

LA ISO 9001:2015 EN LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA CUBANA¹

ISO 9001:2015 IN THE ADMINISTRATION OF CUBAN JUSTICE

■ **M.Sc. KENIA MARÍA VALDÉS ROSABAL**

Magistrada,² Tribunal Supremo Popular, Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-0111-1365>

kenia@tsp.gob.cu

■ **M.Sc. ALINA DE FÁTIMA SANTANA ECHERRI**

Magistrada,³ Tribunal Supremo Popular, Cuba

<https://orcid.org/0009-0007-8163-6105>

santana@tsp.gob.cu

■ **Esp. TOMÁS BETANCOURT PEÑA**

Magistrado,⁴ Tribunal Supremo Popular, Cuba

<https://orcid.org/0009-0002-1846-5511>

tomas@tsp.gob.cu

Resumen

Para compulsar la función judicial con las exigencias que impone este servicio público, no basta con que los jueces conozcan la ley y

¹ El presente trabajo se origina en el proyecto de investigación «La gestión de la calidad del servicio de impartir justicia en Cuba. Estandarización e innovación, conforme con las normas ISO», asociado al programa sectorial de ciencia e innovación del TSP, «Perfeccionamiento de la justicia judicial para contribuir al desarrollo de la sociedad cubana del siglo XXI».

² Sala de lo Civil, de lo Familiar y de lo Administrativo.

³ Sala de los Delitos contra la Seguridad del Estado.

⁴ Sala de lo Penal.

la interpreten; es necesario, además, dotar el desempeño de estos de instrumentos que persigan ese fin. Contextualizar la labor que realizan los tribunales en los tiempos actuales y valerse de herramientas de gestión que se apliquen en su quehacer diario constituye una responsabilidad de quienes laboran en el sector, en su condición de garantes de la tutela judicial efectiva. La gestión de la calidad, conforme con la norma ISO 9001:2015, aporta a esa perspectiva. El presente trabajo se aproxima al enfoque cubano sobre tal cuestión, en contraste con otras experiencias, fuera de las fronteras nacionales.

Palabras clave: Servicio judicial; sistema de gestión de la calidad; eficacia; satisfacción al usuario; estandarización.

Abstract

To ensure that the judicial function meets the demands imposed by this public service, it is not enough for judges to know the law and interpret it; it is also necessary to provide their performance with instruments that pursue this objective. Contextualizing the work carried out by the courts in current times and using management tools that are applied in their daily work is the responsibility of those who work in the sector, in their capacity as guarantors of effective judicial protection. Quality management, in accordance with NC-ISO 9001:2015, contributes to this perspective. This article examines the Cuban approach to this issue, in contrast to other experiences outside the country.

Keywords: Judicial service; management system of quality; effectiveness; user satisfaction; standardization.

Sumario

I. Introducción; II. Estudio contrastivo; 2.1. Puerto Rico; 2.2. España; 2.3. Panamá; 2.4. Costa Rica; III. La ISO 9001:2015 en el Sistema Judicial Cubano; IV. Conclusiones; V. Referencias.

I. INTRODUCCIÓN

La impartición de justicia en Cuba, de conformidad con el Artículo 147 de la Constitución de la República de Cuba (CRC) (2019, pp. 69-116), reproducido en el 1 de la Ley No. 140, de 28 de octubre de 2021, «De los tribunales de justicia» (LTJ) (2021, pp. 3929-3975), se reconoce como una función que dimana del pueblo y, en representación de este, la ejercen el TSP y los demás tribunales que la ley instituye; por consiguiente, ha de entenderse como un servicio público que, en su gestión, debe atemperarse tanto al ordenamiento jurídico regente y los tratados internacionales suscritos por el Estado, como a los baremos científicos que prescribe el sistema de gestión de la calidad (SGC), para medir la eficiencia de cara al justiciable, como usuario y merecedor de una tutela judicial, verdaderamente, efectiva.

La afirmación anterior se traduce, en esencia, en llevar a cabo un debido proceso, con la eficacia que revisten las garantías a que se contrae el beneficio de la defensa de los intereses legítimos de la persona que insta, principio rector, de carácter procesal, que transversaliza la aplicación del Derecho, el cual debe implementarse por los operadores judiciales con apego a las herramientas legales y a aquellas que posibilitan mejorar el servicio que corresponde prestar al Sistema de Tribunales y fortalecerlo, acorde con el contenido de la Norma cubana (NC) ISO 9001:2015 (2015). Lo anterior avala la virtualidad del principio proclamado en el Artículo 1 de la Carta Magna (2019, p. 71), en el sentido de que Cuba es un Estado socialista de Derecho y justicia social, a lo que se supedita el actuar estandarizado del sistema de gestión, concebido por el TSP para viabilizarlo y que contiene procesos estratégicos, claves o fundamentales, y de apoyo, a fin de lograr un adecuado despliegue de la actividad jurisdiccional judicial, con alcance a todas las estructuras de los tribunales.

La NC-ISO 9001: 2015 sienta principios medulares para sustentar un sistema eficaz de gestión de la calidad en el servicio de que se trate, dígase, enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora continua, toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de los riesgos. Su objeto radica en demostrar la capacidad de la organización para satisfacer al usuario y mejorar el servicio que se le presta, de conformidad con los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Tales principios son atendibles para sostener y garantizar un servicio judicial personalizado, oportuno, íntegro, verificable, en correspondencia

con las circunstancias específicas de cada justiciable que acude a los tribunales.

Por su parte, el «Decálogo iberoamericano para una justicia de calidad», aprobado en la xvi edición de la CJI (2012), constituye una guía de buenas prácticas para el funcionamiento eficaz de la impartición de justicia, y reconoce a la persona usuaria como centro de protección, sobre la base de la igualdad, la inclusión y el acceso pleno, para la defensa de los derechos individuales y colectivos, sometidos a consideración judicial, a lo que deben tributar los sistemas de justicia de cada Estado de la región (Vega, 2014).

En este sentido, el TSP se ha trazado el objetivo de adecuar la actuación de los operadores judiciales a técnicas de gestión que aseguren la optimización del servicio de impartir justicia, lo que tiene incidencia directa en los sujetos —internos y externos— que intervienen en el proceso. Ello supone incorporar métodos, conceptos y procedimientos, previstos en la mentada normativa, que permiten medir (cuantitativa y cualitativamente) los resultados de la actividad jurisdiccional judicial y, así, mejorar, de forma permanente, los índices de conformidad. A tal propósito se enrumban las buenas prácticas, que permiten lograr la mayor satisfacción de todos los intervinientes, ya sea que se trate de las partes o de sus representantes en el juicio.

Para la concepción de un SGC en la impartición de justicia, se impone la estandarización de su alcance, de manera que abarque todas las materias susceptibles de conocimiento judicial y todos los sujetos involucrados en el servicio público que brindan los tribunales. A ese fin, se verificó un estudio comparado, relacionado con la aplicación de la NC-ISO 9001: 2015 u otras de observancia, en los sistemas judiciales de países de Iberoamérica (España, Costa Rica, Panamá y Puerto Rico). Los dos últimos ofrecieron resultados de mayor relevancia, como se abordará más adelante.

El Artículo 3.2 de la LTJ enfatiza que, «en el ejercicio de la función judicial, se actúa con patriotismo, ética, probidad, humanismo, responsabilidad y calidad» (2021, p. 3930); esto implica entender que la impartición de justicia no queda limitada a la aplicación e interpretación de la ley, según el caso concreto, sino que su despliegue ha de materializarse con la mayor eficacia, eficiencia y efectividad posibles, como garantía del efecto social de las decisiones adoptadas y la

seguridad jurídica que las rige. Ello constituye el objetivo primordial del presente análisis, encaminado a dejar sentada la necesidad de la mejora continua del servicio público que la ley reconoce a los tribunales cubanos, por mandato constitucional, en coherencia con la regulación a que se contrae la NC-ISO 9001: 2015, base regulatoria de recta observancia para lograr un óptimo SGC judicial.

II. ESTUDIO CONTRASTIVO

2.1. PUERTO RICO

Bajo la égida de una justicia de vanguardia, el Poder Judicial de Puerto Rico se hace accesible a todas las personas y se muestra diligente en la impartición de justicia como servicio público que responde a los intereses de la sociedad, en general, función que sus operadores despliegan con la eficacia debida, para optimizar una adecuada gestión de los procesos judiciales, en aras de fortalecer y ampliar la capacitación de la judicatura, entre otras iniciativas que impulsan las mejores prácticas.

El sistema boricua, conforme con el Plan estratégico del Poder Judicial 2020-2025 (s.f., s.p.), comprende los siguientes ejes temáticos:

- Gestión judicial eficiente.
- Educación y relaciones con la comunidad.
- Gestión administrativa y de apoyo a la función judicial.
- Tecnología para la justicia.
- Independencia judicial.
- Acceso a la justicia.

La exposición de motivos de la «Ley para la gestión de la calidad gubernamental», de 2 de junio de 2021 (pp. 1-2), sustenta la necesidad de esta disposición en la falta de implementación de un SGC en el Gobierno de la nación, lo que dificulta la gestión pública y la rendición de cuenta. El SGC tributa a mejorar la calidad del desempeño institucional y fortalecer los servicios que se ofrecen a la población. Este sistema, a la vez, gestiona los esfuerzos de las entidades con base en el enfoque a procesos, la mejora continua, la gestión del

riesgo y la satisfacción de los clientes interno y externo, al tiempo que garantiza, por medio de la estructuración de procesos, que cada funcionario cumpla con sus funciones, para que la institución gubernamental lleve a cabo su misión y honre los compromisos legales, reglamentarios y propios de la entidad.

El objetivo del SGC es gestionar las metas y funciones de cada cliente interno y darles seguimiento, mediante la estructuración de una metodología que dispone de matriz, control, auditorías internas, mejora continua, medidas preventivas y correctivas, gestión del riesgo y trazabilidad en la eficiencia y eficacia de las acciones tomadas. Igualmente, se busca promover el seguimiento a los procesos, el cumplimiento de las metas y la implementación de medidas preventivas, acciones de mejora, profesionalización en las prácticas laborales y perfeccionamiento del clima organizacional.

El nuevo paradigma de gestión judicial puertorriqueño enmarca gobernanza, transparencia y rendición de cuenta, por vía del ejercicio de una función organizacional que fija una serie de estándares para obtener el mejor producto posible, los aplica y supervisa. Implica un proceso de mejoramiento continuo que exige el compromiso de la gerencia y del conjunto organizacional con la misión y los objetivos, claramente delimitados, cuyo eje central es la satisfacción del cliente o usuario. La gestión de calidad, en este caso, incluye: a) Un proceso estructurado y sistemático que supone la participación de la organización; b) Una política de la organización, que ha de materializarse en una producción eficaz y de menor coste; y, c) Procedimientos, métodos y estándares asociados a todo ello. En su sentido más amplio, la gestión de calidad abarca las tareas de planificar, controlar, asegurar y mejorar la calidad.

Es de significar el papel desempeñado por Puerto Rico en el grupo especializado de trabajo para la calidad de la justicia, bajo la presidencia *pro tempore* del Poder Judicial de República Dominicana (2023-2024). En el Informe de Gestión, presentado por la jueza-presidenta del Tribunal Supremo de ese país, se destaca:

[...] La educación y relaciones [sic] con la comunidad busca extender y afianzar los vínculos entre la Judicatura y la comunidad a la que se sirve, para abonar a la transparencia y confianza que debe cultivarse para el funcionamiento óptimo del

Poder Judicial. En esta dirección, el Poder Judicial de Puerto Rico ha realizado varias iniciativas, a través de la educación y el contacto directo con las personas usuarias del sistema judicial desde su comunidad. Desde la Oficina de Educación y Relaciones con la Comunidad, se gestan muchas de estas iniciativas [...].

[...] La tecnología como una herramienta facilitadora para lograr el acceso a la justicia, al facilitar el acceso a los tribunales y servicios y agilizar los procesos para la vindicación adecuada de los derechos de las personas. Las iniciativas tecnológicas propuestas buscan facilitar la presentación y tramitación electrónica de todos los casos y asuntos que se atienden ante el Tribunal de Primera Instancia, el Tribunal de Apelaciones y el Tribunal Supremo. También incluye el promover la comparecencia virtual de las partes y la presentación digital de la prueba oral y documental. Se expandirá el sistema de videoconferencia para asuntos de competencia municipal y se desarrollarán formularios inteligentes que resulten accesibles, independientemente de la diversidad funcional de las personas que utilizarán estos sistemas. Asimismo, se procurará transformar las metodologías y sistemas de recopilación de datos con el fin de que estos resulten útiles para la toma de decisiones judiciales, administrativas y operacionales óptimas [...].

[...] El Poder Judicial fomenta la utilización de mecanismos complementarios al sistema adjudicativo tradicional con el fin de impartir Justicia de forma más rápida, eficiente y económica. Con el objetivo de fomentar en la comunidad el conocimiento y uso de métodos para solucionar conflictos sin intervención judicial, se desarrolló contenido diverso para orientar a través del portal del Poder Judicial [...].

[...] Entre las estrategias se incluye: la ampliación de los programas dirigidos a las poblaciones en condición de vulnerabilidad y el manejo especializado e interdisciplinario de los casos de violencia doméstica, violencia sexual, salud mental y maltrato de menores; fortalecer los Centros de Mediación de Conflictos del Poder Judicial [...]. (Oronoz Rodríguez, 2023, pp. 9, 10 y 11)

Se reconoce en este país el denominado *Tribunal Electrónico*, que comprende, en cuanto a los servicios disponibles para los abogados, el Sistema Unificado para el Manejo y Administración de Casos, los registros Electrónico Notarial y Único de Abogados y Abogadas, y la Notificación Electrónica en los Tribunales. Otras secciones —de las más utilizadas por las personas que visitan el portal— son la consulta de calendarios y la de casos. Para esta última, el sistema se ajustó a fin de facilitar la búsqueda de casos presentados antes de la implementación de la presentación electrónica, de manera que el usuario pueda acceder a dicha información, ya sea en el expediente físico o el electrónico.

2.2. ESPAÑA

Según el Catálogo General de Publicaciones Oficiales (2020, p. 5), la nación despliega una Política de seguridad de la información de la administración judicial electrónica, que tuvo sus antecedentes en la Ley No. 18, de 5 de julio de 2011, reguladora del uso de las tecnologías de la información y la comunicación, actualmente, derogada. El Real Decreto-ley No. 6 (2023) —en vigor desde marzo de 2024—, en materia de digitalización de la justicia y agilización procesal, tiene como principal objetivo optimizar la eficiencia en la administración de justicia, y lograr mayor accesibilidad y celeridad en los procesos judiciales.

Conforme con lo anterior, se enfatiza que la seguridad de la información debe responder a múltiples requisitos y abarca todos los aspectos de una organización, teniendo en cuenta estándares facilitados por normas nacionales e internacionales, y, en particular, los proporcionados en los esquemas nacionales de Seguridad, y de Interoperabilidad y Seguridad. A la vez, se atiende a las normas ISO como la 22301 (gestión de continuidad de negocios) o la 27001 (sistema de gestión de la seguridad de la información), así como la normativa que pueda afectar la custodia de los archivos judiciales y su conservación.

[...] Conforme a la serie ISO 30300 se despliega la gestión de la documentación judicial, tomando en consideración el contexto de la Oficina Judicial y la Oficina Fiscal en España y el objetivo del sistema judicial de prestar un servicio eficiente y de calidad. La metodología utilizada está basada en la lo-

calización y análisis [sic] de los documentos generados por el Ministerio de Justicia sobre la mejora de la administración de justicia, la modernización de los archivos judiciales, la implementación de la Oficina Judicial, y la legislación relacionada. Se contextualizan las necesidades surgidas en la gestión de documentos y los requerimientos señalados en la norma ISO 30301. Por último, se señala la necesidad de realizar más estudios empíricos sobre la implementación de sistemas de gestión, la ISO 15489 en la Oficina Jurídica, la cultura organizativa, y los factores que pueden facilitar la implementación de la serie ISO 30300 en la administración de justicia [...]. (García Alsina, 2012, p. 135)

El Centro de Documentación Judicial, como responsable de la labor editorial del Consejo General del Poder Judicial de España, gestiona la edición de sus publicaciones, entre otras, las derivadas de las acciones formativas impartidas a jueces y magistrados (colecciones docentes). Estas entregas, con importante contenido doctrinal, despiertan un gran interés entre todos los operadores jurídicos, ya que recopilan el pensamiento de los miembros de la judicatura en áreas de inquietud. El proyecto de edición digital de dichas colecciones se fundamenta en el cambio de paradigma del formato impreso al digital, la homogenización, mediante un sistemático tratamiento documental, la normalización, por vía de la adopción de estándares internacionales, y los posibles canales de distribución (Adel, Boada y Diz, 2014, p. 109).

La justicia hispana adopta las normas ISO 17025 y 17020 para la acreditación de las áreas forenses, en la observancia de los requisitos generales a tener en cuenta para la competencia de laboratorios de ensayo y calibración, y, con ello, busca lograr la certificación de los peritajes y procesos del departamento de ciencias forenses, con el objeto de demostrar la confiabilidad de los resultados que se presentan, como evidencia científica, en la Corte. Se ha logrado la integración de un SGC que abarca más de 200 pericias distintas en las ocho secciones de la Institución. Su implementación ha permitido la estandarización de los procesos científico-técnicos y administrativos de operación, normados, así como la consolidación de un sistema que procura garantizar la fiabilidad de los peritajes ante las autoridades judiciales.

2.3. PANAMÁ

Los sistemas judiciales del mundo, cada vez, ganan mayor conciencia de la necesidad de contar con recursos humanos preparados. Estos son la garantía del buen funcionamiento de los tribunales. Para alcanzarlo, se requiere de condiciones laborales apropiadas y personal calificado. No es suficiente tener la cantidad requerida de empleados; también, es imprescindible que ellos posean las calificaciones y competencias necesarias. La labor de selección del talento humano es una etapa importante en la que se verifica que las personas posean la suficiencia exigida, pero la formación continua resulta vital porque contribuye a la calidad en los asuntos y, especialmente, las resoluciones judiciales.

La implementación de un SGC presupone que las organizaciones muestren interés en la mejora de su rendimiento y en la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Consciente de esto, la justicia panameña planifica el desempeño de sus procesos, los mantiene y perfecciona, bajo criterios de eficiencia y eficacia. El Instituto Superior de la Judicatura de Panamá (ISJUP) cuenta con un SGC basado en las normas ISO 9001:2015. La misión principal de esa casa de estudios es la formación superior en la modalidad no universitaria, para las carreras de Técnico Superior en Formación Judicial y Técnico Superior en Administración Judicial (Zambrano, 2023, p. 68).

Para esta institución educativa, la calidad es un factor trascendental, encaminado a la satisfacción de los estudiantes, servidores judiciales, docentes, cooperantes, sociedad civil y todas las partes interesadas. Desde 2019, los servidores judiciales de esa estructura comenzaron la capacitación en temas de SGC, con la finalidad de conocer el contenido de la norma ISO 9001:2015 (2015) y su aplicación al servicio judicial. Entre los aspectos abordados, según Zambrano (2023, p. 69), se encuentran: interpretación del SGC, documentación de este, gestión por procesos y del riesgo, indicadores del SGC. Además, se impartieron cursos para la formación de auditores internos y líderes.

Con posterioridad a las capacitaciones, se inició la elaboración de los procedimientos, con la asesoría de un experto externo en cada tema. Luego, se emprendió el camino hacia la certificación, conforme con las exigencias de la norma señalada y el claro propósito de

gestionar la calidad en la formación de los recursos humanos, el que estuvo a cargo del auditor externo.

En ese empeño, se realizaron sesiones de trabajo para la elaboración de los mapas de proceso, la caracterización estos, la confección de procedimientos y flujogramas. Después, se ejecutaron los nuevos procedimientos de revisión por la dirección, auditoría interna y tratamiento de hallazgos (no conformidades), todos ellos previstos en la mencionada norma. Previo al proceso de certificación, se llevaron a cabo dos auditorías externas, denominadas Fase I y Fase II.

En septiembre de 2020, el ISJUP obtuvo el certificado ISO 9001:2015, para el «Proceso de enseñanza y aprendizaje en materia de formación académica», con alcance a los actores vinculados al sector justicia, el que estuvo vigente hasta igual mes de 2023. El compromiso de los directivos por mantener la cultura organizacional en torno a la calidad, permitió realizar sesiones de capacitación con los responsables de procesos y la alta dirección, en temas de mejora continua, solución de hallazgos (no conformidades), gestión del cambio, entre otros (Zambrano, 2023, p. 70).

Otra meta alcanzada fue la participación activa en la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales, en la que se obtuvo el certificado del SGC, NCR 1000:2015 (noviembre 25, 2019), que concede esa Red, el que abarca los dos programas académicos de Técnico Superior antes mencionados y fue válido hasta 2023.

Para la institución educativa, el SGC constituye un crecimiento en su gestión, con los siguientes resultados:

- Reconoce un desempeño diligente, enfocado en procesos y apegado a las normas ISO, como una decisión estratégica que ha fortalecido la misión del ISJUP.
- La consolidación de este proyecto permite que el centro cuente con una estructura definida (organigrama) y su planificación estratégica bianual, como lo dispone el órgano judicial.
- Tiene definidos los recursos para el buen funcionamiento del instituto.
- La gestión documental cuenta con los procedimientos, formularios, documentos y manuales en uso, leyes y reglamentos vigentes.

- La alta dirección se encuentra comprometida con el SGC y se asegura de establecer políticas y objetivos claras(os), hacer uso del enfoque a procesos, y promover la mejora continua y el apego a las disposiciones establecidas (Zambrano, 2023, p. 70).

Como resultado del estudio realizado, se constató que el Poder Judicial panameño cuenta con otros modelos de gestión, vinculados, estrechamente, con áreas de trabajo o materias jurisdiccionales. Sin embargo, ello no constituye una labor por procesos, sino que se trata de buenas prácticas, para lograr mejores resultados en el desarrollo de la actividad judicial. En consecuencia, estas no se integran en función de la mejora continua, lo que impide una evaluación acabada con vistas a la gestión de la calidad.

Entre los citados modelos se encuentra el Sistema Automatizado de Gestión Judicial «Ileana Bryden de Tejada» (SAGJ). Se trata de una plataforma tecnológica, compuesta por elementos orientados al almacenamiento de información, su procesamiento, administración de datos y consulta, desarrollado para la gestión electrónica y digital de los expedientes que se tramitan en los tribunales. Dicho sistema está integrado por módulos o aplicaciones informáticas que pueden trabajar de forma independiente y de conjunto. Su objetivo es brindar servicios integrales a los usuarios de la administración de justicia (Órgano Judicial..., 2018, s.p.).

El SAGJ es el resultado del seguimiento a los compromisos adquiridos en el Plan Estratégico Institucional 2003 y el proyecto de modernización *Justicia sin papel*, y forma parte de las acciones desplegadas con el objetivo de lograr la renovación total del Poder Judicial. Desde su creación, ha transitado por diferentes estadios, lo que ha permitido su consolidación e implementación. En la jurisdicción civil, la implementación del Expediente Judicial Electrónico ha marcado un avance significativo para la impartición de justicia; tal afirmación consta en el «Informe de gestión judicial y administrativa del Órgano Judicial panameño» (2022, s.p.). Esta herramienta habilita la tramitación de los procesos judiciales y la consulta de estos, las 24 horas del día, durante todo el año y desde cualquier dispositivo con acceso a internet. Por su valía, el SAGJ ha obtenido premios y reconocimientos —Ley 75, «Manual de uso y manejo del expediente judicial electrónico» (2021, s.p.)—.

Otro ejemplo del perfeccionamiento de la justicia en ese país es la aprobación de la «Política institucional de acceso a la justicia y género del Órgano Judicial», en virtud del Acuerdo 626, de 15 de octubre de 2009, de la Corte Suprema de Justicia (2023, pp. 103-142). Para darle cumplimiento, se creó la Unidad de Acceso a la Justicia y Género, oficina de asesoría técnica especializada, para la inclusión y la igualdad de oportunidades, que, también, gestiona la capacitación en materia de derechos humanos y la imparte, especialmente, en el marco de observancia a las obligaciones derivadas de las convenciones internacionales. Entre otros temas, se han abordado: Género y justicia, discapacidad, vulnerabilidad, pueblos indígenas, población afrodescendiente, trata de personas y explotación sexual, desapariciones forzadas, tortura y justicia penal.

También, se halla el Acuerdo 244, de 13 de abril de 2011 que, por voto unánime de los magistrados que integraban el Pleno, en ese entonces, adoptó la «Carta de derechos de las personas ante la justicia» (Corte Suprema de Justicia, 2011, s.p.). Los antecedentes de esta importante decisión se encuentran en los acuerdos de la séptima CJI, celebrada en México (2002), que incluía, como previsión específica, que los países firmantes aprobaran e implementaran normas que permitieran cumplir con los acuerdos de la reunión de los poderes judiciales, antes mentada. Posteriormente, se adoptó el Acuerdo 368-A (julio 8, 2019), mediante el cual se acogió el contenido actualizado de las 100 Reglas de Brasilia (2023, pp. 16, 50 y 103).

Los juzgados especializados en el conocimiento de demandas de personas en condