

Proyecto de calidad del distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi



EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA EN LOS TRIBUNALES

Principios generales y parámetros de calidad

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD
DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA EN LOS TRIBUNALES**

Principios generales y parámetros de calidad

Editor responsable Antti Savela, juez de primera instancia, coordinador de calidad

Confección Studio Ilpo Okkonen Oy

Ilustraciones en las páginas 9, 17, 25, 33 y 57 Ilpo Okkonen

Traducción Käännös-Aazet / Taina Hämäläinen

Impresión Fram Oy, 2010

ISBN 978-951-53-3261-5 (encuad.)

ISBN 978-951-53-3262-2 (PDF)

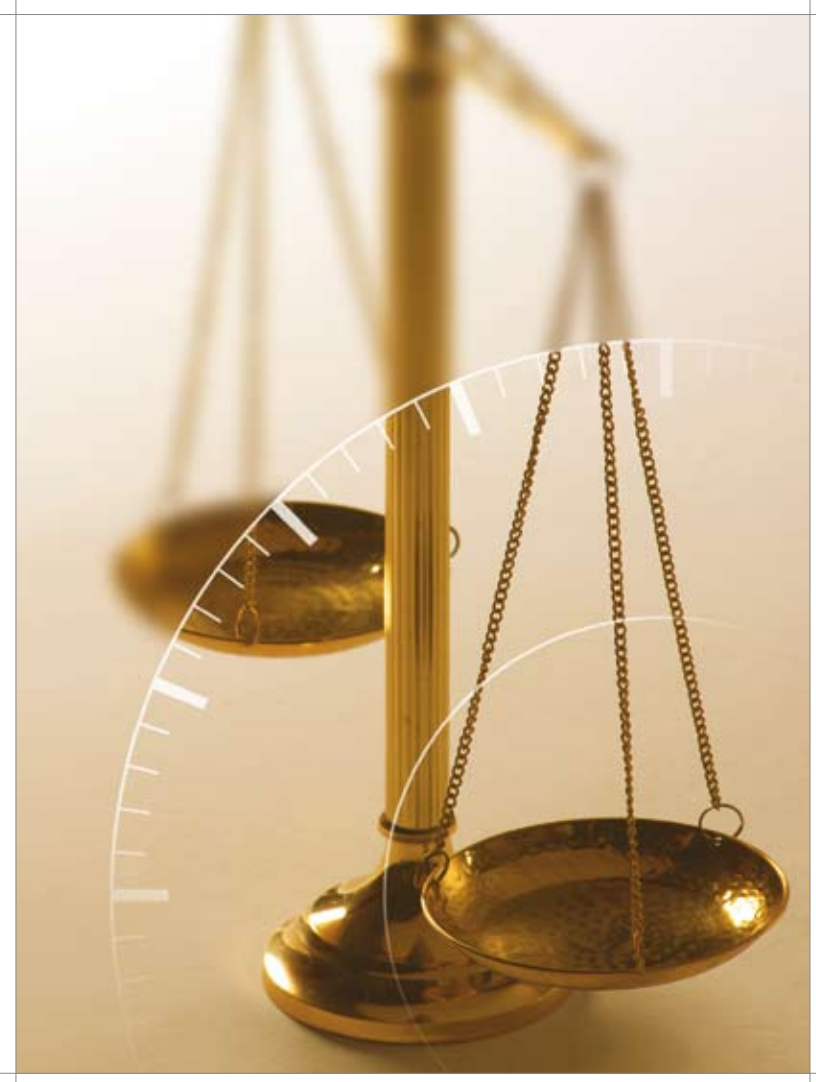
ISSN 1458-9702

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD
DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA EN LOS TRIBUNALES**

Principios generales y parámetros de calidad

**Proyecto de calidad
del distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi**

Marzo 2006



PRÓLOGO

En el distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi, el más septentrional de Finlandia, se creó entre los años 2004 y 2006 un sistema de evaluación de calidad en el ámbito del proyecto de calidad iniciado algunos años antes. El sistema está descrito en la publicación *Lainkäytön laadun arviointi tuomioistuimessa – arvioinnin lähtökohdat ja laatumittaristo* (Evaluación de la calidad de la administración de justicia en los tribunales – principios generales y parámetros de calidad).

Gracias a los contactos internacionales del proyecto, se ha traducido la mencionada publicación al español. Nuestro objetivo es que la versión española ayude a los jueces del distrito a tomar parte más activa en el debate internacional sobre el desarrollo de la institución judicial también en el dominio lingüístico español. Según nuestra experiencia, el conocimiento de distintas culturas y sistemas judiciales ayuda a mejorar la calidad de nuestro propio trabajo.

El pilotaje de los parámetros fue realizado en 2007, con el objetivo de comprobar su en la práctica su utilidad y su idoneidad para la evaluación de la calidad de la administración de justicia. Los resultados del pilotaje están presentados en la publicación *Laatumittariston pilotoinnin loppuraportti* (Informe final del pilotaje de los parámetros de calidad), del año 2008. Ya que esa publicación está disponible sólo en finés, se incluye una síntesis de los resultados del pilotaje como apéndice de la versión española de los parámetros de calidad (apéndice 3).

Oulu a 14 de diciembre de 2009

Antti Savela
Juez de primera instancia
Preidente del grupo de trabajo
del proyecto de calidad

1 INTRODUCCIÓN

- | | |
|--|----|
| 1.1. Creación de los parámetros de calidad | 10 |
| 1.2. La necesidad y los objetivos de los parámetros de calidad | 11 |

2 ESTADO ACTUAL Y PUNTOS DE PARTIDA

- | | |
|--|----|
| 2.1. Consideraciones generales sobre el trabajo
de calidad en los tribunales | 18 |
| 2.2. Puntos de partida para la evaluación de la calidad | 20 |
| 2.3. Debate seguido en Finlandia sobre la calidad de la justicia;
evaluación actual de la actividad de los tribunales | 22 |

3 COMPARACIÓN INTERNACIONAL

- | | |
|---------------------|----|
| 3.1. Suecia | 26 |
| 3.2. Países Bajos | 29 |
| 3.3. Estados Unidos | 30 |

4 LOS PARÁMETROS DE CALIDAD DE LA JUSTICIA

- | | |
|--|----|
| 4.1. Introducción | 34 |
| 4.2. Campos de evaluación y criterios de calidad | 35 |
| 4.2.1. Área de evaluación 1: Juicio como proceso | 36 |
| 4.2.2. Área de evaluación 2: Resolución | 39 |
| 4.2.3. Área de evaluación 3: Trato a los intervinientes
y al público | 41 |
| 4.2.4. Área de evaluación 4: Celeridad del procedimiento | 43 |
| 4.2.5. Área de evaluación 5: Competencia
y profesionalidad de los jueces | 46 |
| 4.2.6. Área de evaluación 6: Organización y gestión
de la actividad de los tribunales | 49 |
| 4.3. Puntuación de los criterios | 51 |
| 4.4. Métodos de evaluación | 53 |
| 4.5. Pilotaje del sistema | 54 |

APÉNDICES

- | | |
|---|----|
| 1. Proyecto de calidad del distrito del Tribunal
de Apelación de Rovaniemi | 58 |
| 2. Criterios de calidad de la administración de justicia | 62 |
| 3. Síntesis sobre el pilotaje de los parámetros de calidad | 84 |

1.1. Creación de los parámetros de calidad

1.2. La necesidad y los objetivos de los parámetros de calidad



INTRODUCCIÓN



1 INTRODUCCIÓN

1.1. Creación de los parámetros de calidad

En el año 1999 se inició en el distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi un amplio proyecto de calidad.¹ El objetivo del proyecto fue crear un instrumento de apoyo al trabajo de los tribunales para contribuir a mejorar la calidad de la administración de justicia en los tribunales del distrito. Entre otras cosas, se trataba de asegurar que las resoluciones estuviesen siempre correctamente motivadas y contribuir a reducir los gastos judiciales, para que los ciudadanos tuviesen acceso real a los tribunales independientemente de su nivel económico. Los objetivos del proyecto fueron acordados por los jueces del distrito, y se instauró también un sistema de seguimiento regular.

En el marco del proyecto se decidió iniciar en 2003 la planificación de unos parámetros concretos para medir la calidad de la justicia y su desarrollo. Para ello fue designado un grupo de trabajo, que mantuvo durante 2003 varias reuniones, en las que los criterios y la organización del trabajo fueron discutidos

desde varios ángulos. El grupo de trabajo llegó a la conclusión de que el tema era sumamente amplio y complejo, por lo que la creación de unos criterios adecuados requeriría no sólo mucho tiempo, sino también mucho trabajo preparatorio y de planificación. Se decidió que el trabajo preparatorio y la descripción de los parámetros de calidad serían realizados por Antti Savela, entonces jefe administrativo del Juzgado de Primera Instancia de Oulu y posteriormente juez del Juzgado de Primera Instancia de Kuusamo y que se basarían en las discusiones mantenidas en las reuniones del grupo.

La descripción de los parámetros de calidad fue iniciada el 1 de marzo de 2004. El responsable del trabajo, Antti Savela, contó con la colaboración de Harri Mäkinen, presidente del Juzgado de Primera Instancia de Oulu y también presidente del grupo de trabajo inicial, y de Juha Tervo, juez del Juzgado de Primera Instancia de Oulu y miembro del grupo de trabajo inicial.

Las reuniones de este "comité de trabajo" compuesto por tres personas estaban dedicadas

1 El apéndice 1 contiene una breve descripción del proyecto.

principalmente a la planificación del contenido de los parámetros de calidad, así como al análisis y perfeccionamiento de los textos de base elaborados por Savela. De manera indirecta contribuyeron al trabajo todos los jueces de la circunscripción, así como los abogados y fiscales, ya que los parámetros definitivos reflejan diversas visiones presentadas por estos últimos grupos en varios grupos de trabajo reunidos en el ámbito del proyecto.

El esbozo para los parámetros de calidad fue presentada el 4 de noviembre de 2004 en las Jornadas de Calidad del distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi y posteriormente discutido en la reunión del Grupo de Trabajo de Desarrollo del tribunal en su reunión del 31 de enero de 2005.² Se decidió que antes de iniciar el pilotaje de los parámetros se solicitaría dictamen a todos los tribunales del distrito, así como a los fiscales y abogados. Posteriormente se decidió solicitar dictamen también a los demás distritos de los tribunales de apelación y al Ministerio de Justicia.

La propuesta definitiva para los parámetros de calidad fue completada en abril de 2005 y remitida seguidamente a las personas y entidades emisoras de dictámenes. El plazo para emitir dictamen terminó el 30 de setiembre del mismo año. Se recibieron en total

28 dictámenes. Una vez analizados, se hizo un resumen de los puntos de vista contenidos en ellos, publicado en la página web del Juzgado de Primera Instancia de Oulu, <http://www.oikeus.fi/6028.htm>. Las líneas generales de los dictámenes fueron expuestas también en las Jornadas de Calidad del distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi el 10 de noviembre de 2005. En la misma ocasión se decidió realizar el pilotaje de los parámetros en otoño de 2006.

Después de las Jornadas de Calidad, Antti Savela realizó algunas modificaciones en la descripción de los parámetros y las tablas de parámetros, en cooperación con Harri Mäkinen y Juha Tervo, atendiendo, entre otras cosas, a las recomendaciones contenidas en los dictámenes. La presente publicación contiene la descripción y las tablas de parámetros en la forma modificada. También el pilotaje de los parámetros será realizado a base de la versión modificada.

2 El grupo de trabajo se componía en aquel entonces por Harri Mäkinen, presidente del Juzgado de Primera Instancia (presidente), Esko Oikarinen, presidente del Tribunal de Apelación, Antti Savela, juez del Juzgado de Primera Instancia, Ilpo Virtanen, fiscal del distrito, Juhani Karvo, abogado y Olli Saarinen, abogado. También Marianne Wagner-Prenner, jueza del Tribunal de Apelación, asistió a la reunión del 31 de enero de 2005.

1.2. La necesidad y los objetivos de los parámetros de calidad

Respuesta a las expectativas crecientes

El rápido cambio del ámbito de actuación de los tribunales ha tenido como consecuencia el aumento de los requisitos de calidad, eficiencia y economía del trabajo de los tribunales. Las crecientes expectativas sobre el rendimiento de los tribunales han dictado la necesidad de desarrollar el trabajo continuamente. El proyecto de desarrollo de la calidad del trabajo

del distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi fue puesto en marcha precisamente a la luz de estos factores.

El trabajo encaminado al desarrollo de la calidad consiste, esencialmente, en determinar los objetivos del desarrollo y las medidas adecuadas para lograr la mejora deseada. La idea es desarrollar la calidad de la justicia de tal manera que los juicios y las resoluciones respondan, en su conjunto, cada vez mejor

a las expectativas de tutela judicial que los ciudadanos depositan en los tribunales. Por otra parte, el trabajo de desarrollo requiere el apoyo de un sistema de evaluación que posibilite el seguimiento del desarrollo alcanzado. Así, la creación de los presentes parámetros de calidad debe ser contemplada ante todo como una etapa del proyecto de mejora de la calidad.

Funciones y uso de los parámetros

1. *Información sobre las necesidades de desarrollo.* Los presentes parámetros no están pensados para servir como sistema de vigilancia o sanción de los jueces. La función principal tanto de los parámetros y como de la evaluación es ofrecer un instrumento de ayuda para el continuado desarrollo de la actividad de los tribunales, así como para el mantenimiento y perfeccionamiento de la competencia profesional de los jueces.

Desde estos puntos de partida, la creación de unos parámetros de calidad ha sido necesaria para averiguar cuál es la calidad de la justicia en un momento dado y hacia qué dirección está evolucionando. La evaluación proporciona importante información sobre la calidad de la actividad de los tribunales en cada momento, y precisamente la información sobre el estado actual es un punto de partida necesario y una condición previa fundamental para todo trabajo de desarrollo. Asimismo, los resultados de la evaluación proporcionan información que puede servir de material útil en las negociaciones sobre los recursos de los tribunales.

2. *Instrumento de ayuda para la formación y desarrollo.* En segundo lugar, los parámetros constituyen un instrumento de ayuda para la formación de los jueces, al ofrecer un marco de referencia común para los jueces y otros profesionales de la justicia. Asimismo, son un instrumento para la autoevaluación de los jueces, la cual, a su vez, sienta las bases

para la reflexión sobre el propio trabajo y las necesidades de desarrollo que presenta. Por todo esto, los parámetros de calidad pueden servir como principios generales para todo trabajo de desarrollo llevado a cabo en los tribunales y en la administración de justicia en general.

El papel de la formación cobrará más relieve en los años venideros, ya que una gran parte de los jueces se jubilará en el curso de pocos años. Así, los jueces con experiencia y en vías de jubilarse tienen que transmitir su conocimiento tácito a los jueces jóvenes, que en los próximos años asumirán la responsabilidad de la actividad de los tribunales. La profesión judicial requiere muchos conocimientos que no pueden ser aprendidos de libros, sino a través de la experiencia profesional. En el marco de las conversaciones mantenidas sobre los parámetros de calidad y los resultados de las evoluciones, los jueces experimentados pueden orientar y guiar a los jueces jóvenes, transmitiéndoles sus conocimientos profesionales sobre los factores que más influyen en la calidad de la justicia.

Cuando el desarrollo de la calidad se basa en conversaciones voluntarias y no viene impuesto desde arriba, la independencia e imparcialidad de los jueces no se ve en peligro en ningún momento. Los presentes parámetros ofrecen abundante material y puntos de partida para las conversaciones sobre la calidad mantenidas en las reuniones judiciales, actos oficiales organizados en el ámbito del proyecto de calidad y diversos actos formativos, así como para las negociaciones sobre las actividades conjuntas con distintos grupos de interés. Las conversaciones y debates sobre los parámetros pueden servir también para difundir más ampliamente las prácticas judiciales que hayan resultado ser más adecuadas en diversas cuestiones. Como se ha podido comprobar reiteradas veces en el curso del trabajo de desarrollo de los tribunales,

en última instancia la calidad mejora sólo a través de las conversaciones que los jueces mantienen con el resto del personal de los tribunales y los grupos de interés.

Estos aspectos relativos al desarrollo y formación continuada son, en sí, más importantes que el propio desarrollo de la calidad y los resultados que se obtengan en la evaluación. Al elaborarse los presentes parámetros, la idea no ha sido en ningún momento que los resultados obtenidos en la evaluación sean verdades absolutas sobre la calidad de la justicia en cada momento. No obstante, es importante realizar evaluaciones para obtener resultados concretos que puedan dar impulsos para el trabajo de desarrollo y servir de base en las conversaciones profesionales sobre las medidas necesarias para mejorar la calidad. Así, estos parámetros deben ser entendidos primordialmente como instrumento de ayuda para el desarrollo continuo.

Finalmente, los resultados de las evaluaciones pueden también servir como alarma cuando la actividad del tribunal presenta algún aspecto claramente deficiente.

3. *Mayor comprensibilidad de la actividad de los tribunales.* En tercer lugar, los parámetros de calidad pueden también contribuir a hacer la justicia y el debate público sobre ella más comprensibles y transparentes para los laicos. Asimismo, constituyen un instrumento útil para la reflexión sobre las expectativas que los profesionales y los laicos dirigen a los tribunales. Por otra parte, la crítica presentada por los intervinientes en los juicios en los cuestionarios para ello diseñados también puede contribuir a que los tribunales tengan cada vez más en cuenta las necesidades y expectativas de los intervinientes en los juicios.

4. *Evaluación regular.* En las evaluaciones periódicas sobre la actividad de los tribunales se pueden aplicar todos los parámetros o elegir algunos parámetros específicos para medir la

calidad de un área de actividad concreta. No está previsto que cada año se lleve a cabo una evaluación sistemática de todos los tribunales del distrito; los intervalos entre las evaluaciones podrían ser más bien de tres a cinco años. Sin embargo, algunos aspectos concretos de la actividad de los tribunales, como la celeridad de los procesos, sí requieren una mayor frecuencia de medición.

Aunque se realice una evaluación sistemática tan sólo cada tres o cinco años, es muy aconsejable que los jueces y los tribunales usen los parámetros de calidad como su propio instrumento para el desarrollo y como marco de referencia comparativo para su trabajo.

Enfoque de los parámetros

Cuando se crean parámetros de este tipo, lo fundamental es definir primero el punto de vista adoptado, así como los aspectos concretos que se quieran medir. Se puede optar por medir la calidad por ejemplo desde el punto de vista del financiador de los tribunales (Ministerio de la Hacienda), del órgano directivo de los tribunales, de los laicos que intervienen en los juicios o de los abogados.

En estos parámetros se ha adoptado primordialmente el punto de vista de las partes del proceso judicial y otras personas que intervienen en el juicio. La cuestión relevante es la siguiente: ¿qué expectativas justificadas tienen estas personas respecto de los tribunales, y cómo pueden los tribunales responder a esas expectativas? Además de este aspecto externo, también se ha tenido en cuenta el punto de vista de las personas que trabajan en los tribunales, así como los criterios relativos a la organización del trabajo (aspectos internos).

Por lo tanto, el punto de vista deliberadamente adoptado en estos parámetros es el de la actividad judicial a micronivel. De ahí que no se preste atención a las necesidades de desarrollo que actualmente presenta la

reestructuración del sistema de orientación a resultados en los tribunales a causa de la nueva legislación presupuestaria. Con todo, es de esperar que los parámetros puedan servir de ayuda en el futuro también en la creación de parámetros y sistemas de evaluación más extensos.

Los presentes parámetros no están de ninguna manera previstos para medir el rendimiento o posibles deficiencias del trabajo de jueces concretos. De ser así, podrían surgir tensiones internas en los tribunales, y el propio sistema de evaluación acabaría por ser rechazado. Por otra parte, los parámetros serían en tal caso susceptibles de convertirse en un sistema de vigilancia de los jueces, lo que sería totalmente contrario a la idea original, según la cual los parámetros son sobre todo un instrumento de ayuda y un impulso para la cultura conversacional entre los jueces.

Por todo ello, no se evaluará la calidad de la actividad de cada juez, sino de cada tribunal, lo cual significa también que las evaluaciones serán realizadas de modo anónimo.

Asimismo, uno de los puntos de partida ha sido que la evaluación concernirá a la calidad de la justicia en sí, no a las condiciones generales de los tribunales. Son muchos los factores que inciden en la calidad de la justicia, como la dotación y adecuación de los recursos disponibles (personal, locales, equipamiento tecnológico), los conocimientos y cualificaciones profesionales de los jueces y del resto del personal, la actualidad de la normativa procesal, el trabajo de los abogados y fiscales, la organización de las actividades en cada tribunal y la dirección de los tribunales.

