



Sociedad Argentina de Sociología Jurídica



UNIVERSIDAD NACIONAL
DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Jurídicas
y Sociales

8^{vo} Congreso Nacional
de **Sociología Jurídica**
"derecho, democracia y sociedad"

Comisión 5: La administración de justicia y profesiones jurídicas.

Los Sistemas de Gestión de Calidad y Administración de Justicia: la eficiencia y eficacia de la organización jurisdiccional como presupuestos de la accesibilidad a la administración de justicia.

Autor: Prof. Abog. José F. Elorza

Universidad Nacional del Litoral – Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Profesor Auxiliar Ordinario – Jefe de Trabajos Prácticos – investigador Categoría V –
Doctorando Universidad Complutense de Madrid

Cuando se habla de calidad del sistema de justicia se refiere habitualmente a dos aspectos diferentes: en primer lugar, a la calidad intrínseca del resultado/ producto del servicio de administración de justicia, es decir, la Sentencia; y, en segundo lugar, al funcionamiento como organización del Poder Jurisdiccional, es decir a su calidad como sistema de gestión y administración creado con un propósito, objetivos y una misión social.

La presente ponencia refiere exclusivamente al segundo de los aspectos, sin considerar en ningún momento la "calidad" de la(s) sentencia(s) del órgano jurisdiccional o la "calidad" de los aspectos normativos que hacen al resultado del servicio, es decir, el derecho de fondo y forma aplicable a cada procedimiento jurisdiccional para dirimir conflictos en sede judicial.

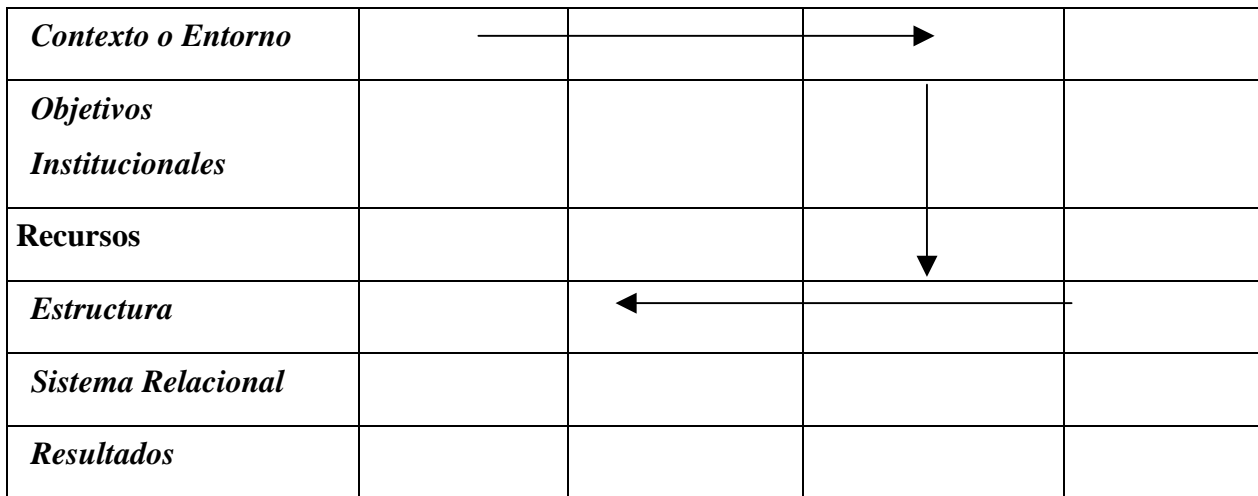
Dichas cuestiones hacen, o bien al fundamento ético – filosófico mismo del sistema de normas o, a cuestiones de política legislativas, que no son objeto de la presente reflexión.

I.- El Poder Judicial como organización.

¿Es posible aplicar los principios y conceptos de la gestión de calidad a la gestión de la organización judicial?

