



ISSN 1850-2512 (impreso)  
ISSN 1850-2547 (en línea)

UNIVERSIDAD DE BELGRANO

# Documentos de Trabajo

Facultad de Estudios para Graduados

Administración de Cortes: Opiniones de Expertos

*Court Administration: Expert Opinions*

N° 307

Dr. Luis María Palma y  
Dr. Vladimir Passos de Freitas

Departamento de Investigaciones  
Marzo 2015

Universidad de Belgrano  
Zabala 1837 (C1426DQ6)  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina  
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533  
e-mail: [invest@ub.edu.ar](mailto:invest@ub.edu.ar)  
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>



## Índice

<b>Abstract</b> .....	5
<b>Key Words - Palabras</b> .....	5
<b>1. Introducción</b> .....	7
<b>2. El Modelo de Administración de Cortes</b> .....	8
2.1 Características Generales .....	8
2.2 Administrador, Actividades e Idoneidades .....	8
<b>3. Opiniones de Expertos</b> .....	9
3.1 Administración de Cortes y Calidad de la Justicia .....	9
3.2 Modernización, Cambio Cultural y Resistencias.....	14
3.3 Relación entre Jueces y Administradores.....	17
3.4 Experiencias y Anécdotas.....	19
3.5 Evaluación del Funcionamiento .....	22
3.6 Oportunidades de Mejora .....	23
<b>4. Conclusiones</b> .....	25
<b>Bibliografía</b> .....	26
<b>Expertos Entrevistados</b> .....	28



## Abstract

This paper describes the characteristics of the model of court administration, as it has been implemented in different judicial systems through the opinions of fourteen international experts who were especially interviewed.

## Key Words - Palabras

Sistema judicial – Conocimiento interdisciplinario – Política pública – Política judicial – Reforma – Modernización – Acceso a Justicia - Capacitación – Gestión – Manejo de Casos – Administración – Administración de Cortes – Administración Judicial – Diálogo – Construcción de consenso – Cooperación

Judicial system – Interdisciplinary knowledge – Public policy – Judicial policy – Reform – Modernization – Access to Justice – Training – Management –Case management – Administration – Court administration – Judicial administration – Dialogue - Consensus building – Cooperation



# Administración de Cortes: Opiniones de Expertos

## *Court Administration: Expert Opinions*

**Dr. Luis María Palma<sup>1</sup> y Dr. Vladimir Passos de Freitas<sup>2</sup>**

### 1. Introducción

A través del presente documento de trabajo nos referiremos al modelo de organización y gestión judicial conocido como “administración de cortes”.

El mismo se caracteriza por la separación entre la actividad jurisdiccional y administrativa a cumplir desde las unidades judiciales, y tiene cabal desarrollo en los sistemas judiciales de países como los Estados Unidos de América<sup>3</sup>, Canadá, Gran Bretaña, Australia y Nueva Zelanda, así como en tribunales internacionales<sup>4</sup>.

Para el tratamiento del tema, tras describir las características generales de la administración de cortes, daremos paso a las opiniones de especialistas en este campo por demás específico, que entrevistamos en razón de su destacada experiencia en el campo del diseño y la implementación del modelo, así como en el desarrollo de las actividades necesarias para su optimización.

<sup>1</sup> Decano de la Facultad de Estudios para Graduados de la Universidad de Belgrano (UB). Investigador posdoctoral, Pontificia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba, PR, Brasil. Presidente de E-Justicia Latinoamérica. Vicepresidente para América Latina de International Association for Court Administration (IACA). Director del Centro de Estudios sobre la Justicia (CEJUS), Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Abogado. Doctor en Ciencia Política (UB). Doctor en Sociología (UB). Doct. en Derecho Internacional Privado (Universidad Notarial Argentina –UNA–). Editor del International Journal for Court Administration (IJCA). Miembro Titular de la Asociación Argentina de Derecho Internacional (AADI). Miembro del Instituto de Derecho Internacional Privado del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (CPACF). Consultor de la Agencia de Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos de América (USAID). Consultor del Programa EUROsociAL (Comisión Europea). Consultor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Profesor Visitante de la Universidad de Florida (Frederic G. Levin College of Law, Gainesville, Florida, EEUU). Profesor Visitante de la Universidad de El Salvador (San Salvador, República del Salvador). Profesor del Módulo “Gestión y Administración Judicial” (Modalidad Intensiva de Cursos Válidos para el Doctorado, UBA). Profesor de “Gestión del Tribunal, Justicia y Sociedad” (Maestría en Magistratura, UBA). Profesor de “La Administración del Poder Judicial y la Idoneidad Gerencial del Juez” (Maestría en Magistratura y Derecho Judicial, Universidad Austral). Profesor Titular de “Problemas Económicos Internacionales y Latinoamericanos” (Maestría en Política Económica Internacional, UB). Profesor Titular de “Evaluación Institucional y de la Calidad de las Oficinas Judiciales”, (Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación). Ex Coordinador General de la Comisión Nacional de Gestión Judicial (Corte Suprema de Justicia de la Nación). Ex Coordinador del Programa Integral de Reforma Judicial (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación). Ex Coordinador General del Programa “Casas de Justicia” (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos – Jefatura de Gabinete de Ministros – Banco Mundial). Ex Secretario de la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino.

<sup>2</sup> Abogado, Faculdade Católica de Direito de Santos, Sao Paulo. Posdoctorado en Salud y Medio Ambiente por la Universidad de São Paulo, - USP, São Paulo. Magíster y Doctor en Derecho, Faculdade Universidade Federal do Paraná. Profesor de los Cursos de Maestría y Doctorado en Derecho, Pontificia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. Presidente Electo de International Association for Court Administration (IACA). Vicepresidente del Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário (IBRAJUS). Juez Federal (Retirado) de la República Federativa de Brasil, con 26 años de servicios. Ex Presidente de la Corte de Federal Apelaciones del 4º Circuito, Río Grande do Sul, Brasil. Ex Presidente de la Asociación de Jueces Federales de Brasil. Ex Vicepresidente de la Asociación de Jueces de Brasil. Ex Co-Presidente de la Escuela Judicial Nacional de Brasil. Ex Fiscal en los Estados de São Paulo y Paraná, Brasil. Miembro del Grupo de Expertos Judiciales de la Comisión de Derecho Ambiental de World Conservation Union (IUCN), Bonn, República Federal de Alemania.

<sup>3</sup> En el sistema judicial de los Estados Unidos de América, la toma de conciencia generalizada respecto de la necesidad de contar con experticia en materia de gerenciamiento, determinó la aparición y rápido surgimiento de una nueva profesión: la administración de cortes. En agosto de 1969, poco tiempo después de haber asumido como Presidente de la Corte Suprema de Justicia de los EEUU, Warren E. Burger aseveró que los tribunales de su país necesitaban del desarrollo del gerenciamiento, el cual no podía ser ejercido por jueces ocupados y sobrepasados por cargas de trabajo que, ya por entonces, se veían drásticamente incrementadas. Conf. National Association for Court Management, op. cit., p. 3.

Jueces de numerosos países con sistemas legales de derecho civil o continental, visitan con frecuencia el National Center for State Courts (NCSC), para conocer más sobre los sistemas judiciales estatales de los EEUU. Buscan así aprender acerca de los modelos organizacionales administrativos, y no jurisdiccionales. Conf. Tobin, Robert W. *Creating the Judicial Branch*, National Center for State Courts, Williamsburg, Virginia, United States of America, 1999, p. 257.

<sup>4</sup> Como el Tribunal Internacional Criminal para la ex Yugoslavia, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Finalmente, expondremos nuestras conclusiones respecto de la administración de cortes, y los efectos que su utilización puede producir para la modernización de nuestros sistemas justicia.

## 2. El Modelo de Administración de Cortes

### 2.1 Características Generales

Conceptualmente, podemos afirmar que la administración de cortes tiene por objeto crear y proporcionar la infraestructura necesaria para que los jueces puedan prestar los servicios a ser brindados desde los tribunales<sup>5</sup>.

El modelo cuenta para ello con el desempeño de un funcionario especialmente capacitado, que debe ocuparse de organizar toda la actividad de apoyo a la labor judicial. Dicho funcionario se denomina administrador de cortes, o director ejecutivo<sup>6</sup>.

En los sistemas judiciales en que el modelo ha sido implementado, se parte de la convicción de que los tribunales necesitan contar con la labor especializada de administradores profesionales, quienes tienen a su cargo gestionar las actividades no jurisdiccionales bajo la dirección de los jueces. A efectos de graficar la índole de la tarea a desarrollar por estos funcionarios respecto de los tribunales, la misma es análoga a la que cumplen los administradores de hospitales en sus ámbitos de actuación. Como señala Alexander B. Aikman, mientras las funciones jurisdiccionales son las concernientes al apoyo y la resolución de los casos, las funciones administrativas se encuentran más vinculadas a la viabilidad de las cortes como agencias del gobierno<sup>7</sup>.

### 2.2 Administrador, Actividades e Idoneidades

El administrador o director ejecutivo tiene como misión el cumplimiento o coordinación de todas las tareas necesarias para que los jueces puedan concentrarse en el cumplimiento de la labor de hacer justicia.

Para el desarrollo de sus tareas el administrador debe contar con habilidades de liderazgo e idoneidad gerencial, a ser ejercidas bajo la supervisión del juez –generalmente, el presidente de la corte suprema o tribunal colegiado–, pero también en comunicación y cooperación con todos los magistrados<sup>8</sup>.

A tales efectos, el administrador debe cumplir tareas de apoyo como las que a continuación reseñamos, desde una perspectiva sistémica de la organización judicial<sup>9</sup>:

<sup>5</sup> Conf. Aikman, Alexander B., *The Art and Practice of Court Administration (Public Administration and Public Policy)*, Kindle Edition, pp. 148-150.

<sup>6</sup> Conf. Foster, Richard (con Layton, Theresa), "Making the Marriage Work: The Components of a Successful Relationship between the Chief Justice and the CEO," *Journal of Judicial Administration*, 24-2, Australasian Institute of Judicial Administration (AIJA) - Thomson-Reuters, Melbourne, Australia, December 2014, p. 110, abstract en línea: <http://www.aija.org.au/JJA/JJA%20Abstracts.pdf>; última visita: 17 de marzo de 2015.

<sup>7</sup> Conf. Aikman, *op. cit.*, pp. 3344-3345.

Conf. Aikman, *op. cit.*, pp. 2273-2274.

