



# Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad

Comentado por: Rolando Vega Robert





DEPARTAMENTO  
*Artes*  
GRÁFICAS

B. 40687

Ilustraciones: Yosselin Sánchez

## **PRESENT ACIÓN**

*Con gran complacencia, les presento el “Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad”, con el cual he querido plasmar algunas reflexiones y comentarios que puedan ayudar a su mejor comprensión.*

*Este documento fue aprobado unánimemente por la Asamblea Plenaria de la XVI Cumbre Judicial Iberoamericana, celebrada del 25 al 27 de abril del 2012, en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. El Decálogo constituye una guía básica que contiene los principios generales que pretenden inspirar y orientar a las organizaciones de Justicia que deseen encaminar sus esfuerzos hacia una Gestión de la Calidad en beneficio de nuestros pueblos Iberoamericanos.*

*Tuve el honor de impulsar esta iniciativa en el marco del Grupo de Trabajo sobre “Calidad de la Justicia” en la pasada edición de la Cumbre. Inicialmente el grupo estuvo integrado por los representantes de los siguientes trece países: Argentina, Colombia, Uruguay,*

*Honduras, Nicaragua, Paraguay, Puerto Rico, Panamá, España, Portugal, Bolivia, Venezuela y Costa Rica. Posteriormente, se amplió con la participación de Guatemala, México, Cuba y el País Vasco.*

*Gracias al enorme compromiso y esfuerzo compartido de muchas personas, pudimos llevar adelante también la propuesta de constitución de la Red Iberoamericana de Gestión e Investigación de la Calidad para la Justicia (RIGICA-Justicia), cuyos Estatutos fueron aprobados por la XVI Asamblea Plenaria celebrada en Buenos Aires y ratificados finalmente en la II Reunión Preparatoria celebrada en Santa Cruz de la Sierra de la presente XVII Edición.*

*Dentro de los Estatutos de la RIGICA-Justicia, se creó la Comisión Iberoamericana de Calidad para la Justicia (CICAJ), la cual me honro en presidir. Fue integrada por representantes de Argentina, Colombia, Ecuador, España, México y Costa Rica.*

*Como reflexión final, debemos recordar siempre que la conexión de un Estado de Derecho con los valores superiores del ordenamiento jurídico, no sólo implica la sumisión a la Constitución Política y a la Ley a través del*

reconocimiento y las garantías de los derechos y libertades fundamentales. Para lograr una verdadera tutela y protección de los justiciables, deberá tenerse presente la Gestión de la Calidad como elemento esencial para poder garantizar la Justicia como un verdadero servicio público eficiente y de excelencia.

Confío en que este documento ayude a hacer realidad nuestros sueños comunes de poder brindar cada día una mejor calidad de Justicia Iberoamericana.

San José, 2 de abril de 2014.

**Rolando Vega Robert**

La calidad de la Justicia debe ser concebida como un eje transversal en el funcionamiento y organización de los Poderes Judiciales Iberoamericanos. Tiene que involucrar no sólo la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas usuarias en relación con el servicio público recibido, sino también incorporar la celeridad, la simplificación y la innovación de los procesos

**Magistrado Corte Suprema de Justicia de Costa Rica**  
**Presidente de la Comisión Iberoamericana de Calidad para la Justicia** de indicadores objetivos que permitan una adecuada y oportuna toma de decisiones para lograr una Justicia eficaz en el cumplimiento de sus metas, eficiente en la forma y en los recursos empleados para cumplirlas, y efectiva por los resultados que sea capaz de alcanzar.

El grado de democracia de una nación, se mide en gran parte por la expansión efectiva de los derechos de las personas y su justiciabilidad. La tutela judicial efectiva de los derechos, presupone que las organizaciones judiciales puedan ser capaces de cumplir satisfactoriamente las actividades que sean necesarias para evitar dilaciones

## **PREÁMBULO**

aprovechando eficientemente los recursos disponibles para la mejora continua de la gestión.

injustificadas en la prestación de los servicios de Justicia.