Para respondernos el interrogante primeramente debemos considerar a ésta como una organización. Para ello partiremos - de modo simplificado y desde una perspectiva descriptiva - de la siguiente afirmación: que cualquiera sea la clasificación o agrupamiento que hagamos de las organizaciones (por sus objetivos, por su titularidad, etc.), en todas ellas encontramos los elementos estructurales y dinámicos (procesos) que se muestran en el próximo cuadro:

PROCESOS de... ELEMENTOS	RELACIÓN CON EL ENTORNO	GOBIERNO; GESTIÓN Y ADMINISTRA CIÓN	ESPECÍFICOS DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓ N	EVALUACIÓ N
			Procesos claves	



Cuadro 1

Entendiendo así que toda organización se identifica con una *razón de ser* (objetivos), desarrollando su actividad *en* (y *para*) un contexto o entorno específico; disponiendo para ello de un conjunto de recursos materiales e inmateriales y estructurando de una cierta forma la organización del trabajo, lo que le permite lograr sus propósitos (prestación de un servicio, producción de un bien). Y, donde los procesos constituyen la dinámica o puesta en acción de esos elementos estructurales, para la consecución de unos objetivos y resultados.^{1 (2)}

La relación entre los elementos genera un conjunto de procesos y sub-procesos inter-relacionados que constituyen la dinámica cotidiana de cualquier organización, en procura de los resultados planificados y esperados.

Por proceso aquí entendemos, tal como lo hace la norma ISO 9000:2000, a “*cualquier actividad o conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs)*” (apartados 2.4 y 3.4 de la norma).

Para las organizaciones prestadoras de servicios, tal como se trata en el caso de la organización de justicia, ésta *transformación de elementos de entrada (inputs)* es “*el resultado de llevar a cabo*

¹ Es necesario dejar claro, coincidiendo con la opinión de Etkin (2000), que ésta representación de los elementos estructurales y procesuales de la organización, como todo modelo o mapa de la realidad, puede resultar incompleto y, además, que se encuentra situada a un nivel de análisis de observador, pudiendo constituir una referencia para el diagnóstico, pero no pretende ser una propuesta de cómo debería ser una organización. Este último tipo de propuesta recién puede formularse a partir de una evaluación de la organización y surgirá como un consenso de los actores de la misma en cuanto a objetivos y modos de actuación para conseguirlos.

² Para profundizar estos conceptos ver Etkin Pag. 21-22 y sgts.



necesariamente al menos una actividad de interfaz entre el proveedor y el cliente” (usuario/ciudadano).

La interfaz entre el poder judicial y el usuario se produce, entonces, al momento de su solicitud para iniciar un cierto procedimiento jurisdiccional que dé respuesta a sus necesidades; originando con ello un conjunto de procesos y sub-procesos en la organización que generarán un resultado por parte de ésta.

Como se percibe, aquí no entran en análisis las normas de derecho procesal y fondo implicadas en la resolución del juez (sobre la cuestión sometida a su jurisdicción) sino, cómo gestionó la organización -recursos dispuestos, plazos, registros, procesos internos, etc.- la demanda inicial (input) del cliente/usuario del sistema y le dio una cierta respuesta a través de un resultado.

Esto nos permite situarnos en una perspectiva diferente respecto de lo actuado en el ámbito del poder jurisdiccional, saliendo de la perspectiva del puro análisis de las normas de procedimiento, como rectoras de la actividad del juez para la resolución de las causas sometidas a su arbitrio, para colocarnos en la gestión que efectúa la organización ante la demanda de prestación del servicio de justicia y cómo se estructura y funciona para dar respuesta a dicha demanda.

Entendiendo que la gestión eficiente y eficaz de la organización, de acuerdo con criterios de calidad, resulta indispensable para la calidad del proceso judicial en sí; que se constituye en una variable esencial para establecer la medida de dificultad en el acceso a la Justicia.

