



The Australasian Institute of
Judicial Administration Incorporated



MARCO INTERNACIONAL PARA LA EXCELENCIA TRIBUNAL

¿ESTÁ CONSIDERANDO IMPLEMENTAR EL MARCO INTERNACIONAL DE EXCELENCIA EN LOS TRIBUNALES?

2nd Edición, Marzo 2013

Los miembros del consorcio incluyen:

El Instituto Australiano de Administración Judicial (AIJA, por sus siglas en inglés)

www.aija.org.au

El Centro Judicial Federal (FJC, por sus siglas en inglés)

www.fjc.gov

El Centro Nacional para Tribunales Estatales (NCSC, por sus siglas en inglés)

www.ncsconline.org

Los Tribunales de Singapur

www.statecourts.gov.sg

Recursos

Existen varios instrumentos o herramientas de medición que el tribunal puede utilizar forjando un camino hacia la Excelencia en el Tribunal. El tipo de instrumentos que el tribunal podría elegir depende de su propia situación y necesidades. Se pueden encontrar las referencias y vínculos a estas herramientas en el sitio web de Marco: www.courtexcellence.com . Este sitio contiene una cantidad considerable de material de referencia, estudios de caso y vínculos relevantes a sitios web en cuanto a los tribunales y a su organización.

Contacto

Preguntas o comentarios en relación con la aplicación o el Marco pueden dirigirse a la siguiente :

Australia - Mr. Laurie Glanfield, **El Instituto Australiano de Administración Judicial**

l.glanfield@hotmail.com, 61 2 8688 7313.

USA - Daniel J. Hall, El Centro Nacional para Tribunales Estatales, djhall@ncsc.org, 1.303.293.3063.

Singapore - Jennifer Marie, Los Tribunales de Singapur, jennifer_MARIE@statecourts.gov.sg, (65) 64325 5155.

© Centro Nacional para Tribunales Estatales – EE.UU. – para el uso y la protección de los miembros del Consorcio Internacional de Excelencia en los Tribunales.



Índice

¿Qué es el Marco Internacional de Excelencia en los Tribunales?.....	1
¿Por qué usar la Gestión de Calidad?.....	1
El Enfoque del Marco	2
Los Tres Pasos Básicos del Marco	3
COMO LLEVAR A CABO LA AUTOEVALUACION	4
Participar	4
Planificar	4
Evaluar.....	4
Tabla de Puntajes Ponderados	6
Ejemplo De Resultados De Puntajes Ponderados.....	7
LISTA DE CONTROL DE LA AUTOEVALUACION.....	8
Puntuación y Prioridad.....	8
Lista de Verificación para el Sistema de Puntuación	8
Autoevaluación	8
GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LOS TRIBUNALES	9
PLANIFICACIÓN Y POLÍTICAS DE LOS TRIBUNALES	11
RECURSOS DEL TRIBUNAL (HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS).....	12
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS TRIBUNALES.....	14
NECESIDADES Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	15
SERVICIOS ASEQUIBLES Y ACCESIBLES DE LOS TRIBUNALES	16
CONFIANZA Y FE DEL PÚBLICO	18
Identificar las Áreas de Mejoras y Medir el Progreso.....	19
Elaborar un Plan de Mejoras.....	19
Extracto de una Plan de Mejoramiento de los Tribunales ¹	21
Medir el Progreso – Reunir Datos.....	22
Comunicar el Plan y los Resultados.....	24
Mejoramiento Continuo	24

¿Qué es el Marco Internacional de Excelencia en los Tribunales?

El Marco Internacional de Excelencia en los Tribunales (*Marco*) es un sistema de gestión de calidad diseñado para asistir a los tribunales que desean mejorar su rendimiento. Este Marco ayuda a los tribunales a identificar las áreas de rendimiento que se pueden mejorar así como también desarrollar métodos innovadores para abordar temas, mejorar la transparencia y claridad, optimizar el acceso, y reducir la acumulación de casos y procesos demasiado complejos, los cuales le restan valor a la calidad y eficiencia del tribunal.

El *Marco* ofrece un método estructurado a aquellos tribunales ansiosos de usar sus recursos limitados (judiciales y administrativos) de manera más eficiente. El uso de este Marco representa un camino hacia la excelencia para los tribunales y la decisión de usarlo es significativa para el tribuna

El Consorcio que realizó el Marco original (y el Marco revisado de 2013) desarrolló esta versión preliminar para permitir que los tribunales inicien este camino. Esta, representa una versión considerablemente simplificada del Marco pero incluye los aspectos fundamentales de la metodología de gestión de calidad. Esta versión representa una guía sencilla de “**cómo lograrlo**”.

Por qué usar la Gestión de Calidad?

Los tribunales son esenciales para un buen gobierno y la estabilidad en la sociedad. Juegan un papel crucial en la resolución de conflictos y disputas. Para mantener la confianza y fe del público, es de suma importancia que los tribunales no sólo cumplan con su papel correctamente sino que también se perciba de manera transparente que lo están haciendo bien.

El Enfoque del Marco

La gestión de calidad es un proceso no solo filosófico sino también un proceso de gestión que asegura que se alcanzó un estándar de calidad que está mejorando continuamente. Incluye un proceso estructurado y sistemático para obtener una completa participación de la organización al identificar, planear y ejercer mejoras de calidad. Para dirigir los esfuerzos de las mejoras de calidad por el camino correcto, se deben establecer normas como puntos de referencia contra los cuales se pueden medir estos esfuerzos. Este Marco proporciona no solo la metodología sino también esas normas como puntos de referencia para ayudar a los tribunales.