La calidad implica el desarrollo de la normalización de los procesos y de mediciones por medio de la planificación y De ello depende en gran medida el poder garantizar la seguridad jurídica como una de las responsabilidades fundamentales de todo Estado Democrático de Derecho.

*El desarrollo de los sistemas de gestión integral de la calidad, representa un enorme desafío para poder fortalecer la Justicia democrática que todos anhelamos. Ello debe hacerse dentro de un marco de absoluto respeto a los principios de independencia judicial e imparcialidad, principio de defensa y debido proceso, principios de legalidad y de legitimidad democrática.*

*El presente Decálogo está compuesto por los siguientes diez enunciados que contienen los principios y orientaciones que pretenden servir de referencia a los sistemas de Justicia de los países Iberoamericanos en la formulación de políticas públicas relacionadas con la planificación, los modelos y los métodos que permitan alcanzar la calidad en su gestión y la mejora continua.*

1  
Reconocer a la persona usuaria como razón de ser de la Justicia.



***“La calidad en el ámbito de la Justicia siempre debe estar orientada al cumplimiento de las expectativas y requerimientos de la persona usuaria. Tiene que dar respuesta a las necesidades de la población con equidad, objetividad y eficiencia. Un sistema de gestión de calidad, debe ser capaz de dar respuesta precisa y oportuna a los conflictos suscitados y susceptibles de ser resueltos con apego al Derecho.”***

COMENTARIO



Este primer mandamiento es uno de los más importantes de este Decálogo porque reconoce a las PERSONAS USUARIAS como la razón de ser de la justicia.

Ello implica que se ha logrado romper el paradigma de la justicia como el ejercicio del poder para entenderla en su verdadera dimensión de servicio público. El eje central de la justicia es la persona humana y por esa razón, deben atenderse sus expectativas y necesidades con eficiencia y estricto apego al derecho. Los tradicionales problemas de lentitud en la tramitación de los procesos contradicen sin duda alguna la satisfacción de las PERSONAS USUARIAS.

## II.

### Garantizar el acceso a una Justicia de calidad como derecho fundamental



*“En todo Estado Democrático de Derecho, debe garantizarse el acceso a una Justicia de calidad respetando siempre los derechos fundamentales de la población, en especial de aquellos grupos más vulnerables.*

*Si no somos capaces de superar esa realidad, estaremos muy lejos de alcanzar una verdadera justicia de calidad, equitativa, objetiva, eficiente y respetuosa de los derechos y libertades fundamentales.*

#### COMENTARIO



*Las Constituciones Políticas de nuestros países iberoamericanos, sin ninguna exclusión, contemplan el acceso a la Justicia como un DERECHO FUNDAMENTAL de toda persona humana. Sin embargo, debemos ir mucho más allá, no es suficiente con garantizar ese derecho.*

*La Justicia en su dimensión de servicio público debe brindarse de forma pronta, cumplida, sin dilaciones injustificadas, sin denegación y en estrecha conformidad con la Constitución y la Ley.*

*En muchos diagnósticos de la Justicia Iberoamericana se pone en evidencia que esa aspiración se ha convertido casi en una utopía por las personas usuarias que acceden a ella. Hoy día no tenemos ninguna duda de que una Justicia lenta equivale a una Justicia denegada, y una Justicia denegada no es Justicia.*

*Este segundo mandamiento del Decálogo compromete a nuestros Poderes Judiciales a garantizar como DERECHO FUNDAMENTAL el acceso a una justicia de calidad. Ello conlleva a que se deban implementar todos aquellos cambios*

### III. Desarrollar una debida planificación de la calidad en la Justicia



*“Para la consecución de las metas es necesario planear, dirigir, organizar y controlar. La calidad implica la toma de decisiones a largo plazo, determinando claramente los objetivos y las estrategias. Deben establecerse planes, metas y plazos con un uso adecuado de los recursos. Se requiere además, la sistematización, formalización y normalización de las prácticas de gestión donde se establezcan protocolos para la generación, validación y difusión del conocimiento.”*

necesarios en la organización y funcionamiento de sus estructuras organizacionales, que permitan alcanzar un servicio público con eficiencia. De lo contrario, los Poderes Judiciales continuaríamos siendo los principales violadores a este derecho fundamental, tan importante por sus dimensiones humanas como lo es el de brindar a la población una Justicia de Calidad y respetuosa de los  
**DERECHOS FUNDAMENTALES.**

#### COMENTARIO



La **PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN LA JUSTICIA** constituye el conjunto de actividades mediante las cuales se identifica el camino para llegar al logro de los objetivos de calidad que se ha planteado la organización. Una correcta **PLANIFICACIÓN** debe permitir responder a las siguientes preguntas:

¿Dónde queremos llegar?

