

## PRINCIPIOS PARA UN PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SISTEMA JUDICIAL

### INTRODUCCION

El propósito de este documento es proponer un modelo de calidad total en la función gerencial del Poder Judicial, como mecanismo para asegurar que se cumple con estándares de excelencia propios de la función judicial.

En la *Carta de Derechos de las Personas ante la Justicia* se afirma cabalmente que el respeto a la dignidad y a los derechos inalienables de las personas exigen el ofrecimiento de un sistema judicial eficaz: accesible, ágil, transparente, comprensible, que además asegure un trato amable y sensible a las personas. Todo ello, en el marco de elementos indispensables del comportamiento de los jueces y juezas: la imparcialidad e integridad. En síntesis, estos productos aspiran a un sistema judicial *responsable* ante los ciudadanos y las ciudadanas a quienes sirve y se debe; un sistema judicial que modele los más altos valores éticos.

El mencionado objetivo no se logra únicamente con expresar los ideales o valores que deben guiar la función judicial; supone definir determinados niveles de calidad y encaminar estrategias para alcanzarlos. Máxime, cuando se ha propuesto que los jueces y juezas no solamente se deben comprometer por la calidad de su comportamiento individual, sino por las actuaciones institucionales. “El juez institucionalmente responsable es el que, además de cumplir con sus obligaciones específicas de carácter individual, asume un compromiso activo en el buen funcionamiento de todo el sistema judicial.”<sup>[1]</sup>

### PROPUESTA

La amplitud de la responsabilidad que se asigna al juez merece la adopción, de parte del Poder Judicial, de políticas y estrategias gerenciales que les provea el apoyo necesario que, sumado a su compromiso personal, les permita asumirla de manera exitosa.

En atención a ello, y en reconocimiento de la aspiración genuina de los países integrantes de la Cumbre Judicial Iberoamericana de proveer los medios necesarios para alcanzar su aspiración de excelencia, más allá de sistemas formales de supervisión y evaluación del desempeño judicial- cuya discreción absoluta mantiene cada Poder Judicial-, se propone el modelo para un **Programa de Calidad del Sistema Judicial**.

El mismo tiene como punto de partida los principios básicos de la filosofía gerencial de calidad total (TQM). Toma en cuenta también la experiencia de proyectos similares implantados en varios países en el contexto judicial, lo que plantea la necesidad y conveniencia de compartir estas experiencias en el contexto de los trabajos de la Cumbre Judicial Iberoamericana.

## **PRINCIPIOS BASICOS DEL PROGRAMA DE CALIDAD DEL SISTEMA JUDICIAL**

### *1. Calidad y Excelencia como aspiraciones primarias.*

La aspiración a la calidad y la excelencia en la prestación de servicios en el ámbito judicial debe primar, tanto entre los miembros de la Judicatura como entre los funcionarios y funcionarias del poder Judicial.

*1.1* Un Poder Judicial comprometido con la calidad y excelencia como aspiraciones primarias tiene definida una visión clara y unas metas y objetivos concretos. Estas aspiraciones pueden precisarse a través de planes estratégicos que incorporen metas realistas alcanzables a corto, mediano y largo plazo.

*1.2* El compromiso con la calidad y excelencia supone mantener una divulgación constante de las metas trazadas, entre todo el personal que labora en los Poderes Judiciales. Supone también que todos y todas conozcan la forma en que, a través del trabajo que realizan, contribuyen a esas metas, de manera que estén orientados a lograrlas.

### *2. La persona usuaria como eje.*

El trabajo de los tribunales es un servicio público. En torno a las condiciones y necesidades particulares de las personas que atiende debe diseñarse todo medio de prestación de servicios en el Sistema Judicial y toda determinación tiene que anticipar su impacto en las personas usuarias.

2.1 Un sistema judicial orientado al servicio a la persona usuaria utiliza los medios a su alcance para conocer las características y necesidades de las personas que atiende. Mecanismos de consulta como estudios de campo, encuestas para conocer el perfil de las personas usuarias, por sector o región servida por el tribunal, son útiles para este propósito.