Una ventaja clave del uso de este *Marco* es que el tribunal es quien controla y emprende el proceso y es el tribunal quien fija los objetivos contra los cuales se medirá su rendimiento y éxito.

El *Marco* identifica diez valores fundamentales universalmente aceptados, los cuales son los valores más importantes para obtener éxito en el funcionamiento de los tribunales.

- Igualdad ante la ley
- Justicia
- Imparcialidad
- Independencia de la toma de decisiones
- Competencia
- Integridad
- Transparencia
- Fácil acceso
- Puntualidad
- Seguridad

Estos valores fundamentales garantizan el debido proceso, además de la protección de la igualdad ante la ley para todos aquellos que tienen asuntos ante el tribunal. También proveen los principios subyacentes y el rumbo que guía a los tribunales. Aquellos tribunales que están intentando obtener excelencia en sus funciones tienen que tener en cuenta estos valores fundamentales con referencia a todas las operaciones del tribunal. Son esenciales para desarrollar estrategias de mejoras y fijar objetivos de rendimiento. Proporcionan la base de integridad y respeto de los tribunales.

Los Tres Pasos Básicos del Marco

El Marco también identifica Siete Áreas para Obtener la Excelencia en los Tribunales. Cada área captura la concentración del tribunal en su búsqueda por la excelencia. Cada área tiene un impacto crítico en la habilidad del tribunal de adherirse a sus valores fundamentales y ofrecer un rendimiento excelente. Se podrá observar una superposición entre varias de estas áreas, pero la intención es de evaluar el rendimiento del tribunal en relación a cada área y desarrollar acciones de mejoramiento específicamente dirigidas hacia las preocupaciones de cada área.

El rendimiento de un tribunal se divide en las siguientes Siete Áreas para obtener la Excelencia del Tribunal:

1. Gestión y Liderazgo del Tribunal
2. Planificación y Política del Tribunal
3. Recursos del Tribunal (Humanos, Materiales y Económicos)
4. Procesos y Procedimientos del Tribunal
5. Necesidades y Satisfacción del Cliente
6. Servicios Asequibles y Accesibles del Tribunal
7. Confianza y Fe del Público

1. **Autoevaluación:** Se trata de una autoevaluación del estado del tribunal e incluye el análisis del rendimiento de las Siete Áreas.
2. **Análisis:** Aprovecha la evaluación para determinar las áreas de operación del tribunal que representan áreas que pueden mejorarse.
3. **Plan de Mejoras:** Este plan detalla las áreas que se deben mejorar, las acciones que se deben proponer y los resultados que se prevén alcanzar.

Como Llevar A Cabo La Autoevaluación

Participar

Los tribunales deben intentar que los jueces, funcionarios encargados de llevar los registros, funcionarios del tribunal y el personal administrativo participen tanto como sea posible en el proceso de autoevaluación. Se deberá entregar una copia de la lista de control a cada uno de los miembros del tribunal que estén participando en la autoevaluación (equipo de autoevaluación).

Planificar

El equipo de autoevaluación debe convocar por lo menos una sesión de planificación para determinar los procedimientos y el calendario para efectuar su tarea de autoevaluación. También deberán revisar la lista de control para identificar la información básica que se requiere reunir para facilitar el proceso de autoevaluación.

Evaluar

En base a la información reunida y a sus observaciones y juicio, cada miembro del equipo de autoevaluación deberá considerar la lista de control de las acciones identificadas para cada área y las Siete Áreas de Excelencia en el Tribunal y determinar el grado de ejecución para cada acción. Luego necesitan considerar con respecto a cada punto, si el tribunal ha tomado medidas para ejercer la acción y el grado de éxito de cada acción tomada y los resultados logrados.

Se debe recordar que estas acciones son simplemente una lista de control y se debe distinguir entre acciones realizadas y acciones realizadas de manera efectiva. Es importante al realizar la autoevaluación que el tribunal se pregunte si una acción en particular pudo haber sido más efectiva o se pudo haber mejorado de alguna manera. Luego, se debe marcar la casilla apropiada. Para reclamar que se logró una acción de la lista de control, se deberán demostrar pruebas documentales u otras pruebas que apoyan tal reclamo. Igualmente, el reclamo de que una acción fue efectiva requiere pruebas usando la medición u otros hechos objetivos para demostrar el impacto positivo de la acción.

Después de terminar la evaluación individualmente, los miembros del equipo deben reunirse para discutir la clasificación que han impuesto en cada declaración. Cuando el puntaje presentado por cada uno de los miembros del equipo en cuanto a una declaración en particular difiere, los miembros del equipo deben discutir y luego llegar a un acuerdo sobre el puntaje apropiado, preferiblemente por consenso.

Después de completar la lista de control de la autoevaluación, el tribunal habrá identificado las áreas que requieren mejoras. Ciertos tribunales podrán decidir concentrar sus esfuerzos en áreas discretas, mientras que otros podrán proceder con una revisión y reforma completa.

En ambos casos, se recomienda fijar una lista de prioridades en cuanto a los asuntos del tribunal. Esto permitirá que el proceso de reforma se concentre en áreas de rendimiento específicas durante un período de tiempo en particular.