¿Qué vamos hacer para lograrlo?

¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Qué vamos a necesitar?

*Todo lo anterior, bajo una clara y precisa definición de los objetivos de calidad entendidos como los propósitos o metas que se plantean cumplir en un intervalo de tiempo definido.*

*La PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD también implica el desarrollo de instrumentos como cronogramas y planes de trabajo que nos permiten llevar un proceso organizado, ordenado y controlado en su desarrollo. Deben ejecutarse tareas de análisis de la estructura organizacional, procesos, procedimientos y la implementación de un sistema de indicadores de gestión que sirva como mecanismo*

*que brinde información para la toma de decisiones y que a la vez nos permita mantener un modelo de mejora continua mediante la redefinición constante de los objetivos de calidad conforme se vayan cumpliendo en el tiempo.*

*Con ese enfoque hacia la PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD, estamos tratando de no continuar reproduciendo un modelo a veces caracterizado por un activismo improductivo o por una administración por ocurrencias. No basta la buena fe o las buenas intenciones que tengamos para lograr el impacto deseado en el servicio público de Justicia que le brindamos a nuestras poblaciones Iberoamericanas.*



# IV.

Fomentar una Justicia  
con enfoque  
sistémico integral



*“La gestión de la calidad permite la unificación de esfuerzos con el fin de asegurar la sostenibilidad de los objetivos y metas trazadas. Esta perspectiva de gestión de la calidad como sistema, implica la necesaria coordinación y cooperación. El trabajar articuladamente, permite generar valor al servicio de la administración de Justicia.”*

## COMENTARIO



No puedo obviar que detrás de este postulado, se encuentra una de las mayores debilidades de las organizaciones que brindamos el servicio de la Justicia en las naciones iberoamericanas. El carecer en la práctica de una perspectiva de ENFOQUE SISTÉMICO INTEGRAL, nos hace ser irremediamente más ineficientes a pesar de que algunas veces podamos ser eficaces sobre la base de costos muy elevados.

Nuestros Poderes Judiciales tienen en su estructura organizacional diversidad de órganos de control, por lo que es importante preguntarnos: ¿Qué controlan estas dependencias de la organización judicial? ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo interactúan y coordinan? ¿Incidir directamente en la efectividad del cumplimiento de las metas u objetivos estratégicos institucionales? ¿Incurren en duplicidad o reiteración de funciones? ¿En qué medida repercuten todas las acciones de cada órgano en la satisfacción de las personas usuarias y en la calidad del servicio público recibido?

No es necesario tener que estar en una época de severa crisis económica a nivel global, para caer en la cuenta de que mucho de lo que nuestras organizaciones hacen o dejan de hacer, eventualmente podrían hacerlo con mucho menos recursos

y una mayor y eficiente coordinación de acciones organizacionales. Justamente, el ENFOQUE SISTÉMICO INTEGRAL va dirigido en esa dirección.

El ENFOQUE SISTÉMICO INTEGRAL, debemos analizarlo desde varias perspectivas. En primer lugar, definiendo los alcances de lo que debe implicar un enfoque en nuestras organizaciones de Justicia. Tener un enfoque definido, implica inevitablemente tener lineamientos claros, una visión conjunta hacia la cual se planifican y se desarrollan los esfuerzos. Este enfoque debe ser conocido por toda la organización para lograr su interiorización y compromiso. La definición del enfoque, implica necesariamente la obligación de tener que tomar en cuenta la parte estratégica de cada organización.

En cuanto al punto de vista SISTÉMICO, nos remite a la necesidad de tener que articular esfuerzos mancomunados para ser capaces de lograr un mismo fin. Si cada una de las partes de la organización sólo se preocupa por sus propósitos concretos según su especialidad o responsabilidad, los resultados generales de la organización probablemente no serán alcanzados nunca, o si se alcanzan, lo serán a un costo muy alto. El ENFOQUE SISTÉMICO, debe promover que cada parte de la organización desarrolle sus actividades bajo el mismo enfoque o visión general. Para ello debemos tener presente que en la gestión de la calidad el servicio y la satisfacción de la persona usuaria, debe ser uno de los principales fines junto a la eficiencia y la eficacia.

Una visión institucional con ENFOQUE SISTÉMICO INTEGRAL, debe ser capaz de traducirse en una reducción importante de los individualismos o personalismos propios de la cultura judicial. Debe lograr la integralidad sobre la premisa del esfuerzo conjunto de todas las partes de la organización para conseguir que cada una de ellas sea capaz de aportar la cuota de desarrollo de sus propias actividades a la consecución de los fines comunes que debe cumplir la organización como un todo.

La mayoría de las organizaciones de la Justicia, debemos trabajar fuertemente para poder erradicar las conductas mezquinas, las envidias odiosas y muchas veces también, la supremacía de los intereses personales por encima de los verdaderos fines institucionales. Las organizaciones de Justicia

# V

## Reconocer en la Justicia la importancia de su talento humano



***“Una Justicia de calidad debe tener como elemento esencial a su talento humano por ser de vital importancia para crear la sinergia necesaria en su gestión. La organización debe valorarlo en función de la ejecución de sus actividades. Esta debe ser capaz de identificarlo y desarrollarlo mediante la experiencia y el conocimiento. Deben fortalecerse las habilidades, las destrezas, la formación, las actitudes y las competencias personales en procura de la excelencia del servicio público.”***

podremos encontrar más fácilmente el camino hacia una gestión de calidad fomentando un ENFOQUE SISTÉMICO INTEGRAL a partir del verdadero trabajo en equipo.

### COMENTARIO



Cada día que pasa, las organizaciones de justicia enfrentamos más retos y desafíos frente a un mundo de cambios y transformaciones. Por esa razón, debemos partir de una premisa esencial: para mantener lo bueno e innovar en la búsqueda de soluciones a lo que no hacemos bien, dependemos de las personas que conforman cada organización. Quienes damos vida y sentido a las organizaciones, somos sus colaboradores directos que las integramos.

Con el transcurso del tiempo, se ha identificado de diversas maneras a las personas que estamos al servicio de las organizaciones. Los conceptos han venido evolucionando paulatinamente pasando por lo que en algún momento se

denominó, el recurso humano, hasta llegar al concepto del capital humano. En este tercer milenio, la noción o el concepto ha evolucionado a una visión más integral. Por ello, hoy día hablamos del TALENTO HUMANO. Esta noción es la que hemos incluido en el Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad, porque incorpora conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, destrezas, potencialidades, entre muchos otros factores.

Las nuevas corrientes de pensamiento en la administración de las organizaciones, conciben el TALENTO HUMANO no sólo como la verificación de los requisitos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo. Se ha venido incorporando el tema de los perfiles y de las competencias necesarias para el desarrollo adecuado de esos dos aspectos en relación con las personas que conformamos la organización. No basta entonces que a cada colaborador se le permita y se le pida hacer bien su trabajo, sino que las organizaciones deben impulsar los esfuerzos permanentes y necesarios que promuevan el crecimiento de su personal a través de la formación y la capacitación en función de una gestión de calidad.

La gestión de la calidad en cualquier organización requiere necesariamente del TALENTO HUMANO para su desarrollo. Este deberá estar relacionado con una actitud positiva hacia la eficiencia, la eficacia y sobre todo, hacia los procesos de mejora continua. Los miembros de la organización deben buscar siempre la calidad de lo que hacen, pero a su vez, deben poner a disposición su TALENTO para contribuir a lograr una cultura de adaptabilidad al cambio y con una visión centralizada en la satisfacción de la persona usuaria.