Lo dicho coincide con el análisis que al respecto hace F. Fucito (2003) sobre la inocuidad de las reformas a las normas procesales en el mejoramiento de la gestión de la organización judicial. Señalando que, no obstante los aportes producidos desde las ciencias sociales y de la gestión sobre el funcionamiento de las organizaciones y particularmente sobre la justicia, *“la fuerza de la formación jurídica hizo que muchos se mantuvieran en los históricos parámetros de la reforma procesal (...), la mentalidad prevaleciente siguió pensando en cambios dentro del sistema y no en cambios del sistema”*.

Sin pretender restar importancia a las modificaciones a la legislación procesal y adoptando una terminología propia del análisis empresarial, podemos considerar al proceso judicial como el “proceso clave de negocios” de la organización de la administración de justicia y, sin duda, la mejora en la estandarización de dicho proceso (e/d las normas procesales aplicables) significa un avance en la calidad de la organización, al menos en ciertos resultados esperables de ella.



Pero, esto deja de lado la consideración sobre importantes parámetros de la organización como son todos los no vinculados al proceso clave o "de negocios" (ver cuadro 1) .

Por ejemplo, la determinación de sus objetivos y el consecuente establecimiento de resultados esperables, el funcionamiento de su sistema de relaciones – problemas de liderazgo, toma de decisiones, manejo de flujos de información, etc.- , la percepción de la organización por parte de los usuarios y la sociedad en general, etc., quedan fuera de análisis, siendo que constituyen los elementos claves a considerar para evaluar la calidad en la gestión de la organización y en consecuencia, de su producto / servicio.

Es aquí donde los modelos, conceptos, herramientas e instrumentos de la gestión de calidad cobran decisivo valor y resultan aplicables a la organización de la Justicia, para que ésta se encuentre en condiciones de dar respuesta satisfactoria a las necesidades y demandas que le plantea la Sociedad.

II.- El concepto de calidad y los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC): su desarrollo

1. El concepto general de calidad, evolución histórica.

Al analizar el concepto de Calidad en general se puede coincidir en caracterizarlo como un término complejo, de múltiples sentidos, heterogéneo y de difícil o compleja definición objetivamente validable. Por éstas razones una estrategia de abordaje del tema en general, para luego referirlo a la calidad en los procesos claves de la organización judicial, es realizar una breve retrospectiva de su evolución histórica.

Podemos apreciar una evolución en el concepto de calidad que va de unas iniciales definiciones vinculadas al producto, como la de **Jurán** (1988) que la entiende como la calidad del producto en "adecuación para el uso a que se destina", a las de **Deming** (1981), **Crosby** (1979) o **Tenner y Detoro** (1992), **Alvarez** (1998) **Roure** (1992) que consideran la calidad como satisfacción o acomodamiento a las exigencias o demandas de los clientes, tanto internos (agentes, empleados implicados en los procesos de producción) como externos (consumidores o beneficiarios del producto o servicio). Concepto éste último en el cual se sustentan los modelos de excelencia en general (CWQC, EFQM, etc) y las normas ISO 9000.

Así, podemos distinguir, coincidiendo con **López Rupérez** (1997), entre un **concepto referido al propio producto/servicio** y otro **operativo** de calidad.

La calidad es a partir de la definición operativa no solamente la calidad producida, es decir ajustada a ciertas normas o especificaciones del producto, que no queda excluida como tal, sino también la “*calidad percibida*”, por el cliente o usuario. **T. Berry** (1992) hace una precisión sobre este concepto operativo de calidad al matizar el alcance de la satisfacción de las expectativas de los clientes, conque éstas sean razonables, de modo que hablaríamos de calidad como la *satisfacción de las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables*. Donde definir lo razonable – irrazonable tampoco resulta sencillo. Asimismo debemos tener presente, en la valoración de la utilidad del concepto operativo que, convertido en parámetro de la medida de la calidad, torna *el concepto.... en algo sometido a la subjetividad de los propios individuos*”, como señala **Gento Palacios** (1999).