Se han excluido de los presentes parámetros deliberadamente los siguientes factores: dotación de recursos, actualidad de la normativa procesal y el trabajo de los abogados y fiscales.

En cuanto a los recursos, está bien claro que existe una conexión directa entre la

calidad del trabajo y los recursos disponibles. Sin embargo, también es necesario reconocer que las expectativas que los ciudadanos dirigen a los tribunales tienen poco que ver con los recursos disponibles en cada momento. Por esta razón, los recursos no son tenidos en cuenta en los presentes parámetros, si bien es también importante reflexionar sobre su suficiencia a la luz de los resultados de la evaluación, como más adelante se verá. Si los recursos del tribunal son tan deficientes que la actividad judicial se ve perjudicada a causa de ello, también es necesario reconocerlo abiertamente.

La evaluación de la normativa procesal, por su parte, no es relevante en este contexto, ya que no depende de la actividad de los tribunales, sino del poder legislativo.

El trabajo de los abogados y fiscales también ha sido excluido de estos parámetros, ya que a los tribunales les incumbe primordialmente desarrollar la calidad de su propio trabajo. Por otra parte, su inclusión hubiera supuesto un aumento tan grande de los criterios de evaluación que al final el conjunto habría resultado de difícil manejo. El papel de los abogados y fiscales es ciertamente muy importante, junto al de los propios tribunales, para las expectativas de protección jurídica que tienen las partes de los juicios y, naturalmente, para el cumplimiento de tales expectativas. En efecto, para la calidad de la justicia en su conjunto, es aconsejable que también los abogados y fiscales creen su propio sistema de evaluación.

Uso de los resultados de la evaluación

Al analizarse los resultados de la evaluación, es esencial reflexionar sobre las posibles deficiencias de la calidad, las medidas adecuadas para subsanarlas y la mejor manera de poner en marcha las medidas de subsanación. Los resultados de la evaluación

ofrecen una excelente base para este tipo de análisis. En efecto, una vez completada la evaluación, conviene analizar y discutir los resultados en las reuniones entre los jueces, las conversaciones de desarrollo y las conversaciones que los tribunales mantienen con sus grupos de interés, como los fiscales y abogados.

El análisis de los resultados puede revelar como causa de las deficiencias por ejemplo el hecho de que la importancia de algún criterio de evaluación no haya sido reconocida del todo entre los jueces como factor que contribuye a la calidad general del trabajo, o que en la competencia de los jueces haya algunas deficiencias en este aspecto. Los problemas de calidad pueden también deberse a algún punto mejorable en las normas procesales o a algún problema en el trabajo de los fiscales y abogados. También puede surgir como obstáculo de la buena calidad la escasez de los recursos disponibles, como puede ocurrir por ejemplo cuando el número de jueces del tribunal es claramente insuficiente para la cantidad de asuntos que se tramitan en el tribunal, o cuando el equipamiento tecnológico del tribunal está anticuado.

-
- 2.1. Consideraciones generales sobre el trabajo de calidad en los tribunales
 - 2.2 Puntos de partida para la evaluación de la calidad
 - 2.3. Debate seguido en Finlandia sobre la calidad de la justicia;
evaluación actual de la actividad de los tribunales



ESTADO ACTUAL Y PUNTOS DE PARTIDA



2 ESTADO ACTUAL Y PUNTOS DE PARTIDA

2.1. Consideraciones generales sobre el trabajo de calidad en los tribunales

El concepto de trabajo de calidad, tal como se conoce en el debate actual, nació originariamente para las necesidades de la producción de bienes; se entendía la calidad como falta de defectos. Más tarde entró en el debate también el concepto de calidad funcional: se empezó a evaluar los bienes desde el punto de vista de cómo cumplían la función para la cual eran adquiridos. Hoy en día el punto de vista del cliente es primordial para la definición de la buena calidad: un producto tiene buena calidad cuando el cliente así lo entiende. Al mismo tiempo, hay que reconocer que son muchos los factores que influyen en la opinión del cliente.³

Al hablar de la calidad de la actividad judicial, conviene hacer primero ciertas reservas. Los sistemas de calidad, así como toda la ideología en que se basan, han sido desarrollados originariamente para las necesidades de la industria, y tienen utilidad sobre todo para la producción masiva de

bienes. El objetivo del trabajo de calidad en la industria es, por una parte, alcanzar la homogeneidad de calidad y, por otra parte, impedir que surjan defectos de calidad. Lo decisivo para el nivel de la calidad son los deseos de los clientes.

La actividad de los tribunales, por su parte, se basa en las normas legales y en los conocimientos profesionales del personal de los tribunales. No obstante, también puede verse como servicio. Desde este ángulo, el "producto" de la administración de justicia (el procedimiento judicial y su resultado) no puede ser "manufacturado" por métodos siempre idénticos, como ocurre en la producción industrial. También las partes del juicio, en cuanto seres humanos, son siempre diferentes, así como lo son los hechos en que basan los asuntos resueltos. Incluso las "condiciones de producción" son variables: el nivel y dotación de las salas y locales de juicio presentan muchas diferencias entre sí. Por otra parte, la normativa procesal concede al juez bastante libertad para tener en cuenta los rasgos específicos de cada asunto.

³ Bengt Karlöf – Fredrik Helin Lövingsson, *Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki 2004*, p. 103.

Como ya se ha señalado, el punto de partida general para todo trabajo de calidad es, hoy en día, la orientación al cliente. La calidad es evaluada atendiendo a las necesidades, deseos y expectativas del cliente. Se considera que la buena calidad ha sido alcanzada cuando el cliente está satisfecho con el producto adquirido. Desde este punto de vista, la opinión del cliente como evaluador externo es siempre decisiva: aunque el trabajo sea eficiente y el producto sea impecable en sí, la calidad no es buena si el cliente no está satisfecho y el producto final no responde a sus necesidades.

En cuanto a la actividad de los tribunales, es evidente que su evaluación no puede basarse únicamente en la satisfacción o insatisfacción del cliente. El proceso y el enjuiciamiento constituyen una actividad que está sujeta a la normativa legal, y es fundamental que el tribunal sea imparcial y trate a las partes de manera equitativa.

En la actividad judicial, la orientación al cliente no puede significar la necesidad de lograr la satisfacción de los clientes –si es que se quiere usar este término de las partes del proceso– dándoles lo que ellos piden. Por una parte, el tribunal debe ajustarse en todo momento a los límites señalados por la ley, y, por otra parte, las expectativas de las partes del proceso son, en general, opuestas. En cambio, la orientación al cliente en la actividad judicial

sí significa que aquello que se da al cliente debe estar hecho de la mejor manera posible teniendo en cuenta el principio de que se trata de un servicio, respetando en todo momento la normativa legal pertinente.

La legalidad es un criterio a todas luces fundamental para la calidad de la actividad del tribunal. De ahí que el poder legislativo haya establecido determinadas delimitaciones para la calidad del proceso y enjuiciamiento. La forma más sencilla de determinar en qué consiste la calidad de la administración de justicia sería identificar la calidad con la legalidad. En efecto, en un Estado de derecho es natural partir del presupuesto de que un proceso o resolución contrarios a la ley son evidentemente también de mala calidad.

Sin embargo, la legalidad no es condición suficiente para la buena calidad de la justicia. La jurificación de la sociedad y las reformas legales hacen que en muchos casos las normas legales aplicables posibiliten más de una opción tanto para llevar a cabo el procedimiento en su totalidad como también para la resolución. Un procedimiento judicial de alta calidad y una buena resolución requieren del juez, como director de procedimiento, capacidad de razonamiento y habilidad especial para elegir las medidas más útiles y adecuadas para cada caso concreto. Debe tenerse en cuenta también que el juicio implica actividades de hecho que no están reguladas en la ley.

Ejemplo

El Juzgado de Primera Instancia de Oulu tiene que resolver un asunto contencioso de perjuicio sufrido por un paciente hospitalario a causa del tratamiento. Se nombra como testigo a un médico especialista que reside y trabaja en Helsinki. El testigo declarará sobre un detalle que tiene que ver con la causalidad entre la acción alegada y el perjuicio sufrido. No hay motivo alguno para dudar de la credibilidad de la declaración del especialista.

De acuerdo con la Ley de Enjuiciamiento, el tribunal puede proceder de dos maneras diferentes: 1) puede imponer al especialista la obligación de comparecer en el juicio personalmente; b) puede brindarle la posibilidad de prestar declaración por teléfono o mediante video desde Helsinki.

Las dos opciones son totalmente legales, por lo que independientemente de cuál de las dos alternativas elige, el juez obra de forma legal. En este sentido, en ambos casos su actuación cumple el requisito de buena calidad. Sin embargo, la primera opción supone gastos adicionales para las partes, y molestias y pérdida de tiempo para el testigo. También tiene consecuencias negativas para los pacientes del testigo, ya que éstos se ven obligados a esperar más en la cola a causa de un día perdido, lo cual supone un problema para la sociedad.

Eligiendo la segunda alternativa, el juez evita estas inconveniencias. Como la práctica ha demostrado en muchos casos, el testigo probablemente ni siquiera pedirá remuneración alguna si puede prestar declaración desde Helsinki. Por lo tanto, la segunda opción sería, en este caso, la más adecuada para la buena calidad del juicio. En cambio, la situación sería totalmente diferente si hubiera algún motivo para poner en duda la fiabilidad y credibilidad del especialista. En tal caso, la buena calidad requeriría imponer al especialista la obligación de desplazarse al lugar del juicio a pesar de las mencionadas inconveniencias, puesto que sólo así se podría asegurar la legalidad de la sentencia.

2.2 Puntos de partida para la evaluación de la calidad

Algunos de los puntos de partida más importantes para la evaluación de la calidad de la justicia son el cometido de los tribunales en la sociedad, el acceso a la justicia, la justicia procesal, la confianza depositada en los tribunales y el estado deseado de la administración de justicia. A continuación se reflexionará sobre estos puntos de partida a la luz de los criterios que después se presentarán.

1. *Cometidos de los tribunales.* Un importante punto de partida para el desarrollo de la calidad consiste en determinar los cometidos de los tribunales en la sociedad. Según la Constitución, los tribunales ejercen el poder judicial y, por lo tanto, ofrecen protección legal y garantizan la tutela judicial en casos concretos. Los tribunales cumplen esta misión al resolver los diversos asuntos que les son remitidos, ya sean asuntos civiles, penales, administrativos o de jurisdicción voluntaria.

Al resolver asuntos concretos, los tribunales promueven la justicia en la sociedad y garantizan el cumplimiento de la justicia sustantiva también más ampliamente, ya que las sentencias tienen trascendencia social por su influencia orientativa. Por su parte, la

actividad conciliadora, que desde hace algunas décadas se viene desarrollando en el seno de los tribunales, ha tenido como consecuencia la ampliación del papel de los tribunales, ya que hoy en día ya no se trata tan sólo de resolver pleitos jurídicos, sino también conflictos. Al tiempo que las normas se han ido aflojando en cierta medida, se ha fortalecido el papel de los tribunales como institución que crea y desarrolla la justicia. Desde el punto de vista social, tradicionalmente se ha considerado que el cometido de los tribunales consiste en mantener la paz social y jurídica.

Todas estas facetas de la actividad de los tribunales tienen importancia para la calidad de la justicia, pero lo más importante, para garantizar la buena calidad, es tener en cuenta la misión esencial y sempiterna de la administración de justicia, la de dar amparo de la ley y garantizar la tutela judicial en casos concretos. Por lo tanto, es ésta la faceta que ha tenido más relevancia en la creación de los presentes parámetros de la calidad.

2. *Acceso a la justicia.* Para posibilitar el acceso a la justicia, es fundamental que los tribunales no se limiten a garantizar la tutela

judicial sólo formalmente. El ciudadano debe tener acceso real a la justicia, lo que presupone que la actividad de los tribunales sea de buena calidad. Entre otras cosas, debe ser fácil para el ciudadano dirigirse al tribunal, la actuación de los jueces debe ser eficiente y de alto nivel profesional y las resoluciones deben ser justas y legales, razonables y bien motivadas. Para garantizar el acceso real a la justicia, hay dos factores que merecen atención especial: los gastos judiciales y la celeridad del procedimiento.

3. *Justicia procesal.* En un Estado de derecho, la misión tradicional de los tribunales es ejecutar la justicia sustantiva en casos concretos. Para que esto sea posible, el procedimiento judicial está regulado por diversas normas legales y por la actuación de los jueces, lo que permite llegar a la solución más correcta posible desde el punto de vista de los hechos y fundamentos jurídicos. La legalidad ha sido tradicionalmente el criterio aplicado para determinar la calidad del procedimiento y la resolución.

Hoy en día, sin embargo, se reconoce que la legalidad del procedimiento y de la resolución no bastan en sí como criterios para evaluar la calidad de toda la actividad de los tribunales. Los ciudadanos no se fijan sólo en el resultado final del juicio o el cumplimiento de las normas procesales, sino que se preguntan también si el procedimiento ha sido justo y equitativo. Para que el procedimiento sea satisfactorio para los intervinientes, es importante que éstos tengan la experiencia de haber podido hacerse oír durante el proceso y de haber sido tratados en todo momento con cortesía, respetando los derechos que les asisten.

Atendiendo a las necesidades de la justicia procesal, se han incluido en los presentes parámetros también ciertos elementos que no remiten directamente a las normas legales.

4. *Confianza en los tribunales.* En un Estado de derecho es fundamental que los ciudadanos

tengan plena confianza en los tribunales. La falta de confianza puede llevar a consecuencias muy negativas para el cumplimiento de la misión de los tribunales. En el peor de los casos, las contiendas y los problemas podrían quedar sin resolver, o el más fuerte podría imponer su autoridad unilateralmente en la relación jurídica entre las partes. También podría incumplirse otro de los cometidos de los tribunales, el mantenimiento de la paz jurídica. La disminución de la confianza en los tribunales podría incluso debilitar la voluntad de los ciudadanos de respetar las normas legales.

Son muchos los factores que influyen en la confianza depositada en los tribunales. Algunos factores dependen de los propios tribunales, mientras que otros son ajenos a la actuación de éstos. En un estudio llevado a cabo por la Institución de Política Jurídica (*Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos*)⁴ se mencionan, como presupuestos preliminares del estudio, algunas expectativas que los ciudadanos dirigen a los tribunales y que dependen de éstos. Entre ellas cabe destacar la legalidad y justicia de su actuación, el trato equitativo de diversos asuntos, la imparcialidad y rectitud del proceso, la importancia de los hechos reales como fundamento de las resoluciones, el trato correcto y atento a las personas y la comprensibilidad y aceptabilidad de las resoluciones.

Por lo tanto, la actuación de los propios tribunales puede aumentar o disminuir la confianza que los ciudadanos depositan en ellos. En la elección de los criterios específicos de calidad se ha tenido en cuenta el efecto positivo que su cumplimiento tiene en la confianza disfrutada por los tribunales. La idea

⁴ *Luottamus tuomioistuimiin (Confianza en los tribunales). Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisu 160. Helsinki 1999.*

es que actuando de acuerdo con estos criterios los propios tribunales contribuyan a fortalecer la confianza que los ciudadanos tienen en ellos.

5. *Estado deseado de la administración de justicia.* Los presentes parámetros de calidad han sido creados en vistas de un estado de la administración de justicia que se especifica en lo que sigue.

Los tribunales son para los ciudadanos. Toda persona que interviene en proceso tiene igual valor humano independientemente de su condición en el proceso. Todos merecen ser tratados con respeto, imparcial y atentamente y en pie de igualdad.

El juicio es realizado con profesionalidad y eficiencia, aprovechando la tecnología moderna. Los asuntos son tramitados con la mayor celeridad posible para evitar gastos excesivos para los interesados. Las resoluciones son justas y legales, y sus motivaciones son convincentes y comprensibles.

Los ciudadanos tienen la experiencia de que la actividad de los tribunales es justa y competente, y confían en que sus asuntos serán resueltos en los tribunales con imparcialidad.

Los jueces representan la más alta competencia jurídica en la sociedad, y poseen los conocimientos profesionales necesarios para resolver contiendas y conflictos.

2.3. Debate seguido en Finlandia sobre la calidad de la justicia; evaluación actual de la actividad de los tribunales

1. Aunque el concepto de calidad en sí apenas ha sido usado hasta los últimos años en el contexto de los tribunales, éstos han mostrado siempre interés por desarrollar la calidad de la justicia. Es más que probable que los jueces siempre hayan reflexionado, junto a los abogados y fiscales, sobre los procesos completados y sobre la mejor manera de garantizar que las sentencias sean legales y justas.

Los métodos usados tradicionalmente en los tribunales generales para mejorar la calidad de la actividad han sido las jornadas de formación sobre las reformas legislativas, así como las reuniones regulares entre los jueces del distrito y mesas redondas de fiscales y abogados.

Los proyectos de calidad iniciados en los tribunales en los últimos años, como el proyecto del distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi, continúan así la línea seguida

desde antes, aportando al mismo tiempo nuevas formas y métodos. En este sentido, cabe destacar esencialmente la sistematicidad y constancia del trabajo de desarrollo de los nuevos proyectos, la amplia participación de los grupos de interés de los tribunales y un enfoque más global y extenso.

El impulso para iniciar nuevos proyectos de calidad salió de un grupo de trabajo designado por el Ministerio de Justicia el 13 de febrero de 1998. Este grupo tenía por objetivo desarrollar los métodos de trabajo adecuados para la gestión basada en resultados, y en su informe final trataba extensamente los factores que inciden en la calidad de la actividad judicial, analizándolos desde cuatro ángulos: 1) proceso judicial; 2) resolución; 3) atención al cliente; 4) administración.

Los factores que favorecen la buena calidad del proceso judicial son, según el mencionado

informe, los siguientes: trato correcto y equitativo de las partes; eficiencia; duración razonable; coherencia de los procedimientos; transparencia; gastos razonables. En cuanto a la resolución, los factores de calidad destacados en el informe son legalidad; concordancia con el sentido público de la justicia; motivaciones claras y suficientes; respuestas a las cuestiones planteadas; coherencia sustancial; corrección lingüística y previsibilidad. Los principales factores de calidad de la atención al cliente son la disposición a guiar y orientar al público; buenos conocimientos del área; amabilidad; actitud servicial; disposición a servir al cliente en su lengua; fácil acceso a la información. Los factores de calidad relacionados con la administración son los siguientes: gestión coherente con los objetivos fijados; buena organización de los procesos de trabajo; reparto claro de responsabilidades; profesionalidad y formación; suficiente información interna; buen ambiente de trabajo.

El desarrollo de la calidad de la administración de justicia en los tribunales ha merecido atención especial en los últimos cinco o diez años. En este sentido, el Comité de Desarrollo de la Institución Judicial (KM 2003:3) recomendaba en su informe la intensificación de los esfuerzos por desarrollar la calidad, creando para ello diversos sistemas de evaluación y medición. También el primer Informe de Actividades de los Tribunales Generales, publicado el 14 de marzo de 2005, considera muy positivo el trabajo de desarrollo de la calidad llevado a cabo en los tribunales.

La nueva legislación presupuestaria del año 2004 también contribuye a la intensificación del trabajo de calidad en los tribunales al presuponer la clara definición de los objetivos y el seguimiento de su cumplimiento.

2. La actividad de los tribunales es evaluada hoy principalmente en el marco del sistema de orientación a resultados. Cada tribunal del país mantiene anualmente negociaciones de

resultados con el Ministerio de Justicia, en las que se hace una estimación del número de asuntos a tramitar en el año siguiente, se fija el número de asuntos que deberán ser resueltos durante el año y se acuerdan los recursos económicos y humanos del tribunal. En el marco de las negociaciones se evalúa también la calidad de la actividad del año anterior y se fijan los objetivos para el año siguiente sobre los plazos de tramitación, el número de asuntos tramitados, el rendimiento y la eficiencia económica del tribunal. Desde el año 2005 la actividad de los tribunales es evaluada también en los informes de actividades de los tribunales generales y administrativos conforme a lo dispuesto en los artículos 65 y 65a del Decreto Presupuestario.

