

La Gestión del Fuero Comercial

Análisis y Propuestas

La Gestión del Fuero Comercial

Análisis y Propuestas

Foro de Estudios sobre la
Administración de Justicia

Carlos Alejandro Cambellotti
Director de Investigación

Copyright © 2004 by Foro de Estudios Sobre la Administración de Justicia – Fores
Arenales 1132 primer piso
Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Argentina
(54) 11 4815-6655
info@foresjusticia.org.ar
www.foresjusticia.org.ar

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723
Impreso en la Argentina

Printed in Argentina

Todos los derechos reservados
Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida
o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio
electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación
o cualquier otro sistema de archivo y recuperación
de información, sin el previo permiso por escrito del Editor

All rights reserved
No part of this work may be reproduced or transmitted
in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying and recording
or by any information storage or retrieval system,
without permission in writing from the publisher

I.S.B.N. 987-03-0454-0



fores

foro de estudios sobre la
administración de justicia

Fores es una asociación civil sin fines de lucro fundada el 22 de octubre de 1976 en Buenos Aires, Argentina, dedicada al fortalecimiento de la justicia a través de la investigación, capacitación y asistencia técnica. Es una institución líder que promueve la mejora permanente del sistema judicial de la Argentina y Latinoamérica, mediante un movimiento de Reforma Judicial integral.

COMITE EJECUTIVO

Presidente

Alvaro G. Casalins

Secretario

Alejandra González Rodríguez

Tesorero

Carlos E. Lombardi

Vocales

Juan Marcos Pueyrredón

Patricio Petersen

Adriana Parada

Marcelo de Jesús

Comisión Revisora de Cuentas

Carlos Oteiza Aguirre

Marcelo Gobbi

Juan María Rodríguez Estévez

Director General

Héctor M. Chayer

Directora de Relaciones Institucionales

Alejandra González Rodríguez

Coordinadora Académica

Mariana Guissarri

Los autores

Carlos Alejandro Cambellotti

Abogado (UNLZ). Ejerce la profesión liberal, en las áreas de Derecho, Civil, Comercial e Informático. Ha dirigido las investigaciones “Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires” (Cijuso - Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires - Fores) y “Marco legal para el desarrollo económico” (Fundación Creer y Crecer - Fores). Ha participado —entre otras— de las investigaciones “Usuarios de la Justicia Argentina” (Banco Mundial - Fores), Programa de reforma del sistema de justicia (BIRF - Fores), “Programa de reforma modelo para las administraciones provinciales” (Ministerio de Justicia de la Nación - BID - Fores), “Proyecto para el Desarrollo de Microempresas” (BID - PNUD - Fundación Lomas Joven). Autor de diversos artículos referidos a incorporación de tecnologías a la justicia y reforma judicial.

Héctor Mario Chayer

Profesor de Filosofía y Ciencias de la Educación, Abogado con Diploma de Honor (UBA), Posgrado de Especialización en Gestión de los Sistemas y las Tecnologías de la Información en la Empresa (CEPADE - Universidad Politécnica de Madrid). Director General de Fores y Secretario de Argenjus (Argentina Justicia) desde 2000. Experto en reforma judicial, ha participado entre otros proyectos, en “La gestión judicial al servicio de la sociedad” (Fores, IDEA y Superior Tribunal de Justicia de Río Negro); “Identificación de procesos judiciales seguidos por las principales empresas ante la Corte Superior de Lima” (Projusticia Perú - Fores - USAID); “Barriers to the enforcement of court judgements and the rule of law” (Institute for Election Systems, IFES - Fores); “Implementación del Convenio de Comunicación Electrónica Inter-jurisdiccional” (Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas - Ministerio de Justicia - BID 1082/OC-AR); “Programa de Modernización de los Poderes Judiciales Provinciales” (BIRF 3877- AR, Secretaría de Provincias, Ministerio del Interior); “Usuarios de la Justicia Argentina” (Banco Mundial - Fores). Entre sus principales publicaciones, pueden mencionarse “Códigos de Ética Judicial de la Argentina”, Argenjus - Fundación Konrad Adenauer, Buenos Aires, Argentina, 2003; “Poder Judicial, Desarrollo y Competitividad en la Argentina” (coautor), Rubinzal - Culzoni Editores, Buenos Aires, 2002; y el “Plan Nacional de Reforma Judicial” (coautor), Ministerio de Justicia, Buenos Aires, 1999. También ha publicado más de 20 artículos sobre tecnología, gestión y reforma judicial, y temas relacionados. Profesor en diversas instituciones, como la Universidad de Buenos Aires y la Escuela Judicial del Con-

sejo de la Magistratura de la Nación; ha dictado numerosas conferencias en Argentina, Perú y Chile.

Liliana Raminger

Licenciada en Sociología. Posgrado en Marketing Político y Educación Psicoinformática. Especialista en Metodología de la Investigación Científica. Cursando maestría en Metodología de la Investigación Científica (UNLA). Doctorado de Psicología Social (UAJFK, en curso). Profesora universitaria de diferentes materias relacionadas con métodos, técnicas y teoría de la investigación. Dictado de Seminarios teórico-prácticos, conferencias y cursos de capacitación. Miembro del Comité Científico de los “Cuadernos de Bioética” (Editorial Ad Hoc). Asesora en la Escuela virtual de la Sociedad Argentina de Sida. Investigadora en diversos proyectos UBACyT/CONICET. Consultora e investigadora (sondeos de opinión, mercados y tendencias). Varias publicaciones (artículos, capítulos). Coautora de “Introducción a la metodología de la investigación de mercados” (Ed. Dunken).

Juan Pablo Marcet

Abogado (UCA), cursa el Doctorado en Ciencias Jurídicas (UCA). Ejerce la profesión en forma liberal. Participó en diversas investigaciones, entre ellas: “Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires”, “Reingeniería de la Corte Suprema”; integra el equipo del proyecto piloto “La gestión judicial al servicio de la sociedad” (Fores, IDEA y Superior Tribunal de Justicia de Río Negro); es docente del Programa de Entrenamiento para Abogados (PEA), abogado de la Dirección de Tierras de Quilmes, autor de diversos artículos sobre justicia de menor cuantía y gobierno del Poder Judicial; fue secretario y vicepresidente de la Asociación Cultural Mariano Moreno, y miembro del Consejo Social de la Universidad Nacional de Quilmes.

