

Cómo medir la gestión de un organismo
Construcción de un sistema de indicadores judiciales:
Aplicación en la Provincia de Chubut
Mg.Sc. Gabriela Benedicto

Desde hace algunos años se ha incorporado en el lenguaje de los usuarios y administradores de justicia el concepto de 'gestión judicial' y a partir de ello se identifican juzgados con *buen*a o *mal*a *gestión*, se implementan políticas en pos de *mejorar la gestión de un organismo* o se crean y refuerzan áreas de *control de gestión*.

Pero, la pregunta clave es cómo saber si una gestión es buena o mala, o, antes que eso, poder describir cómo se mide la gestión de un organismo.

Algunos significados de la palabra 'gestión', en su carácter general, son *Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa, Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa*. En el marco de la justicia, se puede decir que la gestión judicial tiene como algunos de sus objetivos *conocer de manera real el funcionamiento de los organismos e identificar puntos críticos del proceso, con el objeto de mejorar la calidad y eficiencia de la prestación del servicio de justicia*.

Sin embargo, estos conceptos no dan cuenta de algo cuantificable, que pueda ser medido en forma directa, de una manera simple y única. Sí hay cuestiones que se sabe deben funcionar bien para que la gestión del organismo sea considerada 'buena'. Por ejemplo, si cada vez hay menos resoluciones en función de la cantidad de causas que ingresan, esto nos estaría dando una idea de que se tiende a la saturación del organismo y por lo tanto habría que identificar y modificar alguna práctica de la gestión para revertir esa situación no deseable.

Hay muchas características que queremos evaluar en una unidad, que son netamente cualitativas o no observables simplemente por la imposibilidad de ser medidas, ya sea físicamente o debido a los costos, tiempos, etc. Cuando esto ocurre, debemos tratar de traducir ese fenómeno que queremos cuantificar, en conceptos que sean alcanzables, palpables y medibles. Esto lo tenemos que hacer a través de un proceso ordenado y en

cascada, de manera de ir pasando de lo abstracto a lo concreto, aunque en ese pasaje aumentemos (y a veces demasiado) la cantidad de dimensiones del concepto. Algo que resumíamos en una única palabra, lo vamos a descomponer en 2, 3, 4 o más indicadores cuantitativos que luego deben ser reagrupados de alguna manera para poder caracterizar el concepto original.

Veamos el ejemplo que habíamos planteado: '*se quiere evaluar la gestión de la oficina*'. El término *gestión* es muy abarcativo y puede ser enfocado desde distintas dimensiones. Es necesario identificar cuáles son esas dimensiones que deberían ser controladas para poder controlar la gestión.

Si miramos a la gestión desde la capacidad del organismo para programar y realizar audiencias, sería deseable que estas fueran efectivas; desde la capacidad para evitar la congestión del organismo se espera que la cantidad de causas en trámite no crezca descontroladamente a lo largo del tiempo; desde el trabajo de los jueces, se necesita que las resoluciones sean rápidas y eficaces. Estas entre varias otras cuestiones que van a depender del tipo de organismo que se esté evaluando, de la realidad en la que ese organismo está inmerso y de los objetivos que los responsables del organismo se hayan fijado en términos de la gestión.

A su vez, a cada una de estas dimensiones que definimos, las podemos descomponer en dos o más componentes medibles, que tendrán un indicador asociado. Este indicador, una vez calculado, nos dará un número que representará el valor asignado a la componente. Así, la 'Cancelación de audiencias programadas' puede estar medida por la Tasa de Cancelación de Audiencias que se calcula fácilmente como el cociente entre la cantidad de audiencias canceladas y el total de audiencias programadas.

	DIMENSION	COMPONENTES	INDICADOR	VARIABLE
G E S T I O N D E L A O F I C I N A	Eficacia en la resolución de expedientes			
	Rapidez en la resolución de expedientes			
	Efectividad de Audiencias	Cancelación de audiencias programadas	Tasa de cancelación de audiencias	-Cantidad de audiencias canceladas -Cantidad de audiencias programadas
		Cumplimiento del propósito de una audiencia	% de audiencias que finalizan de la manera en que fueron programadas	-Cantidad de audiencias que finalizan de la manera en que fueron programadas -Cantidad de audiencias programadas
	Stock no creciente de causas en trámite			
	...			