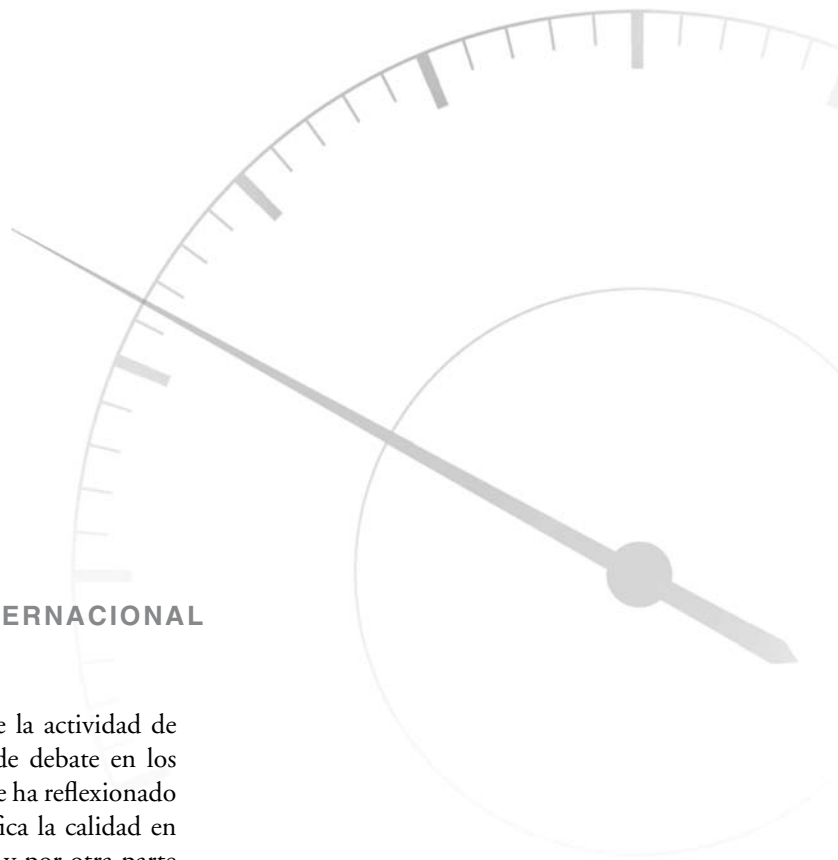
Asimismo, tanto en los juzgados de primera instancia como en los tribunales de apelación se han creado sistemas estadísticos y de medición numérica para seguir los asuntos que llegan, los asuntos resueltos, los asuntos en trámite y los plazos de tramitación. Finalmente, las inspecciones de los juzgados de primera instancia, realizadas por el tribunal de apelación del distrito, también han constituido tradicionalmente un instrumento de evaluación de la actividad.

Diversas instituciones, como el Instituto de Investigación de Política Jurídica, han llevado a cabo estudios sobre la confianza en los tribunales, los cuales también pueden ser considerados como evaluaciones sobre la actividad de los tribunales. No obstante, se trata de encuestas dirigidas al gran público, por lo que los informantes no necesariamente han intervenido personalmente en un proceso judicial. Por lo tanto, este tipo de encuestas no ofrece visiones analíticas sobre la calidad de la actividad de los tribunales, sino que su objeto es más bien la imagen de los tribunales entre los ciudadanos.

-
- 3.1. Suecia
 - 3.2. Países Bajos
 - 3.3. Estados Unidos



COMPARACIÓN INTERNACIONAL



3 COMPARACIÓN INTERNACIONAL

En varios países la calidad de la actividad de los tribunales ha sido tema de debate en los últimos años. Por una parte, se ha reflexionado sobre lo que realmente significa la calidad en la administración de justicia, y por otra parte se han creado diversos métodos para medir la calidad.

3.1. Suecia

Debate de la calidad en 1997

En Suecia la calidad de la actividad de los tribunales fue objeto un de amplio debate ya en 1997, cuando Domstolsverket, agencia central de los tribunales suecos, organizó dos seminarios para reflexionar sobre la cuestión de lo que significa la calidad de la justicia. Entre los asistentes de los seminarios había jueces del Tribunal Supremo, Tribunal Administrativo Supremo, tribunales de apelación, tribunales provinciales y juzgados de primera instancia. También asistieron representantes de los fiscales y abogados, así como representantes de

la oficina del Ombudsman del Parlamento y de la entonces Agencia Estatal de Revisión. El resumen del debate puede leerse en el informe de Domstolsverket (*Kvalitet i domstolsverksamhet*, 28.5.1997, dnr 184-1997).

Los factores de calidad son clasificados bajo cuatro títulos: 1) factores de calidad de las resoluciones; 2) factores relacionados con la duración de los procesos; 3) factores relacionados con el trato de los clientes de los tribunales; 4) factores relacionados con la competencia profesional y formación de los jueces y del resto del personal de los tribunales.

La primera característica de una resolución de calidad es que sea jurídicamente correcta. Además, debe incluir una descripción de hechos coherente y precisa y motivaciones detalladas y comprensibles. El informe destaca también la importancia del aspecto externo como criterio de calidad. Una resolución de alta calidad es visualmente agradable y tiene una tipografía clara. Además tiene que ser impecable también desde el punto de vista de la corrección lingüística.

El factor de tiempo es considerado muy relevante para la calidad. Uno de los criterios más esenciales de la buena calidad es que los asuntos que llegan a los tribunales sean tramitados con la mayor celeridad posible. Para ello es necesario que la gestión de los procedimientos sea eficiente; el juez debe elaborar un plan coherente y preciso para cada procedimiento, y el asunto debe ser resuelto en cuanto existan los elementos necesarios para llegar a una resolución. La antigüedad de los asuntos pendientes y la duración de los procedimientos deben ser objeto de un asiduo seguimiento. También hay que dar importancia a la correcta priorización de los asuntos pendientes. Por otra parte, aunque la celeridad es requisito esencial de la buena calidad, también es necesario reconocer, según el informe, que en algunos casos ese requisito puede entrar en conflicto con el criterio del trato correcto de los clientes y la calidad de la resolución. Se debe dar suficiente tiempo a las partes para que pueden prepararse cuidadosamente para la vista oral y el procedimiento en general. Por su parte, también el juez debe poder contar con suficiente tiempo para dictar la resolución.

El trato dispensado a los clientes del tribunal es considerado en el informe decisivo para la imagen de los tribunales entre el gran público y los medios de comunicación. La exigencia del buen trato concierne a todos los que trabajan en los tribunales. A través de

su comportamiento, el juez ha de contribuir a mantener la autoridad del tribunal, pero también debe ser en todo momento cortés y atento. En efecto, la credibilidad del tribunal exige que el juez se comporte de manera correcta, de acuerdo con su dignidad, y que respete la etiqueta correcta en el vestir. También es esencial ser puntual e informar al cliente sin demora siempre que surja algún imprevisto durante el procedimiento. En las causas penales merecen atención tanto el inculpado como la víctima y los testigos.

El informe considera los factores relacionados con la *profesionalidad y formación* del personal de los tribunales como importantes garantías de la buena calidad. El personal del tribunal debe no sólo tener formación adecuada para su puesto, sino también tener acceso a asistir a formación complementaria y continuada. Esto debe ser posible también en la práctica, por lo que los tribunales deben contar con suficientes recursos económicos para ello. Asimismo, los jueces de los tribunales deben conversar entre sí de manera asidua y continuada sobre las prácticas judiciales y procesales, la redacción de las sentencias y otras cuestiones relacionadas con la calidad de la actividad. Es muy aconsejable fomentar de diversos modos este tipo de intercambio de opiniones y experiencias entre los jueces de los tribunales. También los aspectos relacionados con el reclutamiento de los jueces, particularmente los jueces decanos, merecen atención especial. No es menos importante asegurar que todo el personal de los tribunales tengan condiciones de trabajo satisfactorias y dispongan de medios tecnológicos adecuados. Finalmente, hay que mantener un control regular para asegurar que ningún juez incumpla sus obligaciones.

En el informe se reflexiona también sobre la cuestión de la evaluación de la calidad de la justicia. Es posible medir el número de asuntos que llegan a los tribunales y son

resueltos, el porcentaje de asuntos recurridos y resoluciones modificadas, así como los plazos de tramitación. En cambio, el informe cuestiona hasta qué punto es posible evaluar a través de estas variables la calidad de la actividad de los tribunales. Para conseguir una visión más completa sería aconsejable también entrevistar a personas ajenas a los tribunales, o crear grupos de trabajo compuestos por los propios jueces para evaluar el trabajo realizado. Asimismo, se señala en el informe que la buena calidad de la actividad de los tribunales requiere la creación de un sistema de control y la atribución de competencias suficientes al juez decano.

Situación actual

En Suecia hay actualmente en curso un extenso proyecto de desarrollo de los tribunales, iniciado hace algunos años. Hasta ahora el proyecto ha conducido, entre otras cosas, a una considerable reducción del número de tribunales de primera instancia. Domstolsverket ha designado un grupo de trabajo especial para el trabajo de desarrollo de los tribunales. Los temas tratados por el grupo de trabajo abarcan, por ejemplo, los cambios organizativos y los métodos de trabajo. Estos proyectos han tenido una importancia innegable para el desarrollo de la calidad de la justicia en Suecia. Uno de los principios orientativos de estos proyectos es el reconocimiento del hecho de que la buena calidad debe ser un factor permanente e inherente a la actividad de los tribunales.⁵

Además de estos proyectos generales, también se inició hace algún tiempo un proyecto más específico, destinado a promover el trabajo de desarrollo sistemático y detallado en los tribunales suecos. Las cuestiones relacionadas con la calidad eran también uno de los principales temas de reflexión en las Jornadas de Debate y Reflexión de 2004, a las que asistieron los jueces decanos de todos

los tribunales suecos.⁶ Una de las decisiones tomadas durante las jornadas era la creación de un grupo de trabajo compuesto por jueces para elaborar una propuesta sobre la continuación del trabajo de calidad y los métodos y estrategias más adecuados, y para presentar nuevas ideas para la difusión del trabajo de calidad en todos los tribunales del país.

El grupo de trabajo entregó su informe, Att Arbeta med Kvalitet i Domstolsväsendet, en setiembre de 2005. Una de las cuestiones tratadas en el informe es el concepto de la calidad. También reflexiona sobre las razones por las que el trabajo de calidad es necesario. El grupo de trabajo propone en su informe que el trabajo de calidad sea iniciado inmediatamente en cada tribunal, con el apoyo y seguimiento de la administración central de los tribunales. Según la propuesta, cada tribunal o varios tribunales juntos deberían, por ejemplo, crear un grupo de trabajo de calidad y elegir un coordinador de la calidad. Entre los objetivos principales del trabajo de calidad se mencionan los plazos de tramitación y el trato dispensado a los clientes.

También se discute el seguimiento del trabajo de calidad y la evaluación de la calidad. Para que sea posible medir la calidad, es establecer unos parámetros y crear una escala de criterios para la buena y la mala calidad. La creación de los parámetros no incumbe, según el informe, a cada tribunal concreto, sino a la institución judicial en su conjunto, para que puedan ser usados de la misma forma en todos los tribunales.

⁵ Ver p.e. el documento *Så här vill vi ha framtiden. Vision för domstolsväsendet*.

⁶ *Domkretsen nr 3 2004*.

3.2. Países Bajos

En los Países Bajos se llevó a cabo entre los años 1998 y 2002 un programa de modernización del sistema judicial. Antes de la puesta en marcha de dicho programa se realizaron varios estudios de valoración tanto del sistema actual como del sistema planificado. Para ello se creó un programa de evaluación. Asimismo, el Consejo Judicial del país (Raad vor de Rechtspraak; Council for the Judiciary), autoridad administrativa central del sistema judicial, inició un proyecto de calidad para introducir un sistema homogéneo y extenso para la dirección de calidad. El punto de partida era que la evaluación del estado actual es requisito necesario para toda medida de desarrollo. Por lo tanto, uno de los objetivos del proyecto consistía en la creación e introducción de un sistema de evaluación de la calidad para los tribunales.

El sistema de evaluación de los Países Bajos, que actualmente está siendo probado en los tribunales, consta de cinco áreas. Para la evaluación se utilizan unos indicadores eficiencia, que consisten en aquellas cualidades de las que se puede recabar información de un modo relativamente sencillo y económico dentro de cada área. Se trata de datos objetivos y también opiniones subjetivas sobre un número limitado de cualidades o indicadores de eficiencia.

En primer lugar se evalúa la *imparcialidad* y *honestidad* de los jueces. Dentro de esta área se analiza el método de reparto de los asuntos admitidos a trámite, y se busca respuesta a la cuestión de si las partes y los intervinientes profesionales en los procesos, como fiscales y abogados, están convencidos de que los jueces actúan con imparcialidad y honestidad.

La segunda área de medición es la *competencia* de los jueces, la cual es evaluada, entre otras cosas, realizando encuestas entre los clientes. Se pregunta a los intervinientes en los

procesos si tienen la sensación de que el juez se había preparado cuidadosamente para el asunto y si lo dominaba de modo exhaustivo, etc. También se sigue el número de recursos interpuestos en relación con la totalidad de las sentencias dictadas por el juez.

La tercera área de evaluación concierne a la *justicia procesal* (*procedural justice*), concepto que últimamente ha despertado interés en varios países. En esta área se evalúa *la actitud de los jueces hacia las partes* y *el trato a los clientes* en el tribunal. Se procura averiguar, por ejemplo, si el juez permite en el juicio que los intervinientes digan lo que deseen decir, si escucha los diferentes puntos de vista, cómo explica a las partes el curso del procedimiento y cómo motiva la resolución.

La equidad y el cumplimiento de la igualdad son objeto de la cuarta área de evaluación. En los Países Bajos, como en otros países, ha resultado en cierta medida difícil lograr un sistema de evaluación objetivo y sencillo de la uniformidad de la administración de justicia: la confrontación entre sí y la evaluación comparativa de todas las resoluciones exigiría demasiado tiempo y recursos. Por ello, la uniformidad de la administración de justicia es medida de modo indirecto, realizando encuestas entre los clientes. Así se busca obtener información sobre la opinión de las partes del juicio sobre el tema. También se averigua, dentro de esta área, si los tribunales disponen de instrumentos adecuados para fomentar el cumplimiento de la exigencia de uniformidad de la justicia.

La quinta y última área de evaluación concierne a la cuestión de si la duración del procedimiento judicial es razonable y si los jueces cumplen los plazos acordados. Para ello se recoge información sobre los plazos de tramitación de diversos documentos y del rendimiento de los jueces en distintos tipos

de asuntos. Por otra parte, se busca averiguar también posibles señales de sobrerrendimiento, ya que éste podría indicar que las personas trabajan con exceso, lo cual en un plazo largo no sería en interés ni de los clientes ni del personal de los tribunales, ni tampoco de la sociedad en general.

Los instrumentos de evaluación son el registro, las inspecciones y las encuestas entre los clientes. El registro consiste en adaptar al sistema de evaluación la información ya disponible en los sistemas de información, utilizando para ello aplicaciones informáticas creadas específicamente para ese propósito. Las inspecciones consisten en la observación y en las conclusiones independientes alcanzadas a través de la observación. Existe una lista

específica de los objetos de inspección. Con las encuestas se mide la satisfacción de diferentes grupos de clientes con los servicios de los tribunales. Se hace una primera distinción entre las partes de los procesos civiles y los intervinientes profesionales en los procesos (fiscales, peritos, intérpretes, albaceas, síndicos, autoridades de la protección de menores y otras personas que colaboran en el tratamiento de diversos asuntos). El material recogido a través de los métodos distintos se complementa entre sí, y así se puede obtener una visión global exhaustiva. El registro proporciona información objetiva, la inspección información principalmente objetiva y las encuestas información subjetiva.

3.3. Estados Unidos

En los Estados Unidos se comenzó en 1987 la construcción de un sistema general para medir la capacidad de prestación de los tribunales.⁷ Tras la presentación del sistema (The Trial Courts Performance Standards and Measurement System), se inició en 1995 su consolidación como parte del sistema general de orientación y dirección de los tribunales.

El sistema de medición consta de cinco áreas: 1. acceso a la justicia (Access to Justice); 2. celeridad del procedimiento (Expedition and Timeliness); 3. igualdad, justicia e imparcialidad (Equality, Fairness and Integrity), 4. independencia y responsabilidad (Independence and Accountability); 5. confianza pública en los tribunales (Public Trust and Confidence).

Cada área de medición incluye una serie de criterios específicos (en total 22), que sirven como base para una evaluación más rigurosa. Los criterios no consisten en reglas rígidas,

y deben verse más bien como principios orientativos. Cada criterio de evaluación se divide ulteriormente en subcriterios más puntuales.

En el área de acceso a la justicia se estudia la accesibilidad de los tribunales. Los factores que influyen en ella son, entre otras cosas, la ubicación del tribunal, los modos de actuar y la servicialidad del personal. Esta área comprende cinco criterios medibles: a) transparencia del procedimiento; b) seguridad, facilidad del acceso y uso; c) eficiencia del servicio; d) cortesía, servicialidad y atención al cliente; e) razonabilidad de los gastos (que comprenden, además de los gastos económicos, también p. ej. el tiempo exigido por el proceso).

En la segunda área, relativa a la celeridad del procedimiento, los criterios medibles son tres: a) flujo de los asuntos; b) cumplimiento de los cronogramas; c) celeridad en la ejecución del procedimiento y de los cambios de derecho material.

⁷ *www.ncsconline.org*.

En la tercera área de medición, relativa a la igualdad, justicia e imparcialidad, se parte del supuesto de que los tribunales deben ofrecer amparo de la ley a todos los ciudadanos en plan plenamente igualitario. Esta área consta de seis criterios medibles: a) justicia y fiabilidad del procedimiento; b) acción del jurado; c) resolución y acción real del tribunal; d) claridad expositiva; e) responsabilidad en el uso de medidas coercitivas (procesales); f) correcta elaboración y conservación de documentos y grabaciones.

En la cuarta área de medición, relativa a la independencia y responsabilidad, hay seis criterios: a) independencia; b) responsabilidad en el uso de recursos públicos; c) justicia de la política de recursos humanos del tribunal; d) información; adaptación a las circunstancias cambiantes.

Finalmente, la última área, relativa a la confianza depositada en los tribunales, consta de tres criterios: a) acceso fácil; b) celeridad, justicia y fiabilidad de la actividad de los tribunales; c) independencia y responsabilidad de los jueces. Estos criterios están presentes también en otras áreas, pero mientras en el resto de las áreas son medidos esencialmente desde el punto de vista de las partes del proceso, en la última área el ángulo es el del público y de los ciudadanos que eventualmente necesitan los servicios del tribunal en el futuro. El punto de partida es el siguiente: “Justice should not only be done, but should be seen to be done”.

Los métodos usados en la evaluación son la observación, la simulación, las entrevistas, la revisión de documentos, las inspecciones y la evaluación realizada por grupos específicos de evaluación.

-
- 4.1 Introducción
 - 4.2. Campos de evaluación y criterios de calidad
 - 4.3. Puntuación de los criterios
 - 4.4. Métodos de evaluación
 - 4.5. Pilotaje del sistema



LOS PARÁMETROS DE CALIDAD DE LA JUSTICIA



4 LOS PARÁMETROS DE CALIDAD DE LA JUSTICIA

4.1. Introducción

En la creación de los parámetros de calidad se han tenido en cuenta los puntos de vista sobre la calidad de la justicia presentados en la literatura jurídica y en distintos tipos de informes sobre los tribunales. Especialmente se ha tomado en cuenta el trabajo de evaluación de calidad y desarrollo que varios grupos de trabajo han llevado a cabo desde el año 1999 en el ámbito del proyecto de calidad de la justicia en los tribunales del distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi. En este sentido los criterios perfilan las visiones de todos los jueces del distrito, así como también de los abogados y fiscales que han participado en el proyecto.

Se han utilizado los modelos generales de evaluación de calidad⁸ y algunas de sus adaptaciones como puntos de comparación para la creación de los presentes parámetros. También se ha tenido en cuenta el trabajo de

calidad llevado a cabo en algunos tribunales extranjeros y los criterios de calidad utilizados.

Sin embargo, no se ha usado como tal ningún modelo general de evaluación ni criterios elaborados en otros países, ni siquiera en forma adaptada, para su aplicación a las circunstancias finlandesas. La razón está en que la actividad de los tribunales y la administración de la justicia constituyen en muchos sentidos un sector tan específico en comparación con las actividades de servicio y muchos otros campos de actividad, que no tendría sentido utilizar modelos o sistemas de evaluación hechos en otros países. A pesar de la similitud del procedimiento judicial en distintos países, muchos de los aspectos de mayor relevancia en el desarrollo de la justicia están estrechamente vinculados con la cultura judicial de cada país.