<sup>9</sup> Hemos desarrollado el enfoque sistémico de la justicia en un previo documento de trabajo, a cuya consulta nos remitimos. Según el mismo, analizamos a la justicia como un sistema, es decir, un todo que se ordena en base a sus componentes, partes interdependientes y relacionadas en función de un fin. Los componentes del sistema judicial son: 1) Acceso a Justicia. Comprende las vías de acceso a los servicios de la justicia, que no se limitan a los tribunales, por cuanto apuntan al logro de una solución justa, que puede alcanzarse también a través de formas desjudicializadas para la resolución de los conflictos como la mediación y el arbitraje, entre otras. 2) Capacitación. La formación continua tiene enorme trascendencia para el funcionamiento del sistema y la mejora continua de sus distintas áreas o partes. Sólo mediante la actuación de agentes capacitados es posible que se logren los resultados esperados. 3) Gestión. Refiere a la organización de las unidades judiciales, la distribución interna del trabajo, su funcionamiento y el desempeño de los quienes trabajan en ellas. 4) Administración. Contempla a la organización en su totalidad, y a las personas que trabajan en ella y con ella, así como la formulación y administración del presupuesto, el financiamiento del sistema y el uso de indicadores. 5) Infraestructura. Se identifica con el ámbito físico en que se prestan los servicios y los insumos necesarios, que comprenden las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC– y la información estadística. 6) Normativa. Abarca las reglas legales e internas referentes a la organización y funcionamiento del sistema. 7) Construcción de Consenso. Es el componente mediante el cual se difunden a conocer los servicios de justicia, y se fomenta el debate y la elaboración de iniciativas de mejora a partir del diálogo interno, cívico y social. 8) **Cooperación**. Es el sector desde el cual se desarrolla la comunicación entre agentes, órganos y jurisdicciones del sistema, para así optimizar su desempeño a través de la colaboración.

1. Acceso a Justicia. Asistencia a los usuarios que necesitan información sobre el sistema, los casos, el proceso<sup>10</sup> y la representación en juicio, entre otros temas relacionados.
2. Capacitación. Entrenamiento de los agentes para su mejor desempeño en el cumplimiento de sus tareas<sup>11</sup> a través de un comportamiento ético<sup>12</sup>, y brindando un trato respetuoso a quienes trabajan con ellos y quienes concurren a los tribunales<sup>13</sup>.
3. Gestión. Asignación de tareas y responsabilidades del personal, evaluación de su desempeño, régimen de incentivos, gerenciamiento del flujo de casos<sup>14</sup> y análisis de la carga de trabajo pendiente<sup>15</sup>.
4. Administración. Selección del personal, elaboración y administración del presupuesto, establecimiento de criterios transparentes para las adquisiciones, desarrollo de capacidades para brindar información a los tomadores de decisiones<sup>16</sup>, etc.
5. Infraestructura. Administración del espacio físico<sup>17</sup>, provisión del entorno adecuado para el trabajo y la circulación de usuarios y agentes, análisis de cursos de acción para mejorar la gestión judicial mediante las TIC, supervisión del funcionamiento de los sistemas y facilitación del acceso remoto a la información del sistema<sup>18</sup>.
6. Normativa. Investigación y asesoramiento respecto del funcionamiento del sistema, sus problemas de organización, y formulación de recomendaciones de mejora<sup>19</sup>.
7. Construcción de Consenso. Desempeño como canal de información a los medios de comunicación y al público en general<sup>20</sup>.
8. Cooperación. Actuación como secretaría y apoyo en comités judiciales<sup>21</sup>, y en vinculación con otras agencias gubernamentales para fomentar y desarrollar la cooperación<sup>22</sup>.

### 3. Opiniones de Expertos

Presentaremos a continuación las opiniones sobre el modelo de administración de cortes, según fueran expresadas por los informantes clave que al efecto entrevistáramos, durante el período comprendido entre los meses de septiembre de 2014 y febrero de 2015.

#### 3.1 Administración de Cortes y Calidad de la Justicia

**Russell Wheeler**<sup>23</sup> desarrolla una profunda reflexión sobre la calidad de la justicia, diversas áreas temáticas relacionadas y los vínculos que entre ellas existen.

Conf. Passos de Freitas, Vladimir y Palma, Luis María, *La Justicia como Sistema*, Documento de Trabajo, N° 303, Universidad de Belgrano, Departamento de Investigaciones, ISSN 1850-2512 (impreso), ISSN 1850-2547 (en línea), Buenos Aires, febrero de 2015, p. 7; en línea: [http://ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/303\\_Freitas\\_Palma.pdf](http://ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/303_Freitas_Palma.pdf); última visita: 17 de marzo de 2015.

También, Palma, Luis María, *Justicia y Desarrollo en América Latina* (tesis doctoral de Ciencia Política, Universidad de Belgrano); en línea: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/63\\_palma.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/63_palma.pdf), pp. 19-24; última visita: 17 de marzo de 2015; del mismo autor, *Justicia y Reforma en la Argentina Democrática* (tesis doctoral de Sociología, Universidad de Belgrano); en línea: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/65\\_palma.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/65_palma.pdf), pp. 28-42; última visita: 17 de marzo de 2015.

Conf. Palma, Luis María, "Administração e Gestão Judiciária em um Mundo Globalizado. Desafios para a América Latina", en *Estado, Direito e Políticas Públicas - Homenagem ao Professor Romeu Felipe Bacellar Filho*, pp. 47-49, Luis Alberto Blanchet, Daniel Wunder Hachem y Ana Claudia Santano, ISBN 978-85-61868-77-2, Editora Ithala, Curitiba, Paraná, Brasil, 2014.

<sup>10</sup> Conf. National Center For State Courts (NCSC) – Bureau of Justice Assistance, United States Department of Justice, *Trial Court Performance Standards. With Commentary*, National Center for State Courts, Williamsburg, Virginia, 1990, p. 7; en línea: <http://ncsc.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/ctadmin/id/335>; última visita: 17 de marzo de 2015.

<sup>11</sup> National Association for Court Management (NACM), *The Court Administrator. A Manual*, Williamsburg, Virginia, 1992, p. 5; en línea: [http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/court\\_admin.pdf/\\$file/court\\_admin.pdf](http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/court_admin.pdf/$file/court_admin.pdf); última visita: 17 de marzo de 2015.

<sup>12</sup> Conf. Aikman, *op. cit.*, p. 3290.

<sup>13</sup> Conf. National Center For State Courts, *op. cit.*, p. 9.

<sup>14</sup> Conf. National Center For State Courts, *op. cit.*, pp. 10-11.

<sup>15</sup> Conf. National Association for Court Management, *op. cit.* p. 5.

<sup>16</sup> Conf. National Association for Court Management, *op. cit.* p. 5.

<sup>17</sup> Conf. National Center For State Courts, *op. cit.*, p. 8.

<sup>18</sup> Conf. Aikman, *op. cit.*, pp. 3292.

<sup>19</sup> Conf. National Association for Court Management, *op. cit.* p. 6.

<sup>20</sup> Conf. National Center For State Courts, *op. cit.*, p. 11; Aikman, *op. cit.*, pp. 6180-6182.

<sup>21</sup> Conf. National Association for Court Management, *op. cit.* p. 6.

<sup>22</sup> Conf. Aikman, *op. cit.*, pp. 4758-4761.

<sup>23</sup> Russell Wheeler es ex Director Adjunto del Federal Judicial Center e Investigador Senior de The Brookings Institution (Estados Unidos de América). Entrevista, 2 de diciembre de 2014.

Según el experto, resulta necesario distinguir, inicialmente, entre administración de cortes y manejo de casos.

1. La administración de cortes puede comprender la totalidad de las acciones necesarias para administrar un tribunal, aunque la expresión puede usarse para referir a algo más específico y prescriptivo, como por ejemplo la administración basada en principios generalmente aceptados en la materia.
2. Diversamente, el manejo de casos es una expresión mediante la cual puede hacerse referencia a la activa gestión del expediente, cuando es controlada por el juez<sup>24</sup>.

Al considerar la expresión “calidad de la justicia”, Russell Wheeler considera que la misma guarda directa relación con los objetivos del sistema judicial, referidos a la “justa, rápida y no costosa determinación de cada acción y procedimiento”<sup>25</sup>. Estas valoraciones se encuentran entrelazadas, como puede advertirse -por ejemplo- al considerar que un resultado rápido es probablemente también más económico.

Además, acota el experto, en tal trilogía se encuentra implícita una cuarta valoración que concierne a la satisfacción del litigante, no necesariamente en cuanto al resultado del caso, sino al hecho de haber sido tratado con justicia y cortesía.

Con todo lo expresado, una vez los objetivos del sistema judicial son considerados a la luz de esta trilogía-plus, es más sencillo preguntarse cómo el manejo de casos y la administración de tribunales pueden contribuir al cumplimiento de aquella, en general y en particular:

1. En general, un sistema judicial bien administrado gasta el dinero del contribuyente sabiamente y sin desperdicios.
2. En particular, un activo manejo de casos permite eliminar cuestiones tangenciales, y hace avanzar el caso hacia su disposición más rápida y económica.

**Ingo Keilitz**<sup>26</sup> enfatiza la utilidad del modelo de administración de cortes, observando que, sin duda, la mayoría de los comentaristas –académicos, responsables políticos y profesionales– estarían de acuerdo, si bien existen unos pocos detractores (por ejemplo, jueces que no son conscientes de que la gestión es una disciplina profesional, y creen que la administración judicial no requiere una experticia especial). Es más probable que las organizaciones tengan éxito si adoptan buenas prácticas de gerenciamiento, que son parte central de la administración de cortes.

Respecto de la precedente afirmación, el Dr. Keilitz señala la existencia de soporte empírico que la fundamenta: durante la década pasada, un grupo internacional de investigadores con orientación económica estudió el rendimiento de más de 1000 organizaciones privadas y del sector público en 20 países, utilizando rigurosos métodos econométricos<sup>27</sup>: al cabo del estudio, los expertos concluyeron que tres prácticas esenciales de la gestión –medición de resultados, fijación de objetivos y establecimiento de incentivos– están fuertemente correlacionadas con la mejora en el rendimiento organizacional, medida en términos de productividad, rendimiento de los activos de capital utilizados, crecimiento y supervivencia organizacional, y que estas prácticas esenciales marcan la diferencia en el rendimiento de un país, y hasta pueden abordar los más complejos problemas globales. Como observaron tres de los investigadores, Nicholas Bloom (Stanford University), Rafaella Sadun (Harvard Business School) y John Van Reenen (London Schools of Economics and Political Science), el “llamado a una mejor gestión” puede no parecer una idea de vanguardia, pero dados sus potenciales efectos en los ingresos, productividad y provisión de servicios críticamente necesarios a escala mundial, puede en realidad ser una idea radical.

<sup>24</sup> El estrecho vínculo existente entre estas áreas ha determinado que en el sistema judicial de los EEUU, un comité de la Conferencia Judicial se encuentre a cargo de recomendar políticas para ambas, denominado Court Administration and Case Management Committee (CACM).

<sup>25</sup> Conf. Federal Rules of Civil Procedure, Rule 1; en línea: <http://www.uscourts.gov/uscourts/rules/civil-procedure.pdf>; última visita: 17 de marzo de 2015.

<sup>26</sup> Ingo Keilitz es especialista senior en reforma judicial del Banco Mundial. Entrevista, 22 de enero de 2015.

<sup>27</sup> Conf. Bloom, Nicholas, Sadun, Rafaella y Van Reenen, John, “Does Management Really Work?”, Harvard Business Review, noviembre de 2012; en línea: <https://hbr.org/2012/11/does-management-really-work>; última visita: 17 de marzo de 2015.

Al considerar de manera específica la administración de cortes, el Dr. Keilitz sostiene que la misma puede impulsar mejoras en todos los aspectos del sistema judicial, entre los cuales destaca la formulación de políticas, el gobierno y su funcionamiento.

**Norman Meyer**<sup>28</sup> destaca la utilidad de la administración de tribunales para elevar la calidad de la justicia, considerada de manera integral. Esto, dado que en el marco del modelo, la buena gestión puede apreciarse tanto en el nivel macro como en el micro. Al respecto, el experto asevera que un sistema bien manejado puede y debe apoyar la provisión de un foro equitativo para la resolución de las disputas. Y esto comprende, no sólo la eficiencia sino –más importante aún–, el alto nivel de calidad en el funcionamiento y los resultados de la labor judicial.

La mejora en la calidad puede observarse en áreas como:

1. El gobierno global y el liderazgo.
2. El manejo del flujo de casos.
3. El gerenciamiento de los recursos humanos, su entrenamiento y desarrollo.
4. La gestión de los registros.
5. El gerenciamiento de la tecnología.
6. La administración de los espacios físicos y la seguridad.
7. El manejo financiero, incluyendo la administración del presupuesto, las adquisiciones, los fondos y las operaciones bancarias.

El Sr. Meyer evoca lo expresado al respecto en la nueva declaración de principios de la National Association for Court Management (NACM) de los EEUU<sup>29</sup>. De este documento surge claramente la misión del administrador de cortes, cuando expresa que el aspecto fundamental de su actuación radica en el entendimiento de los propósitos y responsabilidades del tribunal, y el ejercicio del liderazgo para asegurar que los mismos sirvan como guía para el funcionamiento, las políticas y los procedimientos del órgano.

**Barry Mahoney**<sup>30</sup> valora los beneficios del modelo de administración de cortes a nivel global del sistema, y particular de cada unidad.

El experto considera que una eficiente administración de cortes crea y mantiene una infraestructura organizacional y comunicacional que da apoyo a un funcionamiento globalmente efectivo de los tribunales, y a una toma de decisiones judiciales bien informada. Proporciona así una base esencial para la justa y eficiente resolución de los casos, consistente con la estructura legal general de la jurisdicción.

El Dr. Mahoney identifica seguidamente distintas mejoras en la calidad del servicio que derivan de la administración de cortes, y resultan apreciables en numerosos tribunales de los EEUU:

1. Mayor capacidad para planificar estratégicamente la mejora en el funcionamiento de los tribunales.
2. Aptitud de recopilar y analizar datos para optimizar la actividad documental de los tribunales, y para identificar los problemas que deben ser abordados.
3. Desarrollo e implementación de programas de educación y entrenamiento para jueces y miembros del personal no judicial, centrados en el fortalecimiento de su capacidad para realizar sus funciones efectivamente.
4. Mejor manejo global del número de casos.
5. Más rápida resolución de los casos.
6. Selección y promoción de los miembros del personal judicial, basada en el mérito, el cual puede apreciarse, por ejemplo, a partir del eficaz desempeño de sus funciones.
7. Más y mejor capacitados funcionarios judiciales y miembros del personal no judicial.
8. Mejoras en los procedimientos disciplinarios judiciales, para abordar problemas de mala conducta de jueces y otros funcionarios judiciales.

<sup>28</sup> Norman Meyer es Vicepresidente para América del Norte de IACA, Administrador de la Corte de Quiebras de los Estados Unidos de América para el Distrito de New Mexico, Estados Unidos de América. Entrevista, 25 de noviembre de 2014.

<sup>29</sup> En línea: <http://nacmcore.org/competency/purposes-and-responsibilities/?module=principle>; última visita: 17 de marzo de 2015.

<sup>30</sup> Barry Mahoney es Presidente Emérito de The Justice Management Institute, Arlington, Virginia, Estados Unidos de América. Entrevista, 3 de diciembre de 2014.

9. Efectiva utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC–.
10. Mayor y mejor acceso a los tribunales por los litigantes y otras personas involucradas en los procesos judiciales.
11. Eficiente administración de los presupuestos de los tribunales y del sistema judicial.
12. Asignación efectiva de recursos limitados.
13. Buena gestión de los expedientes judiciales y los registros.
14. Mejor comunicación y toma de decisiones colaborativa con otras instituciones involucradas en la administración de justicia, como colegios de abogados, fiscalías, defensorías públicas, agencias de servicios sociales, y cuerpos legislativos.
15. En última instancia, aumento de la confianza pública en los tribunales.

El experto destaca que, entre tales mejoras, las que son más perceptibles para el público en general, se relacionan con los tiempos de tramitación y decisión –expresivos de la más eficiente gestión–, el aumento y diversificación de los servicios, la calidad de la atención y las condiciones de infraestructura.

Como observa el Dr. Mahoney, así se advierte en la más rápida resolución de los casos, la mejora diaria en el funcionamiento de los tribunales, el acceso a sitios web informativos, la actuación más servicial del personal judicial, la señalización en los edificios judiciales, y la mejora en las comunicaciones sobre el estado de los procedimientos judiciales.

**Jeffrey Apperson**<sup>31</sup> sostiene que la modernización judicial tiene en la administración de cortes un soporte fundamental. Esto, por cuanto permite la concentración del juez en la tarea jurisdiccional, mediante la actuación del administrador, funcionario especializado en todo cuanto refiere a la actividad de apoyo a la labor que el juez debe realizar, para cumplir su misión constitucional de hacer justicia. Mediante la eficiente organización de la labor administrativa se contribuye a mejorar la calidad del servicio, al facilitar la concentración y dedicación del juez a su tarea, razón de ser del servicio de justicia.

En esta misma dirección, **Janet Cornell**<sup>32</sup> enfatiza la mejora en la calidad de la justicia resultante de la administración de cortes, en todo cuanto concierne a las funciones de apoyo o auxiliares del tribunal que son asignadas al administrador, como si fuera un cuasi gerente de negocios. En efecto, la dedicación de éste a las operaciones del día a día –en materia de presupuesto, finanzas, recursos humanos, temas edilicios, seguridad, espacios físicos, tecnología e información– permite que el juez y, en su caso el presidente del tribunal colegiado, puedan dedicar su tiempo a la decisión de los casos, evitando su distracción con cuestiones ajenas.

Coincidentemente, **Daniel Kettiger**<sup>33</sup> y **Andreas Lienhard**<sup>34</sup> destacan la mejora en la calidad del servicio resultante del más eficiente funcionamiento, la reducción en los tiempos de tramitación y resolución de los casos. Al actuar un funcionario como el administrador junto con un equipo especializado en la tarea de apoyo, se optimiza la calidad de las decisiones judiciales. También así, las partes del caso se encuentran más prontamente preparadas para aceptar las decisiones que en el mismo se dicten.

También **Mark Beer**<sup>35</sup> resalta la utilidad de la administración de cortes en cuanto al modo en que se hace justicia: una eficiente administración puede ayudar a los jueces a dictar sus resoluciones de manera celera, si el sistema que los rodea es creado para darles apoyo. El modelo contribuye así al fortalecimiento

<sup>31</sup> Jeffrey Apperson es Vicepresidente para Programas Internacionales del National Center for State Courts (NCSC), Arlington, Virginia, Estados Unidos de América, y Director Ejecutivo de IACA. Entrevista, 12 de noviembre de 2014.

<sup>32</sup> Janet Cornell es Administradora de Cortes, Capacitadora y Consultora Internacional, y ex Presidente de National Association for Court Management (NACM), Arizona, Estados Unidos de América. Entrevista, 20 de diciembre de 2014.

<sup>33</sup> Daniel Kettiger es Investigador del Center of Competence for Public Management, Universidad de Berna, Suiza. Entrevista, 3 de diciembre de 2014.

<sup>34</sup> Andreas Lienhard es Profesor de Derecho Constitucional y Administrativo, Kompetenzzentrum für Public Management, Universidad de Berna, Suiza, y Editor del International Journal for Court Administration (IJCA). Entrevista, 3 de diciembre de 2014.

<sup>35</sup> Mark Beer es Registrar (Registrador o Secretario) de Dubai International Financial Center (DIFC) Courts, Dubai, Emiratos Árabes Unidos, y Vicepresidente de IACA para Oriente Medio. Entrevista, 24 de diciembre de 2014.

del estado de derecho: esto, toda vez que crea confianza entre los usuarios del servicio -quienes ejercen la profesión y sus clientes-, lo cual a su turno resulta en una mayor confianza en cuanto a la efectiva provisión de justicia, la predictibilidad del proceso, y la objetividad e imparcialidad del sistema judicial.

**Sheryl Loesch**<sup>36</sup> considera que un administrador altamente calificado y capacitado puede ser invaluable para cualquier presidente de corte o tribunal, y también para el órgano como un todo en la mejora de la justicia. Los administradores de cortes pueden aliviar la carga que debe soportar el presidente, ocupándose de muchas de las responsabilidades administrativas de la corte, incluyendo contrataciones, presupuesto, finanzas, tecnología de la información, espacio físico e instalaciones, estadísticas judiciales, etc. Adicionalmente, los administradores de cortes pueden supervisar las áreas de manejo de casos y de los registros, incluyendo el mantenimiento del registro oficial de la corte, la presentación electrónica de los casos y su procesamiento.

**Alice Rose Thatch**<sup>37</sup> destaca que los administradores de cortes locales (funcionarios) conocen todos los aspectos del sistema judicial. Tienen sus manos en el pulso del día a día y el procesamiento de los casos que se lleva a cabo dentro del tribunal. La gran cantidad de casos y el abrumador número de planteos en cada uno de ellos genera stress en los funcionarios que prestan servicios al inicio del proceso judicial. Los jueces están sobrecargados con grandes expedientes; y las personas que esperan concurrir a los tribunales ejercen presión, tanto en los funcionarios como en los jueces. Con el gran número de casos en mente y con el aporte y aprobación de jueces de diferentes instancias, los administradores pueden implementar pasos que involucran procesos más eficientes (como centros de autoservicio, folletos de autoayuda o sistemas de archivos digitales), elevando así la calidad de los servicios.

**Carline Ameeralli**<sup>38</sup> estima que a través de una eficiente administración de cortes la calidad de la justicia puede ser mejorada, disminuyendo la carga burocrática –por ejemplo la duplicación del trabajo y los registros–, e incrementando así la eficiencia. Esto es particularmente importante con relación a la duración de los juicios. La consecuencia del incumplimiento de los plazos de duración de los juicios y apelaciones tiene un serio impacto en las sentencias, pero también, en la materia penal, viola los derechos de la persona acusada.

**Gregory Reinhardt**<sup>39</sup> coincide en afirmar que la administración de cortes puede mejorar la calidad de la justicia, a cuyo efecto centra sus comentarios en un instrumento normativo internacional de cuya elaboración participara, el Marco Internacional para la Excelencia de las Cortes –en inglés, The International Framework for Court Excellence, IFCE<sup>40</sup>–.