Una vez que se han definido y evaluado todos los indicadores debemos, a partir de ellos, poder cuantificar el concepto del que partimos; en nuestro caso, la gestión. Es un proceso de ida y vuelta, de desagregación y agregación otra vez.

Sin embargo, esta agregación de la que hablamos no significa necesariamente volver a un único número. Podemos hacer nuestra evaluación mirando conjuntamente la batería de indicadores que hayamos definido, y a veces técnicas multivariadas nos permiten ordenar las unidades que queremos comparar a lo largo de un único gradiente. En ambos casos hay que tener en cuenta que cuanto más abstracto sea el fenómeno a medir, más complejo será el indicador o más grande será la batería de indicadores necesarios para caracterizarlo.

Si se opta por definir un indicador único, es necesario asignar un peso a cada indicador primario para poder realizar un promedio ponderado respetando la participación que cada uno tiene en el concepto original. En general no todas las variables, ni aún todas las dimensiones, son igualmente importantes para caracterizar la gestión, y la determinación de las ponderaciones debe ser consensuada con los responsables de la oficina (director,

jueces y funcionarios). Sin embargo este camino puede conducir al diseño de un indicador final muy complejo, difícil de calcular e interpretar.

Por otro lado, la utilización de técnicas multivariadas implica el manejo de estadística avanzada. Una vez que los expertos en la materia hayan diseñado la metodología adecuada, esta puede ser automatizada en un software específico de manera de poder actualizar periódicamente el análisis y las conclusiones.

Cualquiera de los dos caminos, o una combinación de ambos, son válidos para alcanzar el objetivo inicial: *medir la gestión*.

Hemos descripto hasta acá el procedimiento para construir un indicador que permita medir un concepto no directamente observable, y esto es a partir de la definición de indicadores primarios que caracterizan diferentes dimensiones desde las que puede ser caracterizado el concepto original. Ahora bien, para que un indicador sea 'bueno', debe cumplir con ciertos requerimientos que lo conviertan en una herramienta de valor.

Mucho se ha hablado de las propiedades deseables de un indicador. Se espera que sea *válido*, esto es, que exista una correspondencia entre el indicador y lo que se quiere medir; que sea *confiable*, es decir que los instrumentos con que se recogen los datos para calcularlo sean independientes de quien los opere. Un buen indicador tiene que ser *sencillo* de interpretar, si es posible aún para los no expertos, y *factible*, lo que significa que tiene que ser posible calcularlo.

De todas las propiedades, vamos a hacer hincapié en la Factibilidad. Las tres primeras son cuestiones netamente teóricas y, con el debido cuidado, pueden quedar garantizadas al definir y construir el indicador. Sin embargo, esto no va a tener sentido si luego no tenemos datos con los cuales alimentarlo: un indicador puede ser impecable desde el punto de vista metodológico pero inútil si no se puede cuantificar.

La construcción de un sistema de indicadores va de la mano del desarrollo y la implementación de bases de datos y sistemas de gestión. La inversión de cualquier organismo público en un buen sistema de información no puede ser parte de una política secundaria, ni tiene que ser pensada únicamente en términos de la 'despapelización'.

Sin información no hay diagnóstico, sin información no hay monitoreo, sin información no hay evaluación. Y sin poder medir estas tres etapas básicas a la hora de implementar un

programa, se estaría caminando a ciegas simplemente por el hecho 'de hacer', y malgastando posiblemente los recursos que podrían haber sido optimizados si se hubiese tenido conocimiento del territorio.

Es básico establecer convenciones y buscar un lenguaje común entre quienes definen los indicadores y quienes desarrollan el sistema para cargar la información. Si no se tienen definiciones claras y no se trabaja en conjunto, es posible que se pierda la *validez* del indicador: se podría estar midiendo algo muy lejano a lo que realmente se quiere medir. Esto es, contando cosas diferentes a las que creemos estar contando (los sistemas pasan a contar automáticamente por nosotros).

Otro actor importante en este circuito (además de quien diseña el indicador y de quien diseña el sistema de información) es el operador, es decir, quien va a ingresar los datos a la base. Es indispensable que el operador dimensione la importancia de su trabajo, que no se considere un simple data entry, sino que sea conciente de que no puede haber errores ni omisiones en la carga porque es información muchas veces irrecuperable, y esa falta de información seguramente va a distorsionar el indicador. Por lo tanto hay que tener siempre presente el objetivo de la asistencia y capacitación continua así como la supervisión del trabajo de los operadores.