Claramente aquellas áreas que reciben el puntaje más bajo relativo al puntaje máximo deberán recibir la atención inicial. Sin embargo, es importante reconocer que ciertas Áreas de Excelencia en el Tribunal se ven como puntos de mayor importancia relativa al éxito del tribunal.

Al fijar las prioridades de acciones de mejoras, los tribunales deben considerar no solo el puntaje que identifica la mejor posibilidad de mejora sino también la importancia relativa de estas áreas. Un puntaje bajo en las áreas 1, 5, 6 y 7 generalmente debe recibir alta prioridad de atención. Para ayudar a los tribunales, se ha realizado la siguiente tabla para permitir puntajes obtenidos correctamente ponderados y también otorgar un total final de puntaje basado en 1,000 puntos. Los puntajes se deben guardar y usar como puntos de referencia para permitir que el tribunal haga un seguimiento de su progreso al ejercer una autoevaluación posterior.

Tabla de Puntajes Ponderados

	Áreas	Puntos de control máximos	Puntos obtenidos	Multiplicador	Puntaje resultante	Puntaje máximo ponderado
1	Gestión y Liderazgo del Tribunal	70		2		140
2	Planificación y Política del Tribunal	40		3		120
3	Recursos del Tribunal (Humanos, Materiales y Económicos)	80		2		160
4	Procesos y Procedimientos en el Tribunal	50		2		100
5	Necesidades y Satisfacción del Cliente	50		3		150
6	Servicios Asequibles y Accesibles del Tribunal	60		3		180
7	Confianza y Fe del Público	50		3		150
Total						1,000

Ejemplo De Resultados De Puntajes Ponderados

	Áreas	Puntos de control máximos	Puntos obtenidos	Multiplicador	Puntaje resultante	Puntaje máximo ponderado
1	Gestión y Liderazgo del Tribunal	70	60	2	120	140
2	Planificación y Política del Tribunal	40	30	3	90	120
3	Recursos del Tribunal (Humanos, Materiales y Económicos)	80	80	2	160	160
4	Procesos y Procedimientos en el Tribunal	50	45	2	90	100
5	Necesidades y Satisfacción del Cliente	50	40	3	120	150
6	Servicios Asequibles y Accesibles del Tribunal	60	20	3	60	180
7	Confianza y Fe del Público	50	30	3	90	150
Puntaje Total					730	1,000

Lista Ds Control De La Autoevaluación

Puntaje y Prioridades

Lista de Verificación para el Sistema de Puntuación



La lista de verificación mencionada anteriormente representa una escala moviente y los tribunales deben evaluar si se ha tomado alguna acción, y si es así, cuanto más se necesita hacer. Una puntuación de “Puede Mejorar” debe ser dada entre 2 y 4 puntos que representa la mejora que queda por hacer. Se debería usar la siguiente lista de control para emprender la autoevaluación (chequeo inicial del estado) de los tribunales.

Se debería usar la siguiente lista de control para emprender la autoevaluación (chequeo inicial del estado) de los tribunales.

Autoevaluación

A continuación se detalla cada una de las Siete Áreas de Excelencia de los Tribunales, incluyendo una declaración de las prácticas del tribunal que personifican los valores aceptados en los tribunales. Representan los objetivos finales que los tribunales deberían esforzarse por alcanzar. Los tribunales deberían intentar alcanzar la excelencia en cada una de estas áreas y éste es un proceso continuo en el cual siempre existirán métodos innovadores y nuevos para que el tribunal mejore su rendimiento.

Las declaraciones de cada una de estas áreas son seguidas por una lista de control de acciones o actividades que el tribunal debería ejercer para lograr las expectativas del Marco. Estas acciones/actividades no son exhaustivas sino más bien indicativas y proveen una orientación inicial. Los tribunales individualmente identificarán sus propias acciones mientras se van familiarizando con el enfoque de este Marco.

1. Gestión Y Liderazgo De Los Tribunales

- 1.1 El tribunal ha publicado una declaración de su visión y misión (objetivo) junto con los detalles de cómo alcanzar los valores fundamentales (tal como el fácil acceso, los procesos oportunos y la justicia).
- 1.2 Los líderes del tribunal participan activamente estableciendo los estándares de tiempo y servicios y revisando el rendimiento judicial y administrativo contra esos estándares.
- 1.3 El tribunal convoca reuniones con regularidad con los usuarios del tribunal para proporcionar información y solicitar recomendaciones.
- 1.4 El tribunal informa activamente a la comunidad y a los usuarios del tribunal acerca de sus servicios, estándares y rendimiento y busca recomendaciones para mejorar sus servicios.
- 1.5 Se guarda y publica la información sobre aspectos claves del trabajo del tribunal.
- 1.6 El tribunal planifica para el futuro, revisa las recomendaciones y su rendimiento e identifica las áreas que necesitan mejoras.
- 1.7 El tribunal y sus líderes promueven una cultura de innovación.

