

GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS TRIBUNALES

La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia
John Ruskin

Elena Salaberry
Edgardo Ettlin
Ricardo Rodríguez da Silveira

I. Generalidades

Se entiende como “*Gestión de Calidad*” al conjunto de las actividades de una organización dispuestas por políticas de Eficiencia y Eficacia, con objetivos y responsabilidades determinadas y desarrolladas a través de la planificación y de la mejora continua.

En Uruguay no hay antecedentes de Juzgados desarrollando Sistemas de Gestión de la Calidad. Por lo general (tanto en nuestro país como en la región) la mejora de la gestión de una organización está aún muy ligada a las organizaciones empresariales. Pero también en la Administración de Justicia, las demandas de la sociedad y la complejidad de los asuntos a consideración de aquélla exigen un servicio cada vez más eficiente.

En general se puede afirmar que todas las organizaciones cuentan con un sistema de Gestión de la Calidad, sean o no conscientes de ello. Esto implica que solamente quienes lo expliciten y controlen serán capaces de optimizar su funcionamiento.

En la base de la gestión de la calidad se encuentra el cumplimiento con los requisitos del usuario/cliente. Para poder hacerlo, una organización debe contar con mecanismos adecuados para explorar y conocer dichas necesidades y debe contar con medios que le permitan organizar sus procesos de modo de poder cumplir con los requisitos planteados. La forma en que se debe brindar un servicio condiciona la forma en que se lo debe desarrollar.

Satisfacer al cliente (en nuestro caso, el “*justiciable*”) puede tener significados muy diferentes en diversas actividades. En el caso concreto de la prestación del servicio en un Juzgado, cumplir con las expectativas y requisitos de los usuarios refiere a la forma en que se le brinda ese servicio, y al conocimiento y control de los costos, insumos y recursos asociados a dicha prestación.

En un ámbito que por lo general es evaluado como altamente burocratizado, un Sistema de Gestión de Calidad permite acortar los tiempos de demora de los trámites internos, utilizar los recursos para mejorar los aspectos más valorados por los usuarios o mejorar el desempeño de todos los participantes.

II. La gestión de Calidad en las Oficinas Públicas

En muchos tipos de dependencias (tanto públicas como privadas) es difícil que se acepte el término de “cliente” para definir al destinatario de sus servicios o productos.

Sucede en la Educación o la Salud, donde cuesta percibir que el alumno o el paciente son clientes. Al igual que otros actores involucrados, como los familiares que en ambos casos tienen un contacto intenso tanto con la escuela como con el centro asistencial. Ellos también son “clientes” que requieren cierto tipo de atención diferencial. En Uruguay se agrega la dificultad adicional de percibir al usuario de una dependencia pública como un cliente.

En términos generales es común que la palabra cliente esté reservada para definir a quien paga por un producto o servicio. Sin embargo, *el cliente es la organización o persona que recibe un producto o servicio (por el que puede pagar o no)*. De hecho, el término “cliente interno” refiere a quien recibe dentro de la misma empresa al trabajo hecho por otra persona. El cliente es quien se encuentra al final del proceso.

Satisfacer al cliente interno significa entregar a la siguiente etapa un trabajo bien hecho, útil para la actividad que sigue.

Satisfacer al cliente externo puede significar atenderlo en el menor tiempo posible, con las garantías necesarias, en un ambiente cómodo para el adecuado desarrollo de sus actividades.

Si nos ubicáramos en la óptica de la Ley de Relaciones de Consumo No. 17.250, el Poder Judicial y los tribunales son “proveedores de servicios” (de Justicia) y los justiciables no son sólo “usuarios” sino “consumidores” o “clientes” del Servicio de Justicia. Entonces, aceptando el criterio amplio de quién es el cliente, se hace necesario cambiar de lógica. Todo tiene sentido en una organización si hace más rápido o mejor el camino para obtener el producto que el cliente necesita. Porque la razón de ser de quien administra o ejecuta un proceso, es brindarle su producto o servicio al cliente. Es necesario reconocer que no todos los pasos que se realizan dentro de una organización aportan a lograr la satisfacción del cliente. Muchos pasos están en realidad orientados a satisfacer la idea que se tiene del cliente y no sus verdaderas necesidades.

La idea de Calidad implica cuestionar el concepto de “poco pero bueno”, para considerar la calidad de respuesta, pero a su vez el tiempo de la misma.

Las mejoras de la Eficiencia en la Administración de Justicia pueden abarcar diversos aspectos, como ser condiciones de trabajo, la adopción de marcos flexibles de gestión, fijación de objetivos, etc.. Pueden ser parámetros: la cantidad de resoluciones de procesos respecto de los iniciados, los tiempos de los procesos en trámite, valorándose asimismo el porcentaje de revocaciones, confirmaciones y nulidades de las Resoluciones de las diferentes Sedes.

III. Horizonte y propósitos de la Gestión de Calidad en los tribunales. Ventajas y beneficios

Siguiendo a Agustín GAMBOA, diremos que al igual que los otros Poderes del Estado, el Poder Judicial debe caracterizarse por los resultados que se obtienen en lo que respecta a la calidad de su servicio; ello independientemente de las soluciones jurídicas que deban darse a la ciudadanía frente a conflictos específicos. De ahí y según este Autor, la necesidad de implementar normas administrativas de estandarización

relativas a la Gestión de Calidad; todo ello con la única finalidad de lograr una mayor eficacia, transparencia y eficiencia de uno de los servicios más importantes que deben brindarse a la población: el de la Justicia. Por ende, los reclamos sociales requiriendo un mejor funcionamiento del Poder Judicial no solamente se deben interpretar como una cuestión concerniente a la correcta aplicación de las Leyes y al término de los procesos, sino también a la calidad de la gestión.

Creemos que los Estudios y Sistemas de Gestión de Calidad no son ajenos a las cuestiones procesales y de fondo relacionadas con la labor judicial. Al contrario, posibilitan un mejor y más eficaz manejo de los mismos porque están destinados a explotar sus máximas posibilidades.

En el Uruguay el Poder Judicial demanda aproximadamente entre un 1,47% y 1,5% del Presupuesto Nacional. Los asuntos e intereses tramitados en los diferentes Juzgados involucran un movimiento en dinero aproximado del 25 % del Producto Bruto Interno Nacional. Es una Fuente de Trabajo que emplea personal profesional y administrativo propio (Magistrados, Actuarios, Profesionales y Directores de sus Cuadros Administrativos, Funcionarios, Auxiliares). Pero asimismo ocupa un número más grande de profesionales y curiales “externos” cuya principal fuente de vida en muchos casos es el quehacer Judicial o lo que sucede en los Expedientes Judiciales (Abogados, Escribanos, Contadores, Rematadores, Peritos de diversas disciplinas, Procuradores, Empleados de Estudios Jurídicos o de Auxiliares de Justicia, Inversores) y que son de alguna manera y como se ha dicho en el Capítulo II, “clientes directos” de la Administración de Justicia. Ésta recauda para el Estado mucho dinero por concepto de tasas e impuestos varios generados y cobrados por la prestación del servicio, y a su vez el Estado percibe rentas por la Tributación derivada de las facturaciones y de la actividad económica relacionadas con la labor profesional de Abogados y Escribanos. Además, el Servicio de Justicia no es gratuito para el ciudadano común y privado salvo casos de Auxiliatoria y dispensas especiales legales; debe pagarse. En este sentido, podemos ver al Poder Judicial como una “Gran Empresa” y no sólo como un Aparato del Poder del Estado, una perspectiva muy diferente a lo que solemos concebirlo tradicionalmente. En una perspectiva, en la medida que esta Gran Empresa funcione ágil y eficientemente, todos ganan.

Pero el quehacer judicial no es sólo dinero. Todos estamos convencidos que el compromiso con una Justicia más ágil, eficiente y celera, que no va en desmedro de su calidad, permite realizar los ideales de Justicia, Seguridad y Paz, valores fundamentales de toda Sociedad. Una Justicia que funcione *bien* es la garantía máxima de pervivencia y solvencia del orden democrático y del Estado de Derecho; da tranquilidad, confianza y seguridad a sus habitantes y a los inversores extranjeros. Un Servicio de Justicia de Calidad guarda directa relación con su capacidad de satisfacer las necesidades del justiciable, teniendo como sustento principal el reconocimiento de sus inquietudes y derechos.

El Uruguay ha encarado ingentes esfuerzos para lograr este desiderátum desde diferentes abordajes:

- Perfeccionamiento de instrumentos legales y procesales. Un hito ha sido el Código General del Proceso;

- Implementación de reformas administrativas y en los sistemas de gestión. A nivel del Poder Judicial, mencionamos entre otros al Programa de Fortalecimiento del Sistema Judicial uruguayo (PROFOSJU), y los Servicios de Jurisprudencia (de Tribunales de Apelaciones y de la Suprema Corte de Justicia);
- Reformas en la tramitación de los Expedientes, estando actualmente abocado el Poder Judicial a la implementación del Expediente y de las Notificaciones telemáticos;
- Selección y capacitación permanente de los cuadros profesionales y administrativos del Poder Judicial (a través del Centro de Estudios Judiciales del Uruguay -CEJU- y de la División de Coordinación, Capacitación y Apoyo Actuarial -DICCAP-).

Es un esfuerzo importante pero no basta si no está animado de una Coordinación sistémica, canalizada a través de una estructura o *Sistema de Gestión de Calidad*. La Gestión es el aspecto dinámico de la Política de Calidad, en el caso de la labor judicial enmarcada o sistematizada de parámetros o cánones que apuntan a una mejor eficiencia y eficacia del Servicio de Justicia. La Gestión de Calidad no debe ser una sumatoria de esfuerzos aislados tomando en cuenta aspectos separados de la labor judicial, sino que debe ser la aplicación coherente, planificada y sistemática de un conjunto de lineamientos estudiados y adaptados en virtud de sus requerimientos y necesidades para explotar las Fortalezas, aprovechar mejor las Oportunidades, superar las Debilidades y ponerse a la altura de las Aspiraciones que respecto al Servicio de Justicia desean brindar sus operadores y recibir los justiciables. Se trata de estudiar y luego poner en práctica un Modelo global y coherente que permita optimizar los recursos Humanos y Tecnológicos, brindando un mejor “Producto” para hacer Realidad los principios procesales de Celeridad, de Economía Procesal y de Pronta y Eficiente Administración de Justicia (arts. 6º, 7º, 9º y 10 del Código General del Proceso)

El propósito de abordar y establecer un Sistema de Gestión de Calidad en los tribunales tiene como propósito adoptar un Modelo de Atención eficaz, celero y eficiente a los usuarios del Servicio de Administración de Justicia a través de la planificación, medición, revisión y capacitación. No es un fin en sí mismo; la idea es mejorar la Calidad en la Administración de Justicia simplificando y optimizando la estructura interna y la estructura de funcionamiento, para:

- 1) Acelerar y optimizar el Acceso y el uso para el ciudadano del Servicio de Justicia;
- 2) Superar los inmovilismos y las trabas burocráticas;
- 3) Evitar los desentendimientos y los conflictos entre los usuarios y los funcionarios;
- 4) Mejorar, agilizar, facilitar y reducir la gestión administrativa de Jueces, Técnicos, Administrativos y Auxiliares;
- 5) Conjurar las dilaciones minimizando o eliminando los llamados “tiempos muertos” (aquellos que implica el propio trámite de las actuaciones que se añaden a los términos procesales –la demora que lleva en la práctica poner un asunto a consideración del Juez y que la parte o su profesional se ponga en contacto con su decisión, las dilación entre la convocatoria y la realización efectiva de las audiencias, los tiempos que demanda recibir los Pedidos de informes y peritajes, etc.) de los procesos;

- 6) Reducir el tiempo de las diferentes instancias y del dictado de Sentencias;
- 7) Garantizar la Celeridad, la Eficiencia y la Transparencia en la gestión del Poder Judicial;
- 8) Entender y adaptarse a las necesidades de los justiciables;
- 9) Hacer Realidad una tramitación más efectiva de los derechos sustanciales de los ciudadanos (art. 14 del Código General del Proceso) cuyos intereses están sometidos a la decisión de los Magistrados judiciales;
- 10) Minimizar gastos de funcionamiento y costos burocráticos, aprovechando los recursos Presupuestales en forma más eficaz y eficiente para el Servicio de Justicia.

IV. La Gestión de Calidad en los tribunales no pasa sólo por la innovación tecnológica, sino por el Pleno Empleo de los medios económicos, tecnológicos y humanos

Suele creerse que en el Poder Judicial la implementación de un nuevo Sistema de Gestión de Calidad y el avance en el “Expediente Electrónico” (por ejemplo, Ley No. 18.237, Acordadas de la Suprema Corte de Justicia Nos. 7637, 7644 y 7648) ayudará a aliviar o reducir los “tiempos muertos” de los procesos y contribuirá a acercar más el acceso y la información al Usuario de Justicia.

Consideramos que es cierto, pero que no es suficiente. *Porque los procesos judiciales son llevados adelante por seres humanos.* Si apostamos sólo a lo tecnológico, teniendo en cuenta el costo y el sacrificio económico que ello implica, pero no cuidamos que el Personal Judicial esté capacitado, adaptado y con la actitud mental para emplear los nuevos sistemas, habremos derrochado los dineros de los contribuyentes. En los últimos tiempos el Poder Judicial ha avanzado en medios materiales y tecnológicos, así como en la dotación de recursos humanos. Sin embargo y ante una distribución de los mismos recursos tecnológicos para todos los tribunales, un análisis de los datos Estadísticos disponibles en el Poder Judicial muestra que entre las diferentes Sedes de similar materia y competencia existen y seguirán existiendo diferencias en cuanto al tiempo de duración de los litigios; inclusive podrá observarse que existen disimilitudes sorprendentes en los tiempos de tramitación de los juicios entre Juzgados de una misma Oficina. Tales desniveles de gestión entre las diferentes oficinas conspiran contra un Modelo de Eficiencia y de Calidad a nivel global de todo el Poder Judicial. Pero ante todo demuestran que hay un factor *no tecnológico, sino humano, que debe apuntarse, para superar estos desniveles de gestión y de demoras entre las diferentes Oficinas y Sedes.* Por otra parte, si los avances tecnológicos no son absorbidos por personal calificado o con motivaciones o aspiraciones de superación, aquéllos no podrán aplicarse con celeridad y eficiencia. La práctica muestra que ante cada cambio tecnológico no todos los funcionarios tienen la apertura o permeabilidad, la capacitación o la capacidad para adaptarse, y algunos demoran más que otros; en algunos casos, cierto personal se autoexcluirá y se pondrá “por fuera” de las innovaciones. También la práctica advierte que en ciertas Oficinas o Juzgados los recursos tecnológicos y materiales son mejor aprovechados por unos respecto a los otros, y que no todos los elementos humanos tienen la misma capacidad de trabajo.

También debe valorarse el uso adecuado del personal, que en definitiva va a afectar el servicio. La capacitación y motivación de los Funcionarios Judiciales tiene igual importancia que la capacitación y motivación de los Magistrados.

Si el Personal de Justicia no cambia su manera de actuar no habrá cambio posible. Desgraciadamente, no todos comprenden que el Funcionario es ante todo un “Servidor Público” y que el Funcionario está para la Función y no la Función para el Funcionario (art. 59 inc. 1º de la Constitución Nacional). En el caso de los avances tecnológicos, estos solamente podrán ser valorados y utilizados cabalmente en su máximo rendimiento por personal calificado y comprometido, con capacidad de trabajo. Un sistema de Gestión de Calidad permite evaluar de qué recursos humanos se dispone, cuáles son sus motivaciones y sus aspiraciones, cuánto es valorado su trabajo por sus Superiores y por los Usuarios del Servicio cuáles son sus capacidades y qué pueden aportar para dar y aportar lo mejor de sí. Asimismo permitirá medir la productividad y el rendimiento laboral, y detectar si realmente será necesario más personal o si basta con incentivar y hacer rendir más al personal ya existente.

El Poder Judicial por cumplir un Fin Esencial del Estado y por los Valores que defiende, es una tarea de Compromiso Social que por sí es un importante motivador. Se dice que ser “Judicial” era antes un motivo de orgullo muy especial para ese Funcionario, una motivación no medible en Dinero que no siempre fue retribuida acorde. Un sistema de Gestión de Calidad permitiría ver hasta dónde esta idiosincrasia se mantiene en el Funcionario Judicial y en su caso de qué modo podría motivarse o incentivarse, y para ello qué implementos se necesitarían (capacitación, sistema de promociones, mejores retribuciones o “primas” económicas). En otros sistemas judiciales se ha prestado especial atención a la organización del equipo de trabajo de las oficinas judiciales, reemplazándose el control por la coordinación y la motivación.

La concepción de tareas en forma dinámica permitiría atender las exigencias de la cambiante realidad. La organización de los equipos de trabajo no puede obviar aspectos el manejo de conflictos internos, cuestiones comunicacionales y adiestramiento en aspectos organizativos.

En este sentido la evaluación y autoevaluación permiten observar los resultados e identificar problemas. Siendo siempre válida, concebida como un proceso participativo, constructivo y consensuado.

La idea en un Sistema de Gestión de Calidad de Tribunales no es prescindir de nadie ni señalarle deficiencias o carencias, sino estudiar y formular cómo lograr que cada Funcionario Judicial (Magistrado, Técnico, Administrativo o Auxiliar) pueda dar y rendir lo mejor de sí en la forma más Eficiente y Eficaz posible.

La Gestión de Calidad en el Servicio de Justicia intenta optimizar el quehacer judicial mediante el pleno empleo de los medios tecnológicos en conjunción con un elemento humano a la altura de los requerimientos y de lo que se espera debe proveer la Justicia a los habitantes de la República: Seguridad y Armonía Social.

V. Calificación, certificación, estándares y áreas en que se proyecta una Gestión de Calidad en los tribunales

Cada vez la Sociedad exige respuestas más efectivas a la Administración de Justicia y ésta debe desarrollar su capacidad técnica y administrativa para gestionar una mejora continua de la calidad del servicio. La elección de los indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan en forma objetiva valorar la gestión y el servicio, es determinante de la mejora o no de la gestión.

La evaluación o autoevaluación (en su caso) tienen como fin prestar un servicio de Justicia de Calidad, que pueda aspirar a cumplir con las normas ISO. La aplicación de normas para mediar la calidad tiene como ventaja básica el aumento de eficiencia y eficacia. La norma internacional que regula la gestión de la calidad es la Norma UNE-EN-ISO 9000:2005, aplicable en cualquier tipo de organización.

Existen actualmente una serie de normas relacionadas:

- Norma 9000:2005 (fundamentos y principios inherentes al desarrollo de un sistema de gestión y definición de términos);
- Norma 9001:2008 (requisitos mínimos con que ha de contar toda organización para certificar un sistema de gestión de calidad);
- Norma 9004:2008 (directrices y principios aplicables para que el sistema se desarrolle para alcanzar la eficacia, eficiencia y calidad exigibles a través de la mejora continua);
- Norma 19011:2002 (proporciona las bases para las Auditorías del Sistema de Gestión de Calidad).

Un Sistema de Gestión basado en la Norma ISO 9001:2008 contiene una serie de principios aplicables a la Administración de Justicia: el servicio al usuario, la participación del personal y la mejora continua. La metodología para posibilitar el cumplimiento de requisitos de la mejora continua abarcan: determinar los grupos de usuarios, las características del servicio, de los procesos, la especificación de requisitos legales y de la organización y por último el seguimiento de los indicadores. Es imprescindible la implicación de la organización en la definición de los procedimientos y las instrucciones para que se actúe de manera similar y coordinada dentro de la organización.

Los indicadores de calidad permiten observar tendencias y progresos, así como obtener una perspectiva global de la organización. También posibilitan considerar a los destinatarios del servicio y sus expectativas para satisfacer las respuestas requeridas.

VI. Experiencias de Gestión de Calidad en los tribunales

Existen diversas experiencias en países vecinos. En el espacio disponible podremos hacer un sondeo por algunos países de América a título ejemplificativo.

En la República Argentina destacamos el “Proyecto de Desarrollo de Juzgado Modelo” (“PROJUM”), la implementación del sistema de calidad norma ISO 9001 propiciado a través de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, la existencia de núcleos de calidad en la Provincia de San Juan o los encuentros de integrantes del Poder Judicial por una Justicia más eficiente. Un “Centro de Gestión

Social de Calidad para la Justicia”, entidad sin fines de lucro impulsado durante la gestión del Dr. Humberto Quiroga Lavié, ha apoyado a tribunales mediante Convenios de Asistencia en Programas de Gestión de Calidad en el trabajo administrativo judicial. En las Conclusiones de la Comisión de la Segunda Conferencia Nacional de Jueces (Argentina, año 2007) se ha propuesto propiciar que los Tribunales Superiores de cada jurisdicción estimulen a los magistrados integrantes del Poder Judicial al que pertenecen a adoptar el modelo de gestión de calidad que el Superior Tribunal entienda adecuado a su jurisdicción; desarrollar un programa de gestión judicial basado en los siguientes principios: a) liderazgo, b) enfoque en el destinatario de la prestación de justicia, c) desarrollo y capacitación del personal, d) información y su análisis, e) planificación estratégica y operativa, f) control de calidad, g) ética en la gestión, h) control de los resultados operativos; promover un programa de capacitación para jueces, funcionarios y empleados, enfocado en la gestión judicial en todo el país; peticionar a los demás poderes del Estado para que habiliten los recursos económicos necesarios y sancionen las leyes que se requieran para facilitar el sistema de gestión.

En los Estados Unidos la “National Association for Court Management” (NACM) trata exclusivamente con asuntos pertinentes a la gestión de tribunales federales, estatales y locales. Su Revista trimestral, “*Administrador de Tribunales*” (“*The Court Manager*”), presenta artículos útiles y actualizados sobre temas de interés para las Administraciones de tribunales. Las “*Guías para la Gestión de Tribunales de Primera Instancia*” (“*Trial Court Management Guides*”) de la NACM proporcionan a los administradores Manuales prácticos sobre el manejo del personal del tribunal y de los sistemas de finanzas. El Código de Ética Modelo de la NACM ayuda a los administradores a establecer su propia conducta y a crear programas para sus tribunales. Esta organización también ofrece a sus integrantes la información más reciente sobre tecnologías de computadoras y de automatización, estrategias para la resolución de problemas, procedimientos de cobro, administración de instalaciones, planes de seguridad y maneras de fomentar la colaboración entre Jueces y administrados. El Premio por Logros en el Sistema Judicial (“*Justice Achievement Award*”) y el Premio por Mérito (“*Award of Merit*”) de la NACM reconocen a las personas y a los tribunales que se han desempeñado ejemplarmente para mejorar la gestión de los tribunales.

En El Salvador, la Corte Suprema de Justicia recibió por parte de la Asociación Salvadoreña de Industriales (A.S.I.) un reconocimiento por ser un modelo de institución en la administración de Justicia y por estar certificada bajo la Norma ISO 9001:2000 en las áreas administrativas.

En la República de Guatemala, el “Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales” (Acuerdo No. 24-2005 de la Corte Suprema de Justicia de ese país) preconiza en sus arts. 2. y 3. y especialmente en este último que la realización de las finalidades jurisdiccionales y de la gestión de Despacho incluyen una gestión que preserve la dignidad de los usuarios y la prestación de un servicio con altos niveles de calidad y efectividad.

VII. Conclusiones

La Gestión de Calidad en los tribunales viene de la mano con la necesidad de ofrecer una mayor celeridad, eficiencia y eficacia en el de Servicio de la Administración de

Justicia. Implica remover mentalidades ancestrales y burocráticas, pues cambia la terminología y con ella la perspectiva: el Poder Judicial y los tribunales se apreciarán como “Proveedores de Servicios de Justicia”, y el “usuario” será un “consumidor” de dichos Servicios; asimismo, no se dejará de recordar que el concepto de “funcionario” como “Servidor público” en este esquema sigue especialmente vigente. Esto no implica desvalorizar ni mercantilizar la labor judicial, sino ponerla al alcance y a disposición del ciudadano. Para tal fin, la mejor satisfacción en la tramitación de los derechos sustanciales del justiciable depende del pleno empleo de todos los recursos (humanos, tecnológicos y económicos) de los tribunales.

Esto permitiría una respuesta adecuada, otorgaría más garantías y brindaría más transparencia frente a las exigencias de los ciudadanos. Una Sociedad cada vez más informada, dinámica y compleja necesita una Administración de Justicia a la altura de sus requisitos y expectativas. En estas circunstancias, el Sistema Judicial debe estar en una posición que le permita detectar y alertarse ante esas necesidades y cambios, para implementar una mejora de sus procedimientos y para cumplir en forma adecuada con las funciones que le asignaron la Constitución y las Leyes.

A efectos de conciliar el Tiempo con la Justicia, es necesario estudiar e implementar en los tribunales un Modelo de Gestión de Calidad que permita acortar los tiempos de demora de los trámites internos evitando o minimizando en su caso los llamados “tiempos muertos” del proceso, que posibilite una mejor distribución y manejo de los recursos mejorando el desempeño de todos los factores y que contemple los aspectos más apreciados por los usuarios, poniendo el Sistema al servicio del individuo y no al revés.

En este sentido sería interesante se promoviera en forma sistemática y en todos los niveles de la Organización de Justicia tales Estudios y Consultorías, descontando que los beneficios serán mayores a la inversión y que se contará con el apoyo de todos los interesados.

Montevideo, 26 de junio de 2009