Con esta estructura en forma 'de cascada', y en conjunto con la Secretaría de Informática Jurídica, se diseñó el Sistema de Indicadores de Gestión Judicial en la Dirección General de Estadística e Indicadores Judiciales, de la Secretaría de Planificación y Gestión del Poder Judicial de la Provincia del Chubut. El documento está disponible en la página web de la dirección (<http://www.juschubut.gov.ar/index.php/direccion-de-estadisticas/documentos>) y parte de él conforma el anexo del presente documento. Allí se encuentran, para cada una de las dimensiones que se seleccionaron, las definiciones de las variables, de los indicadores y su interpretación, de manera que cualquiera que tome un informe donde se presenten valores de estos indicadores, pueda acudir al 'glosario' e interpretarlo.

La información para alimentar los indicadores se toma de los sistemas de gestión de los organismos. Todos los sistemas de gestión utilizados son de desarrollo propio del Poder Judicial y fueron especialmente diseñados para cada uno de los fueros.

A partir de la carga responsable que se realiza en cada organismo jurisdiccional, se genera en línea la información para volcar en las matrices de datos, lo que permite tener una fotografía de la situación de estos organismos en cualquier momento del tiempo. Más allá de la posibilidad de tener consultas en línea, mensualmente se 'congela' la información y se la vuelca en un servidor central. Tener una foto mensual de la situación de cada organismo, permite que las estadísticas sean consistentes a través del tiempo. Por supuesto existen mecanismos para corregir o agregar información que pueda haber sido cargada con posterioridad.

Por último, es importante agregar que un sistema de indicadores es un sistema dinámico. Cambios en los procesos, nuevos enfoques desde quienes tienen que tomar decisiones o la necesidad de completar el análisis desde una perspectiva no prevista, exige la incorporación de nuevos indicadores. Por supuesto que el cálculo de ellos no será posible si la variable involucrada no ha sido relevada oportunamente, y por lo tanto es deseable que los sistemas de gestión tengan la capacidad de ser adaptados de manera de permitir la carga de ese nuevo dato en el futuro.

ANEXO

INDICADORES PARA EL FUERO PENAL

	INDICADOR	VARIABLES INVOLUCRADAS	CONCEPTO
RECURSOS HUMANOS	Cantidad de Empleados	-Cantidad de Empleados	Indica cuántos empleados hay en la oficina
	Cantidad de Empleados por Categoría	-Cantidad de Empleados	Indica cuántos empleados hay en cada categoría funcional. Permite comparar el nivel de jerarquización de las oficinas judiciales
	$\text{Jueces c/100000 habitantes} = \frac{\text{Cantidad de Jueces}}{\text{Número de habitantes de la Circunscripción}} \times 100000$	-Cantidad de Jueces -Población	Relativiza la cantidad de Jueces del Colegio de Jueces en la circunscripción a la cantidad de población bajo la jurisdicción de la Oficina Judicial
CARGA DE TRABAJO	$\text{Carpetas Iniciadas por Juez} = \frac{\text{Carpetas Iniciadas}}{\text{Cantidad de Jueces}}$	-Carpetas Iniciadas -Cantidad de Jueces	Relativiza el ingreso de carpetas a la cantidad de jueces disponibles para atenderlas. Permite comparar el volumen de trabajo por juez, entre las distintas oficinas judiciales
	$\text{Carpetas Iniciadas por Empleado} = \frac{\text{Carpetas Iniciadas}}{\text{Cantidad de empleados}}$	-Carpetas Ingresadas -Cantidad de Empleados	Se contabilizan a los empleados propiamente dichos, más los funcionarios que trabajan en el organismo. No se contabilizan los jueces ni los empleados maestranzas. Permite comparar el volumen de trabajo por empleado, entre las distintas oficinas.
	$\text{Solicitudes Jurisdiccionales Ingresadas por Juez} = \frac{\text{Solicitudes Jurisdiccionales}}{\text{Cantidad de Jueces}}$	-Solicitudes Jurisdiccionales -Cantidad de Jueces	Relativiza el ingreso de solicitudes a la cantidad de jueces disponibles para atenderlas. Permite comparar el volumen de trabajo por juez, entre las distintas oficinas judiciales