2.2 Se debe considerar la información obtenida sobre el perfil de la persona usuaria y adaptar los servicios que ofrece el tribunal a sus condiciones particulares. Programas de servicio en horario extendido, apoyos especiales a personas con limitaciones físicas, servicios de transportación, entre otros, son alternativas que se pueden explorar para atender condiciones especiales.

2.3 Los cambios que se propongan relacionados a los servicios que se ofrecen siempre deben tomar en consideración, con prioridad el impacto que pueden tener en la clientela.

2.4 Servicios orientados al cliente toman en cuenta también sus expectativas, que se pueden conocer a través de encuestas administradas con ese propósito. Establecer estándares razonables de tiempo de espera, trato-cortesía, respeto-, permiten que las expectativas estén claras; facilita también una mejor supervisión de los servicios que brinda el tribunal.

### *3. Participación y Responsabilidad*

Todas y todos los servidores públicos que intervienen de alguna forma, directa o indirecta, en un proceso judicial, aún en aspectos de apoyo administrativo del nivel más elemental, tiene que

asumir responsabilidad por su participación en éste y procurar que la misma sea de calidad absoluta. *La calidad es compromiso de todos y todas.*

*3.1 Los organismos judiciales deben propiciar que sus funcionarios y funcionarias entiendan el carácter sistémico de los procesos de trabajo, las relaciones que existen entre las funciones que realizan unos y otros, en el producto o servicio a la persona usuaria.*

*3.2 Promover el sentido de participación y responsabilidad de funcionarios y funcionarias , conlleva procurar que éstos conozcan, no solamente el trabajo que tienen que realizar, sino su relación con los procesos judiciales, y el impacto que puede tener en estos procesos el no realizar su trabajo con calidad.*

*3.3 Establecer y divulgar los parámetros de calidad que se espera de cada funcionario.*

#### *4. Importancia al proceso de gestión (o de trabajo) .*

Los procesos de gestión pueden suponer el éxito o fracaso del servicio que se ofrece. Los procesos de gestión deben ser eficientes y asegurar que el servicio se ofrece en el menor tiempo posible y con niveles óptimos de calidad.

4.1 Se deben tomar medidas para asegurar que cada paso del proceso se justifique, y se realice de forma óptima y en el menor tiempo posible.

#### *5. Apoderamiento del proceso de gestión*

Los Jueces y Juezas son los “dueños” del proceso de gestión en el sentido de que tienen que asumir control del mismo para que reúna las condiciones de calidad a las que se aspira. En ese rol, tiene que mantener la actitud proactiva característica de todo buen líder. Debe estar enfocado en resultados y dispuesto a tomar las determinaciones necesarias para que éste se alcance de forma oportuna y adecuada.

#### *6. Procesos de gestión dinámicos.*

Los procesos de gestión no pueden ser moldes fijos a los que las personas se ajusten. Tienen que someterse a evaluación, cambio y mejora continua. Se tomarán medidas para que esa evaluación y los ajustes a los procesos que se estimen necesarios sean realizados con la mayor agilidad posible.

#### *7. Beneficio sistémico*

Al tomar decisiones relativas a los procesos de gestión, se velará porque el resultado no resulte en beneficio solamente para uno de sus interventores sino para el conjunto del proceso y el resultado final del mismo.

#### *8. Medición*

Se conoce la efectividad de un proceso de gestión, cuando se mide su resultado con indicadores apropiados; las decisiones y cambios no deben formularse a base de impresiones subjetivas. Medición, no impresión.

#### *9. Divulgación*

El modelo supone un empeño y compromiso de trabajo destacables. Es razonable que se comunique el esfuerzo realizado por el equipo de trabajo.

#### *10. Reconocimiento.*

Incorporar mecanismos de reconocimiento al esfuerzo y al éxito alcanzado aporta a mantener un esfuerzo sostenido de parte de los componentes del equipo.

---

[1] Código Iberoamericano de Etica Judicial, Cap. VI, Art. 42