



**fores**

foro de estudios sobre la  
administración de justicia

# Calidad en el desarrollo de la funcion judicial de America Latina

---

Corte Superior de Justicia del Santa  
X Aniversario de su creación institucional

Perú, 8 de mayo de 2007

Héctor M. Chayer



---

## ¿Qué es Fores?

- Es una asociación civil sin fines de lucro fundada hace 30 años por un grupo de jóvenes abogados, preocupados por el funcionamiento del Poder Judicial y el cumplimiento del estado de derecho



---

## ¿Cuál es la misión de Fores?

- Promover la mejora permanente del sistema judicial de Argentina y Latinoamérica, mediante un movimiento de Reforma Judicial integral

# Áreas de trabajo de Fores

- Investigación, asistencia técnica, capacitación y creación de opinión

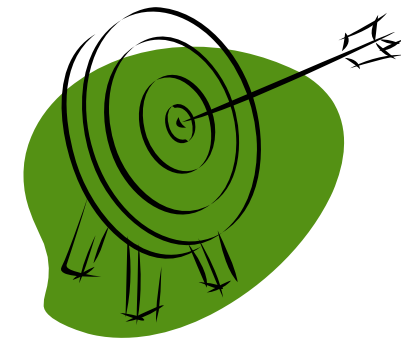


- ✓ Diagnóstico y análisis
- ✓ Implementación de propuestas de cambio
- ✓ Difusión en la sociedad

# Cuestiones a abordar

---

1. Calidad ética
2. Calidad en los procedimientos legales
3. Calidad en las decisiones judiciales
4. Calidad organizacional y de gestión
5. Calidad en el servicio al usuario





# Exigencias de calidad

---

“El cometido de los jueces... comporta un acto de servicio donde **el interés general prevalece** respecto de los intereses personales y sectoriales.

De allí deviene el fundamento ... para justificar el **plus de dedicación, rectitud y esfuerzo** que se requiere ...

... quien tiene el alto honor de prestar ... una función pública esencial para el sostenimiento del Estado no puede desconocer la existencia de **mayores exigencias expresas e implícitas** en cuanto a la prestación de función ...”

Dr. Sesín, Estudios sobre la Adm. de Justicia, Año I, No 1, Fores 2003.



# 1. Calidad ética

---

- Una fuerte vocación de servir a la sociedad garantiza mantener la probidad e integridad.
- Si se realiza la alta función judicial sólo por los *bienes externos* que reporta, legítimos (como la remuneración, los honores) o ilegítimos (corrupción judicial), la actividad se desprestigia y conduce a la pérdida de la credibilidad y legitimidad social.

# Deberes morales profesionales

---

1. Honestidad: orientarse a un bien intrínseco de la propia práctica.
2. Competencia profesional
3. Responsabilidad: dedicación y previsión de las consecuencias de las decisiones







# 1. Calidad ética

---

Mecanismos:

- Cargos inamovibles de por vida o períodos predeterminados.
- Promover *la práctica de* Códigos de Ética judicial entre los jueces, abogados y usuarios
- Controles éticos y disciplinarios eficaces (que no es lo mismo que policiales)

**Riesgo:** reducir la cuestión de la ética al ámbito individual del juez.



## 2. Calidad procedimientos legales

---

- Procesos claros y comprensibles para los usuarios de la justicia
- Diferentes grados de avance en América Latina.

Mecanismos:

- Reformas a los códigos procesales.  
Tendencia en materia penal y civil:  
oralidad, intermediación, simplicidad,  
publicidad.
- Centralidad de las audiencias.



## 2. Calidad procedimientos legales

---

Ejemplos:

- ✓ Penal: del sistema inquisitivo al sistema acusatorio
- ✓ Código General del Proceso en Uruguay.

**Riesgos:** subestimar (o directamente ignorar) el cambio organizacional y de gestión que debe acompañar los cambios legales.



## 3. Calidad decisiones judiciales

---

Mecanismos para garantizarla:

- Selección de los futuros jueces por sus competencias en materia legal
- Capacitación permanente y obligatoria
- Revisión de las sentencias por la alzada.

**Riesgos:** academicismo; exceso de tecnicismo jurídico; ausencia de capacitación sistemática de los jueces.



## 4. Calidad organizacional y de gestión

---

Diagnósticos empíricos orientados a cambios organizacionales.

Mecanismos:

- Uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones.
- Adopción de criterios de eficiencia propios de las políticas públicas.
- Definición de estándares de desempeño.
- Capacitación para la aplicación por los mismos operadores judiciales de herramientas de análisis de procesos, benchmarking, Normas ISO 9000.



## 4. Calidad organizacional y de gestión

---

Ejemplos:

- Diagnóstico funcionamiento de la Justicia Civil y Comercial (Bolivia).
- Innovación en la gestión judicial (Fores, Argentina)
- Rediseño organizacional en la reforma procesal (Chile).
- Sistema informático de Gestión de Tribunales (Uruguay)



## 4. Calidad organizacional y de gestión

---

### Riesgos:

- ❖ resistencia al cambio,
- ❖ incomprensión de los jueces;
- ❖ rechazo criterios de eficiencia en políticas públicas;
- ❖ falta de participación de los jueces;
- ❖ cristalización prácticas poco revisadas (“normatización” versus “innovación”)



## 5. Calidad en el servicio al usuario

---

Mecanismos:

- Focalizar al usuario como destinatario del servicio de justicia.
- Analizar el valor percibido por el usuario.
- Encuestas de opinion a distintos niveles, sistemáticas y habituales.
- Oficinas y otros servicios de atención al usuario
- Participación de la sociedad civil (incluyendo ONGs).
- Capacitación de los operadores judiciales.





## Valor percibido por el usuario

---

Lo que el usuario está dispuesto a reconocer por la satisfacción de su necesidad

<b>Atributos técnicos</b>	<b>Imagen</b>	<b>Disponibilidad</b>
Calidad jurídica	Confiable Receptiva	Acceso a los servicios Tiempo de respuesta



## 5. Calidad en el servicio al usuario

---

Ejemplos:

- Estudio “Satisfacción víctimas y testigos”, Fiscalía Regional Metropolitana Sur (Santiago, Chile)
- Indice de Confianza en la Justicia (Fores, Argentina)

**Riesgos:** “Invisibilidad” del usuario;  
“complicidad” de los abogados.

# A modo de conclusión: cadena “virtuosa” de la calidad en la función judicial

---