	$\text{Solicitudes Jurisdiccionales Ingresadas por Empleado} = \frac{\text{Solicitudes Jurisdiccionales}}{\text{Cantidad de Empleados}}$	-Solicitudes Jurisdiccionales -Cantidad de Empleados	Se contabiliza a los empleados propiamente dichos, más los funcionarios que trabajan en el organismo. No se contabilizan los jueces ni los empleados maestranzas. Permite comparar el volumen de trabajo por empleado, entre las distintas oficinas
	$\text{Carpetas en trámite por Juez} = \frac{\text{Carpetas en trámite}}{\text{Cantidad de Jueces}}$	-Carpetas en trámite -Cantidad de Jueces	Relativiza la cantidad de carpetas en trámite a la cantidad de jueces. Permite comparar el volumen de trabajo por juez, entre las distintas oficinas judiciales
	$\text{Carpetas en trámite por Empleado} = \frac{\text{Carpetas en trámite}}{\text{Cantidad de Empleados}}$	-Carpetas en trámite -Cantidad de empleados	Relativiza la cantidad de carpetas en trámite a la cantidad de empleados disponibles para atenderlas. Permite comparar el volumen de trabajo por empleado, entre las distintas oficinas judiciales. Se contabilizan a los empleados propiamente dichos, más los funcionarios que trabajan en el organismo. No se contabilizan los jueces ni los empleados maestranzas.
	$\text{Audiencias Finalizadas por Juez} = \frac{\text{Audiencias Finalizadas}}{\text{Cantidad de Jueces}}$	- Audiencias por estado final-Finalizada - Cantidad de Jueces	Indica cuántas Audiencias, en promedio, realizaron los jueces de cada oficina. Permite comparar el volumen de trabajo por juez, entre las distintas oficinas judiciales
GESTION	$\text{Carpetas Resueltas} = \text{Carpetas Archivadas Definitivamente}$	- Carpetas Archivadas Definitivamente	Se contabiliza como resueltas aquellas carpetas que han sido archivadas por haber finalizado el proceso (puede luego generarse un incidente de ejecución)
	$\text{Tasa de Resolución} = \frac{\text{Carpetas Resueltas}}{\text{Causas Iniciadas}}$	-Carpetas Iniciadas -Carpetas Archivadas Definitivamente	Representa la proporción de las carpetas que se archivaron (resolvieron) respecto de las que se iniciaron. Si el valor obtenido es menor que 1, significa que aumenta el atraso; si es 1 se mantiene el mismo atraso, y si es mayor que 1, disminuye el atraso.

$\text{Tasa de Cumplimiento} = \frac{\text{Carpetas Resueltas}}{\text{Carpetas iniciadas} + \text{Carpetas pendientes del período anterior}}$	-Carpetas Iniciadas -Carpetas Archivadas Definitivamente -Carpetas en trámite del período anterior	Este indicador es similar al anterior, pero tiene en cuenta todas las carpetas para resolver (esto es, no sólo las iniciadas en el período, sino también las pendientes del período anterior). Representa la proporción de carpetas resueltas respecto de la carga total. Siempre el valor obtenido es menor a la Tasa de Resolución. Cuanto mayor es la disminución, más causas acumuladas llegan del período anterior, y no alcanza con trabajar al ritmo de las que ingresan.
$\text{Índice de Demora Inicial} = \frac{\text{Carpetas en trámite}}{\text{Carpetas Resueltas}}$	-Carpetas Archivadas Definitivamente -Carpetas en trámite al final del período	Representa la cantidad de períodos que serán necesarios para resolver el total de carpetas en trámite, si no ingresaran más carpetas y se siguiese resolviendo, en cada período, la misma cantidad de carpetas que en el presente. Los valores más altos de este indicador dan cuenta de los organismos que tienen mayor congestión de carpetas.
$\text{Índice de Pendientes} = \frac{\text{Carpetas en trámite}}{\text{Carpetas Iniciadas}}$	-Carpetas Iniciadas -Carpetas en trámite al final del período	Mide la cantidad de períodos de atraso. Si es mayor que 1, indica que al final del período quedaron más carpetas pendientes de las que se iniciaron.
Carpetas en trámite por estado	-Carpetas en trámite	Cuenta la cantidad de carpetas no archivadas, según el estado en que se encuentran (sin acusación, con acusación, en juicio, en una instancia superior)
$\text{Porcentaje de Resolución en Juicio} = \frac{\text{Carpetas Finalizadas en Juicio}}{\text{Carpetas Finalizadas en Juicio} + \text{Carpetas Finalizadas en Etapa Preparatoria}} \times 100\%$	- Carpetas Finalizadas en Juicio - Carpetas Finalizadas en Etapa Preparatoria	Indica qué porcentaje, de todas las carpetas resueltas, llegó a juicio para al menos un imputado.
$\text{Porcentaje de Resolución por Modos Alternativos} = \frac{\text{Carpetas Finalizadas en Etapa Preparatoria}}{\text{Carpetas Finalizadas en Juicio} + \text{Carpetas Finalizadas en Etapa Preparatoria}} \times 100\%$	- Carpetas Archivadas definitivamente	Indica qué porcentaje, de todas las carpetas resueltas, se resolvió por salidas alternativas (sobreseimiento, conciliación, reparación, criterios de oportunidad) y no llegó a juicio para ningún imputado