Por todo ello, los presentes parámetros han sido elaborados para su utilización en la evaluación de calidad de la administración de justicia de los tribunales del distrito de Rovaniemi. No obstante, su carácter general

⁸ Especialmente EFQM (European Foundation for Quality Management) y BSC (Balanced Scorecard).

permite su uso también en cualquier tribunal general de nuestro país.

Al crearse los parámetros se ha determinado primero cuáles son los campos específicos—áreas de evaluación— que se quieren medir. Después se han elegido los criterios pertinentes para cada área, y finalmente se ha elaborado una descripción para cada criterio con ejemplos de

sus requisitos esenciales. Además de los criterios de calidad propiamente dichos, el sistema de evaluación incluye también la definición de la escala de evaluación y la indicación de los modos o métodos de evaluación.

Los capítulos siguientes contienen una exposición más detallada del sistema.

4.2. Campos de evaluación y criterios de calidad

Los presentes parámetros de calidad comprenden seis áreas de evaluación, que se dividen a su vez en un total de cuarenta criterios de calidad. Las áreas de evaluación son las siguientes:

- 1) juicio como proceso (nueve criterios)
- 2) resolución (siete criterios)
- 3) trato a los intervinientes en el proceso y al público (seis criterios)
- 4) celeridad del procedimiento (cuatro criterios)
- 5) competencia y profesionalidad de los jueces (seis criterios)
- 6) organización y gestión (ocho criterios)

La idea esencial es que las áreas de evaluación elegidas abarquen todas aquellas actividades de los tribunales que sean decisivas para la definición de la calidad del procedimiento judicial. Como ya se ha señalado, los presentes parámetros no están destinados a ser usados para evaluar toda la actividad de los tribunales, sino que se enfocan sobre el procedimiento judicial y su evaluación. Por lo tanto, por ejemplo los criterios comprendidos en el área de organización y gestión no tienen por objetivo medir toda la organización y gestión en su conjunto, sino precisamente aquellos aspectos que tienen efecto directo sobre la calidad del procedimiento judicial y de la resolución.

Para la creación de los criterios se han elegido los aspectos más específicos y esenciales de cada área: el procedimiento judicial en

su conjunto contiene tantas facetas que en principio sería posible establecer numerosos criterios distintos para cada área, por lo que ha sido necesario hacer una priorización previa. La mayor atención ha sido puesta a aquellas cualidades que tienen que ver con el acceso a la justicia y la confianza en los tribunales en cuanto puntos de partida para toda la evaluación, como queda señalado en el capítulo 2.2. Asimismo, es preciso tener en cuenta que los criterios elegidos no tienen necesariamente delimitaciones fijas y precisas, sino que pueden coincidir parcialmente con algunos criterios de otras áreas de evaluación. Uno de los objetivos ha sido también que los criterios elegidos sean aplicables, en la medida de lo posible, a todo tipo de asuntos, ya sean civiles o penales.

Cada criterio contiene una especificación de sus requisitos esenciales para facilitar la realización práctica de la evaluación. En algunos casos puede ocurrir que ciertos requisitos sean aparentemente contradictorios entre sí. La buena calidad nace de la armonización de los criterios diferentes, posibilitando su cumplimiento de la mejor manera posible en cada caso concreto.

Los criterios de calidad y los requisitos contenidos en ellos son resumidos en la tabla del apéndice 3. En lo que sigue, se justifica brevemente la elección de las áreas de evaluación y los criterios de calidad. Se explica también, de modo orientativo, el contenido

de los criterios. Las cualidades contenidas en el criterio, las cuales están enumeradas en su totalidad en la tabla del apéndice 3, no son analizadas exhaustivamente en los siguientes capítulos, sino que tan sólo se dan algunos ejemplos de ellas.

4.2.1. Área de evaluación 1: Juicio como proceso

Motivos de la elección del área

La fluidez y el buen curso del juicio son decisivas para que el interesado adquiera los derechos que persigue a través del procedimiento judicial. El proceso se inscribe dentro del derecho sustantivo. Si bien el proceso judicial tiene importancia esencialmente instrumental, en el pensamiento moderno tiene también un valor intrínseco, ya que para llegar a un resultado final correcto es necesario que también el juicio en sí sea justo y correcto. Ello implica que también las partes deben tener sentir que el juicio cumple todos los requisitos de un juicio justo. Los estudios sobre la justicia procesal demuestran que los ciudadanos forman su idea sobre el proceso judicial basándose eminentemente en la rectitud y equidad del proceso, no tanto en su resultado final.

Por ello es importante, sobre todo desde el punto de vista de las partes, enfocarse sobre la calidad del proceso en sí. Esto es importante también desde el punto de vista social, porque un proceso de calidad contribuye a aumentar la confianza no sólo en los tribunales, sino en todo el sistema judicial. La evaluación de la calidad del juicio tampoco carece de valor para el propio juez, ya que el núcleo esencial de su trabajo, la emisión de resoluciones sobre los asuntos tratados, tiene lugar en el marco de referencia del juicio. Un juicio de buena calidad crea una base sólida y sostenible para dar resoluciones de buena calidad.

Desde estos puntos de partida puede establecerse un buen número de criterios de calidad para el proceso judicial. Es de importancia primordial tener presente en todo momento el punto de vista de los intervinientes en el juicio; se podría hablar del punto de vista del cliente, si bien el uso de ese término es algo problemático en el contexto judicial. El proceso es de buena calidad cuando ofrece sólidas garantías procesales para la realización de los derechos de las personas y cuando también los intervinientes sienten que el proceso ha sido justo y fiable. Los criterios de calidad relativos al área de evaluación de juicio como proceso han sido elegidos específicamente teniendo en cuenta estos aspectos.

Motivos de la elección de los criterios

1 a El primer criterio de calidad del proceso judicial es *la transparencia y apertura del juicio para las partes*. La transparencia del juicio es importante ya de por sí, pero desde el punto de vista de las partes es garantía necesaria de la protección jurídica, entre otras cosas porque está vinculada con el derecho de ser oído en el juicio. La transparencia y apertura no significan sólo que las partes sepan cómo avanza el proceso en cada momento, sino también que tengan derecho a exponer sus propias visiones sobre el asunto y sobre las visiones presentadas por la parte contraria. En este sentido, es obligación del juez informar a las partes del transcurso del proceso. Las partes deben tener en todo momento conocimiento sobre la etapa en que está el proceso y cómo continuará.

1 b El segundo criterio de calidad de esta área es *la imparcialidad e independencia del juez*. La actividad de los tribunales y del juez tienen como punto de partida fundamental la exigencia de imparcialidad e independencia objetivas.

El juez debe resolver la causa atendiendo únicamente a la documentación presentada, la normativa vigente y otras fuentes de derecho aceptables. No es admisible, por ejemplo, que la dirección procesal demasiado activa del juez ponga en peligro la imparcialidad objetiva, sin perjuicio de que la hábil dirección procesal constituye en sí también una garantía de calidad. Para que el proceso sea plenamente imparcial e independiente, es también fundamental que el juez no se deje influir por las presiones de la publicidad, la opinión pública o cualquier otro factor externo.

1 c El tercer criterio del área consiste en la *adaptación del proceso a las exigencias del asunto*. Este principio significa que en el juicio debe organizarse de la manera más sencilla posible de acuerdo con la naturaleza del asunto, respetando en todo momento las necesidades de la protección jurídica de las partes.

No se trata de dar menos importancia a los asuntos menores que a los asuntos complejos, sino de adaptar los procedimientos al nivel adecuado para cada asunto, aspirando siempre a la buena calidad. La normativa vigente sobre el procedimiento judicial ofrece abundantes posibilidades para realizar el juicio del modo más a propósito para cada caso y con la exhaustividad exigida por las características del asunto.

De acuerdo con este criterio, por ejemplo la composición del tribunal debe obedecer a la naturaleza del asunto, no a los recursos disponibles en cada momento u otros factores ajenos al propio asunto. También es importante, para que la organización del juicio sea idónea y adecuada, que las fechas del juicio sean convenientes con las partes y sus abogados.

1 d La reforma del enjuiciamiento civil, realizada en el ámbito de la reforma de los tribunales de primera instancia en 1993,

tenía como uno de sus objetivos principales el fomento de acuerdos amistosos en los asuntos civiles. De hecho, el acuerdo amistoso, siempre que sea auténtico y verdadero, supone frecuentemente la opción menos costosa para las partes, además de contribuir, generalmente, al mantenimiento de las buenas relaciones entre las partes y su compromiso con el resultado final del proceso.

El fomento activo del acuerdo amistoso (en las causas civiles y en las cuestiones de responsabilidad civil en causas penales) constituye el cuarto criterio de calidad del área de juicio como proceso. A pesar de las innegables ventajas que representa el acuerdo amistoso, es esencial que las partes no sean presionadas para llegar a un acuerdo y que los motivos para fomentarlo no sean los intereses del juez del tribunal, p. ej. el deseo de aliviar la carga de trabajo. Si el juez, al entrevistar a las partes, llega a la conclusión de que por lo menos una de las partes está claramente en contra de la conciliación o del acuerdo amistoso, deberá proseguir el proceso de manera normal y resolver el asunto con sentencia, ya que el derecho a exigir que el asunto sea resuelto con sentencia es un derecho inalienable de las partes.

El juez puede fomentar activamente el acuerdo amistoso dejando claro que tal posibilidad existe y explicando detalladamente las ventajas y desventajas del acuerdo amistoso en comparación con la resolución del asunto con sentencia.

1 e La calidad del proceso depende en gran medida de la dirección procesal del juez. Si bien corresponde principalmente a las partes aportar material para el juicio y asegurar que la documentación aportada sea lo más completa posible, también el tribunal tiene la responsabilidad de examinar la causa exhaustivamente. Esto impone varias exigencias al juez: *la dirección de procedimiento*

(tanto formal como sustantivo) debe ser eficiente y activa. Es éste el quinto criterio del área de juicio como proceso.

La dirección procesal eficiente y activa implica, entre otras cosas, que el proceso constituya un conjunto sólido y bien vertebrado. Asimismo, el juez debe ejercer activamente su derecho a hacer preguntas a las partes para asegurar que el examen del asunto sea exhaustivo, teniendo al mismo tiempo en cuenta las diferencias entre los asuntos civiles y penales. De acuerdo con el pensamiento actual, es de importancia primordial que el juez también haga uso de los instrumentos ofrecidos por la dirección procesal para corregir las evidentes equivocaciones de las partes, cuando pudieran ocasionarles pérdidas de derecho.

1 f Las elevadas costas judiciales pueden, en ocasiones, constituir un obstáculo para el sometimiento del asunto a juicio. En este sentido, pueden ser causa determinante de que los ciudadanos no tengan acceso efectivo a los derechos que les pertenecen. Por ello, el sexto criterio del área tiene por objetivo contribuir a la reducción de los gastos ocasionados por el juicio.

El juicio debe organizarse y celebrarse de tal manera que los gastos ocasionados para las partes y para otras personas sean lo más razonables posible. Para ello hay que asegurar que el proceso fluya de manera eficiente y eliminar etapas superfluas, ya que el número de diferentes actuaciones realizadas por los abogados aumenta necesariamente los gastos que éstos cobran a sus clientes. En una causa civil, por ejemplo, no hay que prolongar la etapa de la preparación del expediente más de lo necesario. Una vez llegada la respuesta de la parte contraria, se deberá, por regla general, proceder a la preparación de la vista oral sin pedir al demandante dictamen sobre la respuesta. Asimismo, generalmente basta

con celebrar una sesión preparatoria antes de la vista oral.

Desde hace algunos años, la tecnología moderna ofrece un instrumento útil para la reducción de los gastos excesivos. En efecto, siempre que sea posible, es aconsejable usar el correo electrónico, teléfono, conexión por vídeo y otros recursos tecnológicos.

1 g Las normas procesales dictan cómo son las actuaciones en el juicio. Por otra parte, el proceso judicial no es nunca un fin en sí, sino tan sólo un instrumento que posibilita una administración de justicia eficiente, segura y justa. Para que estos objetivos puedan cumplirse, es necesario que *el juicio sea realizado con flexibilidad*. Este requisito constituye el séptimo criterio de calidad.

Hay cierto solapamiento entre la flexibilidad y el criterio 1 c, la adaptación del proceso a las exigencias del asunto. Sin embargo, en este contexto el énfasis es distinto. La flexibilidad implica, por ejemplo, que se aprovechen las posibilidades contenidas en las normas procesales de manera hábil, según la naturaleza del asunto. Asimismo, es muy aconsejable, de acuerdo con el criterio de flexibilidad, que se negocie con las partes sobre los detalles de la celebración del juicio y que al establecerse las fechas del juicio se tengan en cuenta las necesidades justificadas de las partes y sus abogados. También la tecnología moderna abre variadas posibilidades para la realización flexible del juicio.

1 h La publicidad del juicio es un requisito central de un procedimiento judicial justo y una garantía esencial de la protección jurídica de las partes. La publicidad del juicio también fortalece la confianza en los tribunales. Por todo ello, el octavo criterio del área de juicio como proceso aconseja que *el proceso sea realizado con la máxima publicidad posible*.

El proceso debe celebrarse a puerta cerrada sólo en la medida en que la ausencia de publicidad sea necesaria para la causa. Asimismo, la confidencialidad de documentos procesales debe limitarse a aquellas partes de los documentos donde la confidencialidad sea imprescindible. También de las resoluciones confidenciales deben redactarse síntesis públicas, con los elementos esenciales de las motivaciones de la resolución.

Por otra parte, la publicidad del juicio reviste también ciertos aspectos negativos. La enorme expansión de la divulgación de información ha intensificado los efectos negativos que la publicidad del juicio tiene sobre la intimidad del individuo. Por esto, el correcto cumplimiento del criterio de publicidad del juicio presupone que al mismo tiempo se asegure que la publicidad no viole la intimidad de la persona ni impida la celebración del juicio sin intromisiones.

1 i El último criterio relativo al juicio como proceso es *la interacción en el curso del juicio*. Este criterio está estrechamente vinculado con el requisito de justicia procesal (*procedural justice*).

La resolución del tribunal nace esencialmente como resultado de la interacción entre el tribunal y los intervinientes en el juicio. Para la resolución hay que combinar la información de la que disponen los intervinientes, por una parte, y el juez, por otra parte. La calidad y el valor del resultado final del proceso dependen en gran medida del buen curso de la comunicación entre el juez y las partes. Según los estudios sobre la justicia procesal, los ciudadanos consideran que el proceso es justo cuando tienen la posibilidad de comunicarse con el tribunal.

Para ello es importante que los intervinientes sientan que han podido presentar libremente sus puntos de vista sobre la causa (cf. criterio 1 a arriba). Las partes deben tener

la sensación de que sus puntos de vista son escuchados y entendidos. Es esencial, por ejemplo, que el juez dirija la mirada al que hable. No basta con la audición formal de las partes, sino que el juez debe hacer lo posible para que las partes tengan también la auténtica experiencia de haber podido hacerse oír.

4.2.2 Área de evaluación 2: Resolución

Motivos de la elección del área

La misión de los tribunales generales es resolver sobre las causas civiles y penales que les llegan. Los interesados someten un asunto civil a juicio con el objeto de conseguir así resolución para el asunto. La situación es esencialmente la misma en una causa penal. Aunque la rectitud y corrección del proceso judicial tiene valor intrínseco, la calidad de la resolución dada por el tribunal es, sin embargo, un área de evaluación central: la resolución es el producto final que en última instancia constituye la base para medir la calidad de la actividad del tribunal.

En un Estado de derecho las partes pueden depositar muchas expectativas sobre la resolución del tribunal, tanto sobre el resultado final como sobre las motivaciones. Se exige que la sentencia sea no sólo justa y legal, sino también bien motivada. Si el tribunal llega en su resolución a un resultado final incorrecto, el mal así causado no puede ser mitigado por otros aspectos, de mayor calidad, del procedimiento. Un resultado final incorrecto significa que el propio objetivo del proceso, el acceso a un determinado derecho, se ve incumplido.

Para las partes, las motivaciones de la resolución constituyen una garantía de su protección jurídica, por lo que la buena calidad de las motivaciones es esencial, ya que a través de ellas las partes controlan si el tribunal ha

usado su poder de manera correcta y estiman, en su caso, la necesidad de interponer recurso. Las motivaciones permiten el control de la actividad del tribunal también desde el punto de vista de la sociedad. Las resoluciones incorrectas y mal motivadas debilitan la confianza en los tribunales y en jueces concretos. Todo juez entiende la importancia de la evaluación de la resolución: la emisión de ellas, con las motivaciones y el análisis de los factores que influyen en la resolución, constituye el núcleo de la competencia del juez y, por lo tanto, es también un área central para el trabajo de desarrollo.

Motivos de la elección de los criterios

2 a El primer criterio de la calidad de esta área es *la legalidad y justicia de la resolución*, criterio que puede considerarse con razón como uno de los objetivos más centrales del proceso judicial. Este criterio de calidad implica que la causa haya sido resuelta correctamente atendiendo tanto a las pruebas como a la normativa jurídica aplicable. La justicia y la legalidad deben también constar claramente en la resolución.

Comoquiera que la definición de la justicia y legalidad de la resolución es siempre relativa, el cumplimiento de este criterio será evaluado principalmente a través de factores indirectos. Se puede estimar que la resolución es legal cuando se ha tomado teniendo en cuenta la jurisprudencia vigente y otras fuentes de derecho aceptables. Es también preciso identificar claramente los rasgos específicos de cada asunto para llegar a una resolución correcta. También contribuyen al cumplimiento de este criterio el aprovechamiento de las recomendaciones dadas en el ámbito del proyecto de calidad en curso sobre las prácticas judiciales, como punto de comparación para las prácticas aplicadas por cada juez concreto.

2 b De acuerdo con el segundo criterio de calidad de esta área, *las motivaciones de la resolución deben ser aptas para convencer tanto a las partes y demás intervinientes en el proceso como a los miembros de la comunidad científica de que se trata de una resolución justa y legal.*

Este criterio se centra en la idea que las partes obtienen de la resolución leyendo las motivaciones. Aunque la resolución en sí sea perfectamente justa y legal, no deja de ser problemática desde el punto de vista de la paz jurídica, si sus motivaciones no convencen a quien lee la resolución. La redacción de las motivaciones de tal forma que todos los que lean la resolución lleguen a la firme convicción de que es correcta, es ciertamente tarea difícil, si no imposible. Por lo tanto, este criterio se delimita a la idea que obtengan las partes, los intervinientes profesionales del proceso (jueces, fiscales y abogados) y los miembros de la comunidad científica, excluyendo al público en general.

2 c El tercer criterio del área es *la transparencia de las motivaciones*. En una sociedad transparente es necesario que también lo sea la administración de justicia. En este sentido, es importante que las motivaciones de las resoluciones sean totalmente transparentes. Aunque las motivaciones sean en sí públicas, está claro que la exigencia de publicidad no se cumple de forma efectiva si en las motivaciones no se expresan abiertamente los fundamentos en los que se basa la resolución.

El criterio de transparencia implica, por ejemplo, que si el juez ha considerado también otras opciones para la resolución, éstas se hacen constar en las motivaciones. También debe tomarse postura sobre los argumentos contrarios a la resolución y explicar por qué los argumentos favorables han pesado más (principio pro&contra).

2 d El cuarto criterio de calidad es *la coherencia y exhaustividad de las motivaciones*. En las motivaciones debe constar cuáles de las cuestiones relevantes para la resolución han sido objeto de disputa, cuáles no. Las motivaciones deberían centrarse esencialmente en los problemas. La exigencia de exhaustividad significa que el juez debe tomar postura sobre cada una de las cuestiones contenciosas y sobre las pruebas practicadas. La coherencia, por su parte, implica que las diferentes cuestiones hayan sido resueltas por separado y en orden lógico.

2 e A través de las motivaciones de la resolución el juez explica tanto a las partes como al público en general cuál es la visión del tribunal sobre los puntos de vista presentados por las partes y qué significación han tenido para la resolución. Esto, por su parte, presupone que *las motivaciones de la resolución sean comprensibles*. La comprensibilidad de las motivaciones constituye el quinto criterio de esta área.

Este criterio implica que las motivaciones deben estar redactadas de tal forma que no sólo las partes, sino también las personas ajenas al proceso puedan entender sin problema cuáles son los fundamentos principales en que se basa la resolución. Se debe evitar el uso del lenguaje técnico y aspirar a una expresión sencilla, usando el lenguaje común. Asimismo, el uso de términos jurídicos debe limitarse a lo necesario, y en todo caso es conveniente explicar su contenido. También contribuye a la comprensibilidad el uso de títulos y subtítulos claros.