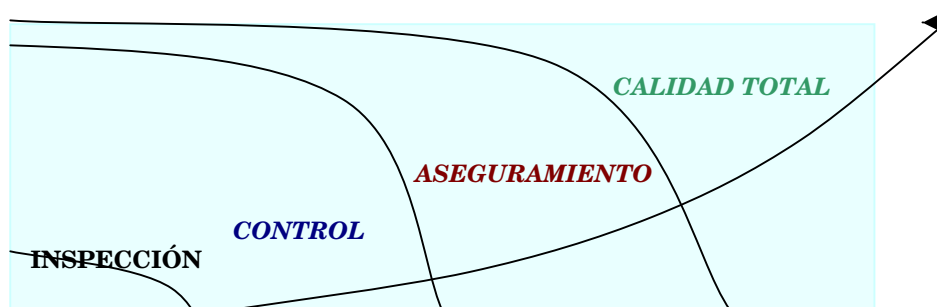
Por último cabe añadir la distinción que efectúa Badía Giménez - Bellido (1999) en el tratamiento del concepto en referencia al *producto/servicio* y el acuerdo entre las especificaciones de éste y lo realmente producido. En ese sentido señala dos acepciones del término calidad: **calidad relativa y nivel de calidad**.

Donde **nivel de calidad** expresa la ubicación dentro de una escala cuantitativa “*mediante evaluaciones técnicas*” de conformidad del producto a las características regladas o contratadas.

La relevancia de este concepto se manifiesta cuando efectuamos procesos de evaluación (de productos o servicios), ya que permiten constituir criterios objetivos de evaluación para los productos/ servicios o los procesos y sus resultados, permitiendo establecer la diferencia entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado/ producido en una organización concreta.

Estos autores (Badía G. y Bellido) en referencia a la **calidad en la gestión de la organización**, señalan al hablar de la evolución del concepto de calidad que éste ha tenido una impronta comprensiva de distintas etapas, caracterizadas por que la posterior absorbe las exigencias de la anterior y concreta nuevas exigencias.

Gráficamente presentan la evolución del concepto de la siguiente manera:





Badía – Bellido: “El Camino de la Calidad” (1999)-adaptado-

Definiendo entonces calidad en el contexto de la última etapa (calidad total), a través del concepto de “Gestión de Calidad”, el cual sería: “*el proceso de identificar, aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos humanos relacionados con ella –clientes, empleados directivos, propietarios, proveedores- con respecto a los productos y servicios que ésta proporciona*”. (1999:18).

Hasta ahora se ha efectuado un examen fragmentado del concepto de calidad, siguiendo el cambio o evolución que tuvo éste en el desarrollo histórico.

Podemos visualizar en el siguiente cuadro una clasificación del concepto, de acuerdo a un agrupamiento que considera en éste su referencia principal al producto/ servicio o, la gestión de la organización:





ABSOLUTA – RELATIVA

REACTIVA

PROACTIVA

Presentando de manera esquemática el desarrollo histórico del término calidad, es posible diferenciar tres etapas. La primera está marcada por la "*calidad del producto*", la segunda por la "*Participación de los trabajadores*" en la mejora continua de los procesos de la organización, y la tercera por la "*Satisfacción del cliente*" y la calidad total.

En la primer etapa la preocupación se centra en el producto y se caracteriza por la exigencia de una relación de adecuación del producto/servicio a unos parámetros definidos internamente en la empresa y cuyo controlador es independiente del proceso de producción (inspección, departamentos de calidad).

Una segunda etapa considera el proceso de producción y el rol del recurso humano en éste, procurando su implicación para obtener la calidad, es el modelo de los "Círculos de calidad".

La última etapa, que integra las exigencias de las anteriores, es la del enfoque de la Gestión de Calidad Total (toda la organización, todos los procesos), cuya expresión más frecuente la encontramos en los modelos de excelencia.

Esta última etapa da origen conceptualmente a otra categoría clasificatoria, distinguiéndose entonces entre, calidad relativa (aspectos parciales de la calidad de los procesos de la organización o de un producto –bien o servicio-) o absoluta (calidad total).

Corresponde entonces efectuar una reconstrucción integradora del concepto de calidad de acuerdo con el análisis efectuado hasta aquí.

Así, un concepto integrado definirá calidad como: **la excelencia y el nivel de calidad del producto/servicio** (de acuerdo a especificaciones y procedimiento), **realizado en el contexto de una organización eficiente y eficaz para alcanzar los resultados planificados y centrada en la mejora continua de sus procesos** (SGC), a través de la participación de sus RR. HH. y **percibida por sus usuarios y la sociedad en general** (por su actuación y compromiso), **como de calidad.**



Ésta reconstrucción contempla tres dimensiones³ como *criterios de aplicación* del término calidad:

1) la característica de excelencia, en relación a parámetros objetivos de especificaciones establecidas, del producto o servicio; 2) la calidad como resultado de la gestión eficiente y eficaz de los procesos en la organización; y 3) la calidad como una medida de percepción del usuario y la sociedad (entorno) en el que se referencia la organización.

En relación a la organización referente de éste trabajo, la Administración de Justicia, la decisión de aplicar un sistema de gestión de calidad le exige previamente la evaluación de por los menos dos de las dimensiones señaladas: las número (2) y (3), lo que le permitirá establecer su actual situación o medida de calidad, en contraste con las exigencias del modelo de gestión que se decida como referente, de los objetivos y valores propuestos para la organización.

Respecto de la dimensión (1) (parámetros objetivos de excelencia), que se correspondería con la calidad de las normas y códigos de procedimiento aplicables a la prestación del servicio, no corresponde propiamente al poder judicial como tal su evaluación⁴ en tanto no es competente para modificarlas y, además no es el objetivo de esta propuesta evaluar la calidad de las normas procesales.

Recién a partir de esa evaluación inicial de dimensiones contrastadas y del consecuente conocimiento que genera de las actuales condiciones (iniciales o de partida de un SGC) en la gestión y administración de la organización, es posible comenzar el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad que tienda a satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas en la Justicia.

2.- Los modelos o sistemas de Calidad Total

Si bien podemos remontarnos a Japón en la década de los '60/'70 como punto de partida de la aplicación de sistemas y modelos de gestión de calidad total en el ámbito privado empresarial, es recién a partir de fines de la década de los '80 y principios de los '90, principalmente por el éxito empresarial evidenciado por las empresas japonesas (atribuible a un conjunto más complejo de variables, pero en el que incidió fuertemente el modelo de gestión) y por el desarrollo de los

³ Resulta manifiesto que éstas tres dimensiones no son excluyentes entre sí, por lo que un concepto adecuado de calidad las integra.

⁴ Ello no significa que los jueces o las asociaciones que los representan no deban evaluarlas y proponer su modificación para la mejora. Sino que no es de su competencia cambiar las condiciones del procedimiento (ya que les es impuesto) y por tanto no integra su sistema de gestión de calidad.



modelos americano y europeo de TQM, que esta perspectiva toma auge en la gestión y gobierno de las organizaciones, consolidándose definitivamente a través de las modificaciones producidas por la ISO en el año 2000 en la familia de normas 9000.

Dado el éxito logrado primeramente en las organizaciones privadas/ empresas, derivado de la aplicación del modelo conceptual y herramientas de la gestión de calidad, comienza en la década de los '90, principalmente en Europa y a partir del desarrollo que hace la EFQM de su modelo de TQM para la administración pública, ha consolidarse la necesidad de discutir sobre la aplicabilidad de éstos conceptos/modelos en el ámbito de la gestión y administración de intereses públicos.

Este debate llevó ineludiblemente a la necesidad de reformular conceptos primarios de los sistemas, como ser el de satisfacción del cliente, participación y modos, relevancia de los intereses sociales en la definición del sistema, etc.. Manteniéndose desde un principio un cierto consenso sobre la conveniencia de la aplicación de las denominadas "herramientas de gestión" y "los instrumentos estadísticos".