AUDIENCIAS	Antigüedad de Carpetas en trámite	- Carpetas en trámite	Muestra la distribución de las carpetas en trámite según el año de inicio. Si hacia atrás en el tiempo, la frecuencia es cada vez menor, significa que no quedan carpetas muy antiguas para resolver.
	Tasa de Realización de audiencias = $\frac{\text{Audiencias Finalizadas}}{\text{Audiencias Finalizadas} + \text{Audiencias Canceladas} + \text{Audiencias Interrumpidas}}$	-Audiencias Finalizadas -Audiencias Canceladas -Audiencias Interrumpidas	Este indicador toma valores entre 0 y 1. Cuanto más cercano a 1, mayor es el grado de concreción de las audiencias que habían sido programadas.
	Tasa de Cancelación de Audiencias = $\frac{\text{Audiencias Canceladas}}{\text{Audiencias Finalizadas} + \text{Audiencias Canceladas} + \text{Audiencias Interrumpidas}}$	-Audiencias Finalizadas -Audiencias Canceladas -Audiencias Interrumpidas	Indicador complementario al anterior
	Tasa de Interrupción de Audiencias = $\frac{\text{Audiencias Interrumpidas}}{\text{Audiencias Finalizadas} + \text{Audiencias Canceladas} + \text{Audiencias Interrumpidas}}$	-Audiencias Finalizadas -Audiencias Canceladas -Audiencias Interrumpidas	Indicador complementario al anterior
	Tipos de Audiencias Finalizadas	-Audiencias Finalizadas	Muestra la distribución porcentual de audiencias finalizadas por tipo
	Tipos de Audiencias Canceladas	-Audiencias Canceladas	Muestra la distribución porcentual de audiencias canceladas por tipo
	Tipos de Audiencias Interrumpidas	-Audiencias Interrumpidas	Muestra la distribución porcentual de audiencias interrumpidas por tipo
	Tipos de Audiencias Programadas a Futuro	- Audiencias a Futuro	Muestra la distribución porcentual de audiencias que están programadas hacia adelante
	Fecha de última Audiencia Programada	- Fecha de fijación de Audiencias a Futuro	Indica cuán lejos en el tiempo está fijada la última audiencia que programó la Oficina Judicial
	Tasa de Juicios Abreviados = $\frac{\text{Juicios Abreviados}}{\text{Debates Unipersonales} + \text{Debates Colegiados} + \text{Juicios Abreviados}} \times 100\%$	-Juicios realizados- Unipersonal -Juicios Realizados- Colegiado -Juicios Realizados- Abreviado	Indica qué porcentaje del total de juicios realizados, fueron juicios abreviados