Al considerar este marco normativo, el experto evoca que, a partir de una vasta experiencia en el campo de estudio, el mismo fue desarrollado en 2008 por un grupo internacional de organizaciones especializadas, incluyendo al Australasian Institute for Judicial Administration (AIJA)<sup>41</sup> -que el Dr. Reinhardt lidera-, el National Center for State Courts (NCSC)<sup>42</sup>, el Federal Judicial Center<sup>43</sup> y las Cortes Estaduales de Singapur<sup>44</sup> (conocidas entonces como Cortes Subordinadas de Singapur), con apoyo del Banco Mundial, la Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia del Consejo de Europa, y la agencia gubernamental

<sup>36</sup> Sheryl Loesch es Administradora de la Corte Federal de Distrito de Middle District of Florida, Estados Unidos de América. Ha sido Presidente de la Federal Court Clerk's Association, y Administradora Adjunta de la Corte Federal de Distrito de Kansas.

<sup>37</sup> Alice Rose Thatch es Vicepresidente de Patrocinio Corporativo de IACA. Ha sido Directora de Relaciones Domésticas de la Corte Suprema de Justicia de Arizona. Entrevista, 9 de febrero de 2015.

<sup>38</sup> Carline Ameeralli es Directora Adjunta de la División Administrativa del Tribunal Internacional Criminal para la Ex Yugoeslavia, de la Organización de las Naciones Unidas, y Vicepresidente para Europa de IACA. Entrevista, 16 de febrero de 2015.

<sup>39</sup> Gregory Reinhardt es Director Ejecutivo del Australasian Institute for Judicial Administration (AIJA) y Miembro del Consejo Asesor de IACA. Entrevista, 10 de diciembre de 2014.

<sup>40</sup> En línea: <http://www.courtexcellence.com/>; última visita: 17 de marzo de 2015.

<sup>41</sup> En línea: <http://www.aija.org.au/>; última visita: 17 de marzo de 2015.

<sup>42</sup> En línea: <http://www.ncsc.org/>; última visita: 17 de marzo de 2015.

<sup>43</sup> En línea: <http://www.fjc.gov/>; última visita: 17 de marzo de 2015.

<sup>44</sup> En línea: <https://app.statecourts.gov.sg/subcourts/index.aspx>; última visita: 17 de marzo de 2015.

Spring Singapore<sup>45</sup>. Las primeras cuatro organizaciones son fundadoras del International Consortium for Court Excellence (ICCE), que se encuentra activamente involucrado en la promoción del uso global del IFCE como medio para mejorar la calidad de la justicia<sup>46</sup>.

El IFCE<sup>47</sup> materializa un sistema de gestión de calidad que ha sido diseñado para contribuir con los tribunales a la mejora de su rendimiento. Para ello, brinda un enfoque integral encaminado al logro de la excelencia judicial, yendo más allá de los aspectos particulares del gobierno interno, la gestión o las operaciones. El IFCE mismo contiene un marco de valores fundamentales de alcance universal, que involucra la necesidad de efectuar mediciones en los siguientes campos: 1) Satisfacción de los Usuarios con los Tribunales. 2) Costos del Acceso. 3) Tasa de Resolución (conclusiva) de los Casos. 4) Tiempo de Procesamiento de los Casos. 5) Custodia Previa al Juicio Criminal. 6) Integridad de los Casos (porcentaje de casos que cumple con estándares de exactitud, exhaustividad, actualidad y accesibilidad). 7) Casos Atrasados. 8) Certeza en la Fecha del Juicio. 9) Compromiso de los Empleados. 10) Cumplimiento de las Órdenes Judiciales. 11) Costo por Caso (finalizado).

Como observa el experto, el beneficio del IFCE es que provee una útil estructura organizativa para diferentes actividades que las cortes pueden estar planeando o ya ejecutando para mejorar la calidad de la justicia. A estos efectos, el instrumento establece siete áreas de excelencia tribunalicia, que incluyen: 1) Liderazgo y Gestión de los Tribunales. 2) Planificación y Políticas de los Tribunales. 3) Recursos de los Tribunales (Humanos, Materiales y Financieros). 4) Procedimientos y Procesos de los Tribunales. 5) Necesidades y Satisfacción del Cliente. 6) Servicios Asequibles y Accesibles de los Tribunales. 7) Confianza y Fe del Público.

### 3.2 Modernización, Cambio Cultural y Resistencias

**Sheryl Loesch** aprecia que en los países cuyos sistemas judiciales se están moviendo en la dirección de crear la posición del administrador de cortes, con frecuencia existen resistencias de los jueces, quienes se inquietan frente a la posibilidad de delegar responsabilidades en alguien más.

Al cabo de una experiencia profesional de más de tres décadas en las cortes federales y estatales de los EEUU, **Norman Meyer** señala que han existido resistencias a las reformas administrativas por parte de jueces y funcionarios judiciales.

Entre las razones de tal actitud, el experto identifica:

1. La naturaleza conservadora de la institución judicial.
2. La consustancial resistencia humana al cambio, que se ve aquí exacerbada por el compromiso con la independencia judicial.
3. La percepción de los jueces en cuanto a que los administradores están “tratando de hacerse cargo de la conducción de los tribunales”.
4. La convicción de algunos magistrados que se consideran imprescindibles para gobernar sus cortes, exhibiendo así grandes egos (también conocidos como “enfermedad de la toga negra”)
5. La insuficiencia presupuestaria para poner en práctica las reformas.

**Russell Wheeler** señala de manera enfática que las resistencias al cambio por parte de los jueces –al menos en la tradición del common law– tienden a operarse desde la mentalidad del “siempre se hizo así”; aquellos están dispuestos a dejar que los abogados gestionen el caso (y así facturen honorarios a sus clientes por procedimientos innecesarios), lo que a su vez es funcional a las preferencias de los profesionales del derecho.

<sup>45</sup> En línea: <http://www.spring.gov.sg/Pages/homepage.aspx>; última visita: 17 de marzo de 2015.

<sup>46</sup> El Dr. Reinhardt es actualmente Presidente y Secretario de dicho foro.

<sup>47</sup> Versión en español accesible en

<http://www.courtexcellence.com/~media/Microsites/Files/ICCE/Thinking%20of%20Implementing%20Spanish%201E%202015.ashx>; última visita: 17 de marzo de 2015.

Por otra parte, el Dr. Wheeler observa que hay jueces que resisten una relación cooperativa con los administradores de cortes. Evoca al respecto las palabras de un ex director de la Oficina Administrativa de las Cortes de los EEUU, que en cierta oportunidad manifestó al entrevistado que “los jueces son criaturas extrañas: tienen puntos de vista muy modestos respecto de sus capacidades legales, pero muy exagerados en cuanto a sus habilidades de gestión”.

Agrega el experto que algunos magistrados abrazan la –descartada– dicotomía política/administración, según la cual mientras los jueces hacen la política, los administradores la implementan: en realidad, la formulación de las políticas y su implementación son inseparables. En tanto los jueces deben ser los últimos responsables de la política (al menos en el sistema estadounidense), los mejores entre ellos dan la bienvenida a una relación cooperativa con administradores competentes.

**Barry Mahoney** refiere que en los EEUU hay una larga historia de resistencia de parte jueces y otros funcionarios judiciales hacia las reformas que perciben como basadas en la administración. Señala al respecto que un ejemplo obvio se encuentra en la reticencia de algunos jueces al uso de estándares de tiempo para el procesamiento de casos.

Manifiesta además que, en particular, se ha advertido también dicha actitud frente a la posibilidad de que los administradores de cortes (o los presidentes de tribunales colegiados) se ocupen de monitorear el desempeño de las cortes y jueces, en función de su eficacia en la resolución de casos dentro de los estándares de tiempo. También se han percibido resistencias respecto de los esfuerzos para reducir atrasos y demoras.

Otras reformas que han encontrado similar reacción por algunos jueces y funcionarios judiciales incluyen la implementación de prácticas enfocadas en el mérito para la contratación y remuneración de miembros del personal de las cortes; decisiones concernientes al uso y asignación de espacio y equipamiento dentro de un edificio judicial; y también la estandarización de prácticas relativas al período de vacaciones de jueces y otros funcionarios.

La más obvia razón para la resistencia a reformas percibidas como basadas en la administración, es que las mismas tienden a reducir la autonomía de los jueces y otros funcionarios judiciales. Decisiones que en tiempos pretéritos podrían haber sido tomadas por los jueces, son sacadas de sus manos mediante dichas reformas. Por ejemplo, prácticas referentes a la programación de los casos o la concesión de aplazamientos, se encuentran en cierta medida limitadas por reformas como la implementación de estándares de tiempo para procesar los casos. Las resoluciones de los casos están a cargo de los jueces y funcionarios judiciales, pero ellos son conscientes de que las decisiones específicas sobre la programación afectarán el tiempo requerido para completar el trabajo en un caso.

Como dato actitudinal positivo, el Dr. Mahoney destaca que muchos jueces y otros funcionarios judiciales han recibido muy bien las reformas iniciadas por los administradores de cortes. Esto es particularmente cierto cuando la planificación para el inicio e implementación de las reformas ha sido realizada con la activa participación de los jueces. El involucramiento y apoyo del presidente de la corte suprema o el tribunal colegiado, es especialmente importante para facilitar la aceptación de las iniciativas de reforma basadas en la administración.

Óptimamente, el presidente de corte suprema o tribunal colegiado y el administrador de corte trabajan como un equipo en desarrollar planes para las iniciativas de reforma, y el primero de ellos se encuentra en posición de persuadir a otros miembros del órgano (y últimamente otros jueces) sobre la necesidad de introducir reformas específicas, y los beneficios que de ellas resultarán.

**Janet Cornell** opina que han existido ciertas resistencias al rol y la presencia del administrador de cortes. Ello se explica en parte debido a la definición del rol, y también a ciertos niveles limitados de aptitud en dicho funcionario. La experta trae a consideración un reciente artículo que incluye observaciones sobre los problemas para los administradores, del cual surge que ellos derivan en parte de las limitaciones personales de aptitud, mientras otras resultan de la falta de claridad en los roles y responsabilidades. Por

ello, es necesario poner permanente atención en la definición del rol del administrador, cómo asociarse en cuestiones operativas, fuentes de poder y relaciones.

Por otra parte, el entrenamiento avanzado de los administradores es a este respecto de gran importancia: para ser exitoso, el administrador necesita ser experimentado, astuto y políticamente sensitivo, así como tener amplia experiencia en el ambiente de los tribunales. A tales efectos, en los EEUU algunos administradores han recibido capacitación jurídica, algunos en materia de negocios, y otros en administración pública.

Para la experta, la educación formal en una institución terciaria o una universidad, asegura que las aptitudes de pensamiento y razonamiento hayan sido aprendidas y practicadas: idealmente, un administrador debería tener un nivel de estudios de maestría, lo cual lo posicionaría adecuadamente desde la perspectiva de su desempeño y consecuente credibilidad.

**Daniel Kettiger y Andreas Lienhard** refieren a las resistencias que, en su labor desde el ámbito de la investigación aplicada, han encontrado de parte de los jueces, en cuanto a los proyectos para investigar o reformar el sistema judicial. Ambos entrevistados coinciden en apreciar que los magistrados tienden, en ciertos casos, a considerar a la independencia judicial como una muralla contra cualquier influencia que pueda ser ejercida sobre la actividad judicial.

**Ingo Keilitz** advierte que, inequívocamente, tales resistencias existen, y se evidencian en la medida en que la administración de cortes perturba el estado de cosas de jueces y funcionarios judiciales que no comparten la misma visión de cambio. Muchos de los problemas más profundos a resolverse mediante la administración de cortes requieren de cambios políticos, normativos, institucionales y culturales que afectan a intereses creados. Es decir –irónicamente–, que todo el mundo expresa apoyo al cambio, a *menos que cambie las cosas*.

La resistencia puede provenir de muchas fuentes y causas –personales, profesionales, técnicas, culturales y emocionales– incluso si la reforma basada en la administración tiene una aceptación general positiva. Por ejemplo, algunos jueces y funcionarios judiciales continúan resistiendo el paso a la automatización de la corte por razones personales y emocionales: a ellos, simplemente, “les gusta el papel”. Por ello, es probable que reformas inevitables como la digitalización de la gestión no sean fácilmente aceptadas.

En un trabajo de su autoría en proceso de elaboración<sup>48</sup>, el Dr. Keilitz refiere, puntualmente, a las resistencias culturales a la medición del desempeño y el gerenciamiento. Señala allí que tal vez el reto más formidable al respecto, en cuanto al sector público, reside en que no tiene una base ideológica natural. Las instituciones judiciales que proporcionan servicios de justicia de manera ineficiente y sin resultados positivos demostrables tendrán, no obstante, fuerte apoyo entre los defensores de estos servicios, que ven la medición del desempeño de la institución como un ataque contra el servicio en sí, independientemente de su calidad o eficiencia.

El experto advierte una clara diferencia actitudinal entre los líderes de los sectores públicos y privado, al observar que los legisladores y los dirigentes que son proclives a apoyar programas gubernamentales que funcionan y descartar los que no lo hacen, deben realizar cálculos políticos por demás complejos. Esto se encuentra en marcado contraste con el sector privado y la mayoría de otros ámbitos de la sociedad, en los cuales el imperativo de la medición del desempeño y la gestión son aceptadas, tanto por los proveedores como por los consumidores de productos y servicios.

Reflexiona el Dr. Keilitz que no hay duda en cuanto a que la medición del desempeño y la gestión, bien realizada y para beneficio del público, puede constituir una fuente de esperanza, inspiración y orgullo, así como herramienta e incentivo para una exitosa reforma judicial. Sin embargo, no alcanza con proclamar los beneficios de la medición del desempeño y la gestión -rendición de cuentas, transparencia, concentración, atención, comprensión, control, previsibilidad, influencia y desarrollo de estrategias- para esperar

<sup>48</sup> Conf. Keilitz, Ingo, “Developing an Effective Performance Measurement and Management - Ten Practical Tips”, Inédito, 2015.

su aceptación y aplicación efectiva. Las resistencias a ello en el campo de la reforma judicial pueden ser tan numerosas, variadas, justificadas e injustificadas, como que hay razones por las que alguien no querría prestar atención a los datos sobre el desempeño. La circunstancia de que las mediciones puedan materializar un instrumento de poder ejercido por muy diferentes actores, hace prácticamente inevitables las resistencias basadas en el miedo al mal uso de los datos relevados.

**Alice Rose Thatch** resalta las resistencias derivadas de la falta de conocimiento del rol y las características de la actividad administrativa, al señalar que los jueces locales y funcionarios de los tribunales creen a veces que la Oficina Administrativa del Tribunal (AOC) no tiene conocimiento de la operación diaria del órgano, y por consiguiente no debería tener nada que decir al respecto. En tales situaciones, los administradores son vistos como un grupo de oficiales sin uniforme, sentados en la colina y lejos del proceso real.

**Carline Ameeralli** evoca haber vivido resistencias en las cortes nacionales, mayormente porque la judicatura no tiene una completa comprensión de lo que la administración de cortes puede hacer para apoyarla en su trabajo. También la transición hacia los procesos electrónicos, que en general conduce a procesos de trabajo más eficientes, tiende a crear un impacto negativo en la cooperación con los jueces. Sin embargo, ha habido instancias en que se percibe que la judicatura coopera con la administración de cortes, y los efectos benéficos son perceptibles.

Desde una perspectiva general, **Mark Beer** considera que cuando los sistemas judiciales son modernizados, pasando de modelos de gestión tradicionales a nuevos métodos caracterizados por el uso de vías rápidas para el dictado de resoluciones, muchos jueces tienden a perturbarse con los cambios, y pueden al inicio ser resistentes. En ello tiene influencia el hecho de que tales cambios implican la introducción de nuevas tecnologías, con las cuales los magistrados no siempre están familiarizados. Pero si la concientización, las comunicaciones y el entrenamiento son desarrollados debidamente, los agentes judiciales se adaptan y adoptan los nuevos sistemas y métodos de trabajo.

### 3.3 Relación entre Jueces y Administradores

**Norman Meyer** destaca la existencia de una gama de posibles niveles en la calidad de dicha relación, que va desde “excelente” a “disfuncional”, y todo entre tales extremos. En la mayoría de los casos que el experto ha conocido, la relación es muy buena, particularmente cuando tales actores trabajan como equipo de liderazgo, reconociendo la importancia de su actividad conjunta, y recibiendo entrenamiento sobre cómo hacerlo mejor. Cuando el equipo funciona bien, ello tiene un impacto muy positivo en la prestación de los servicios. Allí donde tal funcionamiento no es bueno, va en detrimento de las operaciones del tribunal.

**Russell Wheeler** valora como esencial la naturaleza colaborativa de la relación entre jueces y administradores.

Sobre el particular, el destacado experto se impresiona cuando escucha o lee que “el trabajo de un administrador de cortes es manejar las tareas administrativas para las cuales los jueces están demasiado ocupados”, ya que tal afirmación implica:

1. Que la administración es una simple tarea, no un excitante desafío.
2. Que los jueces, por su entrenamiento, son necesariamente competentes como administradores, pero simplemente no tienen tiempo para ocuparse de ello.
3. Que, como previamente expresara, es posible trazar una clara línea entre la formulación de una política y su implementación, lo que en la realidad no sucede.

**Daniel Kettiger** y **Andreas Lienhard** consideran que en este ámbito existe un cierto grado de tensión. Esto, por cuanto mientras el juez más experimentado continuará normalmente actuando como un juez,

en adición a cumplir con responsabilidades gerenciales, la principal tarea del administrador de cortes es, por definición, gestionar el tribunal, para lo que no necesita título de abogado (lo que suscita incomodidad). Empero, cuando el administrador de cortes es también abogado, tiende a haber menos tensión<sup>49</sup>.

En opinión de **Janet Cornell**, la relación entre el presidente de una corte o tribunal y el administrador debería, idealmente, constituir un equipo ejecutivo. Cada uno de tales actores tiene un conjunto específico de aptitudes, y deben complementarse entre sí, toda vez que ambos tienen responsabilidades de alto nivel en la organización.

El administrador de cortes debe ocuparse de tareas operativas diarias, que no necesitan de la dedicación del talento y el tiempo de un juez, y pueden resultar tediosas para el mismo. Un buen administrador se siente cómodo trabajando en las funciones “detrás de la escena”, que permiten que el funcionamiento del tribunal sea eficiente. Además, el administrador puede también destinar su tiempo a prepararse para cuestiones emergentes, como por ejemplo la entrada en vigencia de nueva legislación o directivas de gobierno.

Lo antedicho no significa que el administrador tome decisiones en el vacío: la relación entre juez y administrador debe ser asociativa, es decir, una alianza para la cooperación.

**Gregory Reinhardt** considera que la relación entre jueces y administrador difiere según cada tribunal, pero puede por sobre todo –en su experiencia– ser descrita como altamente profesional y respetuosa.

**Mark Beer** evalúa a tal relación como muy positiva, especialmente cuando los presidentes de cortes supremas o tribunales son pioneros en la realización de reformas en el sistema judicial. Los presidentes pueden así constituir un gran apoyo para el cambio. Por ello, es muy importante que la persona de más alto rango en el sistema judicial sea consciente de los nuevos métodos y *modus operandi* en materia administración de cortes, para promover y realizar la mejora a efectos de hacer justicia de manera justa y eficiente. A este respecto, concluye el experto, el enfoque de arriba hacia abajo es un aspecto clave del éxito de las reformas, para que las mismas lleguen a todos los niveles de la organización judicial.

En ejercicio de su actividad como consultor y capacitador de líderes judiciales y administradores en numerosos países, **Ingo Keilitz** aconseja a los participantes el desarrollo de una relación análoga a la del presidente de la junta directiva de una organización privada (en el caso del sistema judicial, el presidente o juez presidente de una corte suprema o tribunal), y el Director Ejecutivo (CEO) de dicha organización (en el contexto analizado, el administrador de la corte). Tal descripción requiere de considerables ajustes, en función de las estructuras organizativas del tribunal o sistema judicial.

Destaca **Alice Rose Thatch** que, desde el comienzo, el presidente de la corte o tribunal debe ser participante de cualquier proceso de cambio administrativo o judicial. Identificar a un juez con el deseo de supervisar el desarrollo e implementación de procesos eficientes y efectivos, es algo que debería ocurrir en el paso más temprano del proceso de toma de decisión.

<sup>49</sup> Como observan los expertos, el tema ha sido materia de detalladas investigaciones como parte del proyecto “Basic research into court management in Switzerland”; en línea: <http://www.justizforschung.ch>; última visita: 17 de marzo de 2015. Conf. Eicher, Angela/ Schedler, Kuno, “Management Responses to Multiple Rationalities in Courts – A Review”, *International Journal for Court Administration (IJCA)*, Special Issue, December 2012. [http://www.justizforschung.ch/pdf/eicher\\_schedler\\_multiple\\_rationalities.pdf](http://www.justizforschung.ch/pdf/eicher_schedler_multiple_rationalities.pdf); última visita: 17 de marzo de 2015. Conf. Emery, Yves; De Santis, Lorenzo Gennaro, “What Kind of Justice Today? Expectations Of ‘Good Justice’, Convergences And Divergences Between Managerial And Judicial Actors And How They Fit Within Management-Oriented Values”. *International Journal for Court Administration*, Vol. 6 No. 1 June 2014; en línea: [http://www.justizforschung.ch/pdf/Emery\\_DeSantis\\_What\\_Kind\\_of\\_Justice\\_Today.pdf](http://www.justizforschung.ch/pdf/Emery_DeSantis_What_Kind_of_Justice_Today.pdf); última visita: 17 de marzo de 2015. El estudio empírico realizado por Emery/De Santis indica que en el sistema judicial suizo existen diferencias culturales perceptibles entre jueces y administradores de cortes.