Santiago del Carril

Antropólogo (UBA). Ha participado de diversas investigaciones, entre ellas: “Transparencia para el sistema penal” (Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, Procuración General de la Nación y Fores), “Projusticia” (Fundación Creer y Crecer y Fores), “Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires” (Cijuso - Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires - Fores), “Usuarios de la Justicia Argentina” (Banco Mundial y Fores), “Justicia y Desarrollo económico” (CEA y Fores). Autor de diversos artículos referidos a reforma judicial y etnografía de las oficinas judiciales.

Mariana Guisarri

Abogada (UCA). Técnica superior en administración y finanzas (Fundación Banco de Boston). Ejerce la profesión en forma liberal. Se desempeña como Coordinadora Académica de la Escuela de Abogacía de Buenos Aires. Ha participado de diversas investigaciones, entre ellas: “Revisión integral de los modelos de gestión de las oficinas judiciales” (Ministerio del Interior – Fores), “Justicia y desarrollo económico” (CEA y Fores).

Martín Gershanik

Abogado (UBA), Orientación Derecho Tributario y Finanzas. Cursando Maestría en Derecho y Economía (UBA). Socio e investigador de Unidos por la Justicia, Asociación Civil, Asesor del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Autor de "Argentina El Sistema Judicial / Argentina The Judicial System", Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2001. Asesor del Programa Integral de Reforma Judicial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Intervino en varias investigaciones, entre ellas "Usuarios del Sistema de Justicia en Argentina", "Información & Justicia", "Poder Judicial, Desarrollo Económico y Competitividad en la Argentina". Experto en informática y diseño de páginas web.

Alejandra González Rodríguez

Abogada (Universidad de Buenos Aires). Master en Leyes (Universidad de Illinois). 3^{er} Premio a Estudiantes de Derecho, Interamerican Bar Association. Miembro del Comité Ejecutivo e investigadora de Fores desde 1982, actualmente se desempeña como Directora de Relaciones Institucionales y representante de Fores en la Red de Justicia de las Américas (Organizaciones de la Sociedad Civil - Centro de Estudios de Justicia de las Américas). Participó en las siguientes investigaciones: "Educación legal y acceso a la Justicia", "Análisis del funcionamiento del Consejo de la Magistratura", "Poder Judicial, Desarrollo y Competitividad", "Reforma judicial y modificaciones del marco legal e institucional del Poder Judicial de la Nación", "Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires".

Lucía Allende

Abogada (UNLP). Ejerce la profesión en forma liberal. Participó en el Programa de Entrenamiento de Abogados (Fores 2003), concluyendo con la pasantía en el Estudio Petersen y Asociados. Participó en el grupo de trabajo y de la organización para la entrega del Premio a la Excelencia Judicial 2003.

Silvina Petronio Tomisaki

Abogada (UCA). Posgrado de Derecho de Daños (UCA). Docente de la Cátedra de Derecho Civil II (Obligaciones Civiles y Comerciales) de la UCA y de la UBA. Ex asistente legal de la Gerencia de Asuntos Jurídicos del Banco Río de la Plata S.A. Ex asistente del Consejo Consultivo del Atlántico Sur del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (Cancillería). Miembro de la Comisión Organizadora de las XVI Jornadas Nacionales de Derecho Civil de 1997 y de las XVIII Jornadas Nacionales de Derecho Civil de 2001, ambas realizadas en Buenos Aires. Secretaria de la Comisión Estado y Economía del II Encuentro Nacional de Docentes Universitarios Católicos, 2000, en Buenos Aires.

Daniel Laxagueborde

Abogado (UBA). Se desempeña como abogado independiente y participó en el Programa de Entrenamiento para Abogados (Fores 2001), obteniendo el

premio Beccar Varela. En 2002 se incorporó como investigador de Fores. Es profesor auxiliar en la materia "Instituciones de Derecho Privado", a cargo del Dr. José María Curá, cátedra del Dr. Guillermo E. Ragazzi, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Florencia Gallardo

Abogada (UCA). Actualmente cursando la Especialización de Asesoría Jurídica de Empresas y el Programa de Negociación y Resolución de Conflictos en la UBA. Ejerce la profesión liberal, asesorando empresas internacionales, tales como Lufthansa Technik Logistik GmbH.

Alejandra Riobó

Abogada, investigadora de Fores.

Paula Presenza

Abogada, investigadora de Fores.

Prólogo

La elaboración de propuestas que tengan por objeto el mejoramiento de nuestro sistema judicial constituye, por cierto, una plausible iniciativa.

Desde esa perspectiva, la investigación efectuada por el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia - Fores, con relación a la delicada situación funcional que presenta la Justicia Nacional en lo Comercial, se inscribe sin dudas en el marco de ese elogiado proceder.

La labor de investigación, sobre la cual informa la obra cuyo prólogo me honra efectuar, fue concretada a partir de la valiosa colaboración prestada por magistrados y funcionarios del Fuero Comercial, en el marco de la autorización concedida por la Cámara de Apelaciones en el Acuerdo General del 27 de noviembre de 2002.

A poco que se avance en la lectura del trabajo de campo ejecutado por Fores, fácil es advertir el minucioso relevamiento que se ha efectuado respecto de los procesos de trabajo que se siguen en los tribunales de primera instancia, la aprehensión de datos empíricos sobre los hitos y plazos que presenta el trámite de los juicios ordinarios, el inventario de las herramientas tecnológicas de que disponen los juzgados y los diferentes mecanismos de registración que se aplican en cumplimiento de la normativa vigente.

El conocimiento de ese universo de datos resulta imprescindible, desde luego, como presupuesto de la formulación de propuestas de optimización del servicio de justicia, cualquiera sea el contenido de las mismas.

La utilidad de la investigación emprendida por Fores aparece, pues, innegable desde todo punto de vista. El *benchmarking* se presenta, de suyo, como un atractivo sistema de mejoramiento organizacional, de entera aplicación a la actividad judicial.

No debe sino ser compartida —y aprovechada— la iniciativa plasmada por Fores en el marco de este trabajo.

Es cierto —como sugiere la obra que nos ocupa— que en muchos casos el mejoramiento de la actividad judicial no requiere de grandilocuentes cambios legislativos, sino de la optimización de los recursos de que se dispone. La Justicia Nacional en lo Comercial —que he tenido el honor de integrar durante 30 años— ha dado testimonio de ello.

Pero no debe perderse de vista que, en la particular situación de colapso funcional por la cual atraviesa el Fuero Comercial, constituye un imperativo

inmediato proceder a la ejecución de reformas legislativas que, sin afectar el presupuesto de la Nación, tengan por efecto una más equitativa distribución de las causas.

La investigación efectuada por Fores se erige en testimonio de inestimable valor para actuar en consecuencia.

Hagamos votos para que ello ocurra.

Carlos María Rotman

Prefacio

Colaborar con el fuero comercial, además del interés institucional que tiene para Fores, es un verdadero honor para nosotros que lo integramos. No sólo por la importancia que tiene para la seguridad jurídica, tan necesaria al desarrollo económico de nuestra patria, sino también por el prestigio que el Fuero Comercial de Buenos Aires, dada la calidad de sus fallos, tiene a nivel nacional e internacional. Prestigio aquilatado en sus cumplidos 210 años de existencia. El Fuero Comercial reconoce como antecedente el Real Consulado según real cédula de 1794, y en el que nuestro entrañable Manuel Belgrano vino a desempeñarse en el cargo de Secretario cuando sólo contaba 24 años de edad. Las ideas del prócer, casi convertidas en ideales, eran nobles, llenas de sanos propósitos, dirigidas a desempeñar su cargo no sólo con lealtad, discernimiento y dedicación, sino también impulsadas por el deseo de lograr la felicidad y bienestar de los pobladores de su tierra natal. De su desilusión inicial, al conocer a los integrantes que se ocuparían de las funciones del Tribunal y a la vez junta económica, nos ha dejado escrito: “mi ánimo se abatió y conocí que nada se haría a favor de las provincias por unos hombres que por sus intereses particulares posponían el del bien común”... “Sin embargo, ya que por las obligaciones de mi empleo podía hablar y escribir sobre tan útiles materias, me propuse, al menos, echar las semillas que algún día fueren capaces de dar frutos, ya porque algunos estimulados del mismo espíritu se dedicasen a su cultivo, ya porque el orden mismo de las cosas las hiciese germinar”.

El sentido de la presente publicación es para Fores poder colaborar con el esfuerzo de reforma del sistema judicial, echando semillas capaces de dar frutos. Y así como Belgrano hizo durante 14 años en el Consulado ingentes esfuerzos para sacar a la población, a sus propios paisanos, de la postración, casi del fatalismo y la resignación a que la desidia de las autoridades los habían llevado, en una hora distinta estamos como él junto a muchos buenos magistrados, recalcando en el trabajo diario los diferentes aspectos de la labor que es necesario enaltecer, proyectar o cambiar, repitiendo la prédica hasta que los restantes integrantes del fuero se convenzan y los justiciables y sus letrados acompañemos el cambio.

Es nuestro propósito, como lo fue el de Belgrano, formular propuestas realizables con los recursos existentes, basadas en estudios y comprobaciones, y a la vez exponer cómo y con qué medios concretarlas.

Destacamos el método y la seriedad científica del equipo que trabajó en la investigación y en la redacción del presente, así como la colaboración de los jueces y empleados y el generoso aporte de quienes posibilitaron su publicación.

Fores ratifica una vez más su vocación de ser partícipe y movilizador de la tan necesaria reforma del sistema judicial, presupuesto de un estilo de vida auténticamente democrático, que genere seguridad jurídica y confianza en el futuro de nuestro país.

Alvaro G. Casalins
Presidente del Fores - Foro de Estudios
sobre la Administración de Justicia

Agradecimientos

Esta publicación contiene el producto final de la investigación realizada por un equipo multidisciplinario de investigadores de Fores - Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia, que he tenido el honor de dirigir en esta ocasión. En una destacable actitud, contó con la activa colaboración del Fuero Nacional en lo Comercial de la Ciudad de Buenos Aires —objeto del estudio—, a cuya Cámara de Apelaciones debemos agradecer la recepción de esta iniciativa.

Todos los Magistrados de Primera y Segunda Instancia, funcionarios y empleados de cada una de las oficinas judiciales que integran el fuero colaboraron desinteresadamente con los investigadores, de modo tan amplio que esta obra hubiera sido imposible sin su participación. Debo destacar, sin desmedro del resto, la cooperación de los Doctores Carlos María Rotman, Enrique Manuel Butty, Ana Isabel Piaggi de Vanossi, María Lilia Gómez Alonso de Díaz Cordero y Martín Arecha. También han sido de gran valor las contribuciones de los Doctores Máximo Astorga (Secretario General de la Cámara), Mercedes Rosales Cabral de Cuenca (Prosecretario Jefe de Habilitación), María Fernanda Lesch (Secretaria de Cámara) y el Sr. Raúl Iglesias.

Esta propuesta de investigación no hubiera sido posible sin el respaldo brindado por el Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, el Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires y la firma Lo Jack S.A., quienes financiaron la iniciativa. Esta última empresa, junto con el estudio Alfaro Abogados, permite que hoy vea la luz esta publicación.

Asimismo debo destacar el celo con que los investigadores desarrollaron sus tareas, tanto Juan Pablo Marcet, Santiago del Carril, Mariana Guisarrí y Martín Gershanik, autores directos de sus respectivos capítulos, como Alejandra González Rodríguez, Lucía Allende, Silvina Petronio Tomisaki, Daniel Laxagueborde, Paula Presenza, Florencia Gallardo y Alejandra Riobó, quienes compartieron el trabajo de campo y el análisis.

Debo subrayar los aportes de Héctor Mario Chayer y Liliana Raminger, particularmente relevantes en orden a la metodología de investigación; así como también la colaboración permanente de María Inés Zavalía, responsable del área de desarrollo de recursos de Fores y de Zulema Aguirre, como asistente general.

La mancomunidad de esfuerzos e intereses mostrada por todos los intervinientes prueba que es posible —además de necesaria— la colaboración entre la sociedad civil y el Poder Judicial. Esta colaboración ha permitido la presente obra, que tiene por objetivos no sólo difundir el estado de situación del Fuero,

sino presentar un plan de mejoras realizable con los medios presupuestarios, tecnológicos y legislativos existentes. Se abre así una oportunidad inmejorable para poner en marcha cambios concretos que mejoren la eficacia de la Justicia y colaboren a relegitimar su papel frente a la sociedad toda.

Carlos Alejandro Cambellotti
Buenos Aires, julio de 2004

Índice

- Mejores prácticas en la gestión judicial Por <i>Juan Pablo Marcet y Santiago del Carril</i>	1
- El trámite de los juicios ordinarios Por <i>Carlos Alejandro Cambellotti y Héctor Mario Chayer</i>	61
- Las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) en la gestión del Fuero Comercial Por <i>Martín Gershanik</i>	85
- Los libros obligatorios de los juzgados Por <i>Mariana Guisarri</i>	105
- Fortalecimiento del sistema estadístico Por <i>Santiago del Carril</i>	119
- Anexo: Proyecto de traspaso de Juzgados laborales al Fuero Comercial Por <i>Carlos Alejandro Cambellotti, Santiago del Carril y Mariana Guisarri</i>	133
- Bibliografía	153

Fortalecimiento del sistema estadístico

SANTIAGO DEL CARRIL

Fortalecimiento del sistema estadístico

1. La problemática de la información estadística.

Toda vez que no existen fuentes de información confiables al respecto, las falencias que se identifican en este primer punto afectarán todos los análisis que se hagan a continuación. Empero trataremos de señalar y acotar posibles desviaciones de los datos existentes. En la medida de lo posible se seguirá el método desarrollado en anteriores trabajos de Fores (1), así como otras fuentes aplicables (2).

Las dos fuentes consultadas son: las estadísticas publicadas por la Oficina de Estadísticas de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y las que emanan de la propia Cámara del Fuero Comercial, a través de la mesa de entradas general del fuero. La primera informa los ingresos de expedientes por tipo de proceso, su estado actual y el movimiento de sentencias y decisiones pronunciadas (3). En cambio la segunda únicamente detalla los expedientes ingresado por secretaría de acuerdo a una lista de objetos procesales preestablecida. De la comparación de ambas surgen importantes diferencias en la confección, acceso y coherencia de los datos. Adelantándonos, podemos decir que la primera conclusión es la imperiosa necesidad de generar fuentes de información estadística que respondan a las características de fidelidad, publicidad y homogeneidad.

En este marco desarrollaremos en primer lugar un breve relato del proceso de construcción de la estadística del fuero y a continuación analizaremos la carga de trabajo, entendida como el movimiento de expedientes y los recursos puestos en juego a lo largo de un período determinado. Tenemos como objetivo contextualizar el fuero en función del resto de los fueros no penales de la Capital Federal. De este modo, las conclusiones estarán enmarcadas en referencia a la problemática general de la Justicia Argentina.

(1) Ver, entre otros, "Justicia y desarrollo económico", realizado por el Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires y Fores para el Consejo Empresario Argentino (1999); "Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires", Fores - Fundación Ciencias Jurídicas y Sociales (2002).

(2) "Poder Judicial, desarrollo y competitividad en la Argentina" por Ana I, Piaggi de Vanossi, Tomo I (2000) y Tomo III (2002).

(3) No existe información sobre expedientes resueltos, cuyo número puede deducirse relacionando las sentencias definitivas, interlocutorias, de trance y remate y concursales.

2. Proceso de construcción de la estadística del fuero

El Fuero Comercial cuenta con una buena cantidad de datos estadísticos, que son informados anualmente a la Corte Suprema de Justicia y se publican por dos vías independientes, por un lado, la propia Cámara de Apelaciones del Fuero Comercial, por el otro, la Corte Suprema de Justicia de la Nación, a través de su Secretaría de Estadísticas. Ambas publicaciones versan sobre la cantidad de expedientes ingresados. A partir de ellas es posible evaluar la gestión de cada uno de los juzgados. Tales evaluaciones se han realizado en trabajos anteriores ya citados (4). Los indicadores utilizados permiten dar valor a las diferencias en la productividad de cada uno de los juzgados que integran el fuero.

Sin embargo, ningún trabajo ha profundizado sobre el proceso histórico que llevó al relevamiento de esos datos particulares y no otros. En esta sección se hará un acercamiento a dicha problemática. De ese modo son nuestros objetivos identificar los criterios divergentes en cuanto a los datos estadísticos que deben suministrarse; mencionar los argumentos esgrimidos para apoyar dichos criterios; referirnos a las acciones que se llevaron a cabo para la construcción de la estadística; etc. Una comprensión cabal de todo el proceso constituye una herramienta esencial para la gestión, desde el punto de vista de los actores interesados.

A lo largo de todo el proceso, los actores argumentaron, protestaron, criticaron y aceptaron determinados puntos en torno a las estadísticas. Sus distintas actitudes contienen, implícitamente, los diferentes modos de percibir la problemática de la estadística judicial y los valores subyacentes sobre el rol de los datos obtenidos y obtenibles. De este modo, ahondar en el proceso histórico es empaparse en los valores implícitos y subyacentes de los actores sociales. Entendemos que el estudio de este proceso y las conclusiones de él deducibles —aunque valiosos— exceden el marco del presente análisis, por lo que nos contentaremos en esta primera etapa con un somero relato.

La Oficina de Estadísticas de la Corte Suprema de Justicia de la Nación se creó en 1992, por medio de la resolución 451 y la acordada 33. En el artículo 3 de esta acordada se faculta a la Oficina a: recoger los datos estadísticos de los libros de los juzgados; asesorar y mejorar los procedimientos para generar información estadística confiable; evaluar la confiabilidad de los datos generados por otros organismos. A su vez, en su artículo 6 se incorpora a la sanción del decreto ley 1285/58, la falta de cumplimiento del reglamento de la Oficina de Estadísticas. En el reglamento se fijan los datos necesarios para relevar en los organismos judiciales (recursos humanos, expedientes ingresados y resueltos, etc.). La estadística está establecida con carácter mensual, con un plazo de 8 días desde el inicio del mes.

Previo a este período, los Juzgados de Primera Instancia del Fuero Comercial sólo comunicaban a la CSJN algunos datos, a saber: “expedientes existentes”, “expedientes ingresados”, “expedientes resueltos” y “expedientes en trámite”. Estas cuatro categorías contaban con poca precisión en los enunciados sustentados y poca claridad en la información que suministraban, escondien-

(4) *Ibídem* notas 1 y 2.

do cada uno de ellos distintas interpretaciones según cada uno de los magistrados intervinientes. Para las necesidades de los integrantes del fuero, esto era suficiente.

Inicialmente la estrategia de la Oficina de Estadísticas de la Corte Suprema se tradujo en “dejar hacer”. En este sentido, las estadísticas reflejaban el escaso interés que, en el fuero, le brindaban a dichos datos. La prioridad era la resolución de los expedientes en el juzgado. Pocos (o nadie) buscaban evaluar el desempeño de los distintos organismos jurisdiccionales, lo cual suponía que elaborar estadísticas era una verdadera “pérdida de tiempo”.

Una vez que la Oficina de Estadísticas quedó oficialmente constituida, con un marco normativo establecido y un reglamento propio (que, a su vez, la introducía dentro del marco normativo del reglamento del Poder Judicial en su conjunto), buscó construir los datos estadísticos que se consideraban relevantes. Para ello, diseñó una planilla de relevamiento de datos estadísticos para todos los fueros no penales de la Justicia Nacional y los remitió, sin previa consulta a sus integrantes.

El rechazo no se hizo esperar. Inmediatamente que las planillas fueron repartidas entre los jueces de Primera Instancia del Fuero Comercial, un grupo de ellos objetó los datos a relevar (expediente S-180/94:11). En marzo de 1994, la Cámara propuso a los magistrados de la Primera Instancia a presentar las correcciones pertinentes. De este modo, paralizó el proceso de recolección de datos y de implementación de las planillas propuestas por la Oficina de Estadísticas de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

Básicamente, dos fueron las principales protestas que se oyeron. La primera de ellas ponía en cuestión la nomenclatura de las categorías relevadas. La segunda, el esfuerzo que demandaría relevarlas con intervalos mensuales. La actitud de la Oficina de Estadísticas de la Corte Suprema de la Nación fue conversar telefónicamente con los jueces de Primera Instancia. De este modo, relevó las objeciones y las integró en el formulario. Sin embargo, mantuvo la posición de confeccionar las planillas mensualmente.

También la Comisión de Infraestructura, Informática y Jurisprudencia de la Cámara de Apelaciones del Fuero Comercial descartó los formularios propuestos por la Oficina de Estadísticas de la Corte Suprema de la Nación. Las principales objeciones tenían que ver con los puntos “expedientes en trámite”, “expedientes en ejecución” y “duración”. Sobre la segunda categoría sólo se dijo que no consta en los libros el momento de la ejecución. Implícitamente sugieren que relevarla sería un costo extraordinario. Esto es señalado en lo expuesto el 24 de agosto de 1994 (expediente S 180/94:29).

Para legitimar su pedido, la Oficina de Estadísticas de la Corte Suprema de Justicia de la Nación presentó un modelo de planilla de estadísticas del Fuero Laboral, con el que pretendió justificar el pedido de datos referenciándolo a lo proporcionado por otros ámbitos judiciales y dejando así en evidencia la actitud “reticente” del Fuero Comercial. En él se criticó la ausencia de datos sobre los “expedientes en trámite”. La supresión de los puntos sugeridos por la Cámara reduciría la posibilidad de obtener datos al respecto.

Finalmente, el Fuero Comercial y la Oficina de Estadísticas de la Corte Suprema de Justicia de la Nación llegaron a un acuerdo en el año 1995, luego

de una reunión entre una Comisión *ad hoc*, constituida por jueces de Primera y Segunda Instancia, y funcionarios de la Oficina de Estadísticas. Allí establecieron las pautas para la presentación de los datos y se diseñaron las planillas de recolección de datos, dejando de lado todo lo referente a duración del proceso y su resolución, reduciendo la distribución por tipos distintos y manteniendo la confección mensual de la planilla de relevamiento de datos. En esa reunión se aclararon las categorías a relevar definiéndolas (5). Para que la estadística sea homogénea se determinó que no se contabilizarían los expedientes anteriores. De este modo, se toma al año 1995 como año cero. Los expedientes ingresados son computados según el tipo de proceso y no por el objeto del juicio.

El resultado de esta transición deriva de criterios o puntos de vista diferentes respecto de la importancia del relevamiento de la estadística judicial. Uno de ellos resultó el hegemónico, descartando o subordinando a los otros. El criterio subordinado es aquel que focaliza el papel de la estadística como herramienta para la decisión de las políticas del Poder Judicial. Cuanto más claros y nítidos resulten los datos obtenidos, mejores decisiones podrán tomarse al respecto.

Este criterio se apoya en la necesidad de datos cuantitativos para la toma de decisiones. Desde este punto de vista, aun cuando la principal actividad del órgano sea la jurisdiccional, debe ser también prioritaria, por un breve lapso de tiempo, la confección de la estadística.

Sobre este criterio prevaleció otro. Aquel que, aún reconociendo la necesidad de la estadística para la toma de decisiones, prioriza la función jurisdiccional diaria. Desde este punto de vista, los datos obtenidos se ven como un trabajo más, o bien, una recarga de trabajo quitando valor a su utilidad. Este criterio está basado a su vez en dos razonamientos: en primer lugar, aquel que enfatiza los obstáculos de infraestructura (recursos humanos y tecnológicos disponibles), argumentando que la obtención de los datos se logrará destinando nuevos recursos para resolver el pedido en cuestión. En segundo lugar aquel que señala los problemas de definición de las categorías de análisis para obtener los datos. Obviamente aquí no se avanzará sobre la valoración del uso que se haya dado a la herramienta estadística en la consecución de una política judicial, sino que solo se resalta que, al establecer las bases del muestreo estadístico del fuero prevaleció la opinión a favor de su necesidad para tal fin.

3. Las consecuencias negativas de ese proceso.

Como consecuencia negativa del proceso descrito, subsisten en la actualidad diferencias de criterio en la toma de los datos que producen importantes divergencias en las estadísticas publicadas por la Cámara de Apelaciones del fuero y por la CSJN. La principal es que aquella computa los expedientes por el objeto del juicio, en tanto que ésta lo hace con relación a "tipos" de juicio pre-determinados. La diferencia numérica teniendo en cuenta ambos criterios, es bastante amplia:

(5) Expediente de la Cámara de Apelaciones en lo Comercial Nro. S 180/94, puntos 5,6,7 y 8.

Cuadro 1

Expedientes ingresados por Juzgado año 2001			
Juzgado	Datos según la Cámara	Datos según la CSJN	Diferencia
Juzgado 1	4839	3813	-1026
Juzgado 2	11457	3746	-7711
Juzgado 3	3518	3726	208
Juzgado 4	4631	3615	-1016
Juzgado 5	4220	3789	-431
Juzgado 6	6141	3840	-2301
Juzgado 7	4863	3798	-1065
Juzgado 8	4024	3960	-64
Juzgado 9	4245	3786	-459
Juzgado 10	11995	10968	-1027
Juzgado 11	5094	3809	-1285
Juzgado 12	12339	10893	-1446
Juzgado 13	4952	3795	-1157
Juzgado 14	4846	3744	-1102
Juzgado 15	6294	3817	-2477
Juzgado 16	11875	10996	-879
Juzgado 17	5635	3507	-2128
Juzgado 18	3519	3825	306
Juzgado 19	4439	3737	-702
Juzgado 20	4110	7185	3075
Juzgado 21	4603	3604	-999
Juzgado 22	5460	3836	-1624
Juzgado 23	10495	11056	561
Juzgado 24	9262	7362	-1900
Juzgado 25	5374	3744	-1630
Juzgado 26	6065	3814	-2251
Total	164295	133765	-30530

Fuente: Ministerio de Economía. Leyes de presupuestos.

Datos: Foro de estudios sobre la administración de Justicia.

Debe aclararse que los datos provenientes de la CSJN se originan en las planillas confeccionadas por los Juzgados de Primera Instancia, en tanto que los de la Cámara derivan de informes de la Mesa de Entradas General del fuero. Según lo manifestado por representantes de la Secretaría de Estadísticas de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, es imposible llevar un seguimiento por el sistema informático ya que muchos juzgados realizan el movimiento de sus expedientes mediante el programa Lex Doctor y no por el exigido por la Corte.

Hemos comprobado que hay multiplicidad de expedientes que no pasan por la Mesa de Entradas del fuero y que son los causantes principales de la diferencia descripta. Entre ellos se ha identificado el caso de los expedientes ingresados por conexidad (en particular los incidentes en quiebras y concursos).

Por último se han comprobado, para ambas fuentes, cantidad de errores de toma de datos y simples errores en las sumatorias totales de las categorías o de los períodos de tiempo, lo que habla a las claras de un bajo nivel de control del trabajo estadístico y dificulta aún más el trabajo de los investigadores.

4. Propuestas

4.1. Definición de categorías e indicadores de gestión

4.1.1. Introducción

Resulta imprescindible seleccionar una serie de indicadores de gestión. Pero esto resulta imposible sin una fuente de información segura, clara y eficiente. En este apartado se desarrollará algunas líneas para la modificación de los formularios de relevamiento y los manuales del usuario.

Para que la información estadística sea utilizable tiene que cumplir ciertos requisitos. Tal como está planteado en los trabajos mencionados, los datos tienen que ser confiables, comprensibles suficientes, integrales, continuos, coherentes y accesibles. En el Plan Nacional de Reforma Judicial (6) se agrega información sobre flujos de procesos.

Antes de esbozar la siguiente propuesta vale distinguir tres tipos de datos (7). El primer conjunto de datos está vinculado con la gestión de los juzgados; el segundo conjunto, con la información pública; el tercer conjunto, remite a los aspectos jurisdiccionales (información acerca de la decisión de los magistrados, como las sentencias, etc.). En el presente apartado sólo nos ocuparemos de las dos primeras aunque, como organismo público, el Poder Judicial debe responder a las tres demandas.

Todo esto descansa sobre la premisa de entender la estadística como una herramienta y no un fin en sí mismo, y en este caso está orientada hacia un fin específico: mejorar la gestión de las oficinas judiciales. Para ello, resulta imprescindible definir para qué se quiere la información y qué se está evaluando. Si se establece la finalidad, se seleccionarán los datos relevantes y se descartarán aquellos que son redundantes o inútiles. El trabajo estaría, así, orientado a un fin claro y significativo.

(6) "Plan Nacional de Reforma Judicial", Ministerio de Justicia de la Nación, Centro de Estudios Jurídicos y Sociales (1999).

(7) "Acceso a la información pública: apuntes sobre la problemática del dato judicial en Argentina", Héctor Chayer, en "Estudios sobre la Administración de Justicia" año I, número I (2003).

4.1.2. Objetivos de la propuesta

El objetivo es un sistema de información estadística coherente, con continuidad, accesible, suficiente e integral, de modo tal que sea utilizable para el análisis de la gestión como así también, refleje información general sobre el fuero para la sociedad.

4.1.3. Metodología de implementación

Hasta ahora el relevamiento de la información estadística, como señalamos a lo largo del trabajo, se viene haciendo de modo asistemático y sin criterios unificados. Las planillas y formularios no expresan necesariamente la realidad de los juzgados y dejan fuera información relevante y útil. Las categorías no son claras y precisas dejando espacio para la libre interpretación. Todo ello conduce a una gran heterogeneidad de datos detrás de una misma categoría.

La definición de indicadores debería realizarse de modo participativo incluyendo tanto a los productores de la información (el personal de los juzgados) como sus usuarios (los mismos integrantes de los juzgados, representantes de los interesados de la sociedad, responsables de la superintendencia, etc.)

A título de ejemplo, se exponen aquellos indicadores que, desde la perspectiva de los autores, responden a la totalidad de los requisitos reseñados. Por otra parte, estos indicadores fueron elaborados en función de las planillas de relevamiento vigentes y, con algunas modificaciones, pueden aprovecharse más.

Un indicador es “un instrumento de medición de variables asociado a metas. Por lo que el valor del indicador sirve para el análisis comparativo del cumplimiento de metas” (8). Existen dos tipos de indicadores. Aquellos indicadores que miden la eficacia del sistema, es decir, el “grado de cumplimiento de la institución y sus partes con los objetivos fundamentales y las metas específicas” (9). Estos parten de la definición clara de las metas a las que arriban y, teniéndolas presente, orientan sus recursos estratégicamente hacia ella. El segundo tipo de indicadores son aquellos vinculados con la eficiencia, entendida como relación entre la producción y los insumos utilizados para ello. De este modo, sirve como medición de la productividad de los organismos judiciales, relacionando niveles de producción con los costos medios.

Teniendo estas definiciones presentes proponemos una serie de indicadores de gestión:

Indicadores de gestión - Eficacia (10)	
Tasa de resolución	Es la proporción de causas que se resuelven anualmente en relación con las ingresadas. Su fórmula es causas resueltas/causas iniciadas

(8) *Ibidem.* nota 6.

(9) *Ibidem.* nota 6.

(10) Muchos de estos indicadores fueron extraídos del trabajo de Milena Ricci, Natalia Calcagno y Martín Gershanik “Medición del desempeño en los Juzgados Co-

Tasa de demora inicial	Este indicador mide la cantidad de años que le demandaría al juzgado resolver los casos en trámite. Su fórmula es causas pendientes /causas resueltas
Tasa de juicios ejecutados	Este indicador mide la cantidad de causas realmente finalizados en el período. Su fórmula sería: causas ejecutadas/causas resueltas

Para la utilización de estos indicadores hay que definir sus categorías. Básicamente, estos indicadores trabajan con las categorías: causas ingresadas, causas resueltas, causas pendientes y causas ejecutadas. Sin embargo, aun cuando se propugnan estos indicadores, es importante mantener el nivel de desagregación vigente. De este modo, se obtiene los datos en todas las categorías pero divididas por tipo de proceso.