El personal de cada organización debe estar comprometido con el servicio público que brinda a la ciudadanía y ser capaz de desarrollarlo con los más altos estándares de calidad definidos por las normas de su sistema de gestión de calidad. Para poder alcanzar ese fin, las organizaciones deben comprometerse a potenciar el desarrollo de las competencias y habilidades en su personal.

## COMENTARIO

# VI

Incentivar el compromiso  
y el trabajo en equipo  
en función de la Justicia



*“Quienes integran toda organización de la Justicia, deben identificarse con la persona usuaria, con sus necesidades y comprometerse a brindar una adecuada prestación del servicio público. Ser conscientes de la confianza y la responsabilidad social que tienen depositadas y de la importancia de la Justicia como pilar de la democracia en todo Estado democrático de derecho. Todos los miembros de la organización fomentarán la cultura del trabajo en equipo. Deberán ser garantes de los valores éticos, la vocación de servicio público, la corresponsabilidad y la transparencia en la función pública.”*



*En la mayoría de las organizaciones de justicia y a lo largo de su historia, encontramos una característica común que puede manifestarse en mayor o menor grado: el individualismo. Probablemente la naturaleza de las funciones que desempeñamos, nos hace ser bastante resistentes al TRABAJO EN EQUIPO. Pudiera ser que en muchos casos no hayamos visualizado la importancia y la necesidad de romper esas fronteras para poder alcanzar los objetivos o metas organizacionales o institucionales.*

*No hay duda de que las organizaciones son mucho más eficaces y eficientes, cuando son capaces de desarrollar habilidades o destrezas colectivas que*



potencien el **TRABAJO EN EQUIPO**. Ello debe motivar de forma paulatina un cambio de cultura que nos permita ofrecer un mayor impacto que sea representativo de un servicio público de calidad.

Los servidores públicos somos depositarios de funciones y responsabilidades públicas en las cuales debe prevalecer el compromiso hacia la satisfacción de la persona usuaria con los servicios brindados a la ciudadanía y a la población en general. Debemos ser capaces de interiorizar que nuestra actividad en la Justicia, forma parte de un fin público primordial para hacerla efectiva como un pilar de toda democracia. El compromiso debe hacerse realidad en el trato y en los resultados de nuestras funciones, entendiendo las necesidades y requerimientos de las personas a las cuales servimos y teniendo muy presente los valores, la ética y la transparencia.

El compromiso de ofrecer una Justicia de calidad debe ser individual y a la vez colectivo. En materia de gestión de calidad, el **TRABAJO EN EQUIPO** es un pilar indispensable, la conjunción de sinergias e ideas es básico para el desarrollo de una cultura de gestión de calidad y el proceso conlleva a un trabajo que para tener éxito debe realizarse con una visión que involucre la opinión de las personas que lo llevan a cabo, lo cual genera un importante compromiso en el desarrollo de las actividades y la consecución de las mismas.

La unión de esfuerzos genera mayores y mejores resultados que el individualismo, el trabajo en una organización, permite una mejor comunicación, un constante desarrollo de nuevas ideas y espacios para analizar los resultados y establecer permanentemente medidas de retroalimentación que permitan desarrollar la mejora continua, como pilar fundamental de la gestión de calidad.

## COMENTARIO



## VII. Establecer la eficacia y la eficiencia como requisitos para una Justicia confiable y de calidad

*“La concepción de un Estado Social y Democrático de Derecho, lleva intrínseca la existencia de un sistema de Justicia eficiente donde las personas usuarias tengan la garantía de la tutela de sus derechos. La calidad debe integrar los conceptos de eficiencia y eficacia. El primero de ellos, hace referencia a la optimización de los resultados*

*alcanzados en relación con el uso de los recursos disponibles e invertidos en su consecución. Por otro lado la eficacia, es el logro de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de los requerimientos y expectativas de la persona usuaria.”*

La EFICACIA Y EFICIENCIA son conceptos que están íntimamente ligados a la gestión de la calidad en cualquier organización, sea pública o privada. Muchas de nuestras Constituciones Políticas Iberoamericanas establecen que las administraciones públicas deben garantizar la EFICIENCIA en su gestión. El sector justicia como servicio público que es, también tiene ese deber fundamental de cumplir con ese mandato constitucional que recoge el derecho esencial de los pueblos a tener servicios públicos de calidad. Ello constituye una garantía básica en todo Estado Social y Democrático de Derecho en donde se tutela la expansión efectiva del respeto de los derechos de los justiciables.

Para alcanzar una gestión de la Justicia que sea óptima basada en los conceptos antes indicados, debemos procurar el mejor uso de los recursos y la consecución de los objetivos. Es necesario determinar una correcta

*planificación que permita establecer los objetivos, metas y actividades y cómo se financiará su cumplimiento.*

*Este ejercicio debe procurar y garantizar una adecuada y justificada ejecución de los presupuestos públicos con la finalidad de satisfacer los requerimientos y expectativas de la persona usuaria.*

*Pero es importante adicionar a estos conceptos el tema de la EFECTIVIDAD, que conlleva a que el correcto uso de los recursos y el cumplimiento de los fines públicos tengan un impacto real en el servicio y en la gestión de la Justicia.*

*Todo lo anterior, amerita necesariamente el desarrollo de herramientas que permitan un constante control y seguimiento de la gestión a nivel de cada organización. Ello deberá complementarse con mecanismos efectivos de participación ciudadana mediante encuestas de satisfacción que ayudarán a determinar la EFICACIA Y EFICIENCIA de la gestión.*

## VIII.

**Realizar la  
medición  
de  
resultados**



## en la gestión de la Justicia

***“La calidad se mide a través de indicadores que evidencien el cumplimiento de los objetivos planteados. No puede hablarse de calidad si la misma no es constatable, de ahí que sea necesario que los estándares deban estar debidamente tipificados. La calidad y la mejora continua requieren de evidencias, es decir, toda acción implementada debe ser comprobada por un registro que la respalde. En todos los niveles de la organización, las decisiones deben fundamentarse en el análisis de los datos y la información.”***

### COMENTARIO



Uno de los principales pilares para poder lograr una gestión de calidad en la Justicia, es el seguimiento y control como método indispensable para aspirar a la mejora continua. Debemos ser capaces de identificar aquello que sea objetivamente evaluable para poder dar seguimiento a la gestión.

Para que una organización gestione sus servicios basada en la calidad, debe desarrollar acciones concretas que le permitan la verificación permanente de los resultados. Además, debe cimentarse en un proceso previo de planificación de lo que hará y luego ejecutar las tareas o acciones según lo haya previsto.

*Una vez cumplido lo anterior, la única manera de conocer los resultados es por medio de una verificación a través de la MEDICIÓN con indicadores de gestión que nos suministren información para la toma de decisiones.*

*En todas las organizaciones se produce diariamente una gran cantidad de datos que registran el desarrollo de las actividades para fines estadísticos. Generalmente y con posterioridad, se hacen estudios y se analizan situaciones que se dieron en un determinado momento sin que se llegue a conseguir ningún impacto. Son datos meramente históricos, descriptivos y muchas veces desactualizados que no inciden en una acertada toma de decisiones.*

*Esa práctica que siguen comúnmente las organizaciones, no resulta compatible con los procesos de gestión de la calidad que nos demanda la época actual. La organización debe ser capaz de promover sus acciones de mejora a partir del análisis que motiven indicadores objetivos y realistas.*

*Si no somos capaces de controlar qué hacemos, cómo lo hacemos y con qué recursos lo hacemos, muy probablemente fallaremos en la gestión para constatar el cumplimiento de lo planificado y sus resultados. Tampoco seremos capaces de promover los ajustes necesarios para corregir y por ende mejorar la gestión.*

*No se trata de establecer el control por el control mismo porque ello no tiene ningún sentido. Este debe transformarse en información confiable para la toma de decisiones a partir del análisis permanente de los resultados obtenidos en la gestión.*