IMPUTADOS		$\text{Tasa de Debates} = \frac{\text{Debates Unipersonales} + \text{Debates Colegiados}}{\text{Debates Unipersonales} + \text{Debates Colegiados} + \text{Juicios Abreviados}} \times 100\%$	-Juicios realizados- Unipersonal -Juicios Realizados- Colegiado -Juicios Realizados- Abreviado	Indica qué porcentaje del total de juicios realizados, tuvieron el carácter de debates
		$\text{Tasa de Debates Unipersonales} = \frac{\text{Debates Unipersonales}}{\text{Debates Unipersonales} + \text{Debates Colegiados}} \times 100\%$	-Juicios realizados- Unipersonal -Juicios Realizados- Colegiado	Indica qué porcentaje del total de debates, estuvieron a cargo de un único juez
		$\text{Tasa de Debates Colegiados} = \frac{\text{Debates Colegiados}}{\text{Debates Unipersonales} + \text{Debates Colegiados}} \times 100\%$	-Juicios realizados- Unipersonal -Juicios Realizados- Colegiado	Indica qué porcentaje del total de debates, estuvieron a cargo de tres jueces
		Días de Audiencia = Cantidad de días en los que hubo al menos una audiencia finalizada, interrumpida, o algún evento de continuación de audiencias	-Día de realización de evento (sale de la consulta de ocupación de salas)	Cuenta la cantidad de días en los que se realizó al menos una audiencia, ya sea completa o una de sus partes.
		$\text{Ocupación diaria promedio de sala} = \frac{\text{Horas Totales de Eventos de audiencia finalizado s + interrumpidos + continuados}}{\text{Días de audiencia} \times \text{Cantidad de salas}}$	- Hora de inicio del evento finalizado, interrumpido, continuado -Hora de finalización del evento finalizado, interrumpido, continuado -Días de audiencia -Cantidad de salas	Indica cuántas horas , en promedio, se ocupa por día cada sala de audiencias
		$\text{Tasa de Sobreseimiento} = \frac{\text{Sobreseídos}}{\text{Sobreseídos} + \text{Condenados} + \text{Absueltos}}$	-Sobreseídos (incluye todos los motivos) -Condenados -Absueltos	Indica el porcentaje de imputados que resultaron Sobreseídos (por cualquier motivo) entre todos los imputados a los que se dictó acto conclusivo en el período
		$\text{Tasa de Condena} = \frac{\text{Condenados}}{\text{Sobreseídos} + \text{Condenados} + \text{Absueltos}}$	-Sobreseídos (incluye todos los motivos) -Condenados -Absueltos	Indica el porcentaje de imputados que resultaron Condenados (por cualquier motivo) entre todos los imputados a los que se dictó acto conclusivo en el período
		$\text{Tasa de Absolución} = \frac{\text{Absueltos}}{\text{Sobreseídos} + \text{Condenados} + \text{Absueltos}}$	-Sobreseídos (incluye todos los motivos) -Condenados -Absueltos	Indica el porcentaje de imputados que resultaron Absueltos (por cualquier motivo) entre todos los imputados a los que se dictó acto conclusivo en el período

TIEMPOS	Días desde el inicio de la carpeta hasta su finalización antes de la acusación	- Fecha de Inicio en la Oficina de las Carpetas finalizadas antes de la acusación - Fecha de último acto procesal dictado en las Carpetas finalizadas antes de la acusación	Mide (en promedio, máximo, mínimo, percentiles) el tiempo que dura una causa desde su inicio en la Oficina Judicial hasta su finalización, en el caso de las carpetas que cierran antes de la acusación.
	Días desde el inicio de la carpeta hasta su finalización después de la acusación, antes de la preliminar	- Fecha de Inicio en la Oficina de las Carpetas finalizadas después de la acusación - Fecha de último acto procesal dictado en las Carpetas finalizadas después de la acusación	Mide (en promedio, máximo, mínimo, percentiles) el tiempo que dura una causa desde su inicio en la Oficina Judicial hasta su finalización, en el caso de las carpetas que cierran después de la acusación pero antes de la audiencia preliminar.
	Días desde el inicio de la carpeta hasta su finalización después de la preliminar, antes del juicio	- Fecha de Inicio en la Oficina de las Carpetas finalizadas después de la aud preliminar - Fecha de último acto procesal dictado en las Carpetas finalizadas después de la aud preliminar	Mide (en promedio, máximo, mínimo, percentiles) el tiempo que dura una causa desde su inicio en la Oficina Judicial hasta su finalización, en el caso de las carpetas para las cuales se celebró preliminar pero cierran sin llegar a juicio por alguna salida alternativa.
	Días desde el inicio de la carpeta hasta su finalización en juicio	- Fecha de Inicio en la Oficina de las Carpetas finalizadas en juicio - Fecha de último acto procesal dictado en las Carpetas finalizadas en juicio	Mide (en promedio, máximo, mínimo, percentiles) el tiempo que dura una causa desde su inicio en la Oficina Judicial hasta su finalización, en el caso de las carpetas que llegan a juicio
	Días desde solicitud hasta fijación de audiencias	- Fecha de solicitud de la audiencia - Fecha de inicio de la audiencia o de programación en el caso de aud canceladas, interrumpidas o pendientes	Indica en cuánto tiempo hacia adelante se están fijando audiencias a partir de la solicitud. Una evolución de este indicador en el tiempo indica mayor o menor efectividad en este sentido.
	Horas de audiencia por juez	- Hora de inicio del evento finalizado, interrumpido, continuado por juez - Hora de finalización del evento finalizado, interrumpido, continuado por juez.	Indica cuántas horas estuvo ocupado el juez en audiencia. Permite medir el tiempo destinado a audiencias además de la cantidad de audiencias realizadas.