2 f De acuerdo con el sexto criterio de calidad, *la resolución debe tener una estructura clara, y su lenguaje y su presentación deben ser esmerados*. Contribuye a la claridad que la resolución tenga partes claramente distinguibles para la descripción de los hechos, las pruebas, las

motivaciones y el fallo o resultado final. No es admisible que contenga erratas o faltas lingüísticas. Asimismo, hay que prestar atención a la presentación externa de la resolución.

2 g El séptimo y último criterio del área tiene que ver con la manera en que se debe leer la resolución a las partes y al público. Lo esencial es que *la resolución sea leída de tal forma que sea posible comprender su contenido*. Esto implica que no se lea de manera monótona y estrictamente en su forma escrita, sino usando la lengua hablada. Teniendo en cuenta las diferencias entre la lengua hablada y escrita, está claro que la resolución es más fácil de entender cuando en su lectura se sigan principalmente las normas de la lengua hablada. La lectura debe también centrarse principalmente en los problemas.

Al leer la sentencia, el juez debe dirigirse al interesado y establecer contacto visual con ésta. El juez puede asegurar la correcta comprensión del contenido de la resolución haciendo cuestiones pertinentes en medio y al final de la lectura. Esto no significa que la lectura de la resolución pueda convertirse en una conversación o debate.

4.2.3. Área de evaluación 3: Trato a los intervinientes y al público

Motivos de la elección del área

La importancia de los derechos fundamentales y derechos humanos, así como los estudios sobre la justicia procesal, han puesto sobre el tapete en los últimos diez años la cuestión sobre el trato a las partes y al público en el juicio. La época del “juez autoridad” pertenece inevitablemente al pasado, a pesar de que también tenía sus indiscutibles ventajas. Según el pensamiento moderno, tampoco se puede ver el juicio únicamente como cuestión

jurídica, sino que se trata esencialmente de un acto de interacción entre el juez y los intervinientes en el juicio. Hay que tener en cuenta que para muchas de las personas que asisten al juicio, especialmente para las partes, se trata de un acontecimiento único. Para que los ciudadanos tengan confianza en los tribunales, se les debe tratar correctamente en el proceso. El trato que reciben incide también en el compromiso que las partes asumen con respecto a la resolución.

Por todo ello, el trato dispensado a las partes y al público constituye una importante área de evaluación. Presenta ciertos puntos de contacto con el área de juicio como proceso, pero el punto de vista es diferente. Mientras que el área de juicio como proceso tiene que ver con la manera en que el juez enfrenta a las partes, en el área presente se da importancia también a las etapas anteriores al juicio. No se trata tampoco sólo del trato a las partes, sino también de la manera de comunicarse con los medios informativos y el público en general.

Motivos de la elección de los criterios

3 a El primer criterio de calidad de esta área es un requisito que afecta transversalmente a todos los criterios del área: *se debe tratar a los intervinientes en el juicio y al público con pleno respeto de su dignidad humana*. En otras palabras, aunque el juez inevitablemente realiza parte de su trabajo rutinariamente y puede, en el ejercicio de su profesión, incluso llegar a cierta insensibilidad, nunca podrá tratar a las partes del juicio como objetos impersonales de las actuaciones judiciales, sino como individuos que piensan, sienten y tienen voluntad. La actitud del juez debe ser la misma con todos, independientemente de la condición que tienen en el juicio.

3 b El segundo criterio de esta área establece que *se facilite información adecuada a las partes,*

sin perjuicio de la independencia e imparcialidad del tribunal. El papel de la información en una sociedad cada vez más compleja aumenta continuamente, y los tribunales no constituyen excepción.

De acuerdo con este criterio es necesario, por ejemplo, prestar en caso necesario ayuda a las personas para iniciar la tramitación del asunto, independientemente de su naturaleza. No obstante, al mismo tiempo el requisito de independencia e imparcialidad del tribunal impide al tribunal dar consejos o instrucciones encaminadas a la obtención de una resolución favorable para el interesado, por lo que en caso necesario se le aconsejará dirigirse a un abogado. El criterio de información implica también que en los espacios del tribunal destinados al público haya a la vista folletos e impresos y que éstos también se ofrezcan activamente a los interesados.

3 c Los ciudadanos que gestionan sus asuntos en diversas oficinas o empresas se ven frecuentemente obligados a pasar mucho tiempo tratando de localizar a la persona que buscan o al empleado encargado de atender al público. Para que esto no ocurra en los tribunales, el tercer criterio de calidad de esta área exige que *se presten servicios y se facilite información a los que asisten al juicio en cuanto llegan al lugar de la sesión*.

El lugar de la sesión debe estar dotado de señales claras y, siempre que sea posible, un punto de información. Es aconsejable que además de las personas designadas a las tareas de información, también todo el personal del tribunal se encargue de informar y atender al público en la medida en que sea posible, sin poner el peligro el requisito de imparcialidad.

3 d El punto 1 a del área de juicio como proceso trata de la importancia de la dirección procesal informativa para asegurar que las partes estén bien informados durante el juicio. El cuarto

criterio de la presente área de calidad trata parcialmente de lo mismo, al presuponer que *se facilite a los intervinientes toda la información necesaria sobre el juicio.*

Esto significa que las partes tienen, por ejemplo, derecho a saber quiénes son los que resuelven sobre su causa. Por lo tanto, en la lista de asuntos puesta en la puerta de la correspondiente sala debe constar el nombre de los miembros y secretario del tribunal en cada asunto concreto. Asimismo, los miembros del tribunal deben presentarse a las partes al comienzo de la sesión.

Los servicios de internet, cada vez más amplios, abren nuevas posibilidades para la información. Los tribunales ya cuentan con páginas en internet; es esencial mantenerlas al día e insertar en ellas material sobre el procedimiento judicial, así como enlaces para material pertinente en otras páginas.

3 e El quinto criterio de esta área de evaluación subraya el papel de la información en la sociedad mediática de hoy. Pocas personas han tenido contacto personal con los tribunales, y por lo tanto adquieren su conocimiento sobre la actividad de los tribunales a través de los medios de información. Teniendo esto en cuenta, el quinto criterio implica que *el tribunal preste información a los medios de información siempre que sea necesario.* Para cumplir este criterio, el tribunal debe tener un plan de información actualizado y también seguirlo cuidadosamente.

3 f El sexto y último criterio de esta área tiene que ver con las instalaciones del tribunal. Es importante que *en los espacios destinados a la espera se tengan en cuenta las necesidades de distintos grupos de personas.* Para ello debe haber salas de espera destinadas específicamente a la parte interesada y sus testigos; en algunos casos también la parte contraria necesita sus propias salas de espera. Desde el punto de

vista de los testigos y de la parte interesada es imprescindible que puedan esperar su turno sin sentir presión de ningún tipo. Esto también vale para la parte contraria por ejemplo en las causas relacionadas con estupefacientes.

4.2.4. Área de evaluación 4: Celeridad del procedimiento

Motivos de la elección del área

La celeridad del procedimiento significa que la causa sea examinada y resuelta en el tribunal con la mayor celeridad posible, sin demoras innecesarias. Tanto la legislación como los convenios internacionales contienen normas para asegurar la celebración del juicio en un plazo razonable. Por tanto, es evidente que la celeridad es un requisito central para un proceso justo.

La duración del proceso es un factor esencial para las partes. Los asuntos tratados en el juicio conciernen frecuentemente a la vida íntima y cotidiana de los ciudadanos: los hijos, la familia, la subsistencia, la vivienda, el trabajo, los bienes y la seguridad. El procedimiento incoado —que supone muchas veces un acontecimiento de carácter único para las partes— predomina frecuentemente sus pensamientos y lleva energía y fuerzas que de otro modo podrían ser usados para construir la vida en otros aspectos. Estas razones humanas dictan la necesidad de celebrar el juicio sin tardanzas innecesarias.

La demora del juicio puede causar problemas también desde el punto de vista de la protección jurídica. La resolución que se emite al final de un juicio demorado puede, por buena que sea su calidad en sí, llegar tan tarde que en el peor de los casos ya no tiene importancia real para las partes. El conocimiento de la lentitud del procedimiento judicial puede también tener como consecuencia que los ciudadanos desistan de someter sus asuntos importantes a

juicio, o que, al contrario, las partes lleven a los tribunales innecesariamente todo tipo de asuntos secundarios con el solo objetivo de demorar la resolución de la causa principal, o recurran por la misma razón las resoluciones dadas por tribunales inferiores.

Además de las personas particulares, la celeridad del procedimiento tiene gran importancia también para las empresas y otras entidades. Un procedimiento incoado puede ocasionar perjuicios para los negocios de la empresa y causar inseguridad sobre la continuación de las relaciones comerciales, o incluso sobre la propia actividad comercial. Desde el punto de vista social, la celeridad del procedimiento, como garante de la paz jurídica, contribuye al cumplimiento de la misión de los tribunales.

Debido a su importancia, la celeridad del procedimiento es uno de los criterios más centrales en la evaluación de los tribunales. Sin embargo, a la luz de las otras áreas de evaluación también está claro que la celeridad nunca puede ser el único objetivo perseguido, sino que debe estar en equilibrio con los demás requisitos de calidad del procedimiento judicial. No se puede aspirar a una celeridad cada vez mayor sin poner en peligro otros factores, como la legalidad y justicia de la resolución o la imagen que las partes obtengan de la pertinencia de los procedimientos. También la naturaleza de los asuntos incide en la duración: está claro que los asuntos sencillos, con poco material, pueden ser resueltos con mayor rapidez que los asuntos extensos y complejos.

Motivos de la elección de los criterios

4 a De acuerdo con el primer criterio de esta área, *se deben resolver los asuntos dentro de los plazos óptimos*. El plazo óptimo consiste en el plazo más breve durante el cual el juicio puede ser resuelto conforme a la normativa sobre el enjuiciamiento. Por lo tanto, al establecerse

los plazos óptimos no se tienen en cuenta los aspectos relacionados con la amplitud del asunto, sino que este criterio se refiere a los asuntos de extensión media. Condición imprescindible para que se pueda alcanzar el plazo óptimo es que ningún procedimiento concreto contenga etapas en que no se haga nada por el asunto.

Claro está que los recursos del tribunal inciden en mayor medida y más directamente en el criterio de celeridad que en cualquier otro criterio. Sin embargo, debido a las delimitaciones básicas de los presentes parámetros, al elegir este criterio no se ha tenido en cuenta la posible escasez de recursos disponibles por los tribunales.

En la definición de los objetivos relativos a los plazos se ha atendido al tipo de asunto (civil o penal), a pesar de que en ambos tipos las exigencias de celeridad pueden variar. No obstante, una evaluación basada en asuntos específicos y no en tipos de asuntos sería demasiado sutil, por lo que finalmente resultaría difícil aprovechar los resultados de tal evaluación. Por la misma razón no se considera pertinente distinguir los asuntos civiles entre asuntos resueltos a base del expediente y asuntos resueltos en juicio oral, ni mucho menos hacer distinciones aun más sutiles.

Debido a estas condiciones previas hay que observar que el criterio de los plazos se refiere primordialmente a los tribunales, no tanto a jueces concretos. La naturaleza de los asuntos que cada juez tiene que resolver varía tanto que teniendo en cuenta todos los factores que influyen en los plazos, es imposible alcanzar el plazo óptimo en cada uno de los asuntos concretos, sobre todo cuando se trata de asuntos extensos, en los que es en todo caso necesario adaptar el criterio de celeridad a las exigencias del caso. Con todo, también cada juez concreto puede prestar atención a los plazos óptimos como puntos de comparación para su propia actividad.

Los plazos óptimos han sido determinados, en primer lugar, por separado para los asuntos civiles y para los asuntos contenciosos de jurisdicción voluntaria, tramitados de acuerdo con el título 8, art. 4, ap. 1 de la Ley sobre Enjuiciamiento. Debido a las delimitaciones básicas de estos parámetros, no se han tenido en cuenta las deudas no contenciosas en el establecimiento de plazos objetivos. Sin embargo, si la deuda se convierte en contenciosa durante el procedimiento, el plazo óptimo para la resolución será el de los asuntos contenciosos en general. Tampoco se ha tenido en cuenta el procedimiento de reconciliación, en vigor desde el 1 de enero de 2005 (ley 663/225).

Se establece como plazo óptimo para los asuntos civiles y los asuntos contenciosos de jurisdicción voluntaria el plazo de cuatro meses. Para cumplir este objetivo, la súplica de demanda debe ser registrada en el tribunal de modo inmediato, y se debe pedir respuesta en el plazo de una semana después de la admisión del asunto a trámite. El plazo conveniente para dar la respuesta es de dos a tres semanas conforme a la naturaleza del asunto. Una vez recibida respuesta, la petición de posible dictamen y su entrega al tribunal pueden, a su vez, llevar de dos a tres semanas. La sesión preparatoria debe ser celebrada en el plazo de dos meses después de que la documentación esté completa, y la vista oral, a su vez, debe ser celebrada en el plazo de quince días después de la sesión preparatoria. Para alcanzar los plazos óptimos, la resolución como resultado final del procedimiento debe emitirse en un plazo no mayor de quince días después de la vista oral.

Se han establecido también plazos óptimos para los asuntos penales, los cuales son primero divididos en dos categorías, según sus características: a) asuntos penales sencillos; b) otros asuntos penales.

Los asuntos penales sencillos consisten en aquellos asuntos en los que hay confesión del culpable y que tienen que ver con infracciones menores, en las que la parte perjudicada no presenta exigencias de indemnización ni es necesario recabar amplia documentación. Entre este tipo de asuntos figuran generalmente los asuntos de conducción bajo los efectos del alcohol. También son asuntos penales simples aquellos que pueden ser resueltos sin vista oral (resolución a base del expediente). El plazo óptimo establecido para los asuntos penales sencillos es de un mes.

En otros asuntos penales, el plazo óptimo es de dos meses. Para alcanzar este objetivo hay que averiguar las exigencias de las partes perjudicadas en un plazo de dos o tres semanas desde que se admite la demanda a trámite. La vista oral debería ser celebrada en un plazo de dos meses después de la admisión de la causa a trámite. Ya que en los asuntos penales se dicta resolución generalmente en la vista oral, al establecerse el plazo óptimo no se prevé tiempo para la redacción de la resolución. Lo mismo vale también al plazo óptimo de los asuntos penales sencillos.

4 b El segundo criterio de calidad de esta área exige que *se tenga en cuenta la importancia del asunto para las partes y la duración de las etapas anteriores del procedimiento al fijarse un cronograma para el juicio*. Tradicionalmente se ha partido del supuesto de que los asuntos deben tramitarse en el mismo orden en que llegan al tribunal. Sin embargo, esta práctica está ya en cierta medida anticuada, al no responder a las necesidades impuestas por la realidad. Ya la normativa procesal establece que los asuntos sean tramitados por diferentes “canales” que tienen también velocidad diferente, como queda manifiesto en los plazos óptimos arriba indicados. También la carga de trabajo de cada juez influye en el orden de tramitación de los asuntos.

En vista de esto, el cumplimiento de los criterios de calidad presupone que en la planificación de los cronogramas de los asuntos se tenga en cuenta la importancia que revisten para los interesados, si bien la norma general sigue siendo la tramitación de los asuntos en el orden en que llegan. Entre los asuntos que requieren tramitación urgente figuran las demandas relacionadas con edificios con moho, los asuntos de derecho laboral y los asuntos de arreglo de deudas. También hay que tener en cuenta las solicitudes de las partes para acelerar la tramitación, siempre que estén debidamente fundamentadas. Finalmente, el cumplimiento de este criterio de calidad también presupone que la prolongación del procedimiento –no sólo el juicio en sí, sino también las etapas anteriores al juicio– sea tomada en cuenta como motivo lícito para acelerar la tramitación en cuanto sea posible.

4 c Aunque el procedimiento sea rápido desde el punto de vista del tribunal, los interesados pueden tener otra sensación. Teniendo esto en cuenta, el tercer criterio de esta área implica que *también los interesados consideren que la tramitación del asunto es suficientemente rápida*. La diferencia entre los puntos de vista de los interesados y del tribunal puede anularse o por lo menos mitigarse explicando a los interesados cuáles son las etapas de todo el procedimiento y por qué es necesario cumplir cada una de ellas.

4 d Durante el procedimiento el tribunal fija plazos internos para las distintas etapas del procedimiento. El tribunal puede, por ejemplo, acordar de modo extraoficial con las partes la realización de alguna medida específica, como la redacción de síntesis en un asunto contencioso, antes de una fecha límite. De acuerdo con el cuarto criterio del área, *los plazos convenidos tienen que ser respetados rigurosamente*.

El cumplimiento del criterio implica, entre otras cosas, que no se conceda automáticamente prolongación de plazos, sino sólo cuando el solicitante fundamente su petición con razones convincentes. Por otra parte, cuando sí se concede la prolongación solicitada, ésta no debería, por regla general, exceder de unas cuantas semanas. También es necesario cumplir estrictamente los plazos establecidos por la ley para la tramitación de asuntos urgentes.

4.2.5. Área de evaluación 5: Competencia y profesionalidad de los jueces

Motivos de la elección del área

El nivel de calidad de la actividad judicial, tanto de los jueces como de todo el tribunal, viene determinado en gran parte por la acción de los propios jueces, así como del resto del personal de los tribunales. En efecto, la calidad de la justicia depende sobre todo de la competencia y profesionalidad de los jueces y del personal que les asiste en el tribunal.

Aunque el tribunal disponga de recursos objetivamente satisfactorios y los abogados cumplan su tarea de modo irreprochable, y aunque la normativa procesal esté al día, el juicio no puede ser de calidad si la competencia y profesionalidad del juez presenta deficiencias. Desde otro punto de vista, a través de su actuación hábil un juez competente puede incluso compensar otras deficiencias, como la escasez de recursos, la incompetencia de otros funcionarios, etc. La buena calidad del trabajo del juez también contribuye a reforzar la confianza en los tribunales.

La competencia de los jueces está sujeta hoy en día a mayores exigencias que antes. Esto se debe a que las expectativas sobre los tribunales han aumentado como consecuencia de la ampliación del ámbito de actividad

de los tribunales, la cual a su vez se debe al desarrollo del contenido del derecho (derechos fundamentales, derechos humanos, normas discrecionales, etc.).

En la medida en que ha subido el nivel de cultura general y se ha desarrollado la moderna sociedad de bienestar, los ciudadanos han depositado más expectativas tanto en los tribunales como a otras instituciones y empresas de servicio privadas. Por estas razones los jueces no pueden limitarse a mantener su competencia actual, aunque sea suficiente en sí, sino que deben aprovechar los medios e instrumentos disponibles para aumentar y perfeccionar su competencia y nivel de cualificación.

Por todo ello resulta conveniente elegir la competencia y profesionalidad de los jueces como una de las áreas de evaluación. El continuo desarrollo de la competencia de los jueces influye también directamente en la calidad de la justicia en los tribunales.

Motivos de la elección de los criterios

Se pueden establecer diversos requisitos para la competencia de los jueces. Por ejemplo, es necesario poseer un agudo sentido de la justicia, autonomía en la toma de decisiones, capacidad de motivar las resoluciones, excelente dominio de las fuentes legales, capacidad de analizar problemas, buena habilidad comunicativa y conocimientos de idiomas y diferentes culturas.

Este tipo de exigencias podría constituir una base para establecer los criterios pertinentes para la competencia de los jueces. Sin embargo, en los presentes parámetros se ha elegido otro punto de partida, por varias razones. La cantidad de requisitos específicos –por importantes que sean en sí– es tan grande que ya por ello su medición sería más que difícil. También la realización práctica de tal medición sería muy compleja.

Por estas razones se han elegido como criterios de esta área de evaluación factores indirectos, que influyen, sin embargo, directamente y de modo positivo en la competencia del juez. Junto a cada criterio se procura analizar cómo influye en la imagen que los intervinientes en el proceso obtienen de la profesionalidad y competencia del juez.

5 a El rápido ritmo de reformas legislativas hace que el cumplimiento de las tareas del juez sea imposible si el juez no se mantiene al día del desarrollo legislativo. Por lo tanto, el primer criterio de esta área impone que *el juez asuma la responsabilidad del mantenimiento y actualización de su competencia y profesionalidad*. La responsabilidad de mantenerse al día incumbe, por lo tanto, al propio juez. En este sentido, el juez debe, por ejemplo, estudiar cuidadosamente el contenido de las nuevas leyes, seguir la nueva jurisprudencia y, en general, mantenerse al día sobre la esencial literatura jurídica.