*Por todo lo anterior, las organizaciones de Justicia deben procurar contar con un Sistema de Indicadores de Gestión que se constituya en una de sus herramientas más eficaces para analizar tendencias de comportamiento en la gestión, pero también que brinde información sobre los tiempos en el desarrollo de cada actividad o proceso. Lo anterior, permite el seguimiento necesario para evitar atrasos innecesarios que deriven en un perjuicio directo del servicio público brindado a la persona usuaria.*



*El desarrollo de una herramienta que permita la MEDICIÓN, el seguimiento y el control, se convierte en una base metodológica que refleja la información idónea para establecer estándares y parámetros a partir de los cuales se determinen los niveles de eficiencia y eficacia en el uso del tiempo y de los recursos.*

*Los indicadores de gestión constituyen un medio y no un fin. Son herramientas necesarias bajo la premisa de que todo aquello que no se mide no se podrá mejorar. Estos constituyen signos vitales o alertas de toda organización para detectar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos misionales y la toma de decisiones. La organización judicial debe ser capaz de medir su estrategia y su operación.*



*Los indicadores cumplen un papel fundamental para relacionar variables cualitativas y cuantitativas y detectar las tendencias de cambio que ocurran en las actividades o procesos y la identificación de las causas. Por esa razón, tienen una gran importancia en relación con los objetivos y metas de toda organización judicial.*



*Finalmente, es muy importante tomar en consideración que los indicadores de gestión deben ser flexibles y sencillos para que puedan adaptarse a la cadena de actividades que generan valor mediante parámetros que guíen los procesos de estandarización.*

# IX.

## Garantizar una Justicia transparente y con participación ciudadana



*“Una Justicia de calidad debe ser transparente, estar sujeta al escrutinio público y a la rendición de cuentas de sus acciones. La participación de la sociedad organizada en todas sus formas, debe ser definida mediante mecanismos que garanticen la atención de las aspiraciones y necesidades de la persona usuaria.”*

A lo largo de muchos años las organizaciones de Justicia hemos carecido de esta visión, y me atrevo a pensar abiertamente, que esa puede ser una de las principales causas de nuestra precaria realidad. Ya es hora de cambiar y promover una verdadera Justicia de calidad.

COMENTARIO



*La calidad de la Justicia debe fundamentarse, entre muchas otras cosas, en la transparencia de los actos de quienes participan en su gestión. Y para garantizar una verdadera TRANSPARENCIA, deben darse procesos amplios de PARTICIPACIÓN CIUDADANA.*

*Para que la gestión de la Justicia pueda ser considerada como un servicio público de calidad, debe ser capaz de dar satisfacción a los derechos de la ciudadanía en condiciones de integridad, confianza, independencia, eficacia, eficiencia, efectividad, igualdad, equidad, rendición de cuentas y transparencia.*

*En un contexto democrático y político, el derecho a la PARTICIPACIÓN CIUDADANA en la gestión de los servicios públicos, debe ser entendido como un fenómeno social de madurez y verdadera apertura para alcanzar el control de la calidad basada en el buen desempeño y los buenos resultados en la gestión de la Justicia.*

*La Justicia no puede pretender ser un monopolio de los poderes judiciales. Representa un bien jurídico que pertenece a toda la sociedad. Por consiguiente, la PARTICIPACIÓN CIUDADANA para lograr su verdadera TRANSPARENCIA debe ser producto del ejercicio de una corresponsabilidad social en la que siempre debe privar el interés general.*

*Una Justicia democrática y de calidad no se compone solamente de jueces independientes que garanticen la constitucionalidad y la legalidad de los actos en un Estado de Derecho. Debemos ser capaces de integrar de manera consustancial a la ciudadanía por medio de verdaderos procesos participativos que conlleven al control de la gestión. Sólo de esa*



manera podremos ser capaces de alcanzar un servicio público de Justicia con estándares de calidad altamente legitimados en la TRANSPARENCIA y la rendición de cuentas.