ACCIONES

		Evaluar Usando puntos por debajo				
		No (0 points)	Revisando (1 point)	Se puede mejorar (2-4 points)	Sí (5 points)	Total Puntaje
Gestión y Liderazgo de los Tribunales						
1	Nuestros líderes definieron la visión, misión y valores fundamentales de nuestros tribunales.					
2	Nuestros líderes comunican la visión, misión y valores fundamentales de nuestros tribunales para todo el personal y accionistas.					
3	Nuestros líderes demuestran los valores fundamentales de los tribunales.					
4	Hemos desarrollado una cultura de tribunales consecuente con nuestros valores de tribunales.					
Establecer los Estándares de Rendimiento y Obtener Comentarios de los Usuarios						
5	gestión de casos enfocados a cumplir y superar las expectativas del usuario.					
6	Medimos nuestro rendimiento con regularidad contra estos estándares y objetivos.					
7	Obtenemos comentarios de usuarios de tribunales periódicamente.					
8	Revisamos nuestros datos y comentarios acerca del rendimiento con regularidad.					
9	Utilizamos la información y los comentarios para planificar mejoras en nuestro rendimiento, procedimientos y procesos.					
Comprometerse con el Personal de Tribunales y con la Comunidad						
10	Proporcionamos información regularmente a los usuarios de tribunales y a la comunidad.					
11	Nuestros funcionarios judiciales superiores participan activamente en los procesos de educación de la comunidad y de los usuarios de tribunales, de nuestra revisión y planificación					
Innovación						
12	Nuestros líderes promueven activamente una cultura de innovación en nuestros tribunales.					
13	Hemos desarrollado una cultura de tribunales consecuente con nuestro valores de tribunales					
14	Nuestros líderes demuestran y fortalecen su compromiso con la innovación de tribunales en las actividades de todos los días.					
Total						

2. Planificación Y Políticas De Los Tribunales

- 2.1 El tribunal tiene un plan estratégico que presenta sus metas, objetivos e incluye planes para lograr mejoras.
- 2.2 Con regularidad el tribunal involucra a los jueces y al personal en las tareas de planificación y solución de problemas.
- 2.3 Con regularidad el tribunal revisa el plan y su rendimiento evaluándolo con respecto a sus objetivos.

- 2.4 El tribunal publicó políticas judiciales y de tribunales que apoyan sus valores, objetivos y planes.
- 2.5 Con regularidad el tribunal revisa sus políticas para asegurar su eficacia permanente.
- 2.6 El tribunal tiene una estrategia de innovación de tribunales como una parte integral de su planificación estratégica.

ACCIONES

		Evaluar Usando puntos por debajo				
		No (0 points)	Revisando (1 point)	Se puede mejorar (2-4 points)	Sí (5 points)	Total Puntaje
Planificación de los Tribunales						
1	Tenemos un plan estratégico que identifica los valores, objetivos y planes del tribunal.					
2	Involucramos a jueces y al personal del tribunal en los procesos de revisión y planificación del tribunal..					
3	Tenemos un proceso para monitorear y revisar el plan estratégico.					
4	Asignamos recursos para las acciones identificadas en nuestro plan estratégico.					
Políticas del Tribunal						
5	Asignamos recursos para las acciones identificadas en nuestro plan estratégico.					
6	Tenemos políticas judiciales y del tribunal que apoyan sus valores, objetivos y planes.					
7	Publicamos nuestras políticas y monitoreamos su cumplimiento.					
Innovación						
8	Hemos establecido una estrategia de innovación del tribunal como una parte integral de nuestra planificación que está alineada con los objetivos y las metas del tribunal.					
9	Establecemos objetivos a corto y a largo plazo relacionados con nuestras estrategias de innovación del tribunal.					
Total						

3. Recursos Del Tribunal (Humanos, Materiales Y Económicos)

- 3.1 El tribunal administra los recursos de manera proactiva para equilibrar las cargas de trabajo judiciales y administrativas tomando decisiones de calidad oportunas.
- 3.2 El tribunal identificó las necesidades de entrenamiento del personal de tribunales y cumple con ellas.
- 3.3 El tribunal lleva a cabo el desarrollo profesional regular para jueces y el personal.
- 3.4 El tribunal proporciona acceso a información para apoyar la toma de decisiones judiciales.

- 3.5 El tribunal administra efectivamente los recursos materiales.
- 3.6 Las instalaciones del tribunal son seguras y adecuadas.
- 3.7 El tribunal tiene un proceso presupuestario apropiado y monitorea los gastos con regularidad.
- 3.8 El tribunal proporciona entrenamiento, soporte y reconocimiento por la innovación.

ACCIONES

		Evaluar Usando puntos por debajo				
		No (0 points)	Revisando (1 point)	Se puede mejorar (2-4 points)	Sí (5 points)	Total Puntaje
Gestión de los Recursos del Tribunal y Volumen de Trabajo						
1	Gestionamos el volumen de trabajo de los jueces y del personal del tribunal, por lo tanto los casos se deciden con calidad y a tiempo.					
2	Predecimos y gestionamos nuestros recursos para cumplir con el volumen de trabajo esperado.					
3	Gestionamos nuestras fuentes financieras de manera eficiente y eficaz.					
Entrenamiento y Desarrollo del Personal						
4	Contamos con un programa de desarrollo profesional para los jueces y el personal del tribunal.					
5	Proporcionamos educación profesional constante incluyendo entrenamiento de gestión para nuestros jueces y personal del tribunal.					
6	Nuestros jueces aprenden unos de otros y se comunican entre ellos.					
7	Les brindamos la información necesaria a los jueces para tomar decisiones justas.					
8	Hemos identificado las necesidades de entrenamiento del personal del tribunal y nuestro programa de entrenamiento cumple con esas necesidades.					

continúa en la página siguiente

3. Recursos Del Tribunal (Humanos, Materiales Y Económicos) *seguido*

ACCIONES

		Evaluar Usando puntos por debajo				
		No (0 points)	Revisando (1 point)	Se puede mejorar (2-4 points)	Sí (5 points)	Total Puntaje
Compromiso de los Empleados						
9	El personal del tribunal y los jueces se comprometen a realizar trabajos de calidad.					
Salas del Tribunal						
10	Tenemos suficientes salas para hacer posible el proceso de casos en tiempo oportuno.					
11	Los usuarios de tribunales se sienten seguros en nuestras salas de tribunales.					
Presupuesto del Tribunal						
12	Asignamos nuestro presupuesto de manera eficiente para asegurar que haya dinero para las iniciativas del tribunal.					
13	Tenemos una política para el cobro de tasas y multas.					
Innovación						
14	Contamos con estrategias y mecanismos para que el personal participe en la innovación.					
15	Entregamos programas para cumplir con las necesidades de desarrollo y aprendizaje para el personal del tribunal para la innovación del tribunal.					
16	Asignamos recursos para las actividades de innovación.					
17	Reconocemos y premiamos al personal por su contribución para la innovación del tribunal.					
					Total	

4. Procesos Y Procedimientos De Los Tribunales

- 4.1 El tribunal asegura que maneja los asuntos de manera eficiente manteniendo la calidad de sus decisiones.
- 4.2 El tribunal tiene un sistema para manejar casos activamente y buscar métodos mejorados para resolver casos con eficiencia.
- 4.3 El tribunal gestiona con éxito un buen equilibrio en relación al volumen de trabajo de los jueces y del personal de tribunales.

- 4.4 El tribunal mantiene el sistema de registros y de los archivos de los casos eficaces.
- 4.5 El tribunal fomenta la innovación en la gestión de casos.

ACCIONES

		Evaluar Usando puntos por debajo				
		No (0 points)	Revisando (1 point)	Se puede mejorar (2-4 points)	Sí (5 points)	Total Puntaje
Eficiencia y Eficacia de los Procesos y Procedimientos del Tribunal						
1	Gestionamos casos contra los puntos de referencia establecidos de los procedimientos de los casos oportunos.					
2	Revisamos el papel de los jueces y del personal de tribunales para asegurar la eficacia de los procesos.					
3	Revisamos con regularidad nuestros procesos y procedimientos.					
4	Las personas pueden realizar sus negocios con tribunales en un plazo razonable.					
5	Nos comprometemos a enumerar los casos y gestionarlos para minimizar la inconveniencia y los gastos a los usuarios de tribunales.					
6	Las órdenes judiciales deben aplicarse en caso de incumplimiento.					
Gestión de los Registros del Tribunal						
7	Los registros y los archivos de tribunales son completos, precisos y se pueden recuperar rápidamente y guardar con seguridad.					
8	Las decisiones por nuestro tribunal se escriben con claridad y cumplen con la ley correctamente.					
Innovación						
9	Tenemos una política y procedimiento establecida para generar, reunir y proyectar ideas innovadoras de todas las fuentes.					
10	Evaluamos y mejoramos el proceso de innovación de tribunales regularmente.					
Total						

5. Necesidades Y Satisfacción Del Cliente

- 5.1 El tribunal realiza encuestas y busca comentarios regulares de todos los usuarios de tribunales.
- 5.2 El tribunal implementa cambios mediante encuestas y comentarios.
- 5.3 El tribunal informa públicamente los cambios realizados en respuesta a los comentarios y a las encuestas.
- 5.4 El tribunal lleva a cabo encuestas con regularidad sobre

la satisfacción con sus procesos, procedimientos y servicios.

- 5.5 El tribunal utiliza la tecnología y la innovación para brindar mejores servicios de calidad a todos los usuarios del tribunal.

ACCIONES

		Evaluar Usando puntos por debajo				
		No (0 points)	Revisando (1 point)	Se puede mejorar (2-4 points)	Sí (5 points)	Total Puntaje
Comentarios de los Usuarios						
1	Utilizamos comentarios regularmente (incluyendo encuestas, grupos de orientación y sesiones de diálogo) para medir la satisfacción de todos los usuarios del tribunal.					
2	expertos del tribunal; y usuarios de oficina/registro.					
3	Analizamos las encuestas y ajustamos las políticas y los procedimientos.					
Comunicación a los Usuarios del Tribunal						
4	Informamos públicamente los cambios que implementamos en respuesta a los resultados de las encuestas.					
5	Informamos con claridad a los acusados y a sus abogados.					
6	Escuchamos a los usuarios del tribunal y los tratamos con respeto.					
Satisfacción de los Usuarios del Tribunal						
7	Los defensores y los usuarios de tribunales evalúan a las acciones del tribunal como justas y razonables.					
8	Hay un nivel alto de satisfacción de los usuarios del tribunal con la administración de justicia de tribunales.					
9	Hay un nivel alto de satisfacción de los usuarios del tribunal con los servicios de tribunales.					
Innovación						
10	Utilizamos la innovación y la tecnología para entender mejor las necesidades de los usuarios del tribunal.					
11	Utilizamos la innovación y la tecnología para mejorar la prestación de servicios a los usuarios del tribunal.					
Total						

6. Servicios Asequibles Y Accesibles De Los Tribunales

- 6.1 El tribunal realiza procesos que promueven procesos asequibles de los tribunales.
- 6.2 El tribunal publica información sobre los servicios y el acceso al tribunal.
- 6.3 El acceso físico a las instalaciones de tribunales es fácil.
- 6.4 El tribunal proporciona apoyo a las personas con discapacidades para asegurar el fácil acceso a sus servicios.
- 6.5 El tribunal tiene políticas para asegurar el trato igualitario para todos los usuarios del tribunal.
- 6.6 El tribunal proporciona información para ayudar a los que no tienen representantes legales.
- 6.7 El tribunal ofrece acceso electrónico y remoto.
- 6.8 El tribunal utiliza la tecnología y la innovación para mejorar el acceso a todos los usuarios del tribunal.

6. Servicios Asequibles Y Accesibles De Los Tribunales *seguido*

ACCIONES

		Evaluar Usando puntos por debajo				
		NO (0 points)	Revisando (1 point)	CAN IMPROVE (2-4 points)	YES (5 points)	Total Score
Servicios Asequibles del Tribunal						
1	Revisamos las políticas del tribunal sobre las tasas del tribunal para asegurar que los servicios del tribunal sean asequibles.					
2	Aseguramos que los procesos del tribunal se resuelvan de manera oportuna para minimizar los costos para los litigantes.					
3	Intentamos limitar los requisitos del tribunal lo necesario para resolver casos de manera eficiente.					
4	Contamos con una política publicada y clara sobre el cobro, exención y postergación de las tasas.					
Acceso al Tribunal						
5	Hacemos que sea sencillo para las personas encontrar la sala del tribunal relevante en la cual tiene lugar una audiencia.					
6	Les brindamos a las personas con discapacidades apoyo y fácil acceso al tribunal y a nuestros servicios.					
7	Nuestras horas de operación hace que sea fácil para los usuarios realizar sus negocios.					
8	Nuestro sitio web es fácil para negociar y contiene información relevante. Y es útil para los usuarios.					
9	Tratamos a los miembros de los grupos minoritarios de la misma manera que al resto.					
10	Proporcionamos información para ayudar a los litigantes que no tienen representante.					
Innovación						
11	Utilizamos la innovación y la tecnología para hacer que nuestros servicios del tribunal sean más asequibles.					
12	Utilizamos la innovación y la tecnología para hacer que nuestros servicios del tribunal sean más accesibles.					
Total						

7. Confianza Y Fe Del Público

- 7.1 El tribunal es responsable de rendir cuentas en cuanto a su papel y rendimiento.
- 7.2 El tribunal ofrece información sobre su rendimiento contra los servicios y el tiempo estándar disponibles.
- 7.3 El tribunal asegura que todos los usuarios del tribunal entiendan los procedimientos del tribunal, los servicios

- y cualquier decisión que se haya tomado.
- 7.4 El tribunal tiene una política de reclamos e informa acerca de la gestión de los reclamos.
- 7.5 El tribunal presenta auditorías independientes con regularidad en relación a sus gastos

ACCIONES

		Evaluar Usando puntos por debajo				
		No (0 points)	Revisando (1 point)	Se puede mejorar (2-4 points)	Sí (5 points)	Total Puntaje
Confianza y Fe del Público						
1	Publicamos nuestro rendimiento contra los estándares de servicio/tiempo y otros puntos de referencia.					
2	Respondemos rápidamente a las solicitudes para obtener información de los usuarios del tribunal.					
3	Podemos demostrar que las personas que se van del tribunal comprenden los programas y los servicios del tribunal que han experimentado.					
4	Tenemos una política, la cual agregamos, describe el proceso para realizar y lidiar con los reclamos e informamos acerca de los reclamos que recibimos y de su solución.					
5	Publicamos información acerca de los procedimientos del tribunal y nuestra política de reclamos.					
6	Nuestras cuentas/gastos son auditadas de manera independiente anualmente.					
7	Nuestro informe anual publicado incluye: a) Rendimiento de la información y de los comentarios de la encuesta b) Detalles de nuestro propósito, papel y procedimientos c) Información sobre las reformas/mejoras del tribunal					
8	Hay un nivel alto de confianza y fe con respecto a la administración de la justicia justa en nuestros tribunales.					
Innovación						
9	Hacemos que el público y los usuarios del tribunal participen de manera innovadora para construir la confianza y la fe pública.					
Total						

Identificar las Áreas de Mejoras y Medir el Progreso

1. Elaborar un Plan de Mejoras

Resulta esencial para lograr el liderazgo del tribunal asegurar que el proceso de planificación de mejoras otorgue la oportunidad a los funcionarios oficiales, a los empleados del tribunal y a los socios profesionales del tribunal que sean consultados y que participen. La evaluación habrá identificado un rango de temas para que el tribunal trate al desarrollar una mejora o plan de acción, como por ejemplo:

- **¿El tribunal tiene una declaración de visión y/o misión que expresa los valores y razones fundamentales del tribunal?** Si no es así, esto sería el punto de partida, porque la implementación del *Marco* depende de los valores articulados por el tribunal.
- **¿Cuáles son las deficiencias de la gestión del tribunal, sus operaciones y servicios y por qué necesitan ser mejoradas?**
- **¿Cuáles son los temas que se pueden y deben ser abordados rápidamente y a corto plazo? ¿Cuáles son los temas que requieren planificación a mediano o largo plazo?**
- **¿El apoyo y cooperación de quien es el más pertinente para efectuar cambios** (ej. abogados, fiscalía, otras agencias del gobierno)?
- **¿Cuáles son los recursos que serán necesarios para realizar con éxito esos cambios institucionales** (ej. fondos

para personal y equipo adicional; la cooperación de los abogados quienes ejercen en el tribunal; la cooperación de los otros jueces del tribunal; la comunicación efectiva con los otros componentes del sistema judicial)? ¿Cómo van a obtener los tribunales esos recursos? ¿Sobre cuáles fuentes de apoyo pueden depender los tribunales?

- **¿Cuáles serán los obstáculos o resistencia que se encontrarán al plan?** ¿Cómo se podrá sobreponer de la mejor manera a esta resistencia u obstáculos?
- **¿Cuál es el cronograma para instituir estos cambios?**
- **¿Cómo evaluará el tribunal el éxito de estos cambios?** ¿Qué información necesitará el tribunal para esta evaluación? ¿Quién reunirá la información y cómo será analizada? ¿Se necesitará la asistencia de un asesor externo para desarrollar herramientas de medición y analizar los resultados?

La siguiente tabla es un ejemplo de cómo se puede estructurar un Plan de Mejoramiento del Tribunal, y podría ser una guía o plantilla útil para un tribunal que busque alguna orientación en el desarrollo de su propio Plan de Mejoramiento del Tribunal. La siguiente información es un extracto breve que identifica las acciones propuestas únicamente en relación al área de Liderazgo y Gestión del Tribunal. Evidentemente el plan completo indica las acciones relacionadas con cada Área de Excelencia en el Tribunal y numerosas sub-declaraciones.

Es importante señalar que cada acción debe quedar claramente indicada con palabras fáciles de entender. Cada columna ofrece detalles progresivos de los pasos que se requieren para ejercer la acción, de quien será la responsabilidad de tal (y cuando se debe terminar la acción) y finalmente un indicador de rendimiento claro que permite medir la implementación/resultado.

Extracto de una Plan de Mejoramiento de los Tribunales

	Áreas de Excelencia del Tribunal (y puntajes de autoevaluaciones en marzo, 2009)	Acciones a emprender y resultado esperado	Pasos para obtener acciones y resultados	Responsabilidad/ participantes	Sincronización de los pasos	Indicador de rendimiento
1	Área 1: Gestión y Liderazgo de los Tribunales	Para proporcionar un liderazgo organizacional que promueva una cultura de gestión profesional y proactiva, persigue la innovación y es responsable y abierto.				
1.1	Enunciar los objetivos de los tribunales (1-1-1) Desarrollar una declaración de la misión con aspiraciones y visionaria describiendo los propósitos fundamentales de los tribunales y los valores incluyendo Accesibilidad, Expedición y Puntualidad, Igualdad, Justicia e Integridad, Independencia y Responsabilidad, Honestidad y Confianza y Fe del Público.	1.1.1 Declaración del objetivo Desarrollar, adoptar y publicitar una declaración describiendo los objetivos del Tribunal.	Desarrollar declaración. Adoptar declaración. Publicar declaración.	Grupo de Trabajo de LEC, IFCE Grupo de Trabajo de LEC, IFCE Oficial de Registro Gray	30.06.09 31.07.09 30.09.09	Acción realizada en la fecha del objetivo. Acción realizada en la fecha del objetivo. Acción realizada en la fecha del objetivo.
1.2	Buscar relaciones de trabajo con usuarios y participantes profesionales (2-2-3) Demostrar orientación exterior de los tribunales, desarrollando relaciones de trabajo cooperativas con profesionales judiciales y otros participantes en la administración de la justicia (por ejemplo, asociaciones profesionales de derecho, fiscales, aplicación de la ley y agencias gubernamentales).	1.2.1 Grupo de los Usuarios del Tribunal Realice reuniones con regularidad del grupo de usuarios del tribunal.	Organizar reuniones.	Justicia Preston		Cuatro reuniones al año.
		1.2.2 Mining users' group Establish a specialist Court users' group for mining matters in the Court and hold regular meetings.	Identificar el grup e invitarlo a la primera reunión. Realizar la primer reunión, identificar fechas para futuras r euniones el 30 de junio de 2010 y fechas de emisión.	Superior Comisionado Moore	31.07.09 31.08.09	Acción realizada en la fecha del objetivo. Cuatro reuniones al año, la primera reunión el 31 de agosto, 2009.
		1.2.3 Additional users' group Consider desirability of other specialist users' groups.	Comité del Reglamento LEC para reunirse y decidir.	Comité de Reglamento LEC	30.09.09	Acción realizada en la fecha del objetivo.

¹ Tribunal de Territorio y Medioambiente de NSW, Australia

Medir el Progreso – Reunir Datos

Los tribunales de excelencia miden de manera sistémica la calidad así como la eficiencia y eficacia de los servicios que proveen. Establecen una serie de objetivos y ejercen mediciones no solo para evaluar su rendimiento sino también para evaluar la eficacia de las estrategias de mejoramiento.

Además de los indicadores de rendimiento cuantitativos, los tribunales de excelencia usan indicadores de calidad para abordar tales temas como el acceso al sistema legal; la presencia o ausencia de barreras físicas, sólidas, o lingüísticas en las instalaciones del tribunal; la imparcialidad de los procesos así como la exhaustividad y claridad de las decisiones y ordenes; y la cortesía y el respeto manifestado por el personal del tribunal. Los datos obtenidos de estos indicadores pueden ser basados en encuestas, recomendaciones, observaciones estructuradas y las evaluaciones de expertos.

Si el tribunal no tiene métodos de recolección de datos adecuados y confiables o instrumentos apropiados para realizar encuestas, y no tiene empleados capacitados en métodos de investigación y análisis, debería obtener asistencia de aquellos quienes tienen la pericia y la experiencia en ese campo. Se pueden contratar asesores para ayudar o si los recursos son limitados, estos expertos se pueden hallar en universidades, colegios y agencias gubernamentales de estadísticas e investigación.

Es fundamental que los datos de los cuales se depende sean de la más alta calidad, confiables, y que la integridad

de esos datos se pueda garantizar. El tribunal de buena gestión que logra éxito requiere datos que se dedican no solo a los aportes, sino también a compartir los resultados y consecuencias y el grado que actualmente logran al prestar servicios. Es de suma importancia que se establezcan definiciones y normas comunes para los casos, la duración de los procesos, la acumulación de casos, así como otra información importante sobre el rendimiento del tribunal. El sistema de gestión de información del tribunal y el sistema administrativo de casos deberá ser estructurado de tal manera que se pueda con regularidad realizar monitoreo y evaluación del rendimiento del tribunal.

Un Plan de Mejoras debe contener medidas claras (u objetivos) para cada acción para permitirle al tribunal medir después si la acción tuvo éxito. Los tribunales deben evitar adoptar medidas que simplemente identifican si se está llevando a cabo una acción o un paso en particular. Por ejemplo, proporcionar sesiones de formación empresarial para veinte empleados y medir que esto se ha realizado no dice nada acerca de si las sesiones fueron evaluadas, de una alta calidad o de si se abordó el propósito de aumentar las cualificaciones del personal en esta área. Establecer el objetivo equitativamente como una fecha señalada para la finalización de una tarea sola no asegura que la tarea tendrá éxito.

La siguiente pregunta siempre debe realizarse: “¿por qué estamos haciendo esto?” y una medida o indicador debe identificarse, que refleje el resultado deseado. La segunda pregunta que deben hacerse: si tenemos éxito, ¿cómo sería tener éxito y qué sería diferente?”

En muchos casos la medición del éxito de una iniciativa puede también ser su impacto sobre una medida del rendimiento del tribunal, pero puede que ese no siempre sea el caso. Como el Marco requiere una base de pruebas para tomar una decisión y planificar, se deberá tener siempre cuidado de identificar medidas sólidas de éxito.

Se puede encontrar un amplio rango de medidas de rendimiento y herramientas en el sitio web del Marco; <www.courtexcellence.com>.

Comunicar el Plan y los Resultados

Para asegurar el respeto y la confianza del público, el tribunal debe ser abierto y transparente acerca de su rendimiento, estrategias y sus procesos. En las primeras etapas de la implementación del Marco, el rendimiento del tribunal basado en sus objetivos o medidas aceptadas puede ser resultados poco deseado. Es importante que el tribunal sea abierto acerca de su posición actual pero es más importante aún que publique detalles acerca de qué acciones está tomando para abordar los problemas.

Un tribunal debe comunicar abiertamente al colegio de abogados, fiscales, miembros del orden público, otras agencias gubernamentales y no gubernamentales, y al público en general su compromiso para emprender la implementación del Marco. Se reconocerá como un paso positivo hacia la excelencia del tribunal un compromiso abierto a la mejora continua del tribunal. El tribunal debe publicar los resultados de sus evaluaciones y planificaciones de mejoras. Los informes anuales deben también contener detalles del papel, la práctica y el procedimiento y rendimiento del tribunal. El tribunal debe mantener informado durante todo el año a los usuarios del tribunal, al gobierno y a la comunidad acerca de su rendimiento y las iniciativas de reforma.

Un aspecto importante de un Plan de Mejoras debe ser el desarrollo de un plan identificando cómo un tribunal pretende informar a sus usuarios y a la comunidad. El plan deberá no solo incluir estrategias para publicar material e información, sino también describir otras formas de comunicación adecuadas, incluyendo:

- reunirse con regularidad con los usuarios principales y grupos jurídicos,
- proporcionar comunicados a los medios,
- brindarle ayuda a los litigantes en persona o a los grupos perjudicados, y
- procesos de reclamos y recomendaciones.

La comunicación abierta acerca del rendimiento y las estrategias de mejora del tribunal construyen la confianza y la fe del público.

Mejoramiento Continuo

El Marco es una metodología que el tribunal debe aplicar sin interrupción. Se recomienda que se revise con regularidad el Plan de Mejoras y también monitorear con regularidad el progreso. Para identificar qué progreso se ha logrado, se recomienda emprender una autoevaluación cada 12 meses. Cada autoevaluación deberá seguir el mismo proceso que se ha mencionado anteriormente y se deben hacer enmiendas al Plan de Mejoras o desarrollar uno nuevo.