Indicadores de gestión - Eficiencia	
Carga laboral por juez	Este indicador valora la congestión de cada organismo judicial. Su fórmula es causas ingresadas/juez.
Carga laboral por empleado	Como el anterior, valora la congestión del organismo judicial, teniendo en cuenta la fuerza de trabajo. Su fórmula es causas ingresadas/personal (nombrado y sin nombrar) (11)
Tiempo promedio por proceso	Este indicador, más dificultoso de relevar en una primera etapa, da información sobre la demora en los procesos. Su fórmula es Fecha de finalización – Fecha de inicio.

Finalmente, la fijación de estándares de duración de determinados períodos identificables dentro del procedimiento judicial, resultaría una bienvenida novedad. Permitirán conocer la efectiva duración de los procesos, siendo una excelente realimentación para los juzgados, así como información permanentemente reclamada desde la sociedad civil.

A título de ejemplo, hitos claves del proceso están determinados en el capítulo “El trámite de los juicios ordinarios” de esta misma investigación.

merciales de la Capital Federal”, en “Poder Judicial, desarrollo económico y competitividad en la Argentina”, compilación de Ana Piaggi, De Palma, Buenos Aires, 2000.

(11) Este indicador es más revelador si se obtiene según las dos opciones, esto es contando la presencia de “meritorios” o sin ella.

4.2. Programa de información estadística

4.2.1. Introducción

A lo largo de esta sección se profundizó en los problemas de la información estadística, el registro de datos, la interpretación de las categorías, etc. Todos ellos radican en la falta de importancia y de significatividad que se le asigna a la producción de los datos. La estadística en sí misma carece de interés para la mayoría de los miembros de los fueros (12). En las entrevistas realizadas los jueces, más propensos a la seriedad de estos informes, no percibían un uso práctico de la información obtenida.

Es esta imagen lo que explica porqué no se le ha prestado demasiada atención. De hecho, los integrantes del juzgado veían esta tarea como una carga más que, en su actividad cotidiana, se transformaba en un obstáculo a saldar. Como sucedía en una investigación *“De esta manera se impone a los empleados este trabajo adicional, que muchos ven como una pesada carga que no reporta ningún beneficio y que los distrae de las tareas más importantes que debe realizar el juzgado como es la de llevar adelante los procesos”* (13).

Por este motivo, el problema es determinar para qué sirven las estadísticas. En una serie de trabajos de Fores (14), se estableció aplicaciones concretas a la información estadística, como: insumo para la planificación y diseño de políticas judiciales; para desarrollar investigaciones acerca del funcionamiento del sistema de justicia; para fijar estándares de rendimiento; y, finalmente, para controlar a los actores del sistema (15).

Para continuar esta línea de trabajo, la propuesta aquí desarrollada tiene como objetivo asignarle un sentido en una política judicial más amplia. Dicha política integra a los mismos actores del fuero. En líneas generales, la cuestión es lograr la participación de los magistrados y empleados en el proceso de utilización de los datos e indicadores y en beneficio de los procesos productivos. De este modo, las experiencias así elaboradas de los distintos juzgados mejorarán la producción diaria del resto.

4.2.2. Objetivos

El objetivo de esta propuesta es proporcionar los medios para definir una política judicial concreta, para el uso de la información estadística en una visión de conjunto. De este modo, se evita el aislamiento de las oficinas judiciales y genera la participación activa de los magistrados y empleados integrándola con la capacitación continua.

(12) “Recopilación y análisis de información estadística sobre la Justicia Federal” de Adrián Guisarrí, Natalia Calcagno y Milena Ricci, PROJUS, 1999.

(13) *Ibidem*.

(14) “Recopilación y análisis de información estadística sobre la Justicia Federal” de Adrián Guisarrí, Natalia Calcagno y Milena Ricci, PROJUS, 1999, y también “Plan Nacional de Reforma Judicial”, Ministerio de Justicia de la Nación, Buenos Aires, 1999.

(15) “Recopilación y análisis de información estadística sobre la Justicia Federal” de Adrián Guisarrí, Natalia Calcagno y Milena Ricci, PROJUS, 1999.

4.2.3. Metodología de implementación

Esta propuesta descansa en cinco pasos: a) definición de las categorías e indicadores de gestión; b) elaboración de los formularios de recolección e instructivos; c) procesamiento de la información; d) investigación de los procesos operativos, diagnosticando los problemas y “mejores prácticas”.

Los dos primeros pasos ya han sido tratados. Aquí se desarrollarán las etapas finales. Para el marco teórico y la definición de “mejores prácticas” nos remitimos al capítulo “Mejores prácticas en la gestión judicial” de este trabajo.

Una vez fijados los estándares de gestión y los indicadores de productividad, se procesa la información apuntando a detectar los juzgados de mejor performance (c). Estos constituirán el “grupo de muestra”; los segundos, el “grupo crítico”. Antes de iniciar el proceso, a través de los datos de la mesa de entradas de la Cámara, se establece la carga de trabajo según el tipo de juicios que ingresó en el año (por ejemplo, se tiene en cuenta si ingresó alguna quiebra voluminosa o no). A partir de estos datos, se identifica cuáles son los juzgados, cuyo desempeño es superior a la media del fuero.

Con estos dos grupos establecidos, se desarrollan actividades en paralelo. El primer grupo son aquellos juzgados cuyos indicadores de gestión manifiestan un rendimiento efectivo, por lo que es imprescindible comprender las estrategias que se estén implementando. El segundo grupo son aquellos colapsados, por lo que necesitarán ayuda de la Cámara para mejorar sus resultados.

En el siguiente paso (d) se propone analizar, con participación de organismos especializados en análisis de gestión judicial e integrantes del juzgado. El objetivo de la investigación es el análisis de los procesos implementados en la actividad interna del Tribunal.

Finalmente, se apunta a generar un intercambio de experiencias entre los mismos integrantes del fuero, en particular las propuestas de “mejores prácticas”.