Al considerar la modernización y el vínculo entre juez y administrador, la experta destaca, en cuanto refiere a la implementación de sistemas automatizados, que es clave tener un juez de corte o tribunal que esté de acuerdo con el cambio desde el inicio. El juez debería ser conocedor de las TIC, o quien viera a la automatización como un proceso necesario y de avanzada. Un juez con tal visión apoyará el proyecto y el personal lo considerará como un líder, así como él mismo no generará obstáculos ni se opondrá.

**Sheryl Loesch** evalúa que en los sistemas judiciales de los EEUU, la relación entre juez y administrador es habitualmente excelente. El Federal Judicial Center y la Administrative Office of the United States Courts desarrollan programas de entrenamiento accesibles para noveles jueces y administradores de cortes, a efectos de ayudar a la formación de una buena relación de trabajo y aprender a trabajar como equipo.

La entrevistada asevera que es sumamente importante para los agentes judiciales aprender a delegar sus deberes administrativos a un administrador de cortes, y también desarrollar la confianza en dicha persona. Junto a las reales responsabilidades laborales, tener confianza y construir una relación entre el presidente de la corte o tribunal y el administrador de cortes es clave para hacer a esta estructura un éxito.

A estos efectos, el entrenamiento que involucra tanto al presidente de la corte o tribunal y al administrador de cortes tiene importancia vital, especialmente cuando el cambio se encuentra en la etapa de implementación. Para que ello dé buenos resultados, ambas partes deben trabajar bien juntas y confiar en la otra, y funcionar como un equipo. Cumplir los deberes y responsabilidades puede ser aprendido más fácilmente. Desarrollar confianza y aprender a trabajar como un equipo es otro tema.

**Carline Ameeralli** opina que cuando existe suficiente y común entendimiento de lo que la administración de cortes puede significar para un tribunal, la relación entre presidentes de cortes supremas o tribunales y administradores no puede sino ser buena. Sin embargo, con frecuencia falta el entendimiento de ambas partes, y también sucede que los administradores de cortes no saben cómo hacer mejor uso del potencial de los presidentes de cortes o tribunales y/o jueces, aun cuando tal potencial sea mínimo.

Al contextualizar su reflexión en el International Framework for Court Excellence (IFCE), **Gregory Reinhardt** destaca un aspecto fundamental de la relación, vista desde el punto de vista institucional, es decir, entre el tribunal y la aplicación de dicho marco normativo: en su implementación a la Suprema Corte de Justicia de Victoria, Australia, el tribunal estableció desde el inicio que el IFCE no tenía incidencia sobre el proceso de toma de decisiones judiciales asociadas con cualquier caso de competencia del tribunal, ni produciría impacto alguno sobre la obligación fundamental de la corte para defender el estado de derecho. En cambio, el tribunal determinó expresamente que el IFCE tiene incidencia sobre todos los procesos administrativos para el funcionamiento del tribunal que sirvan de apoyo a la toma de decisiones judiciales<sup>50</sup>.

Surge de lo expresado, desde la perspectiva del tribunal, la existencia de límites precisos en cuanto a colaboración que puede llevarse a cabo en la actividad administrativa para la mejora de su gestión, sin jamás incidir en decisiones directamente vinculadas a los casos.

### 3.4 Experiencias y Anécdotas

**Norman Meyer** evoca algunas experiencias personales que resultan ilustrativas de las resistencias al cambio por parte de algunos actores del sistema judicial: así por ejemplo, no haber sido el experto invitado a participar de reuniones de jueces, pese a que estos encuentros tenían agendas compuestas substancialmente por temas relacionados con la materia administrativa (presupuesto, personal, etc.)

<sup>50</sup> Conf. Vallance, Michael, *Implementing the IFCE as a "holistic" means for achieving excellence. A Case Study of the early stages of implementing the IFCE in the Supreme Court of Victoria*, p. 2; en línea, <http://www.courtexcellence.com/~media/Microsites/Files/ICCE/IFCE%20in%20the%20Supreme%20Court%20of%20Victoria%20-%20Paper.ashx>; última visita: 17 de marzo de 2015.

Señala también el Sr. Meyer que, en oportunidades, algunos jueces expresan al administrador –a un nivel muy personal– que él o ella es juez, “y tu no”, lo que resulta bastante desafortunado y humillante.

Añade el experto que muchos jueces no toman el tiempo necesario para aprender o siquiera leer material, u obtener información sobre temas administrativos substanciales. El administrador puede enviarles dicha información antes de una reunión, por ejemplo, y ellos concurrir a la misma y evidenciar que no la han leído.

El Sr. Meyer realiza una aguda observación, desde la perspectiva del Common Law: “los jueces están acostumbrados a utilizar precedentes para dictar decisiones judiciales, pero con frecuencia olvidan que este método no siempre es aplicable a materias no judiciales”.

Por otra parte, cabe tener presente que, desde el punto de vista generacional, los jueces del sistema judicial anglosajón son a menudo mayores, y por ello no están muy familiarizados con la tecnología: esto suscita dificultades para el uso de las TIC por parte de los jueces, cuando se trata de capacitarlos.

**Russell Wheeler** recuerda que en el sistema judicial federal de los EEUU, los jueces de distrito se resistieron a la implementación de programas de orientación judicial de alcance nacional sobre manejo de casos, dictados por jueces con buena gestión acreditada. Las respuestas de algunos de ellos apuntaron a que “No queremos que nuestros nuevos jueces vayan a Washington a ser entrenados por jueces de otros lugares. Sabemos qué funciona en la ciudad... (x)”.

Algunos jueces expresaron su resistencia con frases del estilo “Con todos los casos que debo resolver, no tengo tiempo para eso”. En cambio, observa el Dr. Wheeler, la reflexión apropiada debería haber sido “Con todos los casos que debes resolver, no puedes permitirte no tener tiempo para esto”.

El experto destaca que la resistencia a la innovación administrativa no es, necesariamente, consecuencia de la aversión a cualquier cambio. Así por ejemplo, en los EEUU, durante los pasados diez años, el Congreso resistió la asignación de fondos para la construcción de edificios judiciales en que cada juez tuviera su propia sala para el tribunal, especialmente debido a la disminución en el número y porcentaje de casos que llegan a juicio. Algunos jueces insistieron, afirmando que las partes no arreglarían casos que deberían haber sido resueltos, sin contar con una fecha creíble de juicio. Esto a su vez significaba que había salas de juicio disponibles para comenzar el juicio en la fecha especificada. Cuando los jueces en posiciones de liderazgo se dieron cuenta de los costos que insumiría el criterio un juez/una sala, acordaron una solución de compromiso.

**Barry Mahoney** recuerda al respecto una experiencia sucedida años atrás, en la conferencia judicial del Estado de Oregon, EEUU. Un programa de capacitación para presidentes de tribunales locales de primera instancia, fue diseñado con el objetivo de incrementar sus habilidades para funcionar como líderes eficaces de sus cortes. Al principio de la conferencia, el presidente de la Corte Suprema de Oregon preguntó cuántos de los aproximadamente 40 jueces que se encontraban en la sala consideraban que, en sus cargos actuales, existían problemas de gerenciamiento de personal, preparación de presupuesto y gestión, u otros problemas relacionados. Todos los jueces levantaron una mano. El presidente preguntó a continuación cuántos de ellos habían recibido cualquier tipo de educación formal y entrenamiento en materia de gestión: sólo unos pocos volvieron a alzar una mano. El punto era claro: muchos jueces llegan a posiciones de liderazgo en sus cortes o sistemas judiciales sin haber tenido ningún entrenamiento profesional en el manejo de cuestiones administrativas, que probablemente ocupan mucho de su tiempo fuera de la sala del tribunal.

Puede así extraerse que los jueces necesitan ser educados en los principios de la gestión, y en cómo aplicarlos en un tribunal o en el marco de un sistema judicial.

**Janet Cornell** trae a consideración una experiencia personal, que involucró el trabajo con el presidente de un tribunal, que era muy exigente y enfocado hacia las innovaciones que quería introducir. Algunos de sus pares en la corte lo veían como dictatorial, brusco y abrupto en las relaciones interpersonales. La

administradora que anteriormente había trabajado con él, dejó gradualmente de preocuparse porque el presidente estuviera al día en las cuestiones administrativas, lo que trajo como consecuencia que éste dejara de confiar en ella. En realidad, la funcionaria era una muy buena administradora, pero el presidente consideró que retenía información, o no aseguraba que él estuviera bien informado o fuera consultado en todas las cuestiones administrativas.

Con dicha situación antecedente, al asumir la experta Janet Cornell el cargo de administradora, consideró que era necesario comunicarse con el presidente en una diversidad de formas: reuniones personales breves para tratar asuntos, responder preguntas o compartir información; reuniones formales de departamento; y un mensaje electrónico semanal dirigido al presidente para ponerlo al tanto sobre la variedad de acciones y eventos, o incluso cuestiones emergentes.

El resultado de la implementación de esta nueva modalidad fue que el presidente confió en la nueva administradora, sin ejercer ya el mismo nivel de cuestionamiento o desconfianza que expresara hacia la antecesora.

La Sra. Cornell observa que la definición de los roles y las relaciones es también de gran importancia: un buen administrador debe trabajar para establecer y mantener una relación sólida y de confianza, a efectos de conocer y comprender las metas y prioridades del presidente, y vincular temas operativos y cuestiones a dichas prioridades.

El administrador tratará siempre de identificar el “qué hay en esto para mí” o “WIIFM<sup>51</sup>” para el presidente. Esto puede implicar seleccionar el tiempo y lugar correcto para traer temas complejos a la atención del juez, y también retener cuestiones no críticas para tratarlas otro día.

**Mark Beer** recuerda que la transformación hacia los tribunales sin papel y la creación de un E-Registro constituyó un esfuerzo mayor, al hacer a las cortes accesibles 24x7 para cualquier persona en el mundo. Cambió también el foco en cuanto a cómo es la ruta de un procedimiento en su totalidad, y se probó que, al final del día, ambas partes podían tener una buena experiencia con el tribunal.

Fue necesario el entrenamiento intensivo del personal en el uso de las TIC, como también sucesivos ajustes para el mejoramiento del sistema de gestión. Se tuvo para ello en cuenta que, dado que el personal del tribunal conoce mejor sus necesidades y requerimientos, es él mismo quien debe informar a los especialistas en tecnología sobre las formas de mejorar el software; por su parte, estos expertos deben traer su propia experiencia fresca. Es éste un canal de comunicación de dos vías, para el diseño de nuevos sistemas.

**Ingo Keilitz** recuerda una experiencia en su labor como consultor, sucedida en 2011, cuando se solicitó al National Center for State Courts (NCSC) que respondiera si un conjunto de tribunales de jurisdicción limitada en un solo condado del Estado de Ohio, EEUU -incluyendo cuatro tribunales de condado, tres tribunales municipales y cinco tribunales del alcalde- podía ser consolidado y, en caso afirmativo, cómo. La cuestión había sido objeto de debate a nivel local y estatal, sin resolución, durante más de 15 años.

El equipo del NCSC concluyó que el condado se beneficiaría de una consolidación organizacional, presupuestaria y administrativa, creando un sistema simplificado de cortes del condado de dos niveles. Cuando la consolidación es concebida y ejecutada cuidadosamente y de manera efectiva, la misma puede cosechar los beneficios previstos por las partes interesadas, tales como la mejora de los servicios al público, mayor acceso a justicia, mayor eficiencia y menores costos, y una calidad de justicia que es igual o mejor que antes de la consolidación<sup>52</sup>.

A pesar de que la propuesta contaba con el apoyo del colegio de abogados local y de la Corte Suprema de Justicia de Ohio, las conclusiones y recomendaciones del informe llegaron a nada, envueltas en amar-

<sup>51</sup> Acrónimo de la expresión en inglés: “What’s In It For Me?”

<sup>52</sup> Conf. Keilitz, Ingo, Raaen, Nial, y Yeah, Chang-Ming. “A Study of Court Consolidation in Mahoning County, Ohio”, *National Center for State Courts*, Williamsburg, VA, 2011.

gas discusiones y controversias, dominadas por una narrativa que entendió que cualquier consolidación constituía una afrenta a la independencia del poder judicial, la separación de poderes y el control local.

A propósito de la relación entre juez y administrador, **Sheryl Loesch** evoca una experiencia personal desarrollada junto al presidente del tribunal en el cual se desempeña. La experta y el juez actuaron como facilitadores en un taller sobre formación de equipos ejecutivos -de un día y medio a dos días de duración-, que específicamente se focaliza en la relación entre el presidente de corte o tribunal y el administrador. La tarea referida fue desarrollada por ambos capacitadores sucesivamente, en varios países de Europa Oriental, con muy buenos resultados, reflejados en cambios internos en las organizaciones de los participantes.

A propósito de la implementación del mencionado IFCE, **Gregory Reinhardt** destaca que en las experiencias de modernización en los sistemas judiciales de Australia (Victoria y New South Wales), Nueva Zelanda, Singapur y otros países, ha sido esencial un fuerte y sostenido liderazgo para superar cualquier resistencia de parte del personal. La ejemplaridad y consistencia de los esfuerzos a través del tiempo, la planificación y la ejecución coordinada, son notas distintivas de dicho liderazgo.

Por otra parte, el Dr. Reinhardt hace referencia a las posibilidades de modernización en sistemas de justicia de países en desarrollo –como Kenya y Nigeria-, a partir de la actitud de los agentes judiciales. Éstos, en su interacción con el experto, expresaron particular interés en la utilización del IFCE, al cual ven como un modo de mejorar la calidad de la justicia y la administración de cortes en sus sistemas judiciales.

### 3.5 Evaluación del Funcionamiento

**Russell Wheeler** observa que la diversidad de modelos y situaciones existentes en el sistema judicial estadounidense dificultan una consideración de alcance general.

El experto observa que, frecuentemente, para el buen funcionamiento del sistema, es clave la actuación de un presidente de tribunal con sobresalientes aptitudes para las relaciones humanas. Sobre el particular, recuerda lo observado por Brian J. Ostrom y otros expertos<sup>53</sup>, quienes insisten en la importancia de que el presidente promueva el acuerdo entre miembros y personal de la corte de manera colegiada, y aliente a otros jueces y al personal a abrazar un conjunto de orientaciones culturales en estilo de manejo de casos y gestión del cambio, y otro conjunto en las relaciones juez-personal y organización interna.

De manera coincidente, **Barry Mahoney** advierte sobre las dificultades que aparejaría la evaluación general de tales modelos, debido a que las situaciones varían con amplitud de un estado a otro, y de una corte local a otra.

Observa que, en su experiencia en los sistemas judiciales de los EEUU al nivel estadual y local, los modelos más exitosos han sido aquellos en que un administrador de cortes capaz trabaja en equipo con el presidente del tribunal, o el presidente reconoce la importancia del buen gerenciamiento de las cortes. En tales sistemas, el presidente de la corte estadual (o, en algunas instancias, la corte suprema como cuerpo), es la cabeza formal del sistema judicial, responsable de fijar la política administrativa.

Cuando la organización funciona efectivamente, el administrador de cortes es un socio que tiene un rol clave en cuanto a identificar los problemas de gerenciamiento y las necesidades, determinar las posibles alternativas para su consideración por el presidente o por toda la corte suprema, y últimamente para implementar cambios en las políticas de las cortes estatales.

En los sistemas donde ha habido “equipos ejecutivos de corte” efectivos, mucho ha sido logrado.

<sup>53</sup> Conf. Ostrom, Brian J., Ostrom, Charles W., Hanson, Roger E., Kleiman, Matthew, *Trial Courts as Organizations*, Temple University Press, Philadelphia PA, 2007, p. 127.

Al respecto, el Dr. Mahoney trae a consideración algunos ejemplos de valiosas reformas introducidas durante años recientes en diferentes sistemas judiciales estatales, que incluyen:

- Consolidación de las cortes, para habilitar una actuación más efectiva del personal y la utilización eficiente de otros recursos.
- Uso altamente mejorado de las TIC.
- Servicios de interpretación de mayor calidad.
- Procedimientos para permitir a las personas sin representación participar en los procedimientos de los tribunales.
- Introducción e implementación de cortes especiales de resolución de problemas (“problem-solving courts”), diseñadas para encargarse de problemas de los litigantes (con frecuencia en casos criminales), como el abuso de sustancias adictivas y enfermedades mentales.

**Janet Cornell** aprecia como muy positivo el funcionamiento del modelo en estudio, a la luz de los beneficios que el mismo genera. Sin perjuicio de ello, la experta añade que la profesión de “administrador de cortes” es muy nueva y, en ciertas formas, inmadura. Los grupos y asociaciones especializados han trabajado para implementar e instilar el sentido del trabajo, como en el de una profesión clásica. Para ello han sido publicados códigos de conducta, identificadas las competencias necesarias, y creadas asociaciones profesionales como la National Association for Court Management (NACM).

**Mark Beer** evalúa la implementación de estos modelos como muy beneficiosa, y considera que siempre existe espacio para su optimización, especialmente si se presta atención a las mejores prácticas a escala mundial. El análisis de costo-beneficio muestra que, desde el punto de vista financiero, los cambios son relativamente accesibles, y pueden producir ahorros en muchas otras áreas.

**Carline Ameeralli** trae a colación su experiencia en el tribunal internacional en que se desempeña<sup>54</sup>, en el cual ha sido implementada la administración de cortes. Si bien se trata de un tribunal *ad hoc*, la implementación significa que el positivo impacto de la administración de cortes puede ser aún más grande, ya que este tribunal tiene un mandato específico y un tiempo dentro del cual debe concluir su tarea. En este órgano judicial ha sido introducida la presentación electrónica del caso, la firma electrónica y la distribución por la misma vía, como también un sistema informático para el uso de evidencias en el tribunal.

### 3.6 Oportunidades de Mejora

**Ingo Keilitz** considera que, en general, los modelos de administración de cortes todavía ponen demasiado énfasis en los insumos (recursos) y salidas (actividades), y no lo suficiente en los logros o los resultados del desempeño. Existe un creciente reconocimiento de que “tirar” más recursos (dinero) a los problemas es ineficaz. Es decir, las llamadas “mejores prácticas” a menudo llevan a establecer más jueces, un consejo de la judicatura u otro nivel de nuevos tribunales, sin evidencia de que ello se traducirá en resultados reales. Algunos han llamado a esto la “trampa de la capacidad”, que ha atrapado a muchos reformadores bien intencionados.

Otra forma de expresarlo es que, en realidad, nada importa excepto los resultados. Las mediciones de desempeño eficaz se centran en los fines, no en los medios para alcanzarlos. Hacen hincapié en la condición o estado de los destinatarios de los servicios o de los participantes en los programas (resultados), en lugar de considerar los aspectos internos de los procesos, programas y actividades (entradas y salidas).

Tradicionalmente, los administradores judiciales se han basado en medidas de volumen o frecuencia en tres categorías:

1. La cantidad de demanda de trabajo; por ejemplo, el número de casos archivados.

<sup>54</sup> Tribunal Internacional Criminal de la ex Yugoslavia.

2. El número de productos o servicios prestados; por ejemplo, el número de casos presentados o registrados.
3. El número de personas atendidas.

Cada vez más, existe el reconocimiento de que, si bien esas medidas muestran la demanda y cuánto esfuerzo se ha realizado para satisfacerla, no revelan nada acerca de si se ha hecho alguna diferencia -es decir, si alguien está mejor como resultado-.

Desde el prisma de la investigación aplicada, **Jeffrey Apperson** plantea la conveniencia de profundizar los estudios a partir de la visión de los expertos, en cuanto a los desafíos para implementar modernos objetivos de la administración de cortes.

**Barry Mahoney** advierte la existencia de oportunidades de mejora en los siguientes campos:

- Uso extendido de programas de capacitación de alta calidad para administradores de cortes, para desarrollar sus aptitudes de liderazgo y sus habilidades técnicas, en áreas como: manejo del flujo de casos, planeamiento estratégico, planeamiento presupuestario y gerenciamiento, gestión de grabaciones o registros, sistemas de tecnologías de la información, manejo de los espacios e instalaciones, provisión del servicio de entrenamiento interno para los miembros del personal del tribunal y otros involucrados en las operaciones de la corte, y coordinación de iniciativas multi-institucionales o actividades en las que la corte tenga un rol central.
- Entrenamiento conjunto para equipos de jueces presidentes (u otros jueces con responsabilidades administrativas) y administradores de cortes / miembros experimentados del personal de la corte.
- Desarrollo y uso de estándares de rendimiento del tribunal que se enfoquen en la aptitud de las cortes individuales y los sistemas globales de cortes, para proveer una alta calidad de justicia.
- Mayor dedicación a la investigación que examina la efectividad de las operaciones de las cortes.
- Mejora continua en el uso efectivo de las modernas TIC.
- Énfasis en curso de los líderes de las cortes sobre la importancia para la sociedad de que los tribunales funcionen bien, sean accesibles, y provean justa y expeditamente la resolución de los casos.

**Gregory Reinhardt** reflexiona sobre la mejora continua del marco normativo oportunamente considerado, el IFCE. Señala al respecto que el mismo es un documento vivo, que se revisa periódicamente para incorporar la retroalimentación de los usuarios y miembros del consorcio que lo elaborara. Desde que la primera edición fue publicada en 2008, una segunda versión revisada fue dada a conocer en marzo de 2013. No se encuentran entradas de índice. En ésta se llevó a cabo la simplificación del lenguaje, la clarificación de las declaraciones del cuestionario, la simplificación del proceso de evaluación, la racionalización de las mediciones y ponderación, y algunos recursos adicionales. Es probable que el IFCE sea revisado nuevamente durante el período 2015/2016.

La expresada es, pues, una forma de mantener permanentemente actualizado un instrumento que, en constante interacción con la realidad de los procesos de modernización, sirve como punto de referencia para que los sistemas judiciales mejoren su administración y la calidad de sus servicios.

## 4. Conclusiones

En este documento de trabajo hemos llevado a cabo la descripción del modelo de gestión conocido como administración de cortes, sus notas características, y las tareas que en él corresponden al administrador o director ejecutivo.

Particularmente, nos adentramos en el análisis del modelo a través de las opiniones de informantes clave de reconocida excelencia, que generosamente compartieran con nosotros sus reflexiones y experiencias de vida en cuanto al diseño, implementación y evaluación de aquél.

A partir de estos valiosos testimonios, pudimos apreciar los positivos efectos que la administración de cortes produce en los sistemas judiciales en que ha sido llevada a la práctica, así como las oportunidades de mejora que a su respecto existen.

Fue también posible observar las resistencias que los procesos de cambio a veces suscitan, y la importancia de la toma de conciencia, el diálogo, la proactividad y la construcción de confianza recíproca como cursos de acción superadores.

Tomando en consideración dichos antecedentes, y de cara a la reforma de nuestros sistemas de justicia, creemos que el modelo analizado posee aspectos por demás valiosos, que merecen ser tenidos en cuenta de cara a la formulación de una política pública específica: especialmente, entre ellos, la mejor calidad del servicio de justicia derivada de la concentración del juez en su tarea, facilitada por la coordinación de la labor de apoyo a cargo del administrador.

En un escenario caracterizado por restricciones presupuestarias, cargas de trabajo crecientes y mayor visibilidad de los sistemas judiciales, la administración de cortes puede contribuir a afianzar la justicia mediante la dedicación y la eficiencia, para así llegar los pueblos cada vez más y mejor.

## Bibliografía

- ❑ Aikman, Alexander B., *The Art and Practice of Court Administration* CRC Press, Taylor & Francis Group, Kindle Edition, Boca Raton, Florida, 2007.
- ❑ Bloom, Nicholas, Sadun, Rafaella y Van Reenen, John, “Does Management Really Work?”, *Harvard Business Review*, noviembre de 2012; en línea: <https://hbr.org/2012/11/does-management-really-work>; última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Commonwealth Secretariat, *Handbook of Best Practice for Registrars of Final/Appellate, Regional and International Courts and Tribunals*, Great Britain, May 2012; abstract en línea: [http://www.oecd-ilibrary.org/commonwealth/governance/handbook-of-best-practice-for-registrars-of-final-appellate-regional-and-international-courts-and-tribunals\\_9781848591103-en](http://www.oecd-ilibrary.org/commonwealth/governance/handbook-of-best-practice-for-registrars-of-final-appellate-regional-and-international-courts-and-tribunals_9781848591103-en); última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Cornell, Janet, “Tips and Techniques for Climbing the Ladder of Success in Court Management”, *Court Manager*, National Association for Court Management (NACM), Vol. 25, N° 2, Summer 2010, pp. 5-13.
- ❑ Eicher, Angela/ Schedler, Kuno, “Management Responses to Multiple Rationalities in Courts – A Review”, *International Journal for Court Administration (IJCA)*, Special Issue, December 2012. [http://www.justizforschung.ch/pdf/eicher\\_schedler\\_multiple\\_rationalities.pdf](http://www.justizforschung.ch/pdf/eicher_schedler_multiple_rationalities.pdf); última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Emery, Yves; De Santis, Lorenzo Gennaro, “What Kind of Justice Today? Expectations Of ‘Good Justice’, Convergences And Divergences Between Managerial And Judicial Actors And How They Fit Within Management-Oriented Values”, *International Journal for Court Administration (IJCA)*, Vol. 6 No. 1 June 2014; en línea: [http://www.justizforschung.ch/pdf/Emery\\_DeSantis\\_What\\_Kind\\_of\\_Justice\\_Today.pdf](http://www.justizforschung.ch/pdf/Emery_DeSantis_What_Kind_of_Justice_Today.pdf); última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Foster, Richard, con Layton, Theresa, “Making the Marriage Work: The Components of a Successful Relationship between the Chief Justice and the CEO, *Journal of Judicial Administration*, 24-2, Australasian Institute of Judicial Administration (AIJA) - Thomson-Reuters, Melbourne, Australia, December 2014, pp. 108-117, abstract en línea: <http://www.aija.org.au/JJA/JJA%20Abstracts.pdf>; última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Keilitz, Ingo, “Developing an Effective Performance Measurement and Management - Ten Practical Tips”, Inédito, 2015.
- ❑ Keilitz, Ingo, Raaen, Nial, y Yeah, Chang-Ming. “A Study of Court Consolidation in Mahoning County, Ohio”, *National Center for State Courts*, Williamsburg, VA, 2011.
- ❑ National Association for Court Management –NACM–, *The Court Administrator. A Manual*, Williamsburg, Virginia, 1992; en línea: [http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/court\\_admin.pdf/\\$file/court\\_admin.pdf](http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/court_admin.pdf/$file/court_admin.pdf); última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ National Center For State Courts –NCSC– – Bureau of Justice Assistance, United States Department of Justice, *Trial Court Performance Standards. With Commentary*, National Center for State Courts, Williamsburg, Virginia, 1990; en línea: <http://ncsc.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/ctadmin/id/335>; última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Ostrom, Brian J., Ostrom, Charles W., Hanson, Roger E., Kleiman, Matthew, *The Mosaic of Institutional Culture and Performance: Trial Courts as Organizations*, Research Report 212083, National Institute of Justice, National Center for State Court, Williamsburg, Virginia, November, 2005; en línea: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/212083.pdf>; última visita: 20 de marzo de 2015.

- ❑ Palma, Luis María, “Administração e Gestão Judiciária em um Mundo Globalizado. Desafios para a América Latina”, en *Estado, Direito e Políticas Públicas - Homenagem ao Professor Romeu Felipe Bacellar Filho*, pp. 39 a 62, Luis Alberto Blanchet, Daniel Wunder Hachem y Ana Claudia Santano, ISBN 978-85-61868-77-2, Editora Ithala, Curitiba, Paraná, Brasil, 2014.
- ❑ Palma, Luis María, “Judicial Management Training In Latin America: A Personal Experience”, *International Journal for Court Administration*, Volumen 6 N° 2, diciembre de 2014, ?ISSN 2156-7964, ?URL: <http://www.iacajournal.org>, ?URN:NBN:NL:UI:10-1-115628; en línea: <http://www.iacajournal.org/index.php/ijca/article/view/153/150>; última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Palma, Luis María, *Justicia y Desarrollo en América Latina* (tesis doctoral de Ciencia Política, Universidad de Belgrano); en línea, [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/63\\_palma.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/63_palma.pdf); última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Palma, Luis María, *Justicia y Reforma en la Argentina Democrática* (tesis doctoral de Sociología, Universidad de Belgrano); en línea, [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/65\\_palma.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/65_palma.pdf); última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Palma, Luis María y Lienhard, Andreas, “Court Administration in a Time of Changes. IACA’s First Conference in Latin America. The Importance of Research”, *International Journal for Court Administration –IJCA–*, Tenth Issue, Vol. 5, N° 1, February 2013, p. 1; en línea, [http://www.iaca.ws/files/ijca\\_tenth\\_edition/ijca-tenth\\_issue\\_vol5no1.pdf](http://www.iaca.ws/files/ijca_tenth_edition/ijca-tenth_issue_vol5no1.pdf); última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Passos de Freitas, Vladimir y Palma, Luis María, *La Justicia como Sistema*, Documento de Trabajo, N° 303, Universidad de Belgrano, Departamento de Investigaciones, ISSN 1850-2512 (impreso), ISSN 1850-2547 (en línea), Buenos Aires, febrero de 2015; en línea: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/294\\_Palma.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/294_Palma.pdf); última visita: 20 de marzo de 2015.
- ❑ Susskind, Richard, *Tomorrow’s Lawyers: An Introduction to your Future*, Oxford University Press, Kindle Edition, United Kingdom, January 2013.
- ❑ Tobin, Robert W. *Creating the Judicial Branch*, National Center for State Courts, Williamsburg, Virginia, United States of America, 1999.
- ❑ Vallance, Michael, Implementing the IFCE as a “holistic” means for achieving excellence. A Case Study of the early stages of implementing the IFCE in the Supreme Court of Victoria, p. 2; en línea, <http://www.courtexcellence.com/~media/Microsites/Files/ICCE/IFCE%20in%20the%20Supreme%20Court%20of%20Victoria%20-%20Paper.ashx>; última visita: 17 de marzo de 2015.

## Expertos Entrevistados

- ❑ Ameerli, Carlene. Directora Adjunta del Departamento de Gestión de Tribunales, Tribunal Internacional Criminal de la ex Yugoslavia. Vicepresidente de la International Association for Court Administration (IACA) para Europa y La Haya.
- ❑ Apperson, Jeffrey. Director Ejecutivo de IACA y Vicepresidente para Programas Internacionales del National Center for State Courts (NCSC), Arlington, Virginia (Estados Unidos de América).
- ❑ Beer, Mark. Registrar, Dubai International Financial Center (DIFC) Courts, Dubai (Emiratos Árabes Unidos). Vicepresidente de IACA para Oriente Medio.
- ❑ Cornell, Janet. Administradora de Cortes y Capacitadora, ex Presidente de National Association for Court Management (NACM), Arizona (Estados Unidos de América).
- ❑ Keilitz, Ingo. Especialista Senior en Reforma Judicial del Banco Mundial.
- ❑ Kettiger, Daniel. Investigador del Center of Competence for Public Management, Universidad de Berna (Suiza).
- ❑ Lienhard, Andreas. Profesor de Derecho Constitucional y Administrativo, Kompetenzzentrum für Public Management, Universidad de Berna (Suiza), y Editor del International Journal for Court Administration (IJCA).
- ❑ Loesch, Sheryl. Administradora de la Corte Federal de Distrito de Middle District of Florida (Estados Unidos de América).
- ❑ Mahoney, Barry. Presidente Emérito, The Justice Management Institute, Arlington, Virginia (Estados Unidos de América).
- ❑ Meyer, Norman. Administrador de la Corte de Quiebras de los Estados Unidos de América para el Distrito de New Mexico (Estados Unidos de América). Vicepresidente para América del Norte de IACA.
- ❑ Reinhardt, Gregory. Director Ejecutivo del Australasian Institute for Judicial Administration (AIJA). Miembro del Consejo Asesor de IACA.
- ❑ Thatch, Alice Rose. Vicepresidente de Patrocinio Corporativo de IACA (Estados Unidos de América).
- ❑ Wheeler, Russell. Ex Director Adjunto del Federal Judicial Center e Investigador Senior de The Brookings Institution (Estados Unidos de América).