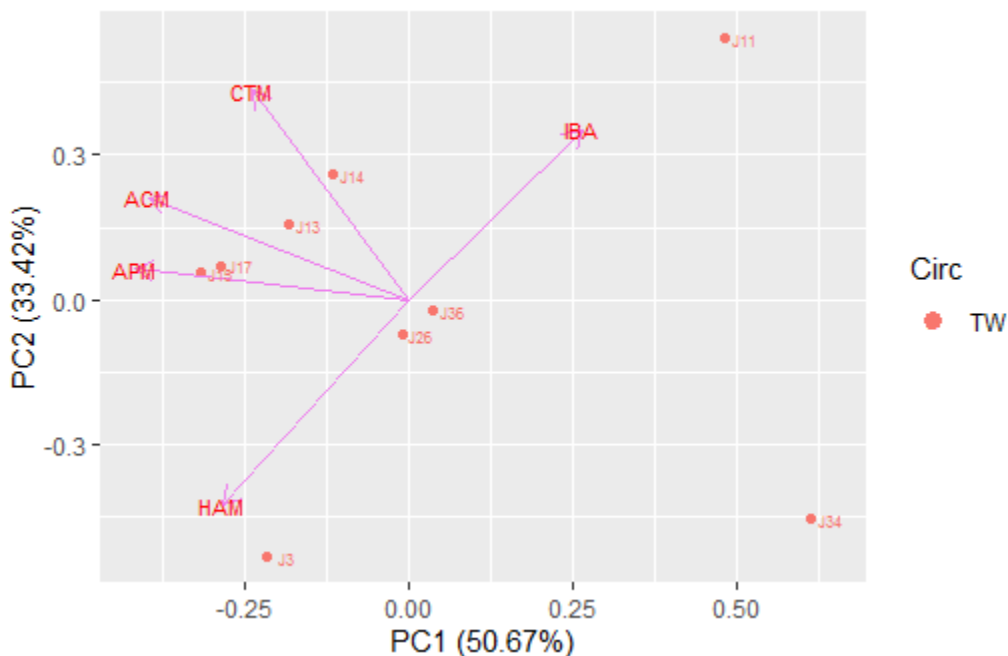
finalización). En general tienen valores similares para todas las variables, salvo J24 que, en promedio, tramitó mensualmente el triple de carpetas que los demás.

- **Circunscripción: Trelew**

Como se dijo antes, los jueces que tienen asiento en esta circunscripción están también asignados a la Oficina Judicial de Rawson (esta oficina no cuenta con jueces propios). El análisis y las conclusiones están basados en las carpetas, audiencia y resoluciones que los jueces tramitaron y dictaron en ambas circunscripciones, ya que el informe apunta a caracterizar la gestión de los jueces, independientemente de donde hayan realizado el trabajo. Si se pensara que la gestión de la Oficina Judicial tiene impacto en la gestión de los jueces, se podría plantear hacer un análisis separando la actividad en ambas jurisdicciones.

Juez	APM	HAM	ACM	CTM	IBA
J3	44.60	20.05	8.00	11.92	0.54
J11	27.14	5.00	6.75	20.50	0.93
J13	51.68	14.33	8.08	22.42	0.74
J14	50.13	13.33	8.00	22.33	0.81
J15	51.07	16.88	10.67	18.00	0.76
J17	44.15	14.61	9.25	24.58	0.59
J26	43.06	16.93	6.17	19.92	0.75
J34	27.62	14.00	2.41	5.18	0.78
J36	34.07	12.93	7.00	21.25	0.61

Gráfico 5: ACP- Trelew



De la misma manera que en el análisis general, las Audiencias y los Actos Conclusivos están asociados a la PC1, por lo que un gradiente en ese sentido estaría ordenando a los jueces según su productividad (y tiene un ordenamiento inverso al IBA, que presenta una correlación negativa con las variables anteriores). La segunda componente está asociada a la cantidad de carpetas tramitadas por mes y a las horas en audiencia (también con un ordenamiento inverso).

J3 (con menos carpetas tramitadas, ya que actuó como juez de ejecución), J15 y J17 son quienes realizan más audiencias, pasan más horas en sala y dictan más actos conclusivos. Cerca de este primer grupo se ubica J13. Un tercer grupo estaría conformado por J14, J36 Y J26 y en cuarto lugar se ubican los J11 y J34. J34 es quien tiene menos carpetas tramitadas por mes, pero también es quien menos meses en actividad estuvo. Si bien el número de carpetas se ajustó por la cantidad de meses en actividad, no llega a compensar en los trámites ya que trabaja en su mayoría con carpetas iniciadas durante esos meses. J11 es quien tiene menos audiencias celebradas y menos horas en sala pero un mayor valor del IBA, dictó menos actos conclusivos pero tuvo intervenciones en más carpetas.

**DISCUSION**

La anonimización de los nombres de los jueces en el trabajo no fue casual y tuvo por objetivo evitar el sesgo que puede generar en alguno de ellos el hecho de conocer su posicionamiento en relación a los demás. Esto podría influir en el análisis objetivo de la herramienta. A aquellos que lo solicitaron se les indicó, por vía privada, cuál era su código.

El trabajo fue puesto a consideración de los jueces penales involucrados en la medición para que hicieran los aportes que consideren necesarios en cuanto a las variables que se habían utilizado en el análisis y las ponderaciones fijadas para cada tipo de audiencia. Es importante que ellos sean partícipes de la construcción de la herramienta y hagan las propuestas de mejora ya que son quienes mejor conocen la actividad y la importancia que cada dimensión tiene en la gestión de las causas.

Por otro lado también se les pidió a los directores de Oficinas Judiciales (que tuvieron acceso a los identificadores nominales) que analicen cuán similares son los resultados obtenidos con la percepción que ellos tienen respecto del trabajo de cada uno de los jueces y del conjunto como sistema colegiado. Las opiniones de los directores que se expidieron avalaban los resultados obtenidos en cada circunscripción.

Este análisis será repetido con los datos del año 2020, de manera que cada juez pueda evaluar su propia gestión respecto de la del período anterior.

El indicador construido con esta metodología es parte de un proceso dinámico y se complementa con otros indicadores que se calculan y publican a nivel oficina y a nivel juez. El abordaje debe tener un enfoque sistémico; tomar decisiones en base a un único indicador sería hacerlo con una visión parcial, lo que podría conducir a conclusiones erróneas.