INDICADORES FUEROS CIVIL, COMERCIAL, LABORAL, FAMILIA

	INDICADOR	VARIABLES INVOLUCRADAS	CONCEPTO
RECURSOS HUMANOS	Cantidad de Empleados	-Cantidad de Empleados	Indica cuántos empleados hay en el juzgado.
	Cantidad de Empleados por Categoría	-Cantidad de Empleados	Indica cuántos empleados hay en cada categoría funcional. Permite comparar el nivel de jerarquización de los juzgados
	$\text{Jueces c/100000 habitantes} = \frac{\text{Cantidad de Jueces}}{\text{Número de habitantes de la Circunscripción}} \times 100000$	-Cantidad de Jueces -Población	Relativiza la cantidad de Jueces a la cantidad de población bajo la jurisdicción de la Oficina Judicial
	$\text{Empleados por Juez} = \frac{\text{Cantidad de Empleados}}{\text{Cantidad de Jueces}}$	-Cantidad de Jueces -Cantidad de Empleados	Indica cuántos empleados por juez hay en la oficina. Esto permite comparar la asignación de recursos humanos asignados a las distintas oficinas, independientemente de la cantidad de jueces de cada una.
CARGA DE TRABAJO	Causas Ingresadas = Causas Iniciadas en el Organismo + Causas Originadas en otro Juzgado	-Causas Ingresadas	Indica el total de causas que ingresaron en el organismo para su tramitación.
	Ingreso Neto = Causas Ingresadas - Causas iniciadas en el mes y luego remitidas	-Causas Ingresadas -Causas Iniciadas en el mes y luego remitidas	Indica el Ingreso Neto que tuvo el Juzgado, es decir, las causas que realmente significan carga de trabajo para el organismo
	$\text{Causas Ingresadas por Juez} = \frac{\text{Causas Ingresadas}}{\text{Cantidad de Jueces}}$	-Causas Ingresadas -Cantidad de Jueces	Relativiza el ingreso de causas a la cantidad de jueces disponibles para atenderlas. Permite comparar el volumen de trabajo por juez, entre los distintos organismos.
	$\text{Causas Ingresadas por Empleado} = \frac{\text{Causas Ingresadas}}{\text{Cantidad de empleados}}$	-Causas Ingresadas -Cantidad de Empleados	Se contabilizan a los empleados propiamente dichos, más los funcionarios que trabajan en el organismo. No se contabilizan los jueces ni los empleados maestranzas. Permite comparar el volumen de trabajo por empleado, entre los distintos organismos