5 b Además del autoaprendizaje y estudio independiente, a los que se refiere el criterio anterior, *es importante que los jueces participen en formación continua* para perfeccionar y profundizar su competencia. Es éste el segundo criterio de esta área de evaluación. Hoy en día son varias las instancias que organizan formación complementaria para los jueces sobre una gran diversidad de temas.

El cumplimiento de este criterio presupone, por tanto, que los jueces asistan activamente a actos formativos organizados por los tribunales de forma independiente o en el ámbito de los proyectos de calidad o cursos de formación continua organizados por la administración central de los tribunales u otros órganos responsables de la formación de jueces. Es recomendable que cada juez asista a actos formativos durante ocho ó diez días al año.

5 c Dados los efectos positivos y la importancia de la formación continua de los jueces, los tribunales deben elaborar planes de formación, partiendo de las necesidades particulares de cada juez para mantener y desarrollar su competencia y profesionalidad. Por lo tanto, el tercer criterio de esta área pide que *en las conversaciones de desarrollo mantenidas anualmente con cada juez se hable también del tema de la formación continua y se hagan acuerdos sobre la participación del juez en actos formativos*. Las necesidades formativas de cada juez y los acuerdos hechos deben constar también en el plan de formación del tribunal.

5 d En la institución fiscal predomina hoy en muchos lugares el sistema de fiscales especializados. También es cada vez más frecuente que los abogados profundicen su competencia en ciertas áreas de conocimiento. Al mismo tiempo, se han diversificado las tareas de los tribunales, y el cumplimiento de las nuevas tareas requiere amplios conocimientos especializados. Por lo tanto, no carece de fundamento que también los jueces se especialicen en determinados tipos de asuntos.

El cuarto criterio de esta área implica, por lo tanto, que *el tribunal cuente con jueces especializados en determinados tipos de asuntos*. Los campos de especialización naturales en los tribunales generales son los asuntos civiles o penales. El cumplimiento de este criterio requiere, sin embargo, una especialización más estrecha siempre que sea útil para la naturaleza de los asuntos y lo permita el tamaño del tribunal. Claro está que en un tribunal pequeño la especialización de los jueces puede presentar problemas.

5 e El quinto criterio del área es importante sobre todo desde el punto de vista de la confianza en el juez y en los tribunales. De acuerdo con este criterio, *es fundamental que*

las partes y sus abogados tengan la experiencia de que el juez se ha preparado bien para el asunto y que lo domina ampliamente. Las partes y los abogados pueden, entre otras cosas, exigir que el juez tenga perfecto conocimiento de los hechos relacionados con el asunto y que comprenda plenamente de qué se trata.

También es necesario para la buena experiencia de las partes y sus abogados que la dirección procesal sea clara y segura y que el juez se comporte durante el juicio sin vacilación y con pleno conocimiento de causa. Asimismo, el juez debe mostrarse capaz de comunicarse durante el juicio no sólo con los profesionales, sino también con los laicos. El juez debe, asimismo, ser capaz de explicar el asunto y discutir sobre él en “lenguaje llano”.

5 f Las conversaciones que los jueces mantienen con sus colegas y con fiscales y abogados tienen importancia esencial para el desarrollo de su competencia y profesionalidad, ya que permiten y fomentan el aprendizaje paritario y, por otra parte, sirven para uniformizar la jurisprudencia, ya se trate de asuntos sustanciales o de asuntos formales.

Para cumplir estos objetivos, el sexto y último criterio de calidad de esta área de evaluación impone a los jueces la obligación de *asistir activa y asiduamente a los encuentros entre jueces, las reuniones sobre temas de calidad y, en general, al trabajo de los grupos de trabajo de calidad*. Esto significa que los tribunales deben organizar regularmente reuniones entre los jueces. También es importante preparar por anticipado los temas de las reuniones.

4.2.6. Área de evaluación 6: Organización y gestión de la actividad de los tribunales

Motivos de la elección del área

La dirección de los tribunales, como la de cualquier otra organización, exige la realización de diversas actividades: orientación, seguimiento y control, así como el aseguramiento de la competencia del personal y del mantenimiento de su capacidad de trabajo.

El ámbito de actividades de los tribunales ha cambiado rápidamente y las exigencias impuestas a los tribunales están en continuo aumento, lo que también plantea nuevos retos a la dirección de los tribunales, tanto desde fuera como desde dentro. Como las otras actividades del tribunal, también la gestión y dirección del trabajo debe ser eficiente y de alta calidad.

Debido a la independencia de los jueces, la gestión de la administración de justicia constituye un aspecto especialmente delicado de la dirección de las actividades del tribunal. Las medidas organizativas y directivas no deben violar la independencia y soberanía del juez en sus resoluciones sobre asuntos concretos. Por otra parte, los que desempeñan tareas directivas en los tribunales tienen la obligación de asegurar que la gestión de la administración de justicia contribuya eficientemente a alcanzar los objetivos establecidos por el tribunal.

La buena gestión y dirección crea las condiciones previas necesarias para que las resoluciones sobre los asuntos tratados respondan plenamente a las exigencias de protección jurídica. La organización y dirección del trabajo tiene también importancia para la celeridad de los procedimientos y para los gastos ocasionados, tanto desde el punto de vista de las partes como de la sociedad en general. Un tribunal bien dirigido da también a las partes y al público en general una imagen

fidedigna sobre el alto nivel de la justicia en el país.

Dada la importancia esencial de la buena gestión para la calidad de las actividades del tribunal, se ha elegido este tema como una de las áreas de evaluación –la última–. Debido a las delimitaciones básicas de estos parámetros, la organización y gestión son contempladas aquí desde los ángulos más importantes para la aplicación de las leyes, excluyendo otros aspectos de la dirección de los tribunales.

Elección de los criterios de calidad

6 a A causa de las crecientes exigencias impuestas a los tribunales, *la organización y gestión de la administración de justicia debe ser profesional y contribuir al buen éxito de las actividades del tribunal*. Es éste el primer criterio del área. La profesionalidad implica, entre otras cosas, el establecimiento de objetivos concretos y la elaboración de un código de buenas prácticas.

Para la organización de los asuntos hay que tener en cuenta de forma equilibrada el punto de vista de los intervinientes en los juicios, especialmente las partes, y el del personal del tribunal. Esto último requiere que el juez decano trabaje en interacción con los jueces y el resto del personal.

6 b Una de las cuestiones planteadas por la exigencia de independencia e imparcialidad de los tribunales es el reparto de asuntos a los jueces. El segundo criterio de esta área impone que *en el reparto de los asuntos admitidos a trámite se sigan planes establecidos y que el reparto sea realizado de manera propicia para despertar confianza*.

Los asuntos deben repartirse bien por sorteo, bien por otro método apto para garantizar un resultado idóneo. Las bases para el reparto deberían ser establecidas por anticipado. La persona encargada del reparto

no debe tener interés particular en el resultado final del reparto ni posibilidad de influir en él.

6 c En el criterio 5 d, relativo a la competencia y profesionalidad, se pide que los tribunales tengan jueces especializados en determinados tipos de asuntos.

Por su parte, la organización y gestión de la administración exige, en este sentido, que *se tenga en cuenta la competencia específica de jueces concretos al organizarse la tramitación de los asuntos*. Muchos jueces han adquirido, ya sea por autoestudio o a través de formación continua, una competencia particularmente sólida sobre algún área específica del derecho. Desde el punto de vista del interesado es importante que este tipo de competencia especializada sea tenida en cuenta al asignarse a los jueces distintas tareas y al elaborarse las bases para el reparto de los asuntos.

6 d La legislación permite e incluso obliga a usar composiciones de más de un juez para los asuntos que lo requieran. Sin embargo, los problemas prácticos de la organización de los trabajos del tribunal pueden, en ocasiones, impedir que el asunto sea resuelto por varios jueces.

Para que esto no ocurra, el cuarto criterio de calidad de esta área exige que *las actividades del tribunal sean organizadas de tal manera que sea efectivamente posible asignar más de un juez a los asuntos que lo requieran*. Es aconsejable que la composición del tribunal sea más amplia siempre que se trata de un asunto extenso y complejo a causa de sus implicaciones jurídicas, las pruebas o cualquier otro factor.

6 e Se señala arriba que la gestión y dirección profesionalizada presupone interacción con el personal del tribunal. Lo mismo vale también para la interacción entre los jueces y sus superiores. Las conversaciones mantenidas

tradicionalmente durante las pausas de café no cumplen con la exigencia de profesionalidad, por lo que se debería crear un plan de conversaciones sistemáticas. El quinto criterio de esta área establece que *se lleven a cabo anualmente conversaciones de desarrollo con los jueces del tribunal*.

Las conversaciones de desarrollo consisten en entrevistas planificadas y sistemáticas. Se usan para ellas formularios específicos, que dan a las conversaciones una estructura más sólida y ayudan a prepararse para los temas planteados. Una de las cuestiones que conviene tratar en el curso de las conversaciones de desarrollo es la necesidad de formación continua.

6 f La cuarta área de evaluación de estos parámetros tiene que ver con la celeridad del procedimiento. La exigencia de celeridad implica que también los superiores tomen medidas para contribuir a satisfacerla. El sexto criterio de calidad de esta área exige que *los tribunales cuenten con un sistema para seguir activamente el progreso de los asuntos y para tomar medidas cuando sea necesario acelerar la tramitación de los asuntos prolongados*.

Debe seguirse especialmente el curso de los asuntos que hayan estado en trámite durante mucho tiempo (por ejemplo más de un año). Para que se cumpla este criterio de calidad, los tribunales deben tener reglas de juego acordados por anticipado sobre cómo proceder si los asuntos tramitados por algún juez concreto empiezan a presentar claros síntomas de demora, por ejemplo por la excesiva carga de trabajo del juez en cuestión.

6 g El séptimo criterio de calidad de esta área presupone que *se asegure la seguridad de los intervinientes en el juicio y del personal del tribunal*. De hecho, en los últimos años ha resultado necesario prestar cada vez más atención a las cuestiones de seguridad en los tribunales.

El cumplimiento de este criterio aconseja elaborar un plan de seguridad para el tribunal, en el cual se deben definir los riesgos de seguridad y las medidas destinadas a mantener un alto nivel de seguridad. El plan debe ser también actualizado de modo regular.

6 h La eficiencia de la administración de justicia presupone también que la dirección del tribunal vele por el bienestar del personal. En este sentido, según el último criterio de esta área *es importante impedir que los jueces y el resto del personal se agoten por sobrecarga de trabajo.*

La cuestión del bienestar del personal es cada vez más actual, teniendo en cuenta las crecientes exigencias impuestas a los tribunales. Por lo tanto, es necesario asegurar que el personal no trabaje con exceso y que haya un sano equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre. También es importante que los jueces concretos y otros miembros del personal no tengan que asumir responsabilidad de la concurrencia excesiva de asuntos debida a la escasez de recursos en el tribunal. La responsabilidad debe recaer en el juez decano en estos casos.

4.3. Puntuación de los criterios

Para la evaluación del cumplimiento de los criterios se utiliza, por regla general, una escala de seis grados y la correspondiente calificación verbal. Cada nivel cuenta también con una descripción escrita, que da una imagen aproximada del cumplimiento del criterio en cuestión; para puntualizar la evaluación y mejorar la utilidad de los resultados del trabajo de desarrollo es preciso también usar una calificación numérica.

Los requisitos enumerados en las tablas de los criterios sirven como ayuda para decidir la calificación. Los requisitos en sí no son objeto de calificación. Las puntuaciones y las descripciones escritas son las siguientes:

Puntuación	Descripción escrita
0	El criterio no se cumple (flojo)
1	El criterio se cumple en algunos aspectos (suficiente)
2	El criterio se cumple en varios aspectos (satisfactorio)
3	El criterio se cumple bien (bueno)
4	El criterio se cumple muy bien (muy bueno)
5	El criterio se cumple de manera ejemplar (excelente)

Esta puntuación no se usa para el criterio de celeridad del procedimiento (“se deben resolver los asuntos dentro de plazos óptimos”), ya que ese criterio es calificado de acuerdo con el cumplimiento de los plazos señalados.

La puntuación total se obtiene sumando los puntos obtenidos en cada área de evaluación. Teniendo en cuenta que el criterio de plazos óptimos puede aportar un total de 15 puntos, la puntuación máxima es de 210 puntos.

Todos los criterios, salvo el de los plazos óptimos, tienen la misma puntuación. En otras palabras, no se usan ponderaciones diferentes, ya que en tal caso hubiera sido necesario establecer un orden de importancia para los criterios, lo que no parece conveniente al menos antes del pilotaje de estos parámetros. Se volverá a la cuestión de la ponderación después del pilotaje, cuando la utilidad de los criterios y la fiabilidad de los datos obtenidos hayan sido probadas en la práctica.

La puntuación total y los cambios ocurridos en ella en sucesivas evaluaciones tienen sólo valor orientativo. Se trata simplemente de un “indicador” de desarrollo; lo más importante no es la puntuación total, sino la de cada área

de evaluación o criterio concreto, ya que el objetivo de estos parámetros es servir como instrumento de ayuda para el desarrollo de la calidad en las áreas elegidas, y también promover debate sobre la calidad. Tampoco está previsto que las puntuaciones totales obtenidas por distintos tribunales sean comparadas entre sí, ya que la comparación exigiría un análisis profundizado de los resultados.

En lo que sigue, se especifica lo que se exige para la obtención de cada nivel de puntuación.

El criterio no se cumple (0 puntos; flojo)

La puntuación 0 significa que el estado descrito en el criterio no se cumple en ningún aspecto por una razón u otra, por ejemplo porque no se ha entendido del todo la importancia del tema, o porque pese a los intentos ha sido imposible reunir los requisitos. Un ejemplo podría ser una situación en la que la escasez de recursos disponibles impide la organización del turno de guardia en el tribunal, el cual sería, por otra parte, exigencia muchas veces fundamental para el buen nivel de las tareas informativas y orientativas.

Se cumple el criterio en algunos aspectos (1 punto; suficiente)

El estado descrito en el criterio se cumple sólo parcialmente, en algunos de sus aspectos. Por lo tanto, el cumplimiento del criterio presenta todavía notables deficiencias.

Se cumple el criterio en varios aspectos (2 puntos; satisfactorio)

El estado descrito en el criterio se cumple en varios aspectos, lo que significa que se reúne la mitad o casi la mitad de los requisitos del criterio. Por otra parte, algunos aspectos del

criterio pueden presentar notables deficiencias. La actividad del juez y del tribunal ya es relativamente satisfactoria en este nivel.

Se cumple el criterio bien (3 puntos; bueno)

El estado descrito en el criterio se cumple bien y de manera bastante completa, si bien algunos aspectos concretos pueden presentar todavía deficiencias. Este nivel debe considerarse como objetivo para todos los jueces y tribunales, y es también posible alcanzarlo en la práctica.

Se cumple el criterio muy bien (4 puntos; muy bueno)

La consecución de esta puntuación requiere un cumplimiento muy bueno del criterio y los requisitos contenidos en él, lo que significa, en la práctica, que la actividad no debe presentar ningún punto reprochable con respecto al criterio medido. El estado alcanzado puede servir de modelo para otros, y demuestra que se han desplegado esfuerzos por desarrollar la actividad en este aspecto.

Se cumple el criterio de manera ejemplar (5 puntos; excelente)

Esta puntuación requiere un cumplimiento excepcional y ejemplar del criterio. Es posible alcanzar tal estado, pero no es fácil. El cumplimiento ejemplar del criterio significa, entre otras cosas, que el estado alcanzado es excelente también en la comparación internacional. Sirve como ejemplo para los demás tribunales y jueces, y de ese modo estimula el desarrollo de la actividad de los tribunales en general. La actividad descrita por este criterio es también objeto de un continuo trabajo de desarrollo por distintos métodos.

4.4. Métodos de evaluación

Los métodos de evaluación usados en estos parámetros se dividen en cinco categorías: 1) autoevaluación; 2) cuestionarios 3) evaluación por un grupo de expertos; 4) estadísticas; 5) comunicación del tribunal.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad de los tribunales, se necesitan varios métodos de evaluación para obtener una imagen realista y lo más exhaustiva posible sobre la calidad del trabajo de los tribunales. La necesidad de usar varios métodos viene dictada también por los propios criterios, ya que son muy diferentes entre sí desde el punto de vista de la realización práctica de la evaluación.

Algunos de los métodos elegidos proporcionan información objetiva, otros, a su vez, información en mayor o menor medida subjetiva. La ventaja de los métodos objetivos es que ofrecen una imagen precisa y clara del criterio que se quiere evaluar. Por otra parte, no siempre son propicias para ofrecer una visión suficientemente detallada del aspecto evaluado para permitir la planificación de las medidas de mejora necesarias.

La ventaja de los métodos de evaluación subjetivos, por su parte, es que ofrecen información amplia sobre el criterio medido. Por otra parte, la información así obtenida puede ser imprecisa o en ocasiones incluso defectuosa.

En la autoevaluación son los propios jueces los que evalúan su actividad y la de los tribunales a la luz de determinados criterios. La información obtenida es primordialmente subjetiva, pero aun así ofrece, en su conjunto, un punto de partida útil para la evaluación del criterio en cuestión.

Otro método esencial de evaluación consiste en el uso de cuestionarios, amplios o limitados. También se usan cuestionarios destinados específicamente a los jurados, tribunales, personal del tribunal o medios

de información. Los cuestionarios amplios son destinados a los abogados, fiscales y partes del proceso. Cuando la naturaleza del asunto no requiere el uso del cuestionario amplio, se utiliza un cuestionario limitado, del que se excluye a las partes. La información obtenida a través de los cuestionarios se basa en la evaluación subjetiva de los sujetos que contestan al cuestionario. También hay que tener en cuenta que el resultado final del asunto –resolución favorable o negativa para la parte– puede influir en la información obtenida.

Para algunos criterios específicos es conveniente usar un grupo de expertos, compuesto de un juez, un abogado, un fiscal, un catedrático universitario de derecho y un profesional de la comunicación. Para determinados criterios puede usarse también un grupo más reducido, compuesto tan sólo por un juez, un abogado y un fiscal. También la evaluación realizada por el grupo de expertos es subjetiva, pero teniendo en cuenta la composición del grupo se puede partir del supuesto de que la información así obtenida es fidedigna.

Para muchos criterios se usan datos estadísticos. Es evidente que las estadísticas proporcionan información objetiva en sí; no obstante, requieren interpretación y cotejo con otros datos para que sea posible sacar conclusiones a base de ellas. Algunos datos pueden ser obtenidos directamente de las estadísticas existentes, mientras que en otros casos es necesario iniciar estadísticas específicas que proporcionen información sobre un determinado criterio.

El quinto método de evaluación consiste en la comunicación del propio tribunal como base de evaluación.

4.5. Pilotaje del sistema

La puesta en marcha de los presentes parámetros de calidad presupone una etapa previa de pilotaje, que también constituye una fase de desarrollo ulterior de los parámetros. Sólo después de analizar las experiencias adquiridas a través del pilotaje es posible consolidar definitivamente el contenido de los criterios.

En las Jornadas de Calidad del distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi, celebradas en otoño de 2005, se decidió llevar a cabo el pilotaje en otoño de 2006. En el pilotaje participarán todos los tribunales del distrito. El encargado de la realización práctica del pilotaje es el coordinador de calidad del proyecto, asistido por una persona de contacto de todos los tribunales del distrito.

La mayor parte de las evaluaciones son realizadas por medio del programa informático Webropol, disponible en internet. Por lo tanto, todos los que contestan a las preguntas planteadas en los parámetros pueden hacer la evaluación en su propio ordenador. El programa suma las puntuaciones y elabora una serie de síntesis e informes a base de ellas. Así, la recopilación de la información es relativamente fácil, y no supone mucho trabajo extra o gestión de datos.

En cuanto a los datos estadísticos, durante la etapa del pilotaje está previsto limitarse a los datos proporcionados por las estadísticas existentes. Salvo el criterio relativo a los plazos óptimos, se recopilan datos estadísticos básicos, que no serán evaluados definitivamente. A base del material así obtenido se puede crear en el futuro una escala de puntuación específica para ese tipo de datos.

Apéndice 1 Proyecto de calidad del distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi

Apéndice 2 Criterios de calidad de la administración de justicia

Apéndice 3 Síntesis sobre el pilotaje de los parámetros de calidad



El proyecto de calidad fue iniciado en el año 1999, con la participación de todos los tribunales del distrito –hoy nueve juzgados de primera instancia y el Tribunal de Apelación de Rovaniemi– y varios grupos de interés, como

abogados y fiscales. Más tarde participaron también los jefes de instrucción penal de la Policía. El proyecto de calidad abarca tanto los asuntos civiles como los penales.