***“La mejora continua se fundamenta en la evaluación constante de los resultados que permita ajustar las prácticas de gestión a las nuevas necesidades de la persona usuaria y a su vez, fomentar la innovación y el aprendizaje.”***

## **X.** **Impulsar la mejora continua como fundamento en la gestión de calidad para la Justicia**



### COMENTARIO



No hay duda de que una de las principales debilidades en toda la gestión pública y de la que no escapan los sistemas de justicia en general, consiste en la poca o inexistente evaluación de los resultados de la gestión.

Vivimos en un mundo de constante dinamismo y de permanentes cambios. Si no hay evaluación, seguimiento y control de lo que se hace, de cómo se hace y con qué recursos se hace, ninguna organización podrá llegar a ser capaz de mejorar realmente sus prácticas de gestión. Menos aún, podrá generar efectos sostenibles positivos de su gestión en el tiempo.

Se ha comprobado históricamente que sólo logran mantenerse vivas aquellas organizaciones que se ajustan a los cambios a partir de un

*permanente estudio de las necesidades y la satisfacción de las personas usuarias así como de su propia gestión. Otras organizaciones principalmente de naturaleza pública, se mantienen “vivas” por disposiciones constitucionales o legales a pesar de que en la práctica de su gestión, actúan como si estuvieran muertas o enfermas.*

*Por esa razón, la MEJORA CONTINUA es uno de los pilares más importantes en la gestión de la calidad que debe ser definida a partir de las necesidades del servicio público. Debe contar con herramientas de gestión que nos permitan obtener información para la toma de decisiones, razón por la cual este elemento se nutre de todos los demás principios del Decálogo que se han venido explicando, en donde cada uno de ellos aporta sus elementos para la construcción de este pilar fundamental.*

*Toda organización de justicia debe desarrollar la capacidad de descubrir e innovar a partir del aprendizaje que generen los procesos de evaluación y autocrítica. Bien dice un precepto de la calidad: “la calidad no tiene meta, siempre hay una mejor manera de hacer las cosas”.*

*Debe identificarse todo aquello que sea objetivamente evaluable para poder dar seguimiento a la gestión y mejorar la de forma permanente o constante verificando siempre los resultados para hacerlo mejor la próxima vez, recordando eso sí, que la calidad no debe concebirse como un fin en sí misma.*

*Las organizaciones prestatarias de la justicia en su dimensión de servicio público, deben ser capaces de reaccionar ante el ambiente que las rodea y ante las demandas permanentes de mejora que le formula la ciudadanía. Además de apostar a resolver los aspectos meramente normativos con reformas legales que pretendan procesos más sencillos y efectivos, oralidad e incorporación plena de las tecnologías, deben también considerar permanentemente los cuestionamientos de su gestión, de los aspectos propios relacionados con su organización y su funcionamiento.*

*Este análisis forma parte esencial de la MEJORA CONTINUA, la cual también debe comprender la actitud de quienes servimos a la sociedad desde la función pública y a la cual debemos retribuir con una gestión de calidad brindándole lo que se merece y lo que tiene derecho a recibir como servicio.*

*Resumiendo, este mandamiento de la MEJORA CONTINUA, comprende en toda su magnitud, una visión cíclica de la calidad y lo que significa el reto permanente de las organizaciones con ellas mismas. Envuelve el constante análisis y la evaluación de la gestión; el escuchar a la persona usuaria; el lograr una mejor planificación que convierta el uso de los recursos en resultados eficientes, eficaces y efectivos; el alcanzar una actitud de trabajo en equipo que confluya en una visión integral que permita un desarrollo sistémico; el formar personas responsables y comprometidas, con actitudes y aptitudes de buen servicio público; y finalmente, el lograr un sistema de información para la toma de decisiones basado en indicadores de gestión que brinde información oportuna para hacer los ajustes y mantener la MEJORA CONTINUA en procura de alcanzar una gestión de calidad en la justicia.*



*“De poco sirven los vientos en el mar si el v  
no sabe hacia dónde se dirige.  
Auguro muy buenos vientos para  
la justicia democrática en Iberoamérica  
cuyo destino final deberá ser siempre la satisfac  
de los derechos de las personas usuarias b  
en la calidad y el reto permanente  
con nosotros mismos”.*

*Rolando Vega Robert*