4.2.4. Antecedentes de la propuesta

Esta propuesta de participación activa de los mismos participantes en la definición de los procesos productivos proviene de otros campos disciplinares, tales como el análisis de gestión, benchmarking, etc. Para el ámbito judicial el Plan Nacional de Reforma Judicial tiene delineada una estrategia de análisis de gestión (16). Allí se describen las etapas del diagnóstico de gestión. Un diagnóstico inicial, una determinación de metas y objetivos, una determinación de los cambios, un diagnóstico final, un análisis crítico y acciones correctivas. La elaboración de la propuesta esbozada más arriba parte de este modelo.

La propuesta del Plan contiene un “sistema de control basado en estudios aleatorios por muestreo, por fuero o por juzgado”. Aun cuando la modalidad del análisis es utilizable, la propuesta actual contempla la participación de los mis-

(16) *Ibidem.* nota 6.

mos integrantes del fuero. De este modo, lograr mejoras desde los mismos actores sociales.

Otro antecedente es el trabajo ya citado sobre “Recopilación y análisis de información estadística sobre la Justicia Federal”. En él se desarrolla una estructura de análisis de gestión basado en los elementos de la teoría de la gestión de procesos.

Bibliografía

BAZÁN LAZCANO, MARCELO: *“La superintendencia judicial y sus especies. Consideraciones sobre la administrativa disciplinaria interna”*, El Derecho 175.

BIELSA, RICAURTE Y ESPÓSITO, GARCÍA BLAYA: *“El Sistema Judicial: informe realizado en el marco del Programa Nacional de Asistencia Técnica para la Administración de los Servicios Sociales”* Gobierno Nacional/BIRF/PNUD, julio 1994.

BOXWELL, ROBERT: *“Benchmarking para competir con ventaja”*, McGraw-Hill, España, 1995.

CASTROPAREDES, JORGE TAMAYO: *“Introducción”*, en *“Teoría de la Organización para la Administración Pública”*; Michael M. Harmon y Richard T. Mayer, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., Fondo de Cultura Económica, México 1999.

CHAYER, HÉCTOR: *“Acceso a la información pública: apuntes sobre la problemática del dato judicial en Argentina”*, en *“Estudios sobre la Administración de Justicia”*, año I, número I, Fores, Buenos Aires, 2003.

CHAYER, HÉCTOR Y RICCI, MILENA: *“El trámite del proceso ejecutivo y las nuevas secretarías del Fuero Comercial”* en *“Poder Judicial, Desarrollo y Competitividad en la Argentina”*, Ana I. Piaggi Tomo III, Depalma, Buenos Aires, 2002.

CHAYER, HÉCTOR; CABELLOTTI, CARLOS ALEJANDRO; GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, ALEJANDRA; AGUIAR, ADOLFO ATHOS; RAMINGER, LILIANA; MEHAUDY, JORGE; MARCET, JUAN PABLO Y DEL CARRIL, SANTIAGO: *“Diagnóstico de situación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires”*, Fores - Fundación Ciencias Jurídicas y Sociales, en línea en www.cijuso.org.ar, 2002.

CABELLOTTI, CARLOS ALEJANDRO Y DEL CARRIL, SANTIAGO: *“El uso del dato en el gobierno judicial”*, en *“Estudios sobre la Administración de Justicia”*, año II, número II, Fores, Buenos Aires, 2004.

ETKIN, JORGE: *“Burocracia en corporaciones públicas y privadas”*. Macchi, Buenos Aires, 1996.

FUCITO, FELIPE: *“¿Podrá cambiar la Justicia en la Argentina?”*, Fondo de Cultura Económica, Bs. As., 2001.

GARAVANO, GERMÁN; CHAYER, HÉCTOR; CABELLOTTI, CARLOS ALEJANDRO Y OTROS: *“Usuarios del sistema de Justicia en Argentina”*, Fores - Banco Mundial, Buenos Aires, 2000.

GARAVANO, GERMÁN; CHAYER, HÉCTOR; CABELLOTTI, CARLOS ALEJANDRO Y RICCI, MILENA: *“La problemática de la Oficina Judicial en la Argentina”*, en El Derecho, 3/IX/99.

GUISARRI, ADRIÁN; CALCAGNO, NATALIA Y RICCI, MILENA: *"Recopilación y análisis de información estadística sobre la Justicia Federal"*, PROJUS, 1999.

HARMON, MICHAEL M. Y MAYER, RICHARD: *"Teoría de la Organización para la Administración Pública"*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

KOGAN, HILDA: *"La justicia en cifras"*, exposición en la mesa redonda *"La información al servicio del Gobierno Judicial"* organizada por Argenjus, CEJA y la Junta Federal de Cortes, Buenos Aires, 12 de diciembre de 2003.

LYNCH, HORACIO; DEL CARRIL, ENRIQUE V.; FERRARI, GUSTAVO; GUISSARRI, ADRIÁN; GARAVANO, GERMÁN; GOBBI, MARCELO; ANICH, JUAN ANTONIO; CAFFERATTA, FERNANDO; RODRÍGUEZ ESTÉVEZ, JUAN M.; MALAUREILLE, FACUNDO Y ELÍAS, FEDERICO: *"Justicia y desarrollo económico"*, Consejo Empresario Argentino, Buenos Aires, 1999.

MARCEY, JUAN PABLO: *"El gobierno del sistema judicial en Argentina: Un enfoque organizacional"* en *"Estudios sobre la Administración de Justicia"*, año II, número II, Fores, Buenos Aires, 2004.

MINISTERIO DE JUSTICIA DE LA NACIÓN: *"Plan Nacional de Reforma Judicial"*, Centro de Estudios Jurídicos y Sociales, Buenos Aires, 1999.

MINTZBERG, HENRY: *"Diseño de organizaciones eficientes"*, El Ateneo, Buenos Aires, 2000.

OSSORIO, MANUEL: *"Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales"*, Ed. Heliasta, Bs. As., 1992.

RICCI, MILENA; CALCAGNO, NATALIA Y GERSHANIK MARTÍN: *"Medición del desempeño en los Juzgados Comerciales de la Capital Federal"*, en *"Poder Judicial, Desarrollo y Competitividad en la Argentina"*, Ana I. Piaggi Tomo I, Depalma, Buenos Aires, 2000.

SESÍN, DOMINGO: *"Una estrategia para incrementar la calidad y celeridad de las decisiones judiciales sin variar el presupuesto"*, en *"Estudios sobre la Administración de Justicia"* año I, número I, Fores, Buenos Aires, 2003.

SPENDOLINI, MICHAEL J.: *"The benchmarking book"*. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1992.

VILLEGAS BASAVILBASO, FLORENCIO: *"Superintendencia Judicial"*, Editorial Piat-ti, Buenos Aires, 1956, I-A.