GESTION	Causas Resueltas = Causas con Sentencia Definitiva + Causas finalizadas por algún modo anormal de terminación del proceso	-Sentencia Definitiva (finalización) -Conciliaciones -Allanamientos -Transacciones -Desistimientos -Caducidades -Sentencias Interlocutoria o Providencias que ponen fin al proceso	Se considera causa resuelta a los efectos estadísticos, a aquella causa que obtuvo una resolución por parte del juez y se archiva o queda en etapa de ejecución.
	Causas Finalizadas = Causas Archivadas Definitivamente - Causas Archivadas por Falta de Impulso	-Causas Archivadas -Archivos por falta de impulso	Se considera que una causa está finalizada cuando se ha ejecutado la sentencia o se ha cumplido un acuerdo y se ha mandado archivo (es decir, el archivo no ocurrió por falta de impulso procesal, sino porque realmente se resolvió el litigio)
	Tasa de Resolución = $\frac{\text{Causas Resueltas}}{\text{Ingreso Neto}}$	-Ingreso Neto -Causas Resueltas	Representa la proporción de las causas que se resolvieron respecto de las que ingresaron. Si el valor obtenido es menor que 1, significa que aumenta el atraso; si es 1 se mantiene el mismo atraso, y si es mayor que 1, disminuye el atraso.
	Tasa de Finalización = $\frac{\text{Causas Finalizadas}}{\text{Ingreso Neto}}$	-Ingreso Neto -Causas Finalizadas	Representa la proporción de las causas que se finalizaron respecto de las que ingresaron. Si el valor obtenido es menor que 1, significa que aumenta el atraso; si es 1 se mantiene el mismo atraso, y si es mayor que 1, disminuye el atraso
	Tasa de Cumplimiento = $\frac{\text{Causas Resueltas}}{\text{Ingreso Neto} + \text{Causas pendientes del período anterior}}$	-Ingreso Neto -Causas Resueltas -Causas en trámite Activas pendientes de Resolución del período anterior	Este indicador es similar al anterior, pero tiene en cuenta todas las causas para resolver (esto es, no sólo las ingresadas en el período, sino también las pendientes del período anterior). Representa la proporción de causas resueltas respecto de la carga total. Siempre el valor obtenido es menor a la Tasa de Resolución; cuanto mayor es la diferencia, más causas acumuladas llegan del período anterior, y no alcanza con trabajar al ritmo de las que ingresan.
	Indice de Demora Inicial = $\frac{\text{Causas en trámite}}{\text{Causas Resueltas}}$	-Causas resueltas -Causas en trámite Activas pendientes de Resolución	Representa la cantidad de períodos que serán necesarios para resolver el total de causas en trámite, si no ingresaran más causas y se siguiese resolviendo, en cada período, la misma cantidad de causas que en el presente. Los valores más altos de este indicador dan cuenta de los organismos que tienen mayor congestión de expedientes.

	$\text{Indice de Pendientes} = \frac{\text{Causas en trámite}}{\text{Ingreso Neto}}$	-Ingreso Neto -Causas en trámite Activas pendientes de Resolución	Mide la cantidad de periodos de atraso. Si es mayor que 1, indica que al final del período quedaron más causas pendientes de las que ingresaron.
	$\text{Tasa de sentencia} = \frac{\text{Causas con Sentencia Definitiva}}{\text{Causas Resueltas}}$	-Sentencia Definitiva (Finalización) -Causas Resueltas	Indica qué proporción de las causas se resolvió con el dictado de una Sentencia Definitiva
	Porcentaje de Resolución por Modos Anormales de Terminación del Proceso = $\frac{\text{Causas Resueltas} - \text{Causas con Sentencia Definitiva}}{\text{Causas Resueltas}} \times 100\%$	-Sentencia Definitiva (Finalización) -Causas Resueltas	Indica qué porcentaje, de todas las causas resueltas, se resolvió por modos anormales de finalización del proceso.
	Antigüedad de Causas en trámite	-Causas en trámite	Muestra la distribución de las causas en trámite según el año de inicio. Si hacia atrás en el tiempo, la frecuencia es cada vez menor, significa que no quedan carpetas muy antiguas. Discrimina entre las causas no resueltas y resueltas (en estado de ejecución)
	Tipos de Audiencias Celebradas	-Cantidad de Audiencias	Muestra la distribución porcentual de audiencias finalizadas por tipo
	Días de Audiencia = Cantidad de días en los que se celebró al menos una audiencia	-Fecha de la Audiencia	Cuenta la cantidad de días en los que se realizó al menos una audiencia.
TIEMPOS	Días desde el inicio de la causa hasta su finalización por sentencia o modo anormal de terminación = Fecha de terminación de la causa – Fecha de inicio de la causa	-Sentencia Definitiva (finalización) -Conciliaciones -Allanamientos -Transacciones -Desistimientos -Caducidades -Sentencias Interlocutoria o Providencias que ponen fin al proceso	Cuenta la cantidad de días que transcurrieron desde que ingresó la causa al juzgado hasta que el juez dictó una resolución que puso fin al proceso
	Tiempo de ejecución = Fecha de archivo – Fecha de fin del proceso	-Sentencia Definitiva (finalización) -Conciliaciones -Allanamientos -Transacciones -Desistimientos -Caducidades -Sentencias Interlocutoria o Providencias que ponen fin al proceso - Causas archivadas	Cuenta la cantidad de días que transcurrieron desde que terminó el proceso con una resolución del juez hasta que la causa fue archivada