Indudablemente es diferente definir calidad como "satisfacción al cliente/usuario" en una organización cuyos fines, objetivos, misión refieren al interés público, a una organización orientada al beneficio o interés privado, en competencia en un sistema más o menos abierto de mercado.

Sin embargo, el núcleo principal de conceptos del sistema es sostenible en el contexto de organizaciones públicas. Para redefinir conceptos debemos situarnos en el destinatario del servicio público de la organización que consideremos. Es aquí donde se vuelve compleja la discusión en la organización judicial, en tanto toda la población es, al menos potencialmente, usuaria del sistema, con lo cual los intereses, necesidades, expectativas y barreras para el acceso a la justicia se tornan extremadamente complejos de establecer y difusos. Ello no obsta a que la "Organización Justicia" no deba o no pueda disponer de esta información estratégicamente clave para las definiciones de funcionamiento del sistema.

III.- La experiencia del sistema judicial Mexicano y Español

En este análisis resulta importante referir a experiencias y decisiones adoptadas en sistemas afines al nuestro y reflexionar acerca de instrumentos que han resultado provechosos en otros sistemas de administración de justicia y que, eventualmente, pueden serlo en nuestra gestión jurisdiccional, con las correspondientes adaptaciones contextuales.



Por ello aquí haremos una breve reseña del diseño de sistemas de calidad para la administración de justicia propuestos en los Estados Unidos de México y en el Reino de España para la justicia federal y nacional respectivamente.

México – Consejo de la Judicatura Federal (CJF)

Este organismo de creación constitucional cumple las funciones de gobierno y administración del sistema judicial federal, teniendo por objetivo el diseño de las políticas estratégicas para dicho sistema, su evaluación de funcionamiento, la adopción de medidas correctivas y de mejora continua en base a información confiable y el logro de la eficiencia y eficacia del sistema.

Un documento de análisis ineludible para comprender el contexto y el sistema de administración de la organización justicia en México es el "Libro Blanco de la Reforma Judicial. Una agenda para la justicia en México" (2006). En este documento resultado de una profunda investigación dispuesta por el CJF se establecieron las debilidades y fortalezas del sistema jurisdiccional mexicano y se elaboró una minuciosa propuesta referidas tanto a la organización en si misma y su funcionamiento, como a su interrelación con la sociedad y la respuesta a sus necesidades.

El Libro comienza su análisis con algunas preguntas que se pueden considerar claves en la reflexión acerca del sistema jurisdiccional y particularmente una de ellas atañe específicamente al objetivo de esta ponencia: "*¿Cuál es el papel de los poderes judiciales en las sociedades democráticas? ¿Cuáles son las funciones de un Poder Judicial en un Estado constitucional de Derecho? Y ¿Qué condiciones requiere para cumplirlas adecuadamente?*" (p.29). La respuesta a ésta última cuestión configura el núcleo de políticas, estrategias y herramientas aplicadas por el CJF para lograr lo que se definió como una "visión integral de la función jurisdiccional", para ello requiere "una organización moderna, con actores funcionales (internos y externos), con una visión social, con legitimidad ante la sociedad".

Para el logro de estos objetivos se proponen tres condiciones como indispensables, resultando pertinentes en éste análisis las siguientes: eficiencia y eficacia y accesibilidad.

Respecto de la eficiencia y eficacia señalan que la "eficiencia aplicada a un Poder Judicial puede establecerse como una condición en la que el aparato de justicia resuelve rápido, con calidad y con un costo moderado...", centrando en éstos objetivos se ejecutan un conjunto de políticas y herramientas encaradas por CJF para modernizar y volver eficiente la estructura jurisdiccional.



Dichas estrategias e instrumentos aplicados se encuentra en fuerte o en algunos casos total coherencia con los conceptos postulados y desarrollados en los modelos de excelencia organizacional de Calidad Total.

Respecto de la accesibilidad, la otra pieza clave de una justicia con legitimidad ante la sociedad, entienden que “el acceso puede observarse como el resultado de una política institucional de los poderes judiciales orientada a expandir la oferta del servicio y mejorar su calidad”. Es decir, lograr que para los potenciales usuarios del sistema, no constituyan barreras de acceso las posibilidades económicas, las condiciones sociales, técnicas, culturales, etc.

España – Consejo General del Poder Judicial (CGPJ)

Conforme la constitución, dispone que es el órgano de gobierno del poder judicial, no obstante ello y dada la organización del estado español, sus funciones respecto de la administración de justicia son compartidas con el ministerio de justicia y los gobiernos de las comunidades autónomas.

Desde el punto de vista conceptual se percibe en las políticas y estrategias desarrolladas para lograr los objetivos de calidad del sistema una marcada adopción de los conceptos e instrumentos de GCT, con particular referencia al modelo europeo, adaptado para la administración pública, de gestión de calidad.

Podemos señalarle casi los mismos objetivos que los establecidos para el CJF, pero cabe realizar ciertas especificaciones, propios del estado de la cuestión en el sistema judicial español.

En lo atinente a esta ponencia, se destacan los siguientes objetivos,,: a) el establecimiento de criterios, políticas, programas y evaluación de calidad, para la administración eficiente y eficaz del sistema. Y, b) esencialmente, desde el punto de vista de la gestión, evitar disfunciones en la denominada “oficina judicial”; que resulta según la propia evaluación de CGPJ, uno de los más “engorrosos y problemáticos” dada la superposición de competencias antes referida en el gobierno del poder judicial. Debemos tener presente que el CGPJ “no tiene competencias directas en materia de gestión de los tribunales (...) si tiene atribuidas diversas competencias a través de las cuales puede participar en el proceso de toma de decisiones relativas a la organización y funcionamiento del sistema judicial, contribuyendo a la mejora de la calidad del servicio y a su modernización” conforme señala J. Delgado Martín (2006).



Desde el punto de vista de las acciones desarrolladas, particularmente desde el Servicio de Inspección y las Vocalías Delegadas, se instrumenta la organización y modernización de la oficina judicial, con los objetivos explícitos de eficiencia y eficacia en el sistema. Las estrategias se diseñan contemplando con particular atención algunos problemas propios del contexto y que configuran barreras a la accesibilidad del sistema, como ser: el multiculturalismo, la pluralidad lingüística, los derechos de minorías o comunidades excluidas, entre otros.

Ese diseño de estrategias se confecciona con base en un fuerte cúmulo de información (principalmente cuantitativa) sobre el funcionamiento de los juzgados y las dificultades que se presentan, lo que permite tomar decisiones en base a información objetiva y confiable.

Asimismo se ejecutan políticas de formación orientadas a la mejora cualitativa del sistema de administración del poder jurisdiccional (gestión de los medios materiales y RR. HH.) y modernización del sistema de gestión, basados en los conceptos de SGC, mejora continua, etc.

En síntesis

Tal como ya se analizara ambos sistemas adoptan, de manera más o menos explícita, conceptualmente sistemas de gestión de calidad para la administración del sistema de Justicia Federal o Nacional, según el caso, a través de las funciones otorgadas a los respectivos organismos constitucionales responsables o encargados de diferentes aspectos de la administración de justicia.

Con base en dicho conceptos y con los objetivos estratégicos fijados para los organismos y el poder jurisdiccional, se procura un cúmulo importante de información que permite evaluar el funcionamiento del sistema, estableciendo sus debilidades y fortalezas, y, a partir de ello, efectuar acciones correctoras.

En dicho sentido hay ejes compartidos en los sistemas, independientemente de los matices locales. Estos son: 1.- la formación de los magistrados como política del sistema; 2.- la evaluación del funcionamiento de la oficina judicial; 1.- la evaluación de funcionamiento de los diferentes juzgados. Ello a partir de ciertas variables consideradas como relevantes en cada uno de los casos.

Considerando estos ejes se busca y genera un cúmulo importante de información (generalmente cuantitativa a través de métodos estadísticos) que permite tener información objetiva y válida para, principalmente, dos fines:



- a) 1.- determinar puntos/ focos de problemas en términos (generalmente) de celeridad – como eficiencia del sistema –; y, 2.- ejecutar acciones correctoras, a partir de comprender las causas de los inconvenientes, resultante de interpretar dichos datos.
- b) Establecidas las causas de ineficiencias, otorgar apoyaturas a los juzgados que presentan debilidades, a través de opciones de herramientas o instrumentos de apoyo que aparecen recurrentes:
 - 1.- el sistema de subrogancias;
 - 2.- el sistema de distribución de causas (por número, complejidad, etc);
 - 3.- el sistema de apoyaturas administrativas.

Con estos ejes articuladores y objetivos explicitados en torno a los objetivos (en cuanto sistema de gestión / administración del sistema jurisdiccional) se estructuran las diferentes acciones que desarrollan los organismos, conforme los documentos e informes institucionales respectivos.

Vale aclarar y reiterar una observación casi obvia pero importante: en ningún caso se evalúa la calidad de los fallos, competencia en cualquier caso del tribunal de alzada o SCJ. Es decir, en ningún caso el producto /resultado de la acción jurisdiccional del magistrado (sentencia) es objeto de análisis (ni en forma ni en contenido).

El sistema se limita, lo que no es poco, a evaluar las condiciones estructura e infraestructurales que ponen trabas al funcionamiento del sistema jurisdiccional, estableciendo sus debilidades y fortalezas, a partir de información objetiva y válida para la toma de decisiones.

Procurando lograr un desempeño de calidad de la organización jurisdiccional como sistema, que permita una alta eficiencia y eficacia en su cometido, garantice el acceso a la jurisdicción y procure resultados, en la prestación del servicio, de calidad intrínseca, a partir de procurar en el desempeño administrativo y de gestión de la organización condiciones óptimas o de excelencia, conforme las necesidades sociales del contexto de actuación.

Principal Bibliografía de Referencia

- 📖 “Libro Blanco de la Reforma Judicial. Una agenda para la justicia en México” (2006)
- 📖 BADIA GIMENEZ, A. (1999): “Calidad: Enfoque ISO 9000”.
- 📖 Consejo Judicatura de la Federal. Documentos Institucionales.
- 📖 Consejo General del Poder Judicial. Documentos Institucionales.



- ☞ EFQM (2001): “*Ocho Fundamentos de la Excelencia – Conceptos Fundamentales y sus Beneficios*”. Página web de la EFQM: www.efqm.org
- ☞ GALGANO, A. (1993): “*Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa.*”, Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- ☞ GARAVANO, GERMAN (2005): “El gobierno del Poder Judicial”.
- ☞ GENTO PALACIOS, S. (1.996): “*Instituciones Educativas para la Calidad Total*”. Editorial LA MURALLA, S.A., Madrid.
- ☞ MORENO-LUZON, M.; PERIS, F.; GONZALEZ, T. (2001) : “*Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*”. Ed. Prentice Hall.
- ☞ NAVARRO, M. (2001): “*Modelo Europeo de Calidad – EFQM –*”, material inédito del Magister en Gestión de la Calidad de la Formación, IFE-Universidad Complutense de Madrid.
- ☞ QUIROGA LAVIE, H. (1998): “La formación del derecho procesal organizacional”
- ☞ QUIROGA LAVIE, H. y otros (2003): “Gestión de Calidad y Justicia”.
- ☞ YAMAGUCHI, Y. (1993): “*El CWQC para toda la empresa en los servicios en Japón*”, en GALGANO, A. , op.cit., páginas 463-482.