Conforme a lo establecido en la Constitución de Finlandia, los tribunales y juzgados pueden ser de tres tipos: los generales, los administrativos y los especializados. Los tribunales generales consisten en el Tribunal Supremo, seis tribunales de apelación y, en la actualidad, 27 juzgados de primera instancia. Los tribunales administrativos generales son el Tribunal Supremo Administrativo y ocho tribunales administrativos regionales. Por su parte, los tribunales especializados consisten en el Tribunal de Mercado, el Tribunal de Trabajo y el Tribunal de Seguros.

Los tribunales generales resuelven todo tipo de asuntos penales y asuntos contenciosos, así como en general todos aquellos asuntos que no son de competencia específica de otros tribunales. Los tribunales administrativos generales resuelven principalmente contiendas surgidas entre la administración pública y personas particulares. La competencia de los tribunales especializados se limita a aquellos asuntos que les son asignados por la Ley.

El distrito del Tribunal de Apelación de Rovaniemi es el más septentrional de los seis distritos de apelación de Finlandia.

El *objetivo* del proyecto de calidad es desarrollar y mejorar la calidad del trabajo del Tribunal, para conseguir que los procesos cumplan rigurosamente los requisitos de justicia, las resoluciones sean justas y bien motivadas y los servicios de los tribunales sean asequibles a los ciudadanos también desde el punto de vista económico. El método de trabajo básico usado en el proyecto consiste en conversaciones regulares mantenidas por una parte entre los propios jueces y, por otra parte, entre los jueces y los grupos de interés de los tribunales.

El trabajo de desarrollo es dirigido por un *grupo de trabajo de desarrollo* con un mandato de tres años, cuyo presidente es actualmente el juez decano del mayor juzgado de primera instancia del distrito. Los miembros son el presidente del Tribunal de Apelación de Rovaniemi, los jueces decanos de los juzgados de primera instancia, tres jueces de primera

instancia, dos abogados, un fiscal y un jefe de instrucción penal de la Policía. Anualmente se nombra también un *coordinador de calidad* por elección entre los jueces de primera instancia. Su tarea es prestar ayuda a los grupos de trabajo de desarrollo, organizar actos de formación y mantener contacto regular con los grupos de interés, así como editar el *informe de calidad* (ver más abajo).

Cada año se designan también cuatro *grupos de trabajo de calidad*, cuyos miembros son jueces de primera instancia del distrito y secretarios relatores del Tribunal de Apelación. También los fiscales, abogados y jefes de instrucción penal pueden formar parte de los grupos de trabajo de calidad. El principio general es que todos los jueces participen en el trabajo de estos grupos.

Los temas del trabajo de desarrollo son elegidos atendiendo principalmente a la

importancia, actualidad y grado de concreción del problema. La elección definitiva de los temas es realizada en las Jornadas de Calidad anuales, a las que asisten todos los jueces del distrito, varios secretarios relatores del Tribunal de Apelación, licenciados en Derecho en etapa de entrenamiento judicial y representantes de los grupos de interés. En la elección de temas y la fijación de objetivos se tiene en cuenta la necesidad de asegurar que la independencia de los jueces y de los tribunales no se vea peligrada en ningún momento.

Generalmente se asigna un tema específico a cada grupo de trabajo de calidad. Éstos averiguan cuáles son los problemas esenciales relacionados con el tema, analizan las distintas prácticas seguidas en los tribunales de primera instancia, y evalúan estas prácticas para determinar por común acuerdo las más recomendables. Asimismo, elaboran propuestas para uniformizar las prácticas seguidas en los tribunales del distrito. Ya en el momento de fijar los objetivos se planifica también el seguimiento de su cumplimiento.

Cada grupo de trabajo de calidad presenta un *informe* en las Jornadas de Calidad, en las que se discuten los informes y se establecen los objetivos de calidad para el año siguiente a base de las cuestiones analizadas en los informes. Los *informes finales* son recogidos anualmente en un libro impreso, el cual se reparte gratuitamente a todos los miembros del proyecto de calidad, a todos los tribunales del país y a distintos grupos de interés. También se publica en internet e intranet (www.oikeus.fi/27723.htm).

Los temas de calidad han sido los siguientes:

Año 1999

- 1) uniformidad de las penas en delitos de hurto
- 2) uniformidad de las penas en los delitos de conducción bajo los efectos del alcohol
- 3) uniformidad de las penas en delitos de malos tratos
- 4) problemas relacionados con la instrucción de asuntos civiles

Año 2000

- 1) penas en los delitos de estupefacientes
- 2) dirección de la práctica de pruebas
- 3) seguimiento del cumplimiento de las propuestas relativas a la instrucción de asuntos civiles y seguimiento de la uniformidad de las penas en los delitos de conducción bajo los efectos del alcohol
- 4) seguimiento de la uniformidad de las penas en los delitos de hurto y de malos tratos

Año 2001

- 1) seguimiento de la subsanación de los problemas relacionados con la dirección de la práctica de pruebas, fijada como uno de los objetivos para el año 2001
- 2) seguimiento del cumplimiento de la uniformidad de las penas en los delitos de estupefacientes, fijada como uno de los objetivos para el año 2001
- 3) dirección sustancial de procedimiento en causas penales (especialmente el derecho y obligación del juez de hacer preguntas)
- 4) gestión de casos (case management) en causas civiles extensas; el objetivo es la minimización de los plazos de tramitación y la vertebración del procedimiento

Año 2002

- 1) seguimiento de la dirección sustancial de procedimiento en causas penales, fijada como uno de los objetivos para el año 2002
- 2) seguimiento del principio de case management en causas civiles extensas, fijado como uno de los objetivos para el año 2002
- 3) gestión de casos (*case management*) en asuntos de arreglo de deudas; el objetivo es la minimización de los plazos de tramitación y la vertebración del procedimiento
- 4) dirección sustancial de procedimiento en asuntos civiles (especialmente el derecho y obligación del juez a hacer preguntas)

Año 2003

- 1) motivaciones de resoluciones basadas en evidencia, en asuntos civiles y penales
- 2) uniformización de las prácticas en la elección del tipo de castigo
- 3) uniformización de las prácticas en la ejecución de las penas condicionales
- 4) preparación de un ejemplo de súplica de demanda en un asunto civil y de contestación a ella, a base de determinados hechos

Año 2004

- 1) gestión de casos (*case management*) en asuntos de arreglo de deudas y dirección sustancial de procedimiento en causas civiles (seguimiento de los objetivos de calidad fijados para el año 2003)
- 2) comportamiento del juez en la sesión como parte de la justicia procesal (*procedural justice*)
- 3) preparación de las partes en un asunto civil
- 4) aplicación del art. 6 del título 7 del Código Penal

Año 2005

- 1) motivaciones de resoluciones basadas en evidencia en asuntos civiles y penales y mejora de la calidad del contenido de las súplicas de demanda y de las contestaciones en asuntos civiles (seguimiento de los objetivos fijados para el año 2004)
- 2) uniformización de las prácticas en la elección del tipo de castigo y en la ejecución de penas condicionales (seguimiento de los objetivos fijados para el año 2004)
- 3) gestión de casos (*case management*) en causas penales
- 4) cooperación entre los jueces en la gestión de asuntos civiles y el uso de un tribunal compuesto de tres jueces para resolver causas civiles

Año 2006

- 1) procedimiento y evidencia en asuntos de encarcelamiento y de prohibición de ausentarse del lugar de residencia habitual
- 2) comportamiento del juez en la sesión como parte de la justicia procesal (seguimiento del objetivo fijado para el año 2005)
- 3) preparación de las partes en un asunto civil (seguimiento del objetivo fijado para el año 2005 y desarrollo continuado del tema elaborando una lista de medidas necesarias para la correcta preparación de las partes)
- 4) penas de los delitos de malos tratos (nuevo seguimiento y actualización a base de los informes de grupos de trabajo 3/1999 y 4/2000)

El proyecto de calidad implica también formación complementaria entre seis y ocho días al año. Los temas de las jornadas de formación han abarcado, además de los temas de calidad del año en cuestión, también cuestiones específicas de la justicia sustancial, como doctrinas generales del derecho penal, derecho de contratos y la responsabilidad civil.

El proyecto ha ganado reconocimiento tanto en Finlandia como en el extranjero. La Unión de Abogados de Finlandia concedió al proyecto en 2004 el premio “Acto judicial del año”, dotado con la estatua de bronce de Veikko Myller titulada Defensor de Legis, así como un diploma. El proyecto ganó en 2005 también el concurso The Crystal Scales of Justice Award organizado por la Comisión de la Unión Europea y el Consejo de Europa, en el cual participaron 22 proyectos de un total de cinco países. El premio consistía en una estatua de cristal y un diploma.

CRITERIOS DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio
1) JUICIO COMO PROCESO	1 a) Transparencia y apertura del juicio	<ul style="list-style-type: none"> • las partes pueden anticipar el curso de las actuaciones • los interesados están informados en todo momento sobre el curso actual del asunto y las etapas siguientes • el presidente hace uso activo de los instrumentos de información que están a su disposición como director de procedimiento para explicar el transcurso del proceso a las partes y otros intervinientes • las partes pueden presentar sus exigencias, fundamentos y aportar las pruebas pertinentes • las partes pueden exponer su postura sobre las exigencias, fundamentos y pruebas presentados por la parte contraria • las partes pueden exponer su postura sobre el material y documentación adquiridos por oficio por el tribunal.
	1 b) Imparcialidad e independencia del juez	<ul style="list-style-type: none"> • el juez resuelve el caso basándose únicamente en el material presentado y apoyándose en la normativa vigente y otras fuentes de derecho aceptables • la dirección de procedimiento no pone en peligro la confianza en la independencia e imparcialidad del tribunal • el juez trata a las partes equitativamente • el juez no deja que la presión de la publicidad, la opinión pública u otros factores externos influyan en el procedimiento o la resolución.
	1 c) Adaptación del proceso a las exigencias del asunto	<ul style="list-style-type: none"> • la naturaleza y la amplitud del asunto son tenidas en cuenta en la organización del proceso • el presidente impulsa la eficiente preparación de las partes de un asunto civil, siempre que sea necesario • se conviene la fecha del juicio con los interesados o sus abogados • si el tribunal dispone de varias salas de sesión, se destina al juicio la sala más adecuada teniendo en cuenta la dotación tecnológica exigida por el caso y las posibilidades de las partes de llegar al lugar. Los sucursales son usados para causas penales y para causas civiles, si su uso comporta ventajas esenciales para las partes • no se exige comparecencia personal de las partes si no es necesaria para la resolución o la reconciliación • antes de cancelar la vista oral se examinan las posibilidades de celebrarla por lo menos en parte y aplazarla sólo en parte y en la medida necesaria • se decide la composición del tribunal de acuerdo con la naturaleza del asunto. Los asuntos fáciles y sencillos son delegados en funcionarios inferiores del tribunal, como el secretario; la composición del tribunal es determinada de acuerdo con la naturaleza del asunto, pero se asignan varios jueces siempre que lo exige el asunto. Esta posibilidad no es descartada sólo por razones de escasez de recursos.

Puntuación	Método de evaluación
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario dirigido a los abogados, fiscales y partes (“cuestionario amplio”)
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • estadísticas sobre alegaciones de incapacidad legal • cuestionario amplio
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio • estadísticas sobre las cancelaciones de sesiones (por separado las cancelaciones por anticipado y en la sesión)

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio
1) JUICIO COMO PROCESO (continuación)	1 d) Fomento activo de acuerdo amistoso sin presionar a las partes (asuntos civiles y responsabilidad civil en asuntos penales)	<ul style="list-style-type: none"> • el juez da a conocer la posibilidad de llegar a un acuerdo durante la preparación del expediente, durante la sesión preparatoria y, en la medida de lo posible, durante el proceso, siempre respetando las opiniones y los deseos de las partes • el juez explica a las partes las ventajas del acuerdo amistoso en comparación con la resolución del asunto con sentencia • el juez no presiona u obliga a las partes a hacer a un acuerdo amistoso • para llegar a un acuerdo amistoso se usan, de acuerdo con la naturaleza del asunto y según sea posible en cada caso, diferentes técnicas de reconciliación (conversación con las partes y sus abogados, conversación sólo con los abogados, conversación con una de las partes sin presencia de la otra parte, etc.) • la reconciliación es equitativa e imparcial • en caso necesario, el juez se informa sobre la voluntad y posibilidades de las partes de transmitir el asunto al procedimiento de reconciliación judicial en tribunal (Ley 663/2005)
	1 e) Dirección de procedimiento activa y eficiente (tanto formal como sustantiva)	<ul style="list-style-type: none"> • el presidente del tribunal se ocupa de la vertebración del procedimiento para que forme un conjunto sólido y claro • los plazos establecidos para las medidas exigidas por el asunto no son prolongados sin causa fundamentada • la síntesis del material escrito es entregada a las partes de una causa civil antes de la celebración de la sesión preparatoria • en la preparación de un asunto penal se distingue claramente entre los hechos contenciosos y no contenciosos • el presidente del tribunal usa su derecho de hacer preguntas activamente para asegurar la aclaración exhaustiva de los hechos • el presidente del tribunal corrige los errores evidentes de las partes • el presidente del tribunal no permite que se mezcle en el asunto nada que no tenga que ver con él • se usan medidas coercitivas procesales en la medida necesaria para asegurar el curso eficiente del proceso
	1 f) Los gastos ocasionados por el juicio deben ser lo más razonables posible	<ul style="list-style-type: none"> • el tribunal asegura que la demanda y la contestación de un asunto civil constituyan un conjunto claro y coherente • no se prolonga innecesariamente la etapa de documentación en un asunto civil; por regla general se empieza a preparar la vista oral directamente tras recibir la contestación, sin pedir dictamen al demandante • siempre que sea posible, se celebra una sola sesión preparatoria antes de la vista oral • siempre que sea posible, se celebra la vista oral sin sesión preparatoria • siempre que sea posible, el asunto es resuelto únicamente a base de documentación

Puntuación	Método de evaluación
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • estadísticas sobre el número de acuerdos amistosos y las etapas anteriores • cuestionario amplio
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio excluyendo a las partes
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio excluyendo a las partes • estadísticas sobre petición de dictámenes y número de sesiones celebradas por tipo de asunto • estadísticas sobre sesiones preparatorias celebradas por teléfono, audiciones telefónicas de testigo y videoconferencias • estadísticas sobre la resolución de asuntos civiles únicamente a base de documentación • estadísticas sobre asuntos resueltos sin sesión preparatoria • estadísticas sobre costas judiciales

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio
1) JUICIO COMO PROCESO (continuación)	1 f) Los gastos ocasionados por el juicio deben ser lo más razonables posible (continuación)	<ul style="list-style-type: none"> • se permite a las partes presentar sólo las pruebas necesarias, y la aportación de pruebas es organizada de forma centralizada. Se evita la aportación de pruebas superfluas y no se admiten pruebas claramente innecesarias • se aprovecha la tecnología moderna (correo electrónico, teléfono y vídeo) en el juicio dentro del marco permitido por la ley • se averigua la postura de la parte –a través de su abogado y directamente, siempre que sea posible– sobre la razonabilidad de los gastos de la contraparte • para reducir el riesgo de gastos excesivos se aplican, en la medida de lo posible, las normas sobre la moderación de gastos al condenarse en costas
	1 g) El proceso es realizado de forma flexible	<ul style="list-style-type: none"> • al fijarse las fechas del juicio se tienen en cuenta las necesidades justificadas de las partes y sus abogados • se negocia con las partes y sus abogados sobre la celebración del juicio • se aprovecha la tecnología en lo posible (cf. punto 1 f), por ejemplo acordando con el testigo que se le telefonará cuando tenga que comparecer en el juicio • cuando lo desean, se da a las partes la posibilidad de ausentarse si su presencia ya no es necesaria para resolver la causa • los asuntos urgentes tienen prioridad ante otros asuntos (ver punto 4 b)
	1 h) El proceso es realizado con la máxima publicidad posible	<ul style="list-style-type: none"> • se trata en público la cuestión sobre la publicidad del proceso • cuando se decide restringir la publicidad, la limitación afectará sólo a aquellas partes del proceso donde resulte necesaria • al decidirse mantener confidenciales algunos documentos, se limita la confidencialidad sólo a aquellas partes de los documentos o resoluciones donde resulte necesaria • se preparará para el público síntesis de resoluciones reservadas, haciendo constar las líneas generales del asunto y las motivaciones de la resolución • la publicidad del juicio no debe violar la intimidad de las personas ni impedir la celebración del juicio sin intromisiones
	1 i) Se permite la interacción en el juicio	<ul style="list-style-type: none"> • los intervinientes sienten que pueden presentar libremente sus puntos de vista sobre el asunto • los intervinientes tienen la experiencia de que se les escucha y entiende (contacto visual con el hablante, preguntas complementarias, etc.) • además de audición formal se procura asegurar que los intervinientes sientan que sus puntos de vista son tenidos en cuenta

Puntuación	Método de evaluación
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio excluyendo a las partes • estadísticas sobre el uso de medios tecnológicos (ver 1 f)
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario a los medios informativos • cuestionario amplio excluyendo a las partes • estadísticas sobre resoluciones reservadas • estadísticas sobre el número de síntesis públicas sobre resoluciones reservadas
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • cuestionario amplio

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio
2) RESOLUCIÓN	2 a) Las resoluciones son justas y legales	<ul style="list-style-type: none"> • en la resolución consta claramente que se atiende a la legislación vigente y está basada en la documentación presentada en el juicio • en la resolución se tiene en cuenta también la jurisprudencia y otras fuentes de derecho aceptables (literatura jurídica, trabajos preparatorios de las leyes, argumentos de hecho, etc.), así como los hechos relevantes de los casos concretos
	2 b) Las motivaciones de la resolución convencen tanto a las partes y demás intervinientes en el proceso, como los miembros de la comunidad científica, de que la resolución es justa y legal	<ul style="list-style-type: none"> • Las resoluciones están motivadas de forma tan convincente y clara, que los interesados y otros intervinientes pueden sentir que las resoluciones son justas y correctas.
	2 c) Las resoluciones están motivadas de forma abierta y transparente	<ul style="list-style-type: none"> • en las motivaciones consta claramente cuáles son los fundamentos en que se basa la resolución • si ha habido más de una opción seria para la resolución, se mencionan también éstas en las motivaciones • se toma postura también sobre los argumentos contrarios a la resolución y se explica por qué los argumentos favorables han pesado más (principio pro&contra) • se mencionan, en la medida en que se estime conveniente, las fuentes de derecho usadas (ver 2 a). Sin embargo, las posturas adoptadas en la literatura jurídica no son comentadas más que en los casos en que una argumentación basada en la literatura jurídica haya sido necesaria para llegar a la resolución
	2 d) Las motivaciones son exhaustivas y coherentes	<ul style="list-style-type: none"> • las motivaciones están centradas en problemas y se hace constar cuáles de las cuestiones relevantes para la resolución son contenciosas y cuáles no lo son; las pruebas de cada cuestión contenciosa son analizadas sólo cuando tienen relevancia para resolver la cuestión concreta

Puntuación	Método de evaluación
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • estadísticas sobre el porcentaje de recursos interpuestos (número de recursos en proporción con las resoluciones recurribles) • estadísticas sobre resoluciones modificadas en instancias superiores • estadísticas sobre denuncias presentadas a autoridades de control jurídico
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • cuestionario amplio
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio • estimación realizada por un grupo de expertos (grupo compuesto por un juez, un abogado, un fiscal, un catedrático universitario y un profesional de la comunicación)
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio • estimación realizada por un grupo de expertos (sobre su composición, ver 2 b)

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio
2) RESOLUCIÓN (Continuación)	2 e) Las motivaciones son comprensibles en cuanto a su redacción	<ul style="list-style-type: none"> • el lenguaje usado en las motivaciones es comprensible, para que también las personas ajenas al caso puedan comprender las líneas generales de la resolución • las motivaciones están redactadas usando el lenguaje común, evitando el uso de términos jurídicos; cuando su uso es necesario, se explica el contenido de los términos • se facilita la comprensibilidad de las motivaciones también a través del uso de títulos y subtítulos
	2 f) La resolución tiene una estructura clara, y su lenguaje y su presentación son esmerados	<ul style="list-style-type: none"> • la resolución está dividida en partes claramente distinguibles para la descripción de los hechos, las pruebas, las motivaciones y el resultado final • la redacción es suficientemente concisa • la redacción no contiene erratas ni faltas lingüísticas • también la presentación externa de la resolución es esmerada
	2 g) La lectura de las resoluciones es comprensible	<ul style="list-style-type: none"> • la resolución es leída usando la lengua hablada, evitando la monotonía de voz • se asegura, a través de preguntas en medio y al final de la lectura, que las partes comprendan el contenido de la resolución • se da a los interesados la oportunidad de presentar preguntas para concretizar algún punto que no hayan entendido bien • al leer la resolución, el juez se dirige al interesado y establece contacto visual con él
3) TRATO A LOS INTER- VINIENTES Y AL PÚBLICO	3 a) Se trata a los intervinientes en el juicio y al público con pleno respeto de su dignidad humana	<ul style="list-style-type: none"> • los jueces no contemplan a los intervinientes como objetos impersonales, sino como individuos que piensan, sienten y tienen voluntad, independientemente del papel que desempeñan en el juicio
	3 b) Se facilita información adecuada a las partes, sin perjuicio de la independencia y la imparcialidad del tribunal	<ul style="list-style-type: none"> • se informa a las partes sobre quiénes son los jueces que entienden en el asunto; también se les informa sobre posibles cambios en este aspecto • se contesta sin demora a las peticiones de información presentadas por las partes • en los locales del tribunal hay folletos e impresos, y también se ofrece activamente este tipo de material a los intervinientes en el juicio • en caso necesario se aconseja a los interesados dirigirse a un abogado • no se dan consejos o instrucciones encaminados a favorecer un resultado positivo para el interesado, pero se ofrece ayuda, según la naturaleza del asunto, por ejemplo para iniciar la tramitación del asunto

Puntuación	Método de evaluación
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio • estimación realizada por un grupo de expertos (sobre su composición: ver 2 b)
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio • estimación realizada por un grupo de expertos (sobre su composición, ver 2 b)
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio • cuestionario dirigido a los miembros del jurado
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio
3) TRATO A LOS INTER- VINIENTES Y AL PÚBLICO (continuación)	3 c) Se prestan servicios y se facilita información a los que asisten a un juicio en cuanto llegan al lugar de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • en el lugar de la sesión hay señales claras • se ha organizado un punto de información en el lugar de la sesión • todo el personal del tribunal se encarga de prestar información en la medida en que sea posible sin poner en peligro la exigencia de imparcialidad
	3 d) Se facilita a los intervinientes toda la información necesaria sobre el juicio	<ul style="list-style-type: none"> • se informa a los interesados y otros intervinientes de las etapas y el cronograma del procedimiento • se informa a los interesados y otros intervinientes de la composición del tribunal (por lo menos el presidente y el secretario) ya en la documentación que les ha sido remitida • en la lista de asuntos puesta en la puerta de la sala constan los nombres de los miembros del tribunal y del secretario • los miembros del tribunal se presentan a los intervinientes al comienzo de la sesión • se asegura que los intervinientes estén enterados del curso del juicio, y en caso necesario el presidente explica al comienzo de la sesión el curso del proceso y el papel de las partes en cada etapa • los intervinientes tienen a su disposición folletos informativos • las páginas de internet del tribunal están actualizadas y contienen material informativo sobre el proceso judicial, así como enlaces para este tipo de material
	3 e) Cuando sea necesario, el tribunal presta información a los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • el tribunal cuenta con un plan de información actualizado y lo sigue cuidadosamente
	3 f) En los espacios destinados a la espera se tienen en cuenta las necesidades de distintos grupos de personas	<ul style="list-style-type: none"> • la parte perjudicada y sus testigos, y en caso necesario también los inculpadados o demandados, tienen la posibilidad de esperar el comienzo del juicio en salas de espera destinadas específicamente a ellos (desde el punto de vista de la parte perjudicada es importante que puedan esperar el juicio sin presiones de ningún tipo; lo mismo vale para los inculpadados que tienen miedo) • se asegura que en los locales destinados a la espera no haya, por ejemplo, personas embriagadas que puedan causar molestias

Puntuación	Método de evaluación
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • cuestionario dirigido a los medios de información • comunicación del tribunal sobre la existencia de un plan de información
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio
4) CELERIDAD DEL PROCEDIMIENTO	4 a) Se resuelven los asuntos dentro de los plazos óptimos establecidos	<p>Plazos óptimos (por etapas):</p> <p><u>1. Asuntos civiles (excluyendo los sumarios) y asuntos contenciosos de jurisdicción voluntaria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • registro inmediato de la petición de demanda y análisis de su contenido (= una semana) • plazo para la contestación = de dos a tres semanas según la naturaleza del asunto • plazo para posible dictamen = de dos a tres semanas • sesión preparatoria en el plazo de dos meses después de haberse completado la etapa de documentación • vista oral en el plazo de dos semanas después de la sesión preparatoria • resolución en el plazo de dos semanas después de la vista oral <p>Así, el plazo óptimo total para la resolución de este tipo de asuntos es de cuatro meses.</p> <p><u>2. Asuntos penales:</u></p> <p><u>2.1. Asuntos penales sencillos</u> (conducción bajo los efectos del alcohol, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • hay confesión, no hay responsabilidad civil o el asunto puede ser resuelto sin juicio oral • resolución a base del expediente o juicio oral y resolución en un plazo máximo de un mes <p>Así, el plazo óptimo total para la resolución de un asunto penal sencillo es de un mes.</p> <p><u>2.2. Otros asuntos penales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • aclaración de las exigencias de las partes perjudicadas = de dos a tres semanas • juicio oral en el plazo de dos meses desde la admisión a trámite del asunto <p>Así, el plazo óptimo total para este tipo de asuntos es de dos meses.</p> <p>Observación: para alcanzar los plazos óptimos es necesario que ningún procedimiento contenga etapas en que no se haga nada por el asunto</p>
	4 b) En la fijación del cronograma para el juicio se tiene en cuenta la importancia del asunto para las partes y la duración de las etapas anteriores al juicio	<ul style="list-style-type: none"> • aunque por regla general se tramiten los asuntos en el mismo orden en que llegan, en determinados tipos de asuntos conviene tener en cuenta su gran importancia para las partes: por ejemplo, los edificios insalubres por moho, los pleitos sobre la custodia de hijos menores, los asuntos de derecho laboral, los asuntos de arreglos de deudas • se tiene en cuenta la normativa específica sobre la celeridad del procedimiento • se tienen en cuenta las peticiones de las partes sobre la aceleración del procedimiento • si la tramitación se ha prolongado en alguna etapa (p. ej. en la instrucción o en una instancia inferior), se presta atención especial a la celeridad del procedimiento

Puntuación	Método de evaluación
<p><u>Asuntos civiles (excluyendo los sumarios) y los asuntos contenciosos de jurisdicción voluntaria:</u> < 4 meses = 5 4–6 meses = 4 6–8 meses = 3 8–10 meses = 2 10–12 meses = 1 > 12 meses = 0</p> <p><u>Cumplimiento:</u> Asuntos penales sencillos: < 1 mes = 5 1–2 meses = 3 2–3 meses = 1 > 3 meses = 0</p> <p>Otros asuntos penales: < 2 meses = 5 2–3 meses = 4 3–4 meses = 3 4–5 meses = 2 5–6 meses = 1 > 6 meses = 0</p>	<ul style="list-style-type: none"> • estimación de los jueces sobre los plazos medios (en la etapa inicial) • estadísticas sobre los plazos de resolución de los tribunales de primera instancia <ul style="list-style-type: none"> • estimación de los jueces sobre los plazos medios (en la etapa inicial) • estadísticas sobre los plazos de resolución de los tribunales de primera instancia
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio excluyendo a las partes

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio	
4) CELERIDAD DEL PROCEDIMIENTO (continuación)	4 c) También los interesados sienten que el procedimiento es suficientemente rápido	<ul style="list-style-type: none"> • aunque la tramitación del asunto sea rápida desde el punto de vista del tribunal, hay que aspirar a que lo sea también desde el punto de vista de los interesados • en caso necesario, por ejemplo, se explica a las partes de qué etapas consta el procedimiento en su total y por qué cada etapa es necesaria 	
	4 d) Se cumplen los plazos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • no se concede automáticamente prolongación de los plazos, sino sólo cuando concurren razones justificadas, e incluso en tal caso sólo por unas semanas, como máximo • no se concede automáticamente prolongación para el plazo de contestación • se cumplen los plazos establecidos en la ley para asuntos urgentes 	
5) COMPETENCIA Y PROFESIONALIDAD DE LOS JUECES	5 a) Los propios jueces asumen la responsabilidad del mantenimiento de su competencia y profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • los jueces estudian la nueva legislación y los trabajos preparatorios de las leyes, siguen la jurisprudencia más reciente y se mantienen al día sobre el contenido de la esencial literatura jurídica 	
	5 b) Los jueces participan activamente en formación continua	<ul style="list-style-type: none"> • los jueces participan activamente en los actos formativos organizados por el tribunal de forma independiente o en el ámbito del proyecto de calidad • los jueces asisten asiduamente a los cursillos de formación complementaria organizados por la administración central de los tribunales u otro órgano responsable de la formación de jueces • los jueces asisten a actos formativos durante ocho ó diez días al año (número óptimo de días formativos por juez) 	
	5 c) La formación continua de los jueces es tratada en las conversaciones de desarrollo mantenidas anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • las necesidades de formación y la participación de cada juez en actos formativos constan en el plan de formación del tribunal 	

Puntuación	Método de evaluación
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • cuestionario amplio
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario amplio
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • cuestionario dirigido a los tribunales

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio
5) COMPETENCIA Y PROFESIONALIDAD DE LOS JUECES (continuación)	5 d) El tribunal cuenta con jueces especializados en determinados asuntos	<ul style="list-style-type: none"> • el tribunal se especializa en asuntos civiles o penales • si el tamaño del tribunal lo permite, puede especializarse aun más estrechamente en determinados tipos de asuntos
	5 e) Las partes y los abogados tienen la experiencia de que el juez se ha preparado bien para el asunto y lo domina exhaustivamente	<ul style="list-style-type: none"> • el juez conoce bien los hechos • el juez entiende de qué se trata • el juez domina la normativa aplicable, conoce la jurisprudencia y literatura jurídica pertinentes y tiene los conocimientos necesarios para discutir el asunto con otros especialistas de la administración de justicia • la dirección de procedimiento es clara y coherente • el juez no muestra vacilación durante el juicio • el juez se muestra capaz de comunicarse sin problemas también con los laicos (descripción del asunto, discusión sobre él en "lenguaje llano") • la resolución es dictada de forma clara y comprensible
	5 f) Los jueces asisten asidua y activamente a reuniones de calidad y al trabajo de grupos de trabajo de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • en el tribunal se organizan regularmente reuniones de jueces (por ejemplo una vez al mes) • en las reuniones de jueces se discuten, además de las cuestiones administrativas, los problemas de administración de justicia planteados por los jueces • los asuntos tratados en las reuniones son preparados por anticipado de acuerdo con la naturaleza del asunto • se deja constancia de los asuntos tratados en las reuniones de jueces en una memoria o acta de la reunión • los jueces se muestran dispuestos a asumir la responsabilidad sobre los asuntos tratados en las reuniones
6) ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	6 a) La gestión y dirección del tribunal es profesional y contribuye al buen éxito de las actividades del tribunal	<ul style="list-style-type: none"> • se fijan objetivos para la gestión y dirección • hay un código de prácticas que orienta la actividad del tribunal • en la dirección se toma en cuenta equitativamente el punto de vista del cliente y el del tribunal • el tribunal es dirigido en interacción con el personal • se asegura que el tribunal cuente con recursos humanos cualificados y con la competencia necesaria
	6 b) El reparto de los asuntos admitidos a trámite se hace de forma planificada y de manera propicia para despertar confianza	<ul style="list-style-type: none"> • el reparto de los asuntos a distintos jueces se hace por sorteo o por otro método que asegure un resultado final equitativo • la persona encargada del reparto no influye en el resultado • los criterios de reparto han sido establecidos por anticipado • el encargado del reparto no tiene interés alguno en el resultado • se han elaborado instrucciones escritas sobre los criterios para aquellos casos que permiten un reparto diferente (por ejemplo un asunto excepcionalmente extenso)

Puntuación	Método de evaluación
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicación del tribunal
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • cuestionario amplio
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • estadísticas del tribunal
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • estimación realizada por un grupo de expertos (compuesto por un juez, un abogado y un fiscal) • comunicación del tribunal

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio
6) ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA (continuación)	6 c) En la tramitación de los asuntos se tiene en cuenta la competencia específica de jueces concretos	<ul style="list-style-type: none"> • la competencia específica de cada juez es tenida en cuenta al asignar diferentes asuntos a los jueces y al establecerse los criterios del reparto de asuntos
	6 d) Las actividades del tribunal son organizadas de tal manera que sea posible asignar más de un juez a los asuntos que lo requieran	<ul style="list-style-type: none"> • se pueden usar composiciones ampliadas siempre que el asunto sea extenso y complejo desde el punto de vista jurídico, a causa de las pruebas aportadas o por otras razones • el tribunal cuenta con recursos suficientes para usar composiciones ampliadas
	6 e) Se mantienen anualmente conversaciones de desarrollo con los jueces	<ul style="list-style-type: none"> • las conversaciones de desarrollo son sistemáticas y preparadas por anticipado • se usan formularios específicos con los temas que generalmente se plantean en las conversaciones • se hacen constar en el impreso los acuerdos sobre formación continuada hechos en el marco de las conversaciones
	6 f) El tribunal cuenta con un sistema para seguir activamente el progreso de los asuntos y para tomar medidas cuando sea necesario acelerar la tramitación de los asuntos prolongados.	<ul style="list-style-type: none"> • se sigue el curso de los asuntos prolongados (p.ej. en trámite desde hace más de un año) • los jueces analizan cada trimestre las estadísticas sobre los asuntos tramitados en cada tribunal y los plazos alcanzados • las estadísticas relativas a cada juez concreto son analizadas con el juez en cuestión por lo menos una vez al año • el tribunal cuenta con reglas de juego acordadas por anticipado sobre la manera de proceder si los asuntos tramitados por algún juez concreto empiezan a mostrar síntomas de demora por ejemplo por una excesiva carga de trabajo
	6 g) Se vela por la seguridad de los intervinientes en el juicio y del personal del tribunal	<ul style="list-style-type: none"> • el tribunal cuenta con un plan de seguridad vigente, en el que se definen los riesgos de seguridad y las medidas encaminadas a mantener la seguridad (p. ej. formación de seguridad, inspecciones de seguridad, control por cámara, control de paso, turnos de guardia, sistema de alarma, salidas de urgencia, posibilidad de usar una sala con seguridad reforzada) • los asistentes al juicio tienen la sensación de que su seguridad está plenamente garantizada

Puntuación	Método de evaluación
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • comunicación del tribunal
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • estadísticas sobre composiciones ampliadas
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • comunicación del tribunal
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • comunicación del tribunal
<p><u>Cumplimiento del criterio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • comunicación del tribunal • cuestionario amplio

Área de evaluación	Criterio de calidad	Requisitos del criterio	
6) ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA (continuación)	6 h) Se toman las medidas necesarias para asegurar que los que trabajan en el tribunal no se agoten por la sobrecarga de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • los superiores aseguran que el personal no trabaje con exceso y que haya un equilibrio normal entre el trabajo y el tiempo libre • todos los que trabajan en el tribunal tienen la posibilidad de contribuir a su bienestar en el trabajo • el tiempo exigido por la participación en actos formativos es tenido en cuenta en el reparto de tareas a los jueces • si el tribunal cuenta con recursos objetivamente insuficientes, la responsabilidad sobre la concurrencia de asuntos en trámite es asumida por el juez decano 	

Puntuación	Método de evaluación
<u>Cumplimiento del criterio:</u> <ul style="list-style-type: none"> • en ningún aspecto = 0 • en algunos aspectos = 1 • en varios aspectos = 2 • bien = 3 • muy bien = 4 • de manera ejemplar = 5 	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación de los jueces • estadísticas sobre permisos por enfermedad

Pilotaje de los parámetros de calidad

Los parámetros de calidad fueron sometidos a prueba en 2007 para comprobar su utilidad y su idoneidad para evaluar la calidad de la administración de justicia. La actividad de los tribunales fue evaluada por los propios jueces, las partes de los procesos judiciales, los grupos de interés de los tribunales (fiscales y abogados) y un grupo de expertos. También se dirigió un cuestionario reducido a los miembros de jurado y a representantes de los medios de información. Asimismo, la información obtenida directamente de los propios tribunales o a través de los sistemas de evaluación existentes fue unida al material de evaluación.

En el pilotaje se recogió información a través de cuestionarios dirigidos a varios grupos de informantes. Se elaboraron preguntas diferentes para cada grupo. Se usó principalmente un cuestionario electrónico creado con el programa Webropol.

El pilotaje de los parámetros de calidad fue llevado a cabo de modo plenamente satisfactorio: no surgieron problemas de importancia. El punto más débil fue la escasa participación de los grupos de interés de los tribunales –fiscales, abogados y representantes de los medios de información– y especialmente de las partes de los procesos. Será necesario buscar modos adecuados para aumentar el número efectivo de informantes en el perfeccionamiento ulterior del sistema. Para encaminar el trabajo de desarrollo de los tribunales de la mejor manera posible es importante obtener información sobre la experiencia que los propios interesados tienen del trabajo de los tribunales.

Los resultados del pilotaje están presentados en la publicación *Laatumittariston pilotoinnin loppuraportti* (Informe final del pilotaje de los parámetros de calidad) del año 2008, disponible sólo en lengua finesa.

Resultados de evaluación

En el informe se presentan los resultados de la evaluación separadamente por cada juzgado de primera instancia. No se comparan los juzgados entre sí, ya que el tamaño de los juzgados varía considerablemente. Los resultados del Tribunal de Apelación de Rovaniemi son presentados en un capítulo aparte.

Los resultados de cada juzgado de primera instancia del distrito están clasificados por grupos de informantes. Se ha elegido este método porque los cuestionarios dirigidos a cada grupo de informantes contienen preguntas diferentes, por lo que las respuestas de los diferentes grupos no son comparables entre sí. Hay también un resumen general de los resultados de cada juzgado, el cual abarca todos los criterios de calidad. En el resumen se unen las evaluaciones de los distintos grupos de informantes. También se indica la puntuación total obtenida por el juzgado en cuestión.

Los resultados de evaluación demuestran que la calidad de los tribunales del distrito es buena. No obstante, hay algunos aspectos preocupantes. La duración de los procesos es muchas veces excesiva desde el punto de vista de los interesados. Otro resultado preocupante tiene que ver con la carga de trabajo de los jueces. Muchos jueces consideran que su trabajo es agobiante. Estos dos resultados indican que los recursos de los tribunales no son del todo satisfactorios. A largo plazo, la escasez de recursos puede llevar al sobregotamiento del personal de los tribunales. Esto sería peligroso

en muchos sentidos y afectaría a la calidad de la administración de justicia.

Idoneidad de los parámetros para la evaluación de la administración de justicia

Las seis áreas de evaluación de los parámetros resultaron ser útiles para la evaluación. Analizando estas áreas se puede obtener información amplia sobre la calidad de la actividad de los tribunales. Asimismo, la elección de los criterios específicos resultó, por regla general, muy adecuada. Los criterios elegidos son esenciales para la calidad de la administración de justicia.

Así, a la luz de las experiencias obtenidas en el pilotaje, los parámetros de calidad satisfacen las expectativas. Revelan de manera clara los puntos que deberán ser mejorados en la actividad de los tribunales. Los aspectos mejorables pueden detectarse fácilmente buscando para cada juzgado concreto aquellos criterios donde el juzgado en cuestión haya obtenido una puntuación inferior a 3. Los

parámetros de evaluación son útiles también como instrumento de formación. Permiten también el autoaprendizaje: al analizar los resultados de su juzgado, el juez probablemente reflexionará sobre los aspectos que deberán ser mejorados. Estos temas podrán también ser planteados en las conversaciones de desarrollo. Asimismo, los parámetros sirven como impulso para el debate sobre la justicia fuera de los tribunales. La evaluación obtenida de las intervinientes en los procesos contribuye también en sí a mejorar la calidad de los tribunales, al obligarlos a tener más en cuenta las necesidades y expectativas de los ciudadanos que intervienen en procesos judiciales.

Los resultados de la evaluación deben ser analizados a la luz de los objetivos de los parámetros. No está previsto que sean usados como instrumento de vigilancia de los tribunales. La idea no es tampoco que los tribunales compitan entre sí. De hecho, ni siquiera es posible, ya que los resultados obtenidos por diferentes juzgados no son comparables entre sí, dado el tamaño diferente de los juzgados.