



MARCO INTERNACIONAL PARA LA EXCELENCIA JUDICIAL

3ra Edición, Mayo de 2020



I	Acerca del Consorcio Internacional para la Excelencia Judicial	4
	Antecedentes del Marco Internacional para la Excelencia Judicial	4
	Introducción a la 3ra Edición del MIEJ	5
	<i>Imagen 1 Cronología del desarrollo del MIEJ</i>	<i>6</i>
II	Valores judiciales	7
III	La implementación del MIEJ	9
	Metodología de mejora continua	9
	<i>Imagen 2 Metodología de mejora continua</i>	<i>9</i>
	Evaluación de la excelencia judicial	10
	Cómo utilizar la lista de control de la autoevaluación	12
	Pautas para la puntuación en la autoevaluación	13
	<i>Cuadro 1 Pautas de puntuación (enunciados generales)</i>	<i>13</i>
	<i>Cuadro 2 Pautas de puntuación (enunciados generales)</i>	<i>14</i>
	<i>Cuadro 3 Cuadro por bandas</i>	<i>17</i>
	Análisis e identificación de áreas susceptibles de mejora	18
	Plan de mejora	18
	Revisión y perfeccionamiento	20
IV	Áreas de la excelencia judicial	21
	Área 1: Liderazgo judicial	21
	<i>Notas explicativas</i>	<i>21</i>
	Área 2: Gestión judicial estratégica	22
	<i>Notas explicativas</i>	<i>23</i>

Área 3: Fuerza laboral judicial	24
<i>Notas explicativas</i>	25
Área 4: Infraestructura, procedimientos y procesos judiciales	26
<i>Notas explicativas</i>	27
Área 5: Participación del usuario judicial.....	29
<i>Notas explicativas</i>	30
Área 6: Servicios judiciales económicos y accesibles.....	31
<i>Notas explicativas</i>	32
Área 7: Confianza y certidumbre públicas	33
<i>Notas explicativas</i>	34
V Medición del desempeño y del progreso	35
Medición del desempeño.....	35
Medición del progreso	36
Herramientas e indicadores para la medición del desempeño judicial	37
VI Comunicación e información	38
Anexo A Recomendaciones sobre el uso de la tecnología	39
Anexo B Recursos	42
Anexo C Plan de mejora	44
Anexo D Planilla de cálculo para la puntuación manual	45



I ACERCA DEL CONSORCIO INTERNACIONAL PARA LA EXCELENCIA JUDICIAL

El Consorcio Internacional para la Excelencia Judicial (el Consorcio) fue constituido en 2007 por sus miembros fundadores con experiencia en administración tribunalicia y judicial. Las organizaciones que revisten la calidad de miembros fundadores son el Instituto Australiano de Administración Judicial, el Centro Judicial Federal, el Centro Nacional para los Tribunales Estatales y los Tribunales Estatales de Singapur.

En colaboración con los miembros fundadores, los expertos de la Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia, el Banco Mundial y SPRING Singapur (ahora conocida como Enterprise Singapore), aportaron una experiencia significativa en la aplicación de modelos de gestión de la calidad judicial.

El objetivo del Consorcio consiste en desarrollar un marco de valores, conceptos y herramientas para tribunales judiciales y administrativos, con el fin ulterior de mejorar la calidad de la justicia y la administración judicial. La motivación para que el Consorcio desarrolle un marco de referencia para la excelencia judicial fue la falta de un marco normativo específico para los tribunales. Si bien existían sistemas de gestión del desempeño y de parámetros de referencia, se descubrió que dichos sistemas eran inadecuados puesto que resultaban de aplicación general para las sociedades comerciales, sin tener en cuenta las circunstancias operativas singulares de cada tribunal judicial. El resultado de este esfuerzo fue el Marco Internacional para la Excelencia Judicial, el cual adopta un enfoque holístico para la evaluación del desempeño de un tribunal judicial, al tiempo que además brinda una guía orientativa para que los tribunales mejoren su desempeño de manera continua.

Se alienta a los tribunales a considerar el Marco como una guía para su recorrido hacia la meta de la excelencia judicial. El enfoque de mejora de la calidad que se reflejó en el Marco se ha desarrollado específicamente para satisfacer las necesidades y a aplicarse a los roles y funciones únicos de los tribunales. El Marco refuerza los valores y las aspiraciones que a nivel internacional se reconocen como cruciales para alcanzar un funcionamiento judicial eficaz y respetado por la sociedad en su conjunto.

Los mejores resultados dentro de cualquier organización se alcanzan cuando todos se concentran en los mismos objetivos. Generar una cultura judicial orientada hacia la reforma, la mejora del servicio y la innovación resulta ser un primer paso crucial en pos de alcanzar la excelencia judicial.

El MIEJ continúa siendo una herramienta práctica que utilizan los tribunales judiciales y administrativos, a la vez que el Consorcio sigue estando comprometido con la mejora del MIEJ y la promoción de su uso. El Marco tiene por objeto ser un documento "vivo", por lo que se los alienta a los tribunales a compartir sus experiencias y sugerencias para su mejora.

Antecedentes del Marco Internacional para la Excelencia Judicial

• Objeto y desarrollo

Apuntalar la labor de los tribunales judiciales y administrativos que se han embarcado en un camino de excelencia judicial consta de un conjunto de valores fundamentales. Estos valores incluyen la justicia, la imparcialidad, la independencia, la integridad, la accesibilidad y la oportunidad, los cuales resultan claves para lograr un funcionamiento exitoso de los tribunales.

De este modo, el Marco se basa en un conjunto de valores. Luego adopta un enfoque holístico del desempeño judicial a través de siete Áreas de Excelencia Judicial, lo cual le permite a un tribunal trabajar en pos de la excelencia judicial mediante la evaluación del órgano jurisdiccional como una institución integral en lugar de centrarse en un determinado aspecto en particular de la actividad de un tribunal.

El Marco utiliza una metodología para la evaluación continua. A través de este enfoque, tanto los tribunales judiciales como los administrativos pueden identificar y priorizar las áreas de fortaleza y mejora, así como también desarrollar sus propios planes de mejora. El Marco identifica las mediciones posibles del desempeño judicial y recomienda un proceso por el cual los tribunales implementan voluntariamente el Marco a través de un ejercicio de autoevaluación.

● VOLVER AL ÍNDICE

El Poder Judicial desempeña una función clave en la declaración de derechos y la resolución de disputas, además de ser uno de los pilares que sustenta el imperio de la ley dentro de la sociedad en su conjunto. El Marco brinda un recurso para que los tribunales trabajen para brindar servicios judiciales de calidad que resulten esenciales para cumplir su rol al momento de ofrecer acceso a la justicia. Tribunales que sean justos, accesibles y eficientes resultan esenciales para forjar la confianza y certidumbre públicas en el Poder Judicial.

● *Introducción a la 3ra Edición del MIEJ*

El MIEJ se lanzó por primera vez en 2008, y se publicó una segunda edición en el año 2013. Además del MIEJ, el Consorcio ha desarrollado el Marco Internacional para la Excelencia de la Ayuda Judicial (2015), una herramienta para aquellas organizaciones que brindan apoyo judicial, así como también ha colaborado con otros expertos en las Medidas Globales del Desempeño Judicial, las cuales comprenden once medidas clave que sirven de guía para la medición del desempeño.

Desde la segunda edición del Marco que fuera lanzada en el año 2013, han venido surgiendo nuevos desarrollos en el ámbito legal, como lo es el uso creciente de la tecnología y una mayor adopción de medios alternativos de resolución de disputas. Asimismo, a medida que el Marco fuera implementado por una mayor cantidad de tribunales, han crecido también los comentarios constructivos sobre las maneras en las que se podría mejorar el Marco.

De este modo, esta tercera edición del Marco no sólo refleja estos desarrollos sino también la experiencia del Consorcio. Las principales mejoras a la tercera edición del Marco son las siguientes:

Temas nuevos



Introduce temas nuevos como ser la ética y los códigos de conducta, la gestión del riesgo, el uso de datos para prestar mejores servicios judiciales, seguridad e integridad de la información relativa a los expedientes judiciales, el uso de resoluciones alternativas de disputas para encontrar soluciones a conflictos de manera amigable y eficaz, y el uso de enfoques terapéuticos y orientados a la resolución de problemas en aquellos casos que corresponda.



Expande el área de excelencia judicial sobre la fuerza laboral judicial

Al tema de los recursos humanos se le ha asignado un área específica de la excelencia judicial. Esto le brinda un mayor reconocimiento y énfasis respecto del rol que desempeña la fuerza laboral judicial, lo cual va más allá de la capacitación y del desarrollo y se debe tener en cuenta otros aspectos como el compromiso y el bienestar, además del desempeño y reconocimiento de los jueces y del personal judicial.

La edición anterior del MIEJ había incluido recursos humanos bajo la categoría de "Recursos", junto con aquellos recursos físicos y económicos. Estos últimos dos factores constituyen elementos de importancia que hacen a la excelencia judicial y que se han reorganizado en función del Área 2 (Gestión judicial estratégica) y del Área 4 (Infraestructura, procedimientos y procesos judiciales).



Introduce una nueva serie de recomendaciones sobre tecnología judicial

Para aquellos tribunales que estén interesados en un análisis más profundo sobre el uso de la tecnología, los argumentos de debate, que no pretenden ser ni prescriptivos ni exhaustivos, podrán servir como punto de partida para informar los debates y encuadrar la planificación a más largo plazo sobre el uso de la tecnología judicial.



Lista de control de la autoevaluación y evaluación de la eficacia

La segunda edición del Marco comprendió dos maneras de que un tribunal lleve adelante el proceso de autoevaluación: la primera consistió en un Cuestionario de Autoevaluación, mientras que la segunda trató sobre una Lista de control de la autoevaluación. El Cuestionario incluía un proceso de evaluación más profundo, exhaustivo y detallado, dado que le exigía al tribunal considerar cada una de las actividades enumeradas en las siete Áreas de Excelencia Judicial y así poder evaluar si cada una de ellas ha abordado la cuestión y, de ser así, la medida en la que su método y enfoque ha sido exitoso y eficaz en la obtención de los resultados. Por el contrario, la Lista de control permitió un simple enfoque de marcación con tilde y puntuación.

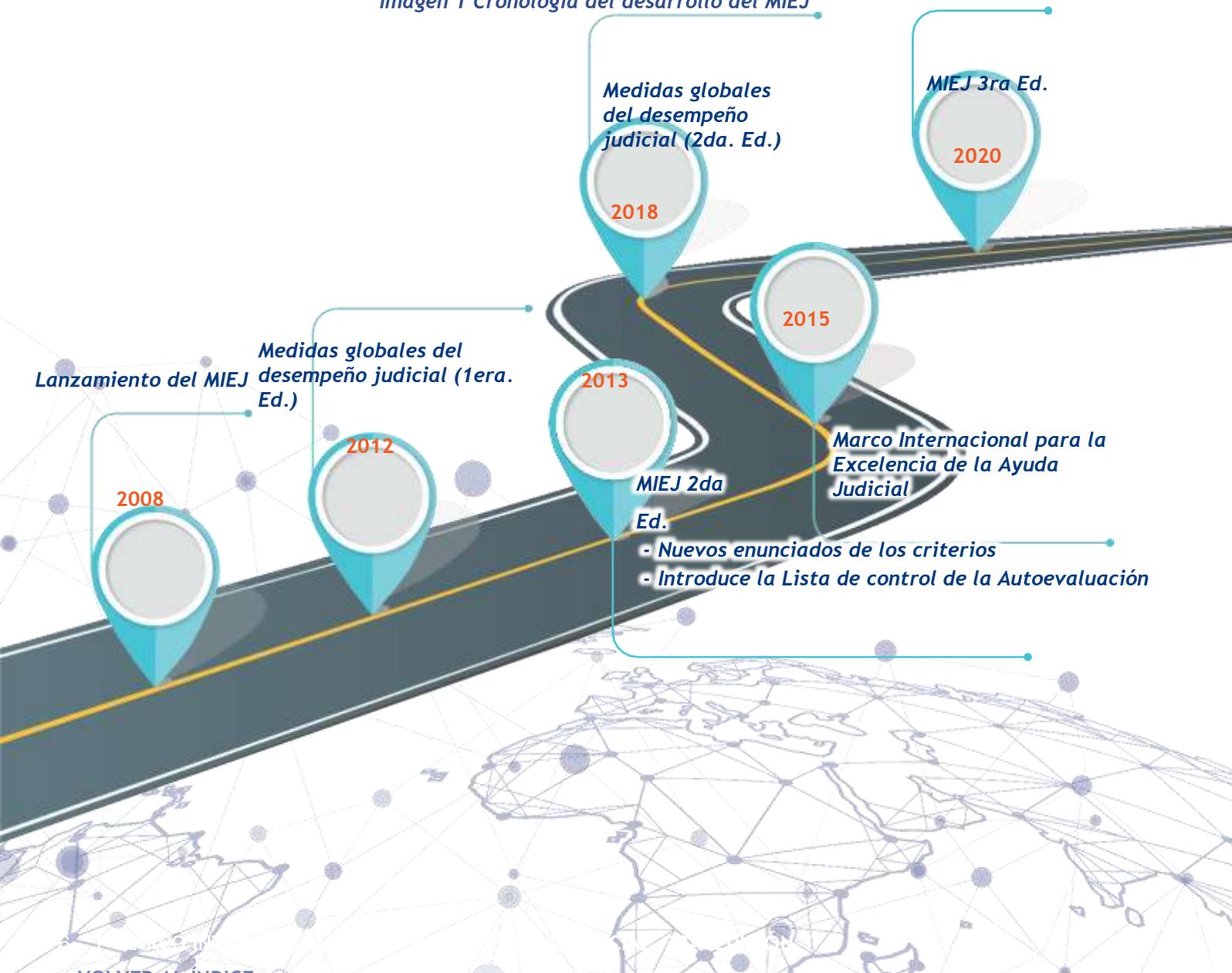
En la tercera edición, el Consorcio ha optimizado las dos opciones en una **única Lista de control de la autoevaluación holística con una metodología simplificada**. Esto hace que el Marco resulte más fácil de usar para los tribunales que intentan aplicarlo. La Lista de control de la tercera edición combina las ventajas de ambas opciones: proporciona una guía sobre las expectativas respecto del desempeño judicial en cada Área de Excelencia Judicial, y además le permite al tribunal evaluar la eficacia de su enfoque en cada área.



Cambios a la metodología de puntuación

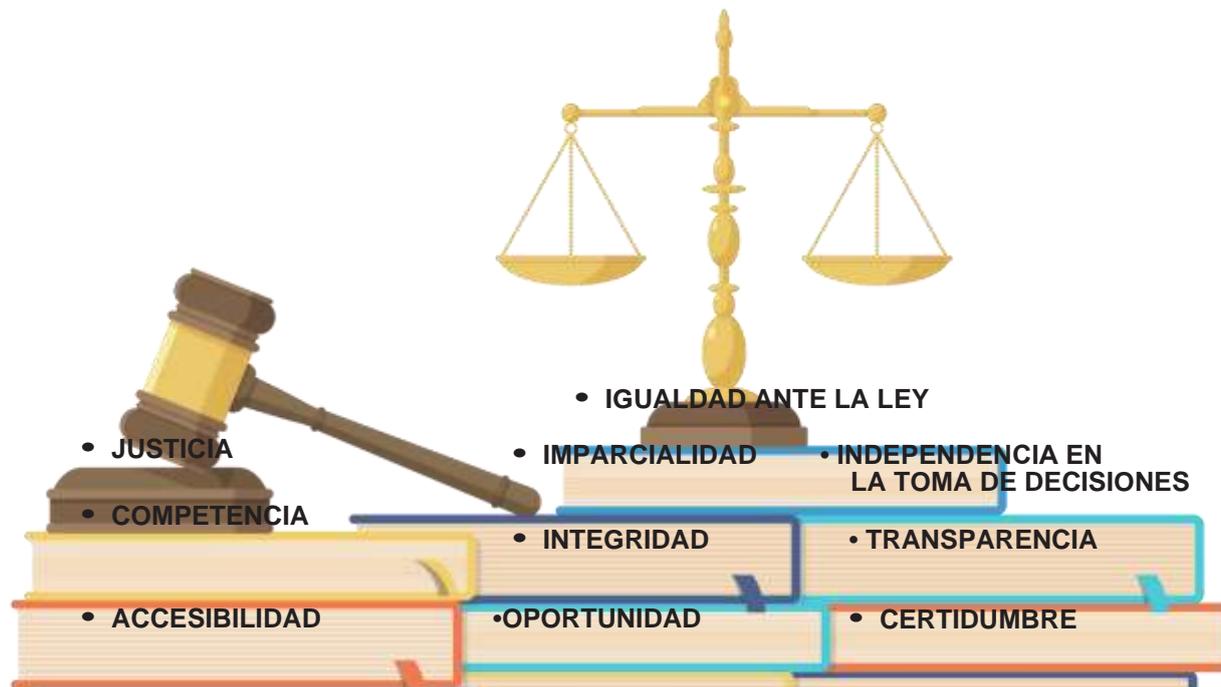
Se ha revisado el marco de puntuación para tener en cuenta los cambios realizados a la Lista de control. Además de evaluar la eficacia, ahora existe una opción adicional para que los encuestados puedan responder "No sé". Esto se introdujo para abordar aquellas situaciones en las que los encuestados simplemente no están al tanto de si efectivamente el tribunal ha abordado los enunciados de los criterios. En dichas situaciones, es probable que la puntuación no sea reflejo preciso de su respuesta y los encuestados probablemente tengan que apelar a conjeturas o bien brindar una respuesta nula. Esto conduce a un resultado impreciso al final del ejercicio de autoevaluación. Sírvase consultar los detalles del marco de puntuación revisado en la Sección III.

Imagen 1 Cronología del desarrollo del MIEJ



II VALORES JUDICIALES

El Consorcio reconoce que existe un amplio consenso internacional respecto de los valores fundamentales que aplican los tribunales al momento de desempeñar su rol. Los valores principales para el funcionamiento exitoso de los tribunales son:



Estos valores fundamentales garantizan el debido proceso y la igualdad ante la ley para todos aquellos que tienen asuntos pendientes ante los tribunales. También fijan la cultura judicial y brindan orientación para todos los jueces y miembros del personal judicial para un correcto funcionamiento de los tribunales.

Valores tales como la **justicia** y la **imparcialidad** fijan los parámetros según los cuales han de conducirse los tribunales. Los valores de la **independencia** y la **competencia** están primordialmente relacionados con la capacidad que tiene el juez para tomar decisiones basadas en un entendimiento cabal de la ley aplicable y los hechos del caso. La **integridad** incluye la **transparencia** y la corrección del proceso, de la decisión y del decisor. No sólo debe hacerse justicia, sino que también debe percibirse que se la está haciendo.

La **accesibilidad** incorpora la facilidad para ingresar al proceso legal (incluidos los razonables aranceles y tasas de justicia, entre otros costos, acceso a un asesor letrado y, de ser necesario, a un intérprete) y el uso eficiente de las instalaciones judiciales. Tanto la posibilidad de obtener información precisa y completa sobre el proceso judicial como los resultados de casos individuales resulta esencial para lograr la accesibilidad.

La **oportunidad** refleja un equilibrio entre el tiempo requerido para obtener, presentar y sopesar correctamente las pruebas, el derecho aplicable y los argumentos, y la demora inaceptable dada por procesos ineficientes y recursos insuficientes. Para nada menos importante es la garantía de la **certidumbre** : que una decisión se origina a partir de normas, principios y precedentes jurisprudenciales establecidos, por lo que en cierto punto se considerará 'definitiva' ya sea en primera instancia o bien durante la etapa de apelación.

Es responsabilidad del funcionario judicial presidente del tribunal y demás líderes y encargados judiciales fomentar la comprensión de estos valores y promover una cultura que resulte consistente con estos valores. El trayecto hacia la excelencia judicial es primordialmente un camino forjado a partir de un sólido respeto y fuerte adhesión a valores judiciales compartidos.

Hay muchos recursos disponibles para una revisión más detallada de este tema. Algunos materiales sugeridos pueden encontrarse en el Anexo B (Recursos) dentro del Área 1, Liderazgo judicial.

El Marco proporciona una metodología para forjar el desempeño de un tribunal a partir de los valores judiciales y su aplicación a todas las áreas de actividades de un tribunal. Existe un vínculo fundamental entre los valores judiciales y el desempeño de un tribunal. El Marco ofrece un método para que los tribunales puedan evaluar si estos valores que se han identificado como importantes se encuentran guiando efectivamente tanto el rol como las funciones del tribunal.

El trayecto hacia la excelencia judicial es un camino de mejora continua alcanzada por medio de una organización interna óptima de los tribunales, un fuerte liderazgo, políticas y estrategias judiciales claras, gestión de recursos, actuaciones judiciales eficaces y eficientes, datos confiables y de alta calidad sobre el (desempeño del) tribunal, así como un alto nivel de confianza pública.

Todos estos roles y actividades deben llevarse a cabo al mayor nivel de desempeño posible para que un tribunal sea considerado un órgano jurisdiccional de excelencia. Para simplificar el proceso de evaluación del desempeño y la identificación de las áreas susceptibles de mejora, el Marco divide estas áreas de actividad y los roles en siete Áreas de Excelencia Judicial.

Los valores deberían reflejarse en el enfoque del tribunal respecto de cada una de las Áreas de Excelencia Judicial y, mediante el proceso de evaluación y mejora, un tribunal puede ser consciente de lo bien que esté promoviendo y adhiriendo a sus valores. Es importante que los tribunales no sólo promuevan los valores que guían el desempeño judicial, sino también se aseguren de que esos valores se reflejen en los procesos y las prácticas del tribunal.

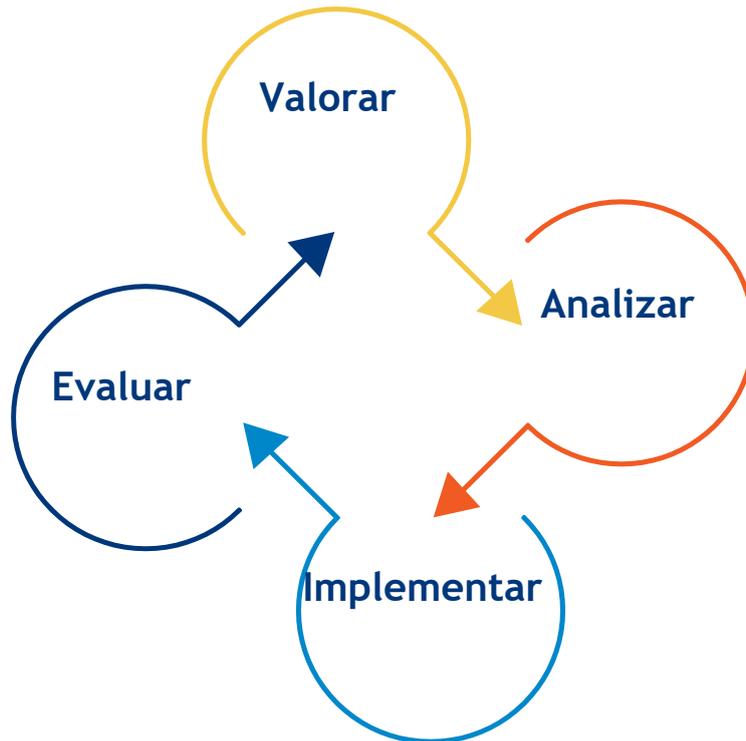
Siete áreas de la excelencia judicial	
Impulsor	Liderazgo judicial
Sistemas y facilitadores	Gestión judicial estratégica Fuerza laboral judicial Infraestructura, procedimientos y procesos judiciales
Resultados	Participación del usuario judicial Servicios judiciales económicos y accesibles Confianza y certidumbre públicas

III LA IMPLEMENTACIÓN DEL MIEJ

Metodología de mejora continua

El Marco utiliza una metodología de mejora continua. Asegura que un tribunal esté revisando su desempeño de manera activa y continua y busque maneras de mejorarlo. Existen cuatro pasos en el ciclo de mejora continua que se repiten cada vez que el tribunal se apreste a llevar a cabo una nueva autoevaluación a fin de poder determinar su progreso.

Imagen 2 Metodología de mejora continua



Paso 1: Valorar

En primer lugar, el tribunal lleva a cabo una **autoevaluación** utilizando una Lista de control necesaria para determinar cómo se desenvuelvo el tribunal con respecto a las siete Áreas de Excelencia Judicial.

Consejo práctico: Herramientas de sondeo por internet

El propósito de la autoevaluación consiste en permitirle al tribunal identificar las áreas de fortaleza y las susceptibles de mejora. Para apaciguar las potenciales inquietudes que el personal judicial pudiera llegar a tener sobre cómo puntualizar los problemas, se pueden llevar a cabo la Lista de verificación de manera anónima utilizando herramientas de sondeo por internet. Estas herramientas también pueden cotejar respuestas, facilitando así la realización de la autoevaluación.

Paso 2: Analizar

Segundo, un **análisis** en profundidad se basa en la autoevaluación para así determinar las áreas del trabajo judicial que son susceptibles de mejora.

Paso 3: Implementar

Tercero, un **plan de mejora** describe los detalles de las áreas identificadas para proceder con la mejora, las acciones que se proponen adoptar y los resultados que deben lograrse.

Paso 4: Evaluar

Cuarto, a través de un proceso de **revisión y perfeccionamiento**, se supervisa el progreso de la implementación de los planes de mejora.

Los tribunales deberían revisar en forma constante la implementación de los planes de mejora, además de fijar indicadores tanto cuantitativos como cualitativos para medir el progreso.

Este proceso de cuatro se repite cada vez que el tribunal se apreste a llevar a cabo una nueva autoevaluación a fin de poder determinar su progreso. Se recomienda que un tribunal debería apuntar a realizar una autoevaluación una vez cada dos años, pero el momento oportuno es una cuestión que debe decidir cada tribunal.

Las autoevaluaciones periódicas le permiten a un tribunal:

- identificar las áreas en las que el tribunal necesita realizar mejoras adicionales;
- determinar las áreas en las que tribunal concentrará sus esfuerzos inmediatos y a largo plazo; y
- evaluar el progreso alcanzado por el tribunal respecto de las mejoras necesarias.

Evaluación de la excelencia judicial

El primer paso del trayecto hacia la excelencia judicial implica una evaluación de cómo el tribunal se está desempeñando en la actualidad. El Marco adopta una metodología de autoevaluación, la cual le permite a un tribunal llevar a cabo su propia valoración de su rendimiento medido en función de las siete Áreas de Excelencia Judicial. Este primer paso le permite al tribunal identificar aquellas áreas en las que debe prestarse atención y así fijar un parámetro respecto del cual el mismo tribunal pueda medir su progreso posterior.

El Marco concibe un proceso que es participativo: **jueces, administradores y demás empleados judiciales tienen una función que cumplir al momento de evaluar los servicios judiciales y de desarrollar e implementar las mejoras necesarias.** Tanto el desempeño como la reputación de un tribunal dependen del rendimiento de toda la fuerza laboral y es probable que el tribunal desee contar con una amplia representación de jueces y funcionarios judiciales y administrativos tanto en el proceso de autoevaluación del tribunal como en el desarrollo de planes futuros.

Además, a los tribunales se los alienta para que identifiquen las opiniones de los colaboradores del tribunal, como lo son los abogados y sus respectivos colegios profesionales, los fiscales públicos, las fuerzas de seguridad y demás organismos gubernamentales y no gubernamentales en relación con aquellos aspectos relevantes de los servicios judiciales y las áreas que requieren de mejoras. Mantener líneas abiertas de comunicación con estos colaboradores profesionales ofrece una amplia gama de perspectivas novedosas y además potencia el proceso.

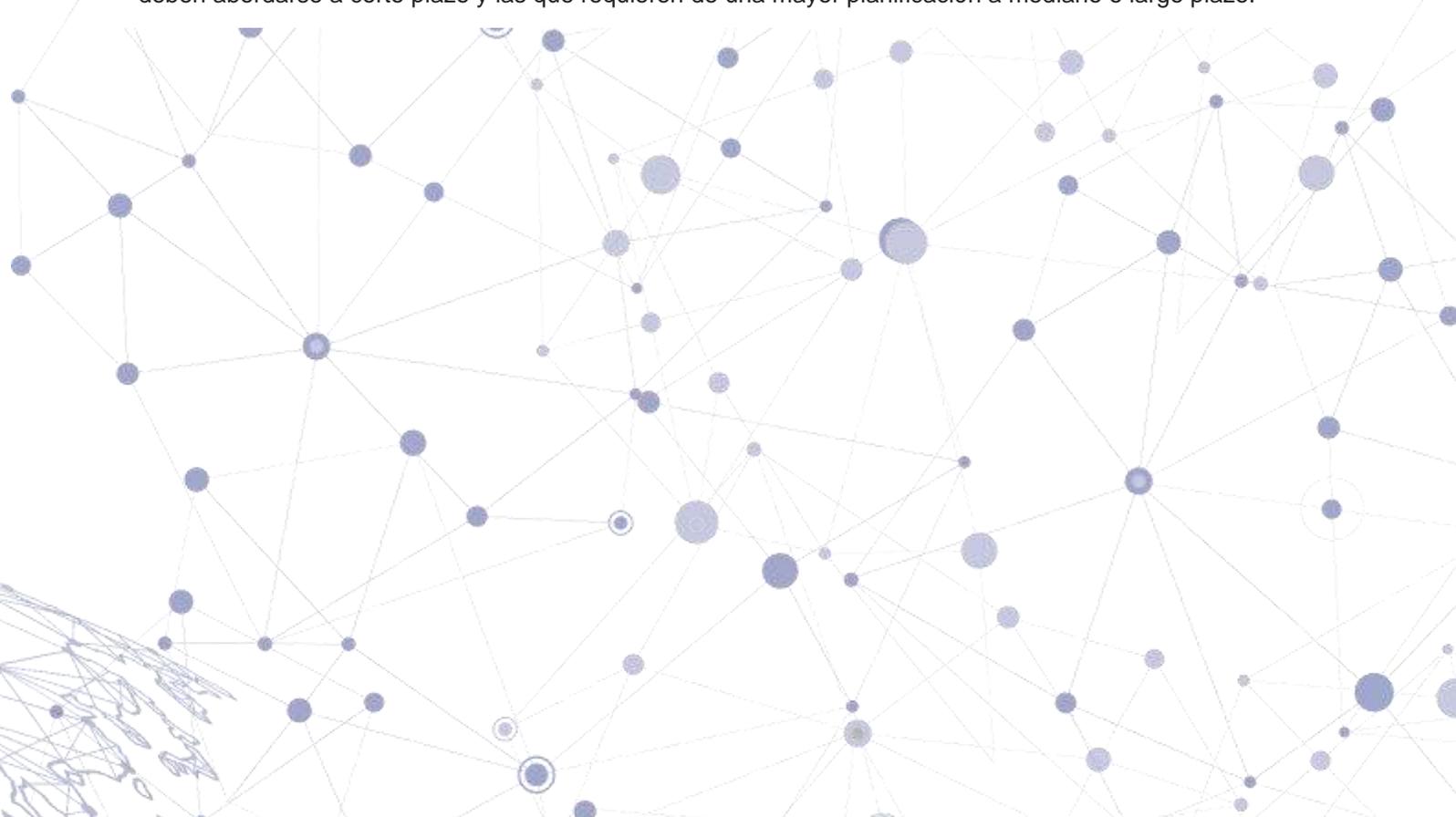
El camino que el tribunal haga hacia la excelencia también se potenciará con una comunicación abierta sobre sus estrategias, políticas y procedimientos aplicados con los usuarios judiciales y con el público en general. Buscar el aporte de esas personas y empresas que utilizan a la Justicia así como la sociedad en su conjunto puede contribuir con la mejora del funcionamiento del sistema judicial. De hecho en ocasiones, los comentarios provenientes de personas ajenas a la Justicia sobre la integridad del tribunal y su competencia puede terminar siendo el barómetro más preciso de la calidad del tribunal.

El Marco tiene por objeto ayudar a los tribunales en la búsqueda de medios adecuados para alcanzar sus objetivos. También una revisión transparente y espontánea iniciada por el mismo tribunal debería contribuir a la credibilidad de un pedido legislativo que hiciera dicho tribunal con el fin de solicitar fondos suficientes para modernizar los edificios e incorporar a más jueces.

La activa participación de los líderes judiciales es importante para tranquilizar los temores que tuvieren tanto los jueces como el resto del personal judicial acerca del impacto que representaría identificar problemas dentro del tribunal en cuanto a su desempeño. Debe enfatizarse que el propósito de la ponderación generada por la autoevaluación no consiste en echar culpas por dichos problemas. Antes bien, el objetivo radica en localizar aquellas áreas susceptibles de mejora y abordar los inconvenientes detectados.

Del mismo modo, también cabe destacar que los tribunales **no deberían preocuparse en exceso por la puntuación obtenida con el ejercicio de autoevaluación.** La puntuación no es, ni debería ser, el punto final del Marco. Lo que es más crucial es cómo se pueden identificar las áreas susceptibles de mejora para el tribunal a partir de la realización del ejercicio de autoevaluación y cómo el tribunal implementa medidas para abordar esas áreas. No existe una "puntuación perfecta" que los tribunales deben lograr. El Marco tampoco tiene la intención de que los tribunales comparen sus puntuaciones con las obtenidas por otros tribunales. El parámetro de referencia que resulta relevante aquí es el de la anterior autoevaluación del tribunal, ya que dicho parámetro anterior dará un indicio de si las medidas del tribunal han resultado eficaces, y si el tribunal ha mejorado desde su última autoevaluación.

En esencia, la autoevaluación es un primer paso necesario para desarrollar un plan tendiente a cerrar la brecha existente entre "lo que es" y "lo que puede ser". Servirá para determinar las cuestiones que pueden y deben abordarse a corto plazo y las que requieren de una mayor planificación a mediano o largo plazo.



Cómo utilizar la lista de control de la autoevaluación

El proceso de autoevaluación

Los tribunales deberían procurar involucrar a una amplia representación de jueces y personal judicial en el proceso de autoevaluación. Antes de la autoevaluación, a cada uno de los participantes se les debería dar una copia de la Lista de control. También serviría celebrar una sesión de planificación para informar a los participantes sobre la metodología. Los participantes pueden aprovechar esta oportunidad para revisar la Lista de control para identificar cualquier información básica que deba recopilarse para facilitar el proceso de autoevaluación.

Según la información recopilada y sus observaciones y criterios, cada participante debería considerar lo que ha hecho el tribunal o bien tiene implementado para cada uno de los enunciados de criterios postulados en las siete Áreas de Excelencia Judicial. Resulta esencial considerar si el tribunal ha adoptado medidas para abordar la cuestión y evaluar la extensión y éxito de cada medida tomada.

Moderar los resultados de la autoevaluación, se podrían considerar varias opciones. Para los tribunales que cuentan con un mayor número de participantes, quizás sea necesario establecer una serie de equipos de evaluación, pero es importante que cada equipo esté bien representado por jueces y administradores judiciales de todos los niveles y funciones. Después de que los miembros hayan intentado sus evaluaciones individuales, deberían analizar las calificaciones dadas para cada enunciado de criterios. Allí donde difieran las calificaciones dadas por los miembros del equipo respecto de un determinado enunciado, ellos mismos deberían analizar y acordar la calificación adecuada, preferentemente por consenso. A medida que los miembros del equipo explican sus puntuaciones, deberían anotarse las sugerencias de reforma y cambio, ya que resultan cruciales para desarrollar un Plan de Mejora.

Alternativamente, podrían agregarse las respuestas de todos los participantes sumando los totales de sus puntuaciones y calculando la puntuación promedio en función de cada enunciado de criterios. Esta puede ser una manera más eficiente de moderar los resultados de la autoevaluación toda vez que puede resultar demasiado prolongado y laborioso llevar a cabo debates dentro del seno del equipo.

Al momento de realizar la autoevaluación, es importante que el tribunal se pregunte si una determinada medida podría haber sido más eficaz o mejor en algún aspecto. Debe hacerse una distinción entre lo que se hace y lo que se hace bien. Toda declaración de que una determinada medida o área se ha abordado de manera eficaz requiere de pruebas tangibles a modo de medición u otros hechos objetivos que demuestren el impacto positivo de dicha medida. A los efectos de la autoevaluación, no resulta suficiente aseverar meramente que las iniciativas particulares han sido exitosas.

Pautas para la puntuación en la autoevaluación

Esta sección describe el fundamento que sustenta el sistema de puntuación de la autoevaluación y explica cómo implementarlo, ya sea mediante el uso de la planilla de cálculo Excel o bien con cálculos a mano.

Las siete Áreas de Excelencia Judicial constan de un total de 84 enunciados de criterios, 77 de los cuales son "enunciados generales" y 7 de ellos son "enunciados de eficiencia". La 3ª Edición del Marco presenta un método simplificado y combina el Cuestionario y la Lista de control de la 2ª Edición en una sola Lista de control holística. Al momento de hacerlo, la Lista de control de la 3ª Edición pretende medir la eficiencia de las medidas adoptadas por un tribunal haciendo que los encuestados respondan a un "enunciado de eficiencia" al final de cada Área de Excelencia Judicial.

Valores de cada enunciado

Para los "enunciados generales", debería adjudicarse una puntuación entre "0" y "5" a cada enunciado. La pauta de puntuación para los "enunciados generales" se fija a continuación.

Cuadro 1 Pautas de puntuación (enunciados generales)

No sabe	(Véase la explicación en la sección siguiente).	0
Ninguno	No existe ningún tipo de enfoque ni implementación.	0
Reactivo	Existe un enfoque pero es reactivo con poca o nula evidencia de planificación o implementación.	1
Definido	Es definida la dirección para un enfoque planificado y basado en la prevención. Hay evidencias de que el enfoque se está implementando en algunas áreas.	2
Integrado	Se implementa un enfoque sólido y eficaz con evidencias de actividades de prevención. El enfoque está alineado con las necesidades organizativas básicas y hay evidencias de una implementación en algunas áreas clave.	3
Perfeccionado	Un enfoque comprobado y bien definido con evidencias de perfeccionamiento a través del aprendizaje y mejora que se encuentra bien integrado con las necesidades organizativas. Hay evidencias tangibles de implementación en todas las áreas clave.	4
Innovador	Un enfoque excepcionalmente bien definido que está plenamente integrado con las necesidades organizativas. Hay evidencia tangible tanto de una implementación y una práctica consistente en todos los niveles y en todas las áreas tanto dentro como fuera del tribunal.	5

Para los "enunciados de eficiencia", a los encuestados se les pide evaluar qué tan bien se ha desenvuelto el tribunal en cada una de las siete Áreas de Excelencia Judicial. Dado que cada enunciado mide la eficiencia de toda un Área de Excelencia Judicial, el sistema de puntuación le da a cada enunciado dos veces el valor de un "enunciado general". En consecuencia, debería adjudicarse una puntuación entre "0" y "10" a cada enunciado. La pauta de puntuación para los "enunciados de eficiencia" se fija a continuación.

Cuadro 2 Pautas de puntuación (enunciados generales)

No sabe	(Véase la explicación en la sección siguiente).	0
Ninguno	Ningún resultado; ninguna tendencia de mejora ni ningún objetivo logrado.	0
Limitado	Malos resultados; algunas tendencias de mejora en algunos indicadores, y una limitada publicación de iniciativas.	2
Regular	El desempeño se aproxima a los parámetros de referencia en algunas áreas; algunas tendencias de mejora, y se informan resultados sobre algunos indicadores clave.	4
Bueno	Niveles buenos de desempeño (promedio o mejor) respecto de los parámetros de referencia; tendencias de mejora en la mayoría de los indicadores clave; y se informan resultados para la mayoría de los indicadores clave.	6
Muy bueno	Niveles muy buenos de desempeño respecto de los parámetros de referencia en la mayoría de los indicadores clave; se sostienen tendencias de mejora en la mayoría de las áreas; y se informan resultados para todos los indicadores clave.	8
Excelente	Niveles excelentes de desempeño respecto de los parámetros de referencia en todos los indicadores clave; tendencias de mejora excepcionales en todas las áreas; y se informan resultados para todos los indicadores.	10

Respuesta "No sabe"

Además de las seis opciones de respuestas evaluativas, la Lista de control de la 3ª Edición presenta una séptima opción de respuesta para los "enunciados generales" y los "enunciados de eficiencia": la respuesta "No sabe". Esta opción se brinda para abordar aquellas situaciones en las que los encuestados simplemente no están al tanto de si efectivamente el tribunal ha abordado los enunciados de los criterios. En dichas situaciones, ninguna de las seis opciones disponibles en las ediciones primera y segunda del Marco resultó ser un fiel reflejo de su falta de conocimiento, a la vez que los encuestados podrían haber recurrido a conjeturas o bien no haber provisto ninguna respuesta, lo cual hubiese conllevado a resultados imprecisos al final del ejercicio de autoevaluación.

En consecuencia, siempre que los encuestados de la Lista de control no saben la respuesta a un determinado enunciado de criterios (por ejemplo, cuando se relacione con un área ajena al alcance de su trabajo), deberían elegir la opción "No sabe". Así se asegura que los resultado recopilados con precisión reflejen las medidas y los esfuerzos que realiza el tribunal en su camino a la excelencia.

A los efectos de la puntuación estadística, el valor que debe asignarse a la opción "No sabe" es "0", el mismo que para la respuesta "Ninguno". Si un encuestado saltea una pregunta (e.d. no brinda ninguna respuesta), debería tratarse como una respuesta "No sabe" y dársele un valor de "0".

Los tribunales deberían cotejar por separado las respuestas "Ninguno" y "No sabe". Las razones que hay detrás de un encuestado que escoge la opción "Ninguno" contra la opción "No sabe" son distintas y sugieren cuestiones diferentes que el tribunal debe abordar. Por ejemplo, si hay un alto porcentaje de respuesta "No sabe" entre

un grupo demográfico en particular del personal judicial, ello puede sugerir que debe mejorarse la comunicación de una determinada política judicial respecto de dicho grupo demográfico. Alternativamente, puede ser un reflejo de alguna característica de ciertos sistemas judiciales cuando el rol administrativo se encuentra separado del rol judicial. Por el contrario, un alto porcentaje de respuestas "Ninguno" puede indicar que están faltando las medidas que adopta el tribunal en determinada área.

La implementación del marco de puntuación

La 3ª Edición incluye una planilla de cálculo Excel para ayudarlos a los tribunales a cotejar las respuestas a la Lista de control y calcular sus puntuaciones para cada una de las siete Áreas de Excelencia Judicial, así como también sus puntuaciones globales.

Para usar la planilla de cálculo Excel, los valores de las respuestas de cada encuestado a la lista de control de la autoevaluación se introducen en la planilla de cálculo intitulada "Formulario de Entrada". Esta planilla de cálculo permite el ingreso de hasta 100 encuestados. Una vez hecho esto, la planilla de cálculo Excel coteja automáticamente las respuestas, realiza los cálculos necesarios y produce un informe (que luego se puede imprimir) en la planilla de cálculo intitulada "Informe".

El resto de esta sección explica cómo funciona la planilla Excel y cómo replicar a mano los cálculos, de ser necesarios.

Por lo general, múltiples encuestados responderán en forma independiente al cuestionario de autoevaluación. De este modo, para obtener la puntuación total del tribunal, el primer paso consiste en obtener una calificación promedio para cada enunciado en todos los encuestados. Para hacer esto, usted debe asignarle un valor a las respuestas de cada encuestado en función de los valores del Cuadro A (enunciados generales) y del Cuadro B (enunciados de eficiencia). Si un encuestado saltara una pregunta (e.d. no brindara ninguna respuesta), debería tratarse como una respuesta "No sabe".

Nota: si utiliza la planilla Excel, introduzca "99" en vez de "0" en el Formulario de Entrada para las respuestas "No sabe", aunque el programa subyacente valora estas respuestas como "0" al momento de calcular la puntuación del tribunal.

Los valores asignados luego se suman en todos los encuestados para cada enunciado, y la suma se divide por el número total de encuestados. Aquellos que hayan respondido "No sabe" (y los que no respondieron la pregunta y, como tales, se los trata como si hubieran respondido "No sabe") deberían incluirse en el recuento de encuestados.

Cuadro A	
Use para las respuestas a todos los enunciados excepto 1.10, 2.14, 3.13, 4.16, 5.10, 6.12, y 7.9.	
Texto de la respuesta	Valor
No sabe	0 (99 en Excel)
Ninguno	0
Reactivo	1
Definido	2
Integrado	3
Perfeccionado	4
Innovador	5

Cuadro B	
Use para las respuestas a los enunciados 1.10, 2.14, 3.13, 4.16, 5.10, 6.12, and 7.9	
Texto de la respuesta	Valor
No sabe	0 (99 en Excel)
Ninguno	0
Limitado	2
Regular	4
Bueno	6
Muy bueno	8
Excelente	10

El segundo paso consiste en sumar los promedios obtenidos en el Paso 1 en todos los enunciados dentro de cada una de las siete áreas para obtener sus puntos en esa área.

El tercer paso consiste en dividir los puntos de los tribunales para cada área por el número máximo de puntos correspondientes al área y así obtener la puntuación porcentual del área (0%-100%).

El siguiente cuadro ilustra los puntos máximos disponibles para cada área.

Categorías		Puntos totales máximos
1	Liderazgo judicial	55
2	Gestión judicial estratégica	75
3	Fuerza laboral judicial	70
4	Infraestructura, procedimientos y procesos judiciales	85
5	Participación del usuario judicial	55
6	Servicios judiciales económicos y accesibles	65
7	Confianza y certidumbre públicas	50

Después, saque el promedio de los porcentajes de las áreas sumándolos y dividiéndolos por 7.

Por último, tome este promedio y multiplíquelo por 10 (si usted promedió los porcentajes como números enteros) o por 1000 (si usted promedió los porcentajes como decimales) para calcular la puntuación total final, que sale de los 1000 puntos.

Para mayor orientación, consulte la planilla de cálculo de la puntuación que se exhibe en el Anexo D.



Cuadro por bandas

La puntuación total ofrece un indicio global del desempeño del tribunal. Esto se puede comparar con el Cuadro por Bandas que brinda un parámetro de referencia para que los tribunales midan su desempeño.

Cuadro 3 Cuadro por bandas

Band a	Puntuación	Descripción
1	0-199	<p>El tribunal ha puesto en funcionamiento enfoques, pero son reactivos, no sistemáticos ni implementados.</p> <p>La eficiencia se evalúa como deficiente. Hay tendencias limitadas a la mejora en algunos indicadores, o información limitada de los resultados correspondientes a la mayoría de los indicadores o iniciativas clave.</p>
2	200-399	<p>El tribunal ha fijado la dirección para los enfoques planificados, que se implementan en algunas áreas.</p> <p>El desempeño del tribunal se evalúa como cercano a los parámetros de referencia en algunos indicadores. Hay algunas tendencias de mejora, y se informan resultados sobre algunos indicadores clave.</p>
3	400-599	<p>El tribunal ha puesto en marcha sólidos enfoques eficaces con evidencias de cierta innovación. Los enfoques se alinean con las necesidades organizativas básicas y hay evidencias de una implementación en algunas áreas clave.</p> <p>Los niveles de desempeño respecto de los parámetros de referencia en la mayoría de los indicadores clave son buenos (en torno al nivel promedio o mejores). Se observan tendencias de mejora en la mayoría de los indicadores clave. Se informan resultados en la mayoría de las áreas clave.</p>
4	600-799	<p>El tribunal cuenta con enfoques comprobados y bien definidos con evidencias de perfeccionamiento a través del aprendizaje, la innovación y la mejora. Los enfoques están bien integrados con las necesidades organizativas.</p> <p>Hay evidencias tangibles de implementación en todas las áreas clave. Los niveles de desempeño respecto de los parámetros de referencia en la mayoría de los indicadores clave son muy buenos. Se sostienen tendencias de mejora en la mayoría de las áreas; y se informan resultados para todas las áreas.</p>
5	800-1000	<p>El tribunal tiene enfoques excepcionalmente bien definidos con un perfeccionamiento continuo, que está plenamente integrado con las necesidades organizativas.</p> <p>Hay evidencia tangible tanto de una implementación y una práctica consistente en todos los niveles y en todas las áreas. Los niveles de desempeño respecto de los parámetros de referencia en todos los indicadores clave son excelentes. Hay tendencias de mejora excepcionales en la mayoría de las áreas; y se informan resultados para todas las áreas.</p>

Análisis e identificación de áreas susceptibles de mejora

Tras haber completado la Lista de control de la autoevaluación, el tribunal tendrá identificadas las áreas en las que se requiere mejorar. Algunos tribunales podrán optar por concentrar sus esfuerzos de mejora en áreas discretas, mientras que otros pueden proceder con una plena revisión y reforma judicial. En cualquier caso, **se recomienda fuertemente priorizar las cuestiones judiciales. Esto permitirá que el proceso de reforma se centre en las áreas de desempeño específicas a lo largo de un determinado plazo.** Todos los tribunales cuentan con recursos limitados y emprender demasiadas iniciativas de reforma podría retrasar y obstaculizar el desarrollo, la consulta y la implementación.

Resulta esencial que los líderes judiciales garanticen el proceso de planificación de mejoras ofrezca amplias oportunidades para consultar y hacer participar a los funcionarios y empleados judiciales, además de los profesionales colaboradores del tribunal.

Consejo práctico: Debates de grupos focales

Los tribunales podrían considerar organizar pequeños debates de grupos focales después de haberse tabulado las puntuaciones obtenidas a partir de la autoevaluación. Cada grupo focal podría comprender a un diverso grupo de jueces y miembros del personal judicial que analicen juntos las puntuaciones e identifiquen las áreas susceptibles de mejora. Para comenzar, podrían considerar los enunciados de criterios en los que les haya ido relativamente peor, y luego considerar los motivos de tal desempeño.

Los tribunales deberían considerar si esto obedece a la ausencia de ciertas prácticas, o a la falta de conciencia acerca de las políticas y prácticas que ya se encuentran implementadas. También deberían formularse sugerencias sobre cómo podrían abordarse los inconvenientes y cómo podrían efectuarse las mejoras. Luego deberían cotejarse las respuestas de los diversos grupos focales a los efectos de poder elaborar un Plan de Mejora (véase el siguiente acápite).

Plan de mejora

El proceso de evaluación y análisis habrá identificado una gama de problemas que el tribunal tendrá que abordar. Muchas ideas habrán surgido durante los debates en torno a cómo evaluar determinados aspectos de las operaciones de un tribunal. El siguiente paso consiste en desarrollar respuestas específicas para aquellas áreas que requieren de atención. Durante esta fase de "planificación para mejorar", un tribunal debería concentrarse tanto en la colaboración como en la consulta de todo el tribunal y, siempre que sea necesario, también a los colaboradores y participantes externos. Esto podría lograrse mediante debates en pequeños grupos focales tal como se lo describió anteriormente.

El resultado de esta fase es el desarrollo de un Plan de Mejora que guíe los proyectos y las actividades "de mejora" del tribunal. Los tribunales podrían considerar trazar un plan de actividades de varios años para que las medidas propuestas se lleven a cabo en fases a lo largo de un plazo más extenso. El Plan necesita identificar el Área de Excelencia Judicial relevante, la naturaleza de la medida que habrá de adoptarse y el resultado exitoso que deberá lograrse; los pasos necesarios para alcanzar dicha medida y resultado; quiénes participarán y quiénes serán los encargados de garantizar que se lleve a cabo; el plazo de implementación de cada medida; y por último, la medición del éxito.

Un Plan de Mejora impulsará la actividad dirigida a mejorar el desempeño de un tribunal y deberían realizarse todos los esfuerzos necesarios para asegurarse de que las medidas propuestas puedan ayudar al tribunal a tener una mayor capacidad estratégica, así como de innovación, información y respuesta.

El momento de desarrollar un Plan de Mejora, pueden resultar útiles las siguientes preguntas como modelos:

- ▶ **¿Tiene el tribunal una declaración de misión y/o una declaración de misión que exprese los valores y propósitos fundamentales del tribunal?** En caso negativo, éste es el punto de partida porque la implementación del Marco depende de que el tribunal tenga valores articulados.
- ▶ **¿Cuáles son las deficiencias en la gestión, las operaciones y los servicios del tribunal** y por qué necesitan mejorarse?
- ▶ **¿Qué problemas pueden y deben abordarse con rapidez y en el corto plazo?** ¿Qué problemas requieren de una planificación más a mediano o largo plazo?
- ▶ **¿Qué cambios planifica instaurar el tribunal en sus políticas, procedimientos o prácticas?**
- ▶ **¿La ayuda y la cooperación de quién es más relevante al momento de efectuar estos cambios potenciales** (por ej. abogados, fiscalías y demás organismos gubernamentales)?
- ▶ **¿Qué recursos serán necesarios para instaurar exitosamente esos cambios** (por ej. la financiación para personal o equipos adicionales; cooperación de abogados que actúen en el tribunal; cooperación de otros jueces en el tribunal; comunicación eficaz con otros componentes del sistema judicial)? ¿Cómo obtendrá el tribunal estos recursos? ¿En qué fuentes de apoyo se pueden basar el tribunal?
- ▶ **¿Qué resistencia al plan o qué obstáculos podrían encontrarse?** ¿Cómo podrían superarse esta resistencia o estos obstáculos?
- ▶ **¿Cuál es el cronograma para implementar los cambios?**
- ▶ **¿Cómo evaluará el tribunal el éxito de los cambios?** ¿Qué información necesitará el tribunal para

esta evaluación? ¿Quién recopilará la información y cómo se la analizará? ¿Será necesaria la asistencia de un consultor externo para desarrollar herramientas de medición y analizar los resultados?

Un tribunal cuenta con muchas herramientas a su disposición para mejorar su desempeño. Estas herramientas incluyen sus políticas y procedimientos, los cuales podrían resultar, con frecuencia, inhibitorias de la finalización efectiva y eficiente de casos. Además, se puede revisar y ajustar la manera en que se asignan recursos, los casos registrados y el tiempo judicial empleado para poder mejorar el desempeño.

Revisión y perfeccionamiento

El Marco es un proceso de perfeccionamiento continuo y el trayecto hacia la excelencia judicial requiere de paradas regulares para evaluar la magnitud del progreso que se está logrando. La gestión de la calidad suele denominarse "mejora continua" y esto refleja la naturaleza cíclica del proceso. Por lo general, aproximadamente dos años después de una autoevaluación y la preparación de un Plan de Mejora, resulta útil que un tribunal evalúe su progreso. Esto implica llevar a cabo una renovada autoevaluación y seguir el mismo proceso que se describe más arriba. Los tribunales suelen tener medidas que siguen en curso y algunas que ya se han completado. Podría resultar más sencillo que un tribunal actualice su Plan de Mejora advirtiendo el progreso y fijando nuevas acciones y objetivos que dedicarse a desarrollar un nuevo plan en su conjunto.

Cada tribunal tiene sus propios caminos distintivos para lograr la excelencia judicial. El Marco es flexible y permite que cada tribunal determine sus propias prioridades y, por ende, su propio camino en pos de mejorar su desempeño. Para la mayoría de los tribunales, la parte más desafiante del trayecto hacia la excelencia judicial se encuentra al inicio cuando hay una necesidad de adoptar una nueva manera de percibir el desempeño del tribunal y asumir una nueva cultura de la innovación, la participación y la rendición de cuentas.

La mayoría de las veces, el desafío inicial de un tribunal consiste en lidiar con los rezagos en la carga de trabajo y las demoras, con recursos adicionales que se perciben como la únicamente manera de solucionar el problema. El Marco brinda la metodología necesaria para que un tribunal desarrolle una nueva cultura destinada a abrazar la innovación, la colaboración y la medición a fin de poder abordar estos problemas desde una perspectiva diferente. El Plan de Mejora debería reflejar con claridad la adopción por parte de un tribunal de un nuevo enfoque orientado hacia la resolución de problemas y la mejora judicial.

Casi todos los tribunales enfrentan problemas similares derivados de la falta de recursos y mayores cargas de trabajo, además de jueces y miembros del personal judicial que trabajan con excepcional ahínco sin recibir respuesta alguna más allá de los recursos. Hay poco tiempo para planificar o revisar o para pensar en nuevos enfoques respecto de las normas y los procedimientos aplicados. El Marco les exige a los tribunales romper con este ciclo perpetuo de "estado de ocupación" y reemplazarlo con un enfoque más considerado para agilizar procedimientos, dejar de lado prácticas ineficientes y comprometer tanto al personal judicial como a los usuarios judiciales en el desarrollo de maneras innovadoras de usar con mayor eficiencia recursos que son limitados. El proceso de revisar y perfeccionar de manera continua el enfoque del tribunal garantiza un progreso constante hacia la excelencia judicial.

El proceso de revisión debe sustentar y fomentar la innovación, ya que esto permite que se adopten, se evalúen y, de tener éxito, se desplieguen nuevas prácticas en todo el ámbito tribunalicio. Un factor clave para asegurar la mejora continua es la adopción de una sólida práctica de medición y análisis del problema y, lo que es más importante, el impacto que puede llegar a tener una medida adoptada y orientada a solucionarlo.

Los tribunales podrían enfrentar presiones externas para reaccionar a lo que se percibe como rezagos y demoras inadmisibles. La adopción del proceso sugerido por el Marco le ofrece a todo tribunal una respuesta proactiva más ordenada, a la vez que le permite diseñar y desarrollar su propia agenda de reformas. La medición, tanto del desempeño como del progreso de las estrategias y de la agenda de reformas de un tribunal resulta crucial, no sólo para mejorar su desempeño, sino también para lograr un alto nivel de confianza y respeto público.

Al decidir lo que haya que cambiar, un tribunal debería tener en cuenta los recursos disponibles en el sitio web del Consorcio y en los respectivos sitios web de las organizaciones que han participado en el desarrollo del Marco.

Una vez identificado un problema o un área susceptible de mejora, un tribunal puede considerar encarar los enfoques o las iniciativas que otros tribunales hayan introducido para abordar problemas similares o en áreas susceptibles de mejora. Esto puede ahorrar tiempo y recursos al suministrar ideas de lo que podría llegar a funcionar o no. En definitiva, depende del mismísimo tribunal tomar la decisión de lo que desea hacer y cómo en efecto medirá su éxito.

IV ÁREAS DE EXCELENCIA JUDICIAL

Área 1: Liderazgo judicial	
Liderazgo judicial	
1	Nuestros líderes judiciales han definido la visión, la misión y los valores fundamentales de nuestros tribunales.
2	Nuestros líderes judiciales comunican la visión, la misión y los valores fundamentales a todo el personal judicial y a los demás participantes.
3	Nuestros líderes judiciales comunican información importante a nuestros jueces y al personal judicial de manera oportuna.
4	Nuestros líderes judiciales demuestran los valores fundamentales de los tribunales.
5	Nuestros líderes judiciales impulsan el desempeño del tribunal y comprometen al personal y a los participantes clave en el proceso.
6	Nuestros líderes judiciales identifican futuros líderes judiciales y desarrollan las destrezas de liderazgo.
Cultura judicial	
7	Hemos desarrollado una cultura judicial consistente con nuestros valores judiciales.
8	Tanto nuestros jueces como nuestro personal judicial adhieren al código de ética y al código de conducta vigentes.
Gobierno judicial	
9	Nuestros líderes judiciales han implementado un sistema de gobierno que garantiza la rendición de cuentas y la transparencia en la administración judicial.
Eficiencia	
10	<p>Según las medidas que hemos adoptado:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Nuestros líderes judiciales son eficientes al momento de liderar nuestros tribunales: (b) Nuestros valores judiciales y nuestra cultura judicial están bien integrados en nuestros sistemas y procesos; (c) Contamos con un sistema de gobierno sólido y transparente.

Notas explicativas

P1 a P7



El liderazgo resulta crucial para el éxito de un tribunal. El liderazgo fija la visión, la misión y los valores de un tribunal, los cuales son componentes importantes que guían y brindan orientación para el tribunal. Determinar la visión, la misión y los valores constituye un primer paso muy importante. El siguiente paso se centra en la comunicación y la demostración continua de estos valores de una manera consistente. Los valores informan el fundamento de las decisiones que se toman. Mediante este proceso de demostración e integración de valores en los sistemas y procesos del tribunal, los valores constituyen el fundamento de la cultura judicial que van forjando.

P8



Tanto un código de ética como un código de conducta establecen normas de conducta ética no sólo para los jueces, sino también para todo el personal judicial en su conjunto. El código de ética se refiere a los principios generales que rigen la toma de decisiones, mientras que un código de conducta aplica el código de ética que rige nuestras acciones. El código de ética y el código de conducta les brinda tanto a los jueces como al personal judicial orientación y certeza en cuanto a lo que se considera apropiado, a la vez que establece un marco para regular la conducta. El tribunal también debería asegurarse de que tanto el código de ética como el código de conducta se difundan por todos los integrantes del tribunal.

Área 2: Gestión judicial estratégica	
Desarrollo e implementación de estrategias y políticas	
1	Desarrollamos e implementamos estrategias de corto y largo plazo que se alinean con nuestra visión, misión y nuestros valores fundamentales.
2	Desarrollamos e implementamos políticas judiciales y tribunalcias tendientes a sustentar nuestras estrategias de corto y largo plazo.
3	Comprometemos a nuestros jueces y a nuestro personal judicial para que participen del desarrollo y la implementación de las estrategias y políticas del tribunal.
4	Comunicamos políticas relevantes y supervisamos el cumplimiento normativo.
5	Contamos con un plan de gestión del riesgo que se comunica a todos los participantes relevantes.
6	Tenemos un proceso para revisar y supervisar en forma periódica nuestras estrategias y políticas.
7	Asignamos recursos (humanos y económicos) de manera eficiente y eficaz para implementar nuestras estrategias y políticas.
Determinación y medición del desempeño	
8	Fijamos plazos y normas de prestación del servicio judicial para la gestión de los casos, lo cual apunta a cumplir y superar las expectativas de los usuarios judiciales.
9	Medimos regularmente nuestro desempeño con respecto a estos plazos y normas de prestación del servicio judicial.
10	Utilizamos datos de medición del desempeño para mejorar nuestros procedimientos y procesos.
11	Publicamos nuestro desempeño con respecto a estos plazos y normas de prestación del servicio judicial, entre otros parámetros de referencia.
Gestión y análisis de conocimientos	
12	Recopilamos, gestionamos y les brindamos información a nuestros jueces que les resulta necesaria para una toma de decisiones justas.
13	Utilizamos datos en nuestra revisión de los procesos judiciales y del perfil de los usuarios judiciales para poder brindar mejores servicios.
Eficiencia	
14	<p>Según las medidas que hemos adoptado:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Nuestras estrategias y políticas están bien planeadas y desarrolladas; (b) Nuestras estrategias y políticas están bien implementadas; (c) Nuestro desempeño presenta mediciones favorables respecto de los objetivos; (d) La información pertinente al tribunal está bien gestionada y analizada para impulsar las mejoras aplicables.

Notas explicativas

P1 a P7

La siguiente es una guía sobre los términos que se utilizan en los enunciados de criterios del Área 2: Gestión judicial estratégica.



- *Estrategias vs. Políticas.* Las estrategias son aquellas áreas focales que el tribunal ha identificado como importantes y necesarias para lograr sus objetivos definidos en su visión y misión. Las políticas son el fundamento de la toma de decisiones operativas y, por ende, sustentan la implementación de estrategias. Las políticas deben estar alineadas con la visión, la misión y los valores del tribunal.
- *Corto plazo vs. largo plazo.* El periodo de tiempo para trazar las estrategias de corto y largo plazo varían de tribunal en tribunal, dado que cada órgano jurisdiccional presenta un contexto operativo diferente. Sin embargo, la idea es que los tribunales consideran cuestiones tanto en el futuro inmediato, así como también prevén y anticipan su planificación respecto de un horizonte de tiempo mayor. Esta planificación prospectiva le posibilitará al tribunal anticipar y prepararse para los cambios.

Los planes estratégicos deberían integrarse con los esfuerzos de planificación de trabajo. Los planes de trabajo describen los objetivos específicos de más corto plazo, así como los productos, proyectos y procesos. Este aspecto de la planificación del trabajo se lleva a cabo dentro de un plazo más acotado (por ej. uno o dos años). En la medida en que lo permita la estructura organizativa del tribunal, la planificación del trabajo debería integrarse con el proceso de planificación presupuestaria. Como parte del proceso de planificación, los tribunales deberán ponderar la asignación de recursos. La referencia al término "recursos" de la P7 incluye tanto los recursos humanos como económicos.



Los recursos deberían asignarse de manera eficiente y eficaz a fin de asegurar que haya fondos suficientes para las actividades judiciales prioritarias. Asimismo, dichos fondos deberían gestionarse de acuerdo con los principios financieros y contables generalmente aceptados para los organismos gubernamentales.

También podría llevarse a cabo un ejercicio de planificación estratégica en otras situaciones, como ser en aquellos casos en los que el tribunal enfrenta un nuevo desafío o mandato, se suscite un cambio en el entorno operativo, o bien cuando se establezca un nuevo equipo o unidad de trabajo.



- Un plan de gestión del riesgo (P5) le permite a los tribunales considerar y prepararse para potenciales alteraciones. La gestión del riesgo podría comprender una amplia gama de riesgos, incluidos los de carácter político, estratégico, financiero, operativo, tecnológico y los que pueden llegar a afectar la reputación.



P8 a P11

Las mediciones del desempeño juegan un rol importante dentro de un plan estratégico. Les permiten a los tribunales determinar lo bien que están progresando hacia los objetivos que se han fijado, al tiempo que además les permiten concentrarse en los problemas más adecuados. Para cada objetivo, podría haber varias medidas que indiquen en qué nivel o grado se está logrando el objetivo. A los tribunales les puede resultar útil consultar recursos tales como las Medidas Globales del Desempeño Judicial (2^{da} edición, 2018).



La experiencia de algunos tribunales ha consistido en involucrar a jueces y administradores judiciales en el desarrollo de las estrategias y políticas de un tribunal. La ventaja de hacerlo es que los jueces y administradores judiciales cuentan con experiencia de campo en sus respectivos ámbitos, como ser los procesos y procedimientos judiciales, lo cual les sirve para formular estrategias y políticas que resulten más robustas. Además, esto podrían conllevar a un mayor apoyo de los jueces y administradores judiciales durante la implementación de las estrategias y políticas. Por medio de este proceso, tanto los jueces como los administradores judiciales también se familiarizarán con aquellas cuestiones que hacen a la gestión y la administración, como ser los asuntos financieros y contables y los recursos humanos.



Área 3: Fuerza laboral judicial	
Gestión de la fuerza laboral	
1	Gestionamos la carga de trabajo de nuestros jueces y nuestro personal judicial para que las causas se tramiten puntualmente y según altos niveles de calidad de gestión.
2	Preveemos y gestionamos los requerimientos de nuestra fuerza laboral para afrontar las cargas de trabajo de manera proactiva.
Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral	
3	Identificamos las necesidades de capacitación de nuestros jueces y de nuestro personal judicial, además de poner en práctica cursos de capacitación que satisfagan esas necesidades.
4	Contamos con un programa de desarrollo profesional continuo para nuestros jueces y nuestro personal judicial.
5	Nuestros jueces y nuestro personal judicial aprenden entre sí y mantienen una buena comunicación entre ellos.
Compromiso y bienestar de la fuerza laboral	
6	Desarrollamos un entorno laboral favorable que potencia la salud y el bienestar de los jueces y del personal judicial.
7	Solemos obtener comentarios de nuestros jueces y de nuestro personal judicial.
8	Nuestros tribunales fomentan que nuestros jueces y nuestro personal judicial contribuyan con la comunidad.
Reconocimiento y desempeño de la fuerza laboral	
9	Contamos con sistemas de gestión del desempeño para alentar tanto a los jueces como al resto del personal judicial a lograr un trabajo de alta calidad.
10	Adoptamos un sistema transparente y basado en el mérito para reconocer a nuestros jueces y a nuestro personal judicial.
11	Adoptamos un sistema transparente y basado en el mérito para la designación y promoción de nuestros jueces y de nuestro personal judicial.
12	Adoptamos un proceso justo para la dimisión y sanción disciplinaria de nuestros jueces y de nuestro personal judicial.
Eficiencia	
13	<p>Según las medidas que hemos adoptado:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Gestionamos la carga de trabajo de manera eficiente y estamos bien preparados para anticiparnos al flujo de trabajo futuro; (b) Nuestros jueces y nuestro personal judicial están satisfechos con las oportunidades de capacitación que se les brinda, así como también aprenden recíprocamente entre ellos de manera proactiva; (c) Nuestros jueces y nuestro personal judicial se muestran comprometidos y satisfechos con su labor; (d) Nuestros jueces y nuestro personal judicial están satisfechos con el sistema de gestión del desempeño que hay en nuestro tribunal.

Notas explicativas

Los problemas vinculados con la fuerza laboral judicial son multifacéticos, por lo que las siguientes notas desarrollan conceptos más novedosos que se han introducidos como parte de las recientes novedades en materia de prácticas de recursos humanos, entre otros aspectos.

P1 a P2



Los tribunales excelentes cuentan con un sistema para asignar y gestionar causas judiciales. Los factores que podrían considerarse durante la planificación de los requerimientos de la fuerza laboral incluyen las cargas de expedientes proyectados y el

tiempo promedio necesario por caso. Esta información le permitirá a los tribunales planificar la cantidad de jueces y personal judicial que se requieren para satisfacer la carga de trabajo prevista. La planificación y proyección de las necesidades de fuerza laboral también les permite a los tribunales responder a otras cuestiones que pueden llegar a presentárseles.

P3 a P5



Muchos tribunales también reconocen la importancia de capacitar y formar a los jueces y al personal judicial, además de invertir en programas de capacitación y el perfeccionamiento profesional continuo. Como parte del desarrollo

profesional de los jueces y del personal judicial, los tribunales pueden brindar orientación sobre las necesidades de capacitación y las opciones de carrera que se encuentran a su disposición. Las opciones de capacitación varían de tribunal en tribunal. En algunos países, puede haber institutos de capacitación judicial que desarrollan un plan curricular basado en los temas ya existentes y las materias emergentes. Los tribunales también podrían considerar llevar a cabo cursos de capacitación internos, como ser mediante el intercambio entre jueces y personal judicial. Los tribunales que pretenden desarrollar capacidades en el uso de la tecnología también podrían realizar cursos de capacitación sobre tecnologías relevantes para el funcionamiento de los tribunales y demás capacitaciones afines (véase también el Anexo A sobre las recomendaciones para el uso de la tecnología).



Específicamente en el contexto de los tribunales administrativos conexos con los judiciales, resulta importante que dicha capacitación también incluya la formación de los miembros integrantes de dichos órganos jurisdiccionales administrativos sobre conceptos jurídicos esenciales como las normas del derecho natural. Siempre que los miembros de un tribunal administrativo no cuenten con formación jurídica, esto promoverá que le otorguen a las partes de un procedimiento su justo derecho a ser oídos.

P6 a P8



Además de la capacitación y del desarrollo profesional, el compromiso de la fuerza laboral y el bienestar también desempeñan un rol fundamental. Un aspecto del compromiso implica asegurarse de que existan canales de comunicación abiertos para que tanto los jueces como el resto del personal judicial aporten sus comentarios críticos sobre temas de preocupación, como ser la carga de trabajo, el desarrollo profesional y su respectivo desempeño. Esto podría realizarse por diversos medios como las encuestas y las sesiones de diálogo. El objetivo consiste en brindar un entorno laboral que promueva el bienestar físico, mental y emocional de los jueces y del personal judicial. También se los debería alentar y motivar para que tengan un buen desempeño y contribuyan a cumplir la visión y misión del tribunal.



Los tribunales también podrían fomentar que nuestros jueces y nuestro personal judicial contribuyan con la comunidad, como parte de un enfoque más amplio dirigido a comprometer la participación de la fuerza laboral judicial. Por ejemplo, los tribunales podrían reservarse un tiempo para que los jueces y el resto del personal judicial realice tareas comunitarias de voluntariado o preste servicios en organizaciones sin fines de lucro.

Área 4: Infraestructura, procedimientos y procesos judiciales	
Salas de audiencias	
1	Contamos con suficientes salas de audiencias que permiten la tramitación oportuna de las causas.
2	Nuestras salas de audiencias representan un entorno confiable y acogedor para llevar a cabo las actuaciones judiciales.
Expedientes judiciales	
3	Nuestros expedientes, registros y legajos (tanto impresos como electrónicos) son completos, veraces y fácilmente recuperables.
4	Implementamos medidas de integridad y seguridad informáticas para garantizar que los expedientes, registros y legajos (tanto impresos como electrónicos) se guarden correctamente.
5	Los fundamentos que avalan nuestras resoluciones son claros.
Procedimientos y procesos judiciales	
6	Gestionamos las causas teniendo en cuenta los parámetros de referencia a fin de asegurarnos de que las causas se tramiten puntualmente y según altos niveles de calidad de gestión.
7	Revisamos periódicamente nuestros procesos y procedimientos (incluido el rol de los jueces y del personal judicial para asegurarnos de que sean eficientes.
8	Brindamos servicios alternativos de resolución de disputas para permitirles a los usuarios judiciales resolver sus controversias de manera amigable y a costos accesibles.
9	Exploramos el uso de enfoques terapéuticos orientados hacia la resolución de problemas en aquellas causas que lo ameritan.
Innovación	
10	Nuestro proceso de innovación se alinea con nuestra visión, misión y nuestros valores fundamentales.
11	Tenemos implementada una política y un procedimiento para generar, recopilar y sondear ideas innovadoras.
12	Evaluamos y mejoramos el proceso de innovación judicial de manera periódica.
13	Comprometemos, capacitamos y reconocemos a nuestros jueces y a nuestro personal judicial por sus esfuerzos de innovación judicial.
14	Supervisamos el desempeño de otros tribunales para identificar mejoras e iniciativas que resulten adecuadas para nuestro tribunal.
15	Intercambiamos conocimientos y mejores prácticas con otros tribunales para promover el aprendizaje y la innovación.
Eficiencia	
16	<p>Según las medidas que hemos adoptado:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Nuestras causas judiciales se dirimen dentro de un plazo satisfactorio; (b) Hay un alto nivel de certeza respecto de las fechas de las audiencias de juicio; (c) Implementamos activamente soluciones innovadoras que mejoran la infraestructura, los procedimientos y los procesos de nuestro tribunal.

Notas explicativas

El Área 4 comprende tres acápites: (a) la infraestructura física de los tribunales y los expedientes judiciales, (b) los procedimientos y procesos judiciales y, como apuntalamiento de estos dos acápites se encuentran el (c) la innovación judicial que enfatiza la necesidad de mejorar en forma continua las prácticas judiciales existentes.

P1 a P2

En este marco, el término "salas de audiencias" se usa en sentido amplio e incluye los tribunales de primera instancia, los recintos y demás sedes designadas donde se pueda llevar a cabo un procedimiento judicial.



Además de contar con suficientes salas de audiencias para garantizar que las causas puedan programarse de manera puntual, los usuarios judiciales también deberían sentirse tranquilos en el ámbito donde se llevan a cabo los procedimientos judiciales. Algunas consideraciones incluyen los sistemas de seguridad así como las pesquisas de seguridad al momento de ingresar al palacio de justicia.

P3 a P4

Los expedientes judiciales deberían conservarse en un lugar seguro dentro de un ambiente salubre. Dado que más tribunales van pasando a presentaciones electrónicas, los expedientes judiciales y los archivos se encontrarán tanto en formato físico como electrónico. Los tribunales deberían considerar las salvaguardas necesarias para garantizar la integridad de los expedientes físicos y electrónicos. Por ejemplo, con respecto a las actuaciones electrónicas, esto podría incluir una política sobre seguridad informática, como por ejemplo los derechos de acceso de los usuarios y un registro de auditoría.



Los expedientes judiciales deberían conservarse en un lugar seguro dentro de un ambiente salubre. Dado que más tribunales van pasando a presentaciones electrónicas, los expedientes judiciales y los archivos se encontrarán tanto en formato físico como electrónico. Los tribunales deberían considerar las salvaguardas necesarias para garantizar la integridad de los expedientes físicos y electrónicos. Por ejemplo, con respecto a las actuaciones electrónicas, esto podría incluir una política sobre seguridad informática, como por ejemplo los derechos de acceso de los usuarios y un registro de auditoría.

P6 a P7

El procesamiento de las causas se refiere al movimiento de una causa por el sistema judicial, desde el momento en que primero se inicia ante la justicia, hasta el momento en que finalmente se resuelve. Esto incluye todas las apelaciones que surjan en la causa, ya que las resoluciones del tribunal deberían estar sujetas a un mecanismo de apelación justo y eficiente. Garantizar que exista el derecho a una instancia de apelación justa y eficiente resulta especialmente importante en el contexto de los tribunales administrativos conexos a los judiciales, ya que un derecho quizás no sea una cuestión de rutina, a diferencia de lo que sucede en los tribunales judiciales tradicionales.



Asimismo, también deberían implementarse procesos para promover la certidumbre en la toma de decisiones, en particular allí donde los tribunales administrativos conexos con los judiciales comprenden miembros de dichos tribunales que quizás no cuenten con formación jurídica formal. Esto implica contar con un sistema tendiente a asegurar que los miembros del tribunal administrativo estén al tanto de los precedentes jurisprudenciales vinculantes emanados de los tribunales superiores, y estén notificados de las últimas decisiones del tribunal administrativo.



P8

Como parte de la gestión de casos, los tribunales también podrían considerar los métodos alternativos de resolución de disputas (ADR, por sus siglas en inglés) con los que cuentan los tribunales judiciales conexos. Los ADR les permiten a las partes colaborar en pos de arribar a una solución amigable, y evitar la necesidad de acudir a la instancia judicial. Si la cuestión puede resolverse por medio de un ADR, las partes terminan beneficiándose con los ahorros de tiempo y así evitan incurrir en costas procesales adicionales. Esto les permite a los tribunales brindar métodos accesibles y económicos para resolver disputas. En algunos tribunales, se ha introducido tecnología para ayudarlos a los tribunales facilitándoles una plataforma por internet para que las partes resuelvan sus disputas o bien con la intervención de un mediador.



P9



En algunos casos, los tribunales podrían considerar el uso de enfoques terapéuticos orientados hacia la resolución de problemas, los cuales pretenden abordar los problemas subyacentes en lugar de concentrarse en la cuestión jurídica solamente. Se han utilizado enfoques basados en la resolución de problemas en aquellos tribunales especializados en dicho tipo de conciliación, como ser los tribunales abocados a entender en causas vinculadas con estupefacientes, violencia familiar y salud mental con sede en los Estados Unidos, Australia y demás países. Algunas características de un enfoque basado en la resolución de problemas incluyen: un foco en determinados grupos objetivo y el uso de servicios sociales o terapéuticos. En un enfoque orientado hacia la resolución de problemas, existen múltiples organismos que colaboran con los tribunales en el tratamiento y/o supervisión del infractor o litigante. También podría haber una supervisión judicial del infractor o litigante, quien regresa al tribunal para someterse a revisiones periódicas ante el juez que controla su progreso.



La jurisprudencia terapéutica es un área de estudio que se concentra en el impacto que tiene el derecho en el bienestar emocional y psicológico. Un enfoque jurisprudencial terapéutico considera las maneras que potencian el bienestar de los litigantes mejorando la justicia procesal de la experiencia judicial, como facilitando el acceso a los servicios sociales y terapéuticos siempre que corresponda.

P10 a P13



La innovación le permite a un tribunal mejorar sus procesos existentes de una manera que beneficie a los usuarios judiciales. Si bien la innovación podría darse en muchas áreas diversas, el proceso de innovación debe estar orientado por la visión, la misión y los valores fundamentales del tribunal. Esto debe ser así para que las ideas innovadoras se centren en lograr los objetivos fijados por el tribunal. Los tribunales pueden apoyar y facilitar la innovación mediante la implementación de un proceso que aliente y permita que los jueces y el personal judicial sugieran mejoras a los procesos judiciales. Se podría brindar una capacitación adecuada para dotar a la fuerza laboral judicial de destrezas tendientes a la innovación, y así fomentar una mentalidad y una cultura de la innovación. La tecnología también puede servir de herramienta para facilitar la innovación, por ejemplo: cómo se puede aprovechar la tecnología para mejorar los procesos existentes. Los experimentos a pequeña escala y los métodos ágiles son algunos ejemplos de lo que los tribunales pueden considerar al momento de introducir nuevas tecnologías. (Véase también el Anexo A para conocer las recomendaciones sobre el uso de la tecnología).

P14



Mantenerse al día de las iniciativas lanzadas en otros tribunales promueve una cultura del aprendizaje mutuo. Esto podría realizarse mediante la participación activa en seminarios y conferencias internacionales, lo cual incrementa las redes de intercambio de conocimiento y la comprensión de cómo podrían mejorar los tribunales.

Área 5: Participación del usuario judicial	
Comentarios del usuario judicial	
1	Con frecuencia obtenemos los comentarios críticos para poder comprender nuestro grupo demográfico de usuarios judiciales y sus requerimientos.
2	Solemos utilizar los comentarios para medir la satisfacción de todos los usuarios judiciales.
3	Solemos utilizar los comentarios recabados para identificar aquellas áreas susceptibles de mejora y así poder brindarles a todos los usuarios judiciales servicios de mejor calidad.
4	Obtenemos comentarios sobre si nuestros usuarios judiciales comprenden los programas judiciales y los servicios que experimentan.
Comunicación con los usuarios judiciales	
5	Publicamos los cambios que implementamos en respuesta a los resultados de las encuestas.
6	Publicamos información sobre los procedimientos y aranceles judiciales, así como también los detalles de nuestros servicios.
7	Solemos comprometer a los usuarios judiciales y al público, así como nuestros jueces y nuestro personal judiciales participan activamente en el proceso de dicho compromiso social.
8	Escuchamos a los usuarios judiciales y los tratamos con respeto.
9	Nos aseguramos de que todos los usuarios judiciales reciban el mismo tratamiento igualitario.
Eficiencia	
10	<p>Según las medidas que hemos adoptado:</p> <p>(a) Hay un alto nivel de satisfacción con respecto a la administración de justicia;</p> <p>(b) Hay un alto nivel de satisfacción con respecto a los servicios del tribunal;</p>



Notas explicativas

P1 a P7



La participación comprometida de los usuarios judiciales es una herramienta importante para aumentar la confianza y certidumbre públicas en los tribunales. Los métodos de participación pueden implicar una comunicación unidireccional, bidireccional o multidireccional.



En los métodos de participación unidireccional, la comunicación enfatiza una sola dirección por sobre la otra. Por ejemplo, las encuestas suelen emplear preguntas estandarizadas para recabar información de parte del público de modo tal que un tribunal pueda comprender mejor sus opiniones. Las jornadas de puertas abiertas y las charlas con información pública enfatizan la comunicación de los tribunales con el público, siempre que los representantes judiciales presentan información al público y responden las preguntas que la sociedad en su conjunto pueda tener.



Por otro lado, las estrategias de comunicación bidireccional o multidireccional involucran a representantes de más de un grupo que se comunican bajo la modalidad de ida y vuelta en relación con la información compartida por los representantes de los otros grupos. Algunos ejemplos son: sesiones deliberativas que involucran a diversos participantes, comités asesores de ciudadanos, discusiones facilitadas por las redes sociales, etc.

Los tribunales también pueden considerar la comprensión de las necesidades de los usuarios judiciales al momento de decidir el uso de la tecnología y durante la etapa de desarrollo con el fin de recopilar sus comentarios antes de implementarse el sistema. Con posterioridad, los tribunales pueden conseguir los comentarios de los usuarios sobre la tecnología introducida. (Véase también el Anexo A para conocer las recomendaciones sobre el uso de la tecnología).

P8 a P9



De igual modo, un trato justo de los usuarios judiciales también resulta crucial para mantener la confianza en los tribunales. El Colegio Judicial del Reino Unido ha publicado un "Manual Judicial para el Tratamiento Igualitario" (febrero de 2018, modificado en marzo de 2019), con el propósito de que los usuarios judiciales sean "conscientes de haber comparecido ante un tribunal justo". El manual judicial explica que "[t]ratar a la gente de manera ecuánime requiere de concientización y comprensión de sus diferentes circunstancias, para que pueda haber una comunicación eficaz, y para que se puedan dar pasos, siempre que corresponda, con el fin de subsanar cualquier desigualdad que sugiere a partir de una diferencia o desventaja". En el contexto de la P9, "todos los usuarios judiciales" incluye a los grupos aludidos en el Área 6, P7, P9 y P10.



Área 6: Servicios judiciales económicos y accesibles	
Servicios judiciales económicos	
1	Solemos revisar las políticas judiciales vigentes en materia de tasas de justicia con el fin de asegurar que los servicios judiciales sean económicos.
2	Colaboramos con los participantes para brindar servicios judiciales económicos.
3	Agilizamos los procesos para minimizar los costos de los litigantes.
4	Tenemos una clara política sobre el cobro de aranceles y tasas de justicia.
Accesibilidad	
5	A los usuarios judiciales les resulta sencillo encontrar y acceder a la respectiva sala de audiencias.
6	Nuestro horario de atención les resulta cómodo para los usuarios judiciales al momento de tener que gestionar sus asuntos.
7	Apoyamos a los usuarios judiciales con discapacidades y les brindamos acceso al tribunal y a sus servicios judiciales.
8	Nuestro sitio web resulta sencillo de navegar, contiene información relevante y a los usuarios les sirve.
9	Brindamos información de ayuda para los litigantes sin representación.
10	Hay disponibles servicios de interpretación de idiomas para aquellos usuarios judiciales que los requieran.
11	Aprovechamos la tecnología para hacer más eficientes los procesos judiciales y más accesibles los servicios judiciales.
Eficiencia	
12	<p>Según las medidas que hemos adoptado:</p> <p>(a) El costo para los litigantes es económico;</p> <p>(b) Hay un alto nivel de acceso a la justicia;</p>

Notas explicativas

P1 a P4



Es importante garantizar que las tasas de justicia resulten económicas para todos aquellos que necesiten buscar un resarcimiento legal ante los tribunales, para que los usuarios judiciales no se vean desalentados de impulsar sus causas.

P5



Tal como se mencionara en el Área 4, el término "salas de audiencias" se usa en sentido amplio e incluye los tribunales de primera instancia, los recintos y demás sedes designadas donde se pueda llevar a cabo un procedimiento judicial.

P7 a P10



Se debería proporcionar información de modo tal que resulte comprendida con facilidad y sea accesible para todos los grupos de usuarios judiciales. En este sentido, se debería considerar a los usuarios judiciales con discapacidades (ya sean físicas, mentales o de cualquier otra índole), los usuarios judiciales que no cuentan con representación legal, así como aquellos usuarios judiciales que no entiendan el idioma de funcionamiento del tribunal. Específicamente, con respecto a los litigantes que no cuentan con asesoramiento letrado, algunos ejemplos de información que puedan ayudarlos son: guías y folletos sobre los procedimientos y procesos judiciales, herramientas para testigos, formularios judiciales simplificados, etc. Los tribunales también pueden considerar la instalación de centros de autoayuda dentro del ámbito tribunalicio, los cuales pueden proveer instalaciones comerciales y acceso a la información legal necesaria y suficiente para brindarles más ayuda a los usuarios judiciales.

P11



A medida que los tribunales incrementan gradualmente el uso de la tecnología en sus procesos y hacen más accesible la prestación de sus servicios, también deberían considerar las necesidades de los usuarios judiciales a los que les podría resultar desafiante hacer uso de dicha tecnología. Esto incluye a los usuarios judiciales imposibilitados de tener acceso o de hacer uso de herramientas digitales. (Véase también el Anexo A para conocer las recomendaciones sobre el uso de la tecnología).

P12 (b)



No hay una definición clara y consensuada del concepto de acceso a la justicia. Tal como señalara el Centro de Investigación sobre Libertades Civiles de Alberta, dicho principio "significa cosas diferentes para personas distintas. En su sentido más estricto, sólo representa la posibilidad formal de comparecer ante los tribunales. En sentido amplio, implica un contexto social más amplio de[!] sistema judicial, y las barreras sistémicas que enfrentan los distintos miembros de la comunidad" (véase www.aclrc.com/what-is-access-to-justice). A los efectos del presente enunciado de criterios, una referencia útil podría ser la definición adoptada por la Comisión de Productividad de Australia en su informe 2014 *Acuerdos para el acceso a la justicia: Reseña general*, Informe de Investigación Nro. 72, Canberra, que "promover el acceso a la justicia" significa "facilitarle a la gente la resolución de sus conflictos".



Área 7: Confianza y certidumbre públicas

Rendición de cuentas y transparencia

1	Nuestras sentencias se encuentran disponibles para el público.
2	Permitimos acceso mediático e información acerca de los procedimientos judiciales.
3	Respondemos de manera oportuna a los pedidos de información de parte de los usuarios judiciales.
4	Contamos con una política que describe el proceso para efectuar y gestionar denuncias y demandas.
5	Informamos acerca de las denuncias y demandas recibidas y su resolución.
6	Rendimos cuentas como corresponde de las tasas, aranceles y multas cobradas.
7	Nuestras cuentas y gastos se auditan en forma independiente y con frecuencia anual.
8	Nuestra memoria anual publicada incluye: <ul style="list-style-type: none"> (a) Datos sobre el desempeño; (b) Detalles de nuestro propósito, rol y procedimiento; (c) Información sobre las recientes iniciativas judiciales.

Eficiencia

9	<p>Según las medidas que hemos adoptado:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Resolvemos las demandas y denuncias recibidas de una manera oportuna y justa desde el punto de vista procesal; (b) Hay un alto nivel de confianza y certidumbre públicas con respecto a la administración de justicia en nuestros tribunales;
---	--

Notas explicativas

P1 a P8



Es importante que los tribunales sean responsables ante la gente a la que le prestan sus servicios; esto asegura que el proceso judicial sea transparente, y que sea eficaz la distribución de la justicia. Esto se puede lograr siempre que el público tenga acceso a los procedimientos judiciales y a sus resultados (P1 a P3), las demandas y denuncias del público se tratan en forma oportuna y de manera justa desde el punto de vista procesal (P4 a P5), y las operaciones administrativas del tribunal se hacen de conocimiento público (P6 a P8).

Sin perjuicio de la transparencia de la información, los tribunales deberían asegurarse de que existan las políticas adecuadas implementadas para regir la manipulación de los datos de los usuarios judiciales. (Véase también el Anexo A para conocer las recomendaciones sobre el uso de la tecnología).



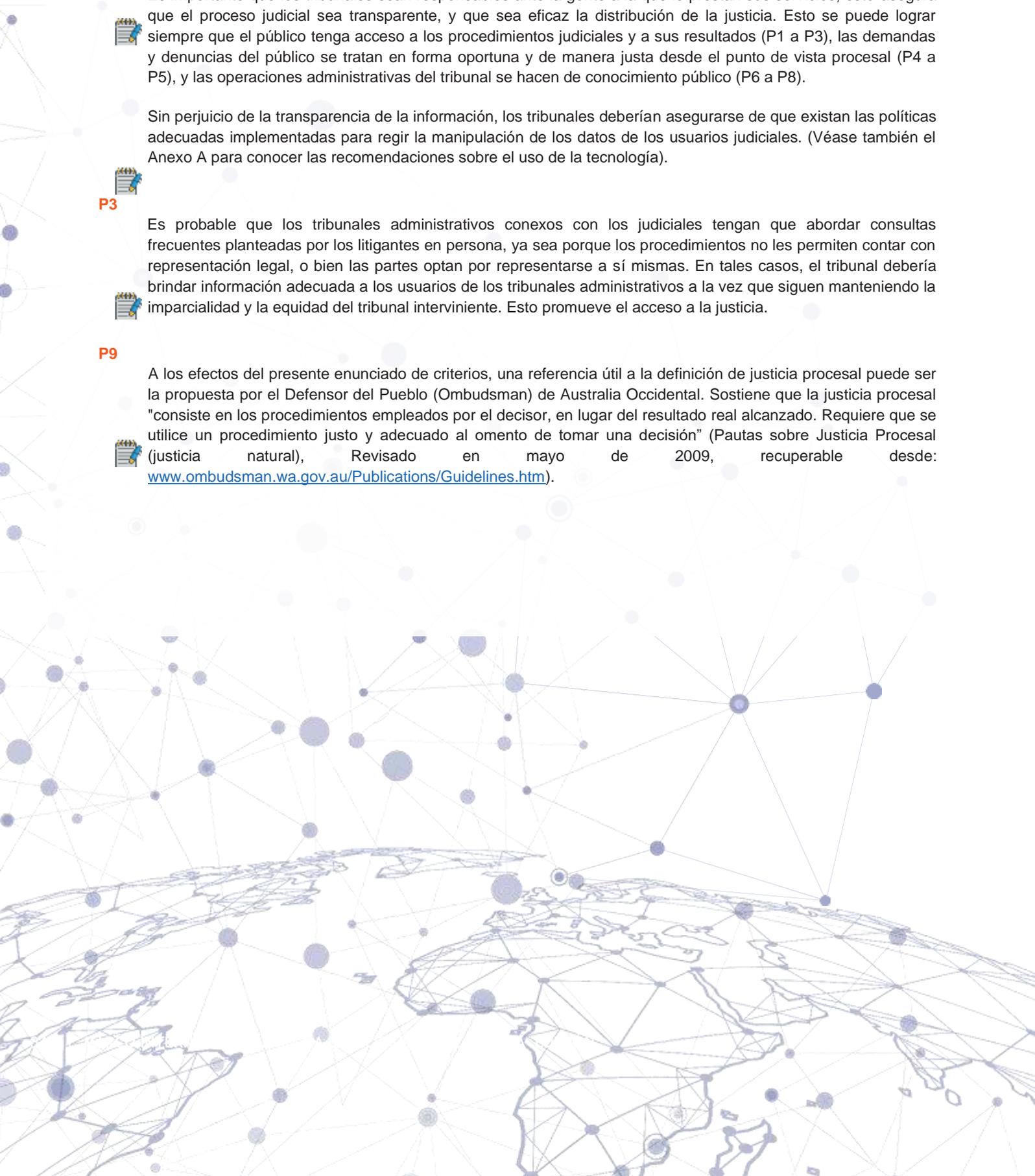
P3

Es probable que los tribunales administrativos conexos con los judiciales tengan que abordar consultas frecuentes planteadas por los litigantes en persona, ya sea porque los procedimientos no les permiten contar con representación legal, o bien las partes optan por representarse a sí mismas. En tales casos, el tribunal debería brindar información adecuada a los usuarios de los tribunales administrativos a la vez que siguen manteniendo la imparcialidad y la equidad del tribunal interviniente. Esto promueve el acceso a la justicia.



P9

A los efectos del presente enunciado de criterios, una referencia útil a la definición de justicia procesal puede ser la propuesta por el Defensor del Pueblo (Ombudsman) de Australia Occidental. Sostiene que la justicia procesal "consiste en los procedimientos empleados por el decisor, en lugar del resultado real alcanzado. Requiere que se utilice un procedimiento justo y adecuado al omento de tomar una decisión" (Pautas sobre Justicia Procesal (justicia natural), Revisado en mayo de 2009, recuperable desde: www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm).



V MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y DEL PROGRESO

La piedra angular de una planificación y un desempeño judicial excelentes es el mantenimiento de información y datos precisos, integrales y fiables. Esta disponibilidad de datos no sólo les permite a los tribunales evaluar su desempeño, sino también ponderar si sus estrategias o actividades para lograr mejoras están conduciendo efectivamente a resultados positivos.

Un tribunal debe mantener datos cuantitativos y cualitativos. La naturaleza y complejidad de los datos y de las herramientas de recopilación de información que requiere cada tribunal en particular probablemente varíe o se expanda para permitir la evaluación de nuevas iniciativas para verificar su eficiencia. Un tribunal debería tener distintas fuentes de datos e información, incluido su sistema de gestión de casos, su sistema financiero, sus sistemas de registro y las encuestas de los empleados judiciales, los abogados y los usuarios judiciales.

Sin sistemas de medición confiables, los tribunales no podrán evaluar adecuadamente su desempeño actual ni si sus estrategias o iniciativas han resultado eficaces. Lo que puede parecer una solución sensata consistente en requerir la divulgación de cuestiones preliminares más significativas podría imponer costos inaceptables sobre las partes o bien sumar mayores demoras en la finalización de la causa judicial. La medición forma una parte vital de la evaluación eficaz del desempeño y del progreso.

Es importante distinguir entre los indicadores (y herramientas) de medición del desempeño judicial y las políticas y herramientas de gestión del desempeño. Las herramientas y los indicadores para la medición del desempeño judicial contribuyen a la evaluación cuantitativa y cualitativa del funcionamiento de los tribunales. Estos indicadores y estas herramientas capturan tanto los aspectos internos como los externos del desempeño de un tribunal con encuestas que sirven de ejemplo para ilustrar fielmente los comentarios directos de los usuarios judiciales sobre el desempeño del tribunal.

Por otro lado, las políticas y herramientas de gestión del desempeño judicial son parte del equipamiento de resortes y procesos judiciales a disposición de un tribunal para que éste los use y así logre efectuar un cambio. Un tribunal ajustará estos resortes, procedimientos y políticas por medio de diversas estrategias dirigidas a mejorar el desempeño del tribunal. Si estos cambios han tenido un efecto positivo se medirá según el correspondiente indicador de medición del desempeño judicial.

Medición del desempeño

Los tribunales excelentes miden sistemáticamente tanto la calidad como la eficiencia y eficacia de los servicios que prestan. Para la evaluación del desempeño judicial, se debe usar un conjunto de indicadores clave del desempeño. Además de los indicadores cuantitativos del desempeño, los tribunales excelentes también utilizan indicadores cualitativos que abordan cuestiones tales como el acceso al sistema legal; la presencia o ausencia de barreras físicas, auditivas y lingüísticas que hay en las instalaciones judiciales; la ecuanimidad de los procedimientos y la comprensibilidad y claridad de las decisiones y resoluciones; y si se mostró cortesía y respeto de parte del personal judicial. Los datos relativos a estos indicadores se pueden basar en observaciones estructuradas, evaluaciones de empleados y la satisfacción de los usuarios judiciales (mediante encuestas), así como también revisión experta de formularios, resoluciones y decisiones.

Los tribunales excelentes utilizan un conjunto de indicadores clave del desempeño para medir la calidad, eficiencia y eficacia de sus servicios. Como piso mínimo, los tribunales deberían recopilar y utilizar la información sobre la duración de los procesos y demás datos relacionados con la tramitación de las causas. Los tribunales excelentes apuntan a variar su enfoque informativo desde simples aportes y producciones hasta los sondeos de satisfacción de los usuarios judiciales, la calidad del servicio y la calidad de la justicia.

Existe una tendencia para medir el desempeño judicial únicamente en términos cuantitativos utilizando indicadores tales como la duración del proceso litigioso, la carga de causas por juez, el costo por causa judicial o la cantidad de expedientes en trámite. Una de las visiones clásicas sobre la duración del proceso litigioso es el principio de que "la demora en impartir justicia equivale a denegación de justicia". Se dice que los tribunales tienen un mal desempeño únicamente si los procesos en los que intervienen demoran demasiado tiempo. Por otro lado, tienen consideración positiva los procesos litigiosos expeditivos. Los tribunales se consideran eficientes cuando el costo por causa es bajo o cuando las tasas de despacho de causas son altas.

Sin embargo, el desempeño judicial desde una perspectiva cuantitativa tiende a distorsionar todo el panorama, como en el ejemplo de la "justicia apresurada" que en algunos casos resulta en "justicia enterrada". Por lo tanto, es importante también tener en cuenta los aspectos cualitativos del funcionamiento de los tribunales, dado que los aspectos que no se miden son los que rara vez se solucionan. El desafío es que resulta más sencillo cuantificar la eficiencia de lo que es medir la clase de justicia de calidad que trasciende la pura eficiencia. Medir estos aspectos de calidad puede llegar a requerir mediciones cualitativas más innovadoras, las cuales podrían resultar más difíciles y costosas de obtener (como son las encuestas). No se puede permitir que la relativa facilidad de medir sólo la eficiencia supere la necesidad de una reflexión constante sobre la calidad de justicia más amplia.

Al adoptar un enfoque judicial holístico, el Marco procura asegurar que estas cuestiones de justicia más amplia también sean capturadas por las mediciones de la calidad del tribunal en su conjunto. La filosofía subyacente de la gestión de la calidad es que, si bien la calidad de la entidad puede resultar difícil de medir, si todos los aspectos de las actividades y los procesos de la entidad son de alta calidad, entonces habrá una fuerte garantía de la alta calidad de la entidad y sus resultados. Si un tribunal está teniendo un desempeño de alto nivel en todas las siete Áreas de Excelencia Judicial, entonces cabe concluir que el mismo tribunal está prestando un servicio de justicia de alta calidad.

Confiar únicamente en los resultados de desempeño cuantitativo no es suficiente para brindar un panorama completo sobre el desempeño general de un tribunal, en especial de la calidad de sus decisiones judiciales y de los servicios que brinda. El Marco procura alentar a los tribunales para que evalúen una amplia gama de aspectos del funcionamiento de un tribunal y que utilicen tanto los comentarios como las mediciones cuantitativas y cualitativas. No todos los aspectos de las actividades realizadas por un tribunal pueden ser susceptibles de medición, a la vez que es probable que deba adoptarse un enfoque flexible para poder identificar la mejor manera de evaluar la eficacia de determinadas estrategias, iniciativas o servicios.

Medición del progreso

El proceso de autoevaluación periódica le permitirá a un tribunal mantener una puntuación progresiva de cómo le está yendo en cada una de las siete Áreas de Excelencia Judicial, así como también le servirá para su ponderación en general. Sin embargo, será necesario que los tribunales cuenten con un enfoque mucho más riguroso para medir el efecto de las iniciativas o las medidas que adopte para reformar o mejorar sus prácticas o procesos. Medir la situación coyuntural inicial y luego fijar un parámetro de referencia resulta esencial para determinar a posteriori si la iniciativa o medida ha surtido efecto. Con demasiada frecuencia, los tribunales adoptan un nuevo proceso y luego se ven obligados a intentar demostrar retrospectivamente que ha tenido un impacto beneficioso.

Un Plan de Mejora debe contener mediciones (o metas) claras para que cada medida le permita a un tribunal medir con posterioridad si la medida ha resultado exitosa. Los tribunales deberían evitar la adopción de medidas que se limiten a identificar si se ha llevado a cabo una determinada acción o paso. Por ejemplo, facilitar sesiones formativas de gestión para veinte miembros del personal judicial y medir si esto se ha hecho no dice nada de si las sesiones resultaron valiosas, ni de la alta calidad ni de haberse abordado efectivamente el propósito de elevar las habilidades del personal en esta área. Así como sólo fijar la meta como una fecha de finalización de una tarea no asegura que la tarea fue un éxito.

La pregunta que siempre debería formularse es: "¿por qué estamos haciendo esto?" y debería identificarse una medida o indicador que refleje el resultado deseado. La segunda pregunta que hay que plantearse debería ser: "si somos exitosos, ¿qué aspecto tendrá el éxito o qué es lo que cambiará?"

En muchos casos, la medición del éxito que tenga una iniciativa bien podría ser su impacto sobre la medición del desempeño judicial pero ello no siempre es el caso. Dado que el Marco requiere de un enfoque basado en la evidencia respecto de la planificación y la toma de decisiones, siempre se debe tener cuidado al momento de identificar mediciones del éxito que sean sólidas.

Herramientas e indicadores para la medición del desempeño judicial

Dentro de cada tribunal en particular, es importante que los datos que se tomen como fundamento sean de alta calidad y confianza y que la integridad de los datos quede garantizada. Un tribunal exitoso y bien administrado requiere de datos que se concentren no sólo en los aportes informativos, sino también que cuente con datos sobre las producciones, los resultados y la medida en que se logra efectivamente la prestación de servicios judiciales. Los tribunales excelentes deberían usar sistemas de información de gestión judicial y sistemas de gestión de causas que les posibiliten supervisar y evaluar el desempeño judicial de manera periódica.

Los tribunales excelentes utilizan definiciones y normas comunes para las causas que atienden, la duración de los procedimientos, el cúmulo de causas pendientes y demás datos importantes sobre el desempeño. Los indicadores siempre deberían encontrar un sólido equilibrio entre las mediciones de cantidad y las de calidad. Como consecuencia, será posible comparar el desempeño de un tribunal a lo largo del tiempo y así poder determinar las áreas de progreso y aquellas que requieren de esfuerzos adicionales.

Es probable que un tribunal quiera desarrollar sus propias herramientas de medición que han de utilizarse en la evaluación de la implementación del plan del tribunal. Sin embargo, existen sustanciales recursos disponibles en internet que logran identificar con detalle una amplia gama de mediciones del desempeño que los tribunales de todo el mundo están utilizando en la actualidad.

El Consorcio ha publicado un conjunto de Medidas Globales del Desempeño Judicial (2da edición, 2018), las cuales podrían ayudar a los tribunales al momento de adoptar un enfoque consistente respecto de la medición de su desempeño. Las once mediciones fundamentales de las Medidas Globales constituyen una guía para que los tribunales consideren si son apropiadas a su contexto. Este recurso se encuentra disponible en el sitio web del Consorcio (courtexcellence.com).



VI COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Para asegurar el respeto y la confianza del público, un tribunal debe ser abierto y transparente sobre su desempeño, sus estrategias y sus procesos. En las primeras etapas de implementación del Marco, el desempeño de un tribunal respecto de sus objetivos o las medidas aceptadas podrían resultar poco menos que las deseables. Es importante que los tribunales sean abiertos sobre su posición actual, pero más importante aún es que publiquen detalles de las medidas que están adoptando para abordar los problemas.

Rara vez prosperan los pedidos infundados que se dirigen al gobierno para solicitarle más recursos, pero siempre que un tribunal haya adoptado medidas internas para mejorar su desempeño y cuente con datos claros para sustentar los pedidos de recursos, su éxito se torna más probable. Al ser transparente sobre su desempeño, comprometerse con sus usuarios y participantes y comunicar su estrategia de reforma, los tribunales forjarán una mayor confianza y certidumbre en la comunidad y en sus integrantes.

Un tribunal debería mantener una comunicación amplia con los colegios profesionales, las fiscalías, las fuerzas de seguridad y demás organismos gubernamentales y no gubernamentales, además de con la sociedad en su conjunto, acerca de su compromiso por llevar a cabo la implementación del Marco.

Los gobiernos, las empresas y la comunidad conocen bien los procesos de gestión de la calidad y el compromiso abierto de un tribunal por la mejora continua únicamente será reconocido como un paso positivo hacia la excelencia judicial.

A los tribunales se los alienta a publicar los resultados de sus evaluaciones y sus planes de mejora. Las Memorias Anuales también deberían contener detalles acerca del rol, la práctica, el procedimiento y el desempeño de un tribunal. Siempre que resulte factible, durante todo el año un tribunal debería mantener informados a los usuarios judiciales, al gobierno y a la comunidad acerca de su desempeño y de sus iniciativas de reforma.

Un aspecto importante de un Plan de mejora debería ser el desarrollo de un Plan de Comunicación que identifique cómo un tribunal pretende informar a sus usuarios y a la comunidad. El plan debería incluir no sólo las estrategias para publicar el material y la información, sino también describir las otras formas de comunicación adecuada, como por ejemplo:

- reuniones periódicas con los usuarios clave y los grupos legales
- el suministro de información a los medios de comunicación
- asistencia provista a los litigantes en persona o dirigida a grupos en desventaja
- comentarios constructivos y procesos de sustanciación de quejas

La comunicación abierta acerca del desempeño judicial y la estrategia de mejora consolida la confianza y certidumbre públicas.

ANEXO A RECOMENDACIONES SOBRE EL USO DE LA TECNOLOGÍA

La Cuarta Revolución Industrial augura nuevos desarrollos científicos y tecnológicos en la sociedad moderna. Los beneficios reales y potenciales de la tecnología nunca se han experimentado con mayor entusiasmo que en la fuerza laboral moderna, ni qué hablar de la fuerza laboral judicial y con respecto al acceso a la justicia. Si la tecnología es eventualmente un facilitador o un obstáculo para el acceso a la justicia depende del contexto y de la manera en que se adopte. En el contexto de la excelencia judicial, los valores fundamentales de los tribunales pueden verse acentuados potencialmente por la tecnología, siempre y cuando los participantes relevantes estén comprometidos y se gestionen tanto la dimensión ética como los riesgos asociados a la tecnología, de modo tal que se obtengan los mejores resultados y efectos posibles.

Con los años, los tribunales han venido introduciendo la tecnología de manera gradual en sus procesos judiciales, como ser la presentación de copias digitales de los documentos que antiguamente sólo se encontraban en formato impreso y el uso del correo electrónico para enviar archivos y expedientes electrónicos. Con los avances tecnológicos, los tribunales comenzaron a introducir sistemas de gestión de causas, o sistemas para servicios empresariales como ser los vinculados con los recursos humanos, gestión financiera y compras de bienes y servicios. Estos sistemas han servido para mejorar la administración de justicia y potenciar la productividad y la eficiencia. La infraestructura en la que han invertido los tribunales brinda un fundamento importante para la prestación de servicios judiciales. Más allá de la infraestructura, la tecnología también ha transformado la manera en que los tribunales interactúan con los usuarios judiciales. Esto se puede ver con el auge de los servicios digitales, como ser las presentaciones digitales por internet y los modos de pago, además del acceso a la información sobre el tribunal y los procesos judiciales. La tecnología continúa evolucionando rápidamente y continuará produciendo cambios significativos, a la vez que el desafío para los tribunales consiste en adaptarse y reflexionar sobre el impacto que todo ello tiene sobre los procesos ya existentes.

Las siguientes recomendaciones están dirigidas a los tribunales que estén interesados en un análisis más profundo sobre el uso de la tecnología. Las recomendaciones no tienen por objeto ser prescriptivas ni exhaustivas. Se espera que podrían usarse como punto de partida para informar los debates y moldear la planificación de un tribunal a más largo plazo. En este sentido, se prevé que las recomendaciones puedan ser utilizadas por los líderes y funcionarios judiciales que participen en la planificación estratégica del uso de la tecnología en los tribunales. La Cuarta Revolución Industrial llegó para quedarse y existe un ímpetu para que los tribunales adopten enfoques más ágiles, adaptativos y anticipatorios¹ respecto de la tecnología.

Accesibilidad y transparencia

1. Mientras prestamos servicios digitales, tomamos medidas para asegurar que los servicios judiciales sigan siendo accesibles para los usuarios judiciales menos expertos desde el punto de vista tecnológico.²
2. Adoptamos un enfoque consultivo mediante el compromiso de los usuarios judiciales en el diseño y en el uso de la tecnología.³
3. Hemos desarrollado políticas y pautas sobre gobernanza de datos.⁴

¹ Adaptado de "Shaping the Fourth Industrial Revolution" [La formación de la Cuarta Revolución Industrial], Klaus Schwab, Pág. 227. "El liderazgo en materia de gobernanza en la Cuarta Revolución Industrial implica explorar nuevos enfoques de gobernanza más ágiles, adaptativos y anticipatorios".

² Para complementar el **Área 6: Servicios judiciales económicos y accesibles: Accesibilidad, P. 11** "Aprovechamos la tecnología para hacer más eficientes los procesos judiciales y más accesibles los servicios judiciales." Mientras se aprovecha la tecnología, hay que considerar las necesidades de los usuarios judiciales a los que podría resultarles desafiante acceder a servicios digitales.

³ Consulte el **Área 5: Compromiso de los usuarios judiciales - Comunicación con los usuarios judiciales, P. 7** "Solemos comprometer a los usuarios judiciales y al público, así como nuestros jueces y nuestro personal judiciales participan activamente en el proceso de dicho compromiso social." El Inventario Judicial de Alto Rendimiento del NCSC también se refiere a cómo las "necesidades empresariales articuladas por los jueces, gerentes y personal judicial impulsan la adquisición y el uso de la tecnología". Esta recomendación se centra en la comprensión de las necesidades de los usuarios judiciales al momento de hacer uso de la tecnología.

⁴ Consulte el **Área 7: Confianza y certidumbre públicas**. Los tribunales deberían garantizar que existan políticas y controles apropiados que se implementen para regir el manejo de los datos de los usuarios judiciales.

Innovación

4. Aprovechamos las oportunidades que presentan las tecnologías para repensar y mejorar nuestros procesos.⁵
5. Aprovechamos la tecnología para ofrecer plataformas innovadoras para que los usuarios judiciales resuelvan disputas y/o tomen decisiones más informadas.⁶
6. Promovemos los experimentos de pequeña escala y adoptamos métodos ágiles al momento de explorar nuevas tecnologías y nuevos procesos.⁷
7. Consideramos interactuar y/o colaborar con otras organizaciones relevantes para aprender acerca de las mejores prácticas con respecto a las nuevas tecnologías.⁸

Impacto y sustentabilidad

8. Supervisamos el impacto de las tecnologías en el proceso judicial y revisamos periódicamente su uso y las áreas susceptibles de mejora.⁹
9. En el diseño de las tecnologías, tenemos en cuenta el potencial para replicar, transferir y/o incrementar la escala del uso de las tecnologías.

⁵ Inventario judicial de alto rendimiento del NCSC. "Nuestros tribunal aprovecha las oportunidades que presentan las tecnologías para repensar y mejorar nuestros procesos". Consulte el **Área 4: Infraestructura, procedimientos y procesos judiciales: Innovación P.11** "Hemos implementado una política y un procedimiento para generar, recopilar y sondear ideas innovadoras". y **P. 13** "Comprometemos, capacitamos y reconocemos a nuestros jueces y a nuestro personal judicial por sus esfuerzos de innovación judicial". Aquí el énfasis radica en la tecnología como herramienta para la innovación.

⁶ Consulte el **Área 4: Infraestructura, procedimientos y procesos judiciales: Innovación P.8** "Brindamos servicios alternativos de resolución de disputas para permitirles a los usuarios judiciales resolver sus controversias de manera amigable y a costos accesibles". La tecnología podría brindar una plataforma o medio por internet para resolver disputas, entre otros servicios.

⁷ Modificado del Grupo de Gobierno Digital para una Nación Inteligente de Singapur, Proyecto de Gobierno Digital (DGB), Pág. 16. "Para las tecnologías que son menos maduras, como puede ser "blockchain", comenzaremos con experimentos a pequeña escala e intentaremos encontrar oportunidades para desarrollar sinergias o aumentar la escala de los éxitos". Consulte el **Área 4: Infraestructura, procedimientos y procesos judiciales: Innovación P.11** "Tenemos implementada una política y un procedimiento para generar, recopilar y sondear ideas innovadoras". Experimentos a pequeña escala y métodos ágiles son algunos ejemplos que los tribunales podrían considerar al momento de generar usos innovadores de la tecnología.

⁸ Modificado del DGB, Pág. 25. "Para complementar las capacidades internas del Gobierno, también colaboraremos de manera proactiva con la industria y las instituciones de investigación, en especial las que surjan en las áreas de tecnologías emergentes". Consulte el **Área 4: Infraestructura, procedimientos y procesos judiciales: Innovación P.14** "Supervisamos el desempeño de otros tribunales para identificar mejoras e iniciativas que resulten adecuadas para nuestro tribunal"., y **P. 15** "Intercambiamos conocimientos y mejores prácticas con otros tribunales para promover el aprendizaje y la innovación". Esta recomendación enfatiza el aprendizaje y la colaboración con otras organizaciones relevantes, además de los tribunales.

⁹ Algunos tribunales podrían haber desarrollado sus Planes de TI que establecen los indicadores clave de desempeño o los objetivos que los tribunales planean alcanzar. Véase también la modificación del MIEJ por parte del Tribunal de Familia de Australia (2013). "La infraestructura y los servicios tecnológicos del tribunal brindan apoyo a la actividad del tribunal, son contemporáneos y capaces de responder a las expectativas de la comunidad para su mayor comodidad y acceso".

Competencia

10. Hemos implementado programas de desarrollo y capacitación que apuntan a desarrollar una fuerza laboral judicial con competencias digitales en relación la uso de nuevas tecnologías.¹⁰
11. Todo el personal tienen conocimientos y destrezas relevantes en materia de ciberseguridad para contribuir con la resiliencia cibernética de los tribunales.

Dimensión ética

12. Somos conscientes de los sesgos y límites reales, potenciales y/o percibidos de las tecnologías a la vez que tomamos medidas para abordarlos siempre que resulte necesario y relevante.
13. Tenemos en cuenta la dimensión ética del uso de las tecnologías.¹¹



¹⁰ Modificado del Inventario judicial de alto rendimiento del NCSC. “El personal judicial cuenta con apoyo satisfactorio en la capacitación y el apoyo continuo en el uso de los sistemas de información judicial”. Consulte el **Área 3: Fuerza laboral judicial: Capacitación y formación de la fuerza laboral, P. 3** “Identificamos las necesidades de capacitación de nuestros jueces y de nuestro personal judicial, además de poner en práctica cursos de capacitación que satisfagan esas necesidades”. y la Nro. 4 “Tenemos un programa de desarrollo profesional continuo para nuestros jueces y nuestro personal judicial”. El énfasis sugerido aquí son los programas de desarrollo y capacitación en relación la uso de nuevas tecnologías.

¹¹ Adaptado de “Shaping the Fourth Industrial Revolution” [La formación de la Cuarta Revolución Industrial], vi. “Existe un imperativo ético de ser inclusivo y transparente en el diseño de estas tecnologías...” También en el **Área 1: Liderazgo judicial: Liderazgo judicial, Nro. 8** “Tanto nuestros jueces como nuestro personal judicial adhieren al código de ética y al código de conducta vigentes”. Aquí la consideración es el uso ético de la tecnología.

ANEXO B RECURSOS

Área 1: Liderazgo judicial

Consejo de Presidentes de Tribunales de la Región Sudeste Asiático (ASEAN). Modelos de principios de conducta judicial. Disponible en: <https://cacj-ajp.org/web/quest/model-principles-of-judicial-conduct>

Grupo de Integridad Judicial. Medidas para la implementación eficaz de los principios de conducta judicial de Bangalore (2010). Disponible en: https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/measure_implementation/measure_implementation.pdf

Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción. Guía para la Implementación y Evaluación del Marco para el Artículo 11. (Marzo de 2015). Disponible en www.unodc.org.

Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Resolución 2006/23 Fortalecimiento de los principios básicos de conducta judicial (2006). Disponible en: <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/documents/2006/resolution-2006-23.pdf>

Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (Centro Regional Bangkok). Lista de Control de la Integridad Judicial (2018) Disponible en <https://www.asia-pacific.undp.org/content/rbap/en/home/programmes-and-initiatives/Judicial-integrity.html>

Área 2: Gestión judicial estratégica

Instituto de Tarjeta de Resultados Equilibrados, "Fundamentos de Planificación Estratégica". Disponible en: www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics

Medidas Globales del Desempeño Judicial (2018): Consorcio Internacional para la Excelencia Judicial. Disponible en www.courtexcellence.com.

Instituto de Gestión Estratégica Disponible en www.strategymanagementinstitute.com

Guía de Planificación Estratégica para Gerentes de las Naciones Unidas. Disponible del Portal de RR.HH. de Naciones Unidas: <https://hr.un.org/materials/strategic-planning-basics-managers>

Área 3: Fuerza laboral judicial

Colegio Judicial de Victoria. Recursos de Bienestar Judicial. Disponible en: www.judicialcollege.vic.edu.au/resources/judicial-wellbeing-resources

Área 4: Infraestructura, procedimientos y procesos judiciales

Centro Nacional para los Tribunales Estaduales, Guía sobre Resolución de Problemas para los Tribunales. Disponible en: <https://www.ncsc.org/Topics/Alternative-Dockets/Problem-Solving-Courts/Home.aspx>

Instituto Australasiano para la Administración Judicial de recursos sobre la resolución de problemas para los tribunales y la jurisprudencia terapéutica. Disponible en: <https://aija.org.au/research/resources/problem-solving-courts>; <https://aija.org.au/research/resources/the-concept-of-therapeutic-jurisprudence>

Centro para la Innovación del Justicia y los tribunales dedicados a la resolución de problemas: Una revisión de evidencias (diciembre de 2015). Disponible en www.justiceinnovation.org

E Richardson, P Spencer and D Wexler, 'El Marco Internacional para la Excelencia Judicial y la jurisprudencia terapéutica: Cómo generar excelencia judicial y potenciar el bienestar' (2016) 25 Gaceta de la Administración Judicial 148.

Área 5: Participación del usuario judicial

Centro Nacional para Tribunales Estatales y la Universidad de Nebraska. Cómo generar confianza forjando credibilidad: Herramientas para la participación pública que aborde las disparidades que existen en los tribunales. Disponible en <https://www.ncsc.org/pilots>.

Colegio Judicial del Reino Unido, Manual Judicial para el Trato Igualitario. (Febrero de 2018, modificado en marzo de 2019). Disponible en www.judiciary.gov.uk

Área 6: Servicios judiciales económicos y accesibles

Comisión de Productividad de Australia, *Acuerdos para el Acceso a la Justicia Informe de Investigación Nro. 72 (2014) Disponible*

en www.pc.gov.au

Área 7: Confianza y certidumbre públicas

Ombudsman de Australia Occidental. Pautas sobre justicia procesal (justicia natural), Revisadas en abril de 2019, disponible en: www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Guidelines.htm

ANEXO C PLAN DE MEJORA

Áreas de la excelencia judicial		Medidas que se deben llevar a cabo y resultados esperados	Pasos para lograr dichas medidas y sus resultados	Responsabilidad/ Participantes	Oportunidad para los pasos	Indicador del desempeño
1	Área 1: Liderazgo judicial	Brindar un liderazgo organizativo que promueva una cultura de la gestión profesional proactiva, impulse la innovación y que, además de ser abierta, sea capaz de rendir cuentas.				
1.1	Nuestros líderes judiciales han definido la visión, la misión y los valores fundamentales de nuestros tribunales.	1.1.1. Enunciado del propósito Desarrollar, adoptar y difundir un enunciado que describa el propósito del tribunal	Desarrollar el enunciado. Adoptar el enunciado. Difundir el enunciado.	Grupo de Trabajo del MIEJ Grupo de Trabajo del MIEJ Oficial de Registro	30 Junio 31 Julio 30 de septiembre	Medida adoptada para la fecha estimada. Medida adoptada para la fecha estimada. Medida adoptada para la fecha estimada.
1.2	Nuestros líderes judiciales comunican la visión, la misión y los valores fundamentales a todo el personal judicial y a los demás participantes.	1.2.1. Grupo de usuarios judiciales Continuar con reuniones periódicas del grupo de usuarios judiciales	Celebrar reuniones.	Juez XX		Cuatro reuniones por año

Calcular los puntos y el porcentual de puntuación de cada área

Área 1:				
	A1	B1	C1	D1
Enunciado	Suma de respuestas	Número de respuestas, sin contar las "No sé"	Número de respuestas "No sé"*	Puntuación promedio: A1/ (B1+C1)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
1.6				
1.7				
1.8				
1.9				
1.10				
Puntos y porcentual de puntuación del área				
Puntos (55 máximo)		E1	Suma de la columna D1	=
Porcentual de puntuación del área		F1	E1 / 55	=

Área 2:				
	A2	B2	C2	D2
Enunciado	Suma de respuestas	Número de respuestas, sin contar las "No sé"	Número de respuestas "No sé"*	Puntuación promedio A2/ (B2+C2)
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
2.5				
2.6				
2.7				
2.8				
2.9				
2.10				
2.11				
2.12				
2.13				
2.14				
Puntos y porcentual de puntuación del área				
Puntos (75 máximo)		E2	Suma de la columna D2	=
Porcentual de puntuación del área		F2	E2 / 75	=

Área 3:				
	A3	B3	C3	D3
Enunciado	Suma de respuestas	Número de respuestas, sin contar las "No sé"	Número de respuestas "No sé"*	Puntuación promedio A3/ (B3+C3)
3.1				
3.2				
3.3				
3.4				
3.5				
3.6				
3.7				
3.8				
3.9				
3.10				
3.11				
3.12				
3.13				
Puntos y porcentual de puntuación del área				
Puntos (70 máximo)		E3	Suma de la columna D3	=
Porcentual de puntuación del área		F3	E3 / 70	=

Área 4:				
	A4	B4	C4	D4
Enunciado	Suma de respuestas	Número de respuestas, sin contar las "No sé"	Número de respuestas "No sé"*	Puntuación promedio A4/ (B4+C4)
4.1				
4.2				
4.3				
4.4				
4.5				
4.6				
4.7				
4.8				
4.9				
4.10				
4.11				
4.12				
4.13				
4.14				
4.15				
4.16				
Puntos y porcentual de puntuación del área				
Puntos (85 máximo)		E4	Suma de la columna D4	=
Porcentual de puntuación del área		F4	E4 / 85	=

Área 5:				
	A5	B5	C5	D5
Enunciado	Suma de respuestas	Número de respuestas, sin contar las "No sé"	Número de respuestas "No sé"*	Puntuación promedio A5/ (B5+C5)
5.1				
5.2				
5.3				
5.4				
5.5				
5.6				
5.7				
5.8				
5.9				
5.10				
Puntos y porcentual de puntuación del área				
Puntos (55 máximo)		E5	Suma de la columna D5	=
Porcentual de puntuación del área		F5	E5 / 55	=

Área 6:				
	A6	B6	C6	D6
Enunciado	Suma de respuestas	Número de respuestas, sin contar las "No sé"	Número de respuestas "No sé"*	Puntuación promedio A6/ (B6+C6)
6.1				
6.2				
6.3				
6.4				
6.5				
6.6				
6.7				
6.8				
6.9				
6.10				
6.11				
6.12				
Puntos y porcentual de puntuación del área				
Puntos (65 máximo)		E6	Suma de la columna D6	=
Porcentual de puntuación del área		F6	E6 / 65	=

Área 7:				
	A7	B7	C7	D7
Enunciado	Suma de respuestas	Número de respuestas, sin contar las "No sé"	Número de respuestas "No sé"*	Puntuación promedio A7/ (B7+C7)
7.1				
7.2				
7.3				
7.4				
7.5				
7.6				
7.7				
7.8				
7.9				
Puntos y porcentual de puntuación del área				
Puntos (50 máximo)		E7	Suma de la columna D7	=
Porcentual de puntuación del área		F7	E7 / 50	=

* El recuento de respuestas "No sé" incluye las preguntas en blanco y omitidas así como también las marcadas deliberadamente como "No sé".

Llenar los porcentajes del área						
F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Área 1:	Área 2:	Área 3:	Área 4:	Área 5:	Área 6:	Área 7:

Porcentajes promedio del área y cálculo de la puntuación final				
Porcentaje promedio del área	G	$(F1+F2+F3+F4+F5+F6+F7) / 7$		=
Puntuación total (De 1000)	H	Si $G > 1$	$G * 10$	=
		Si $G > 1$	$G * 1000$	



MARCO INTERNACIONAL PARA LA EXCELENCIA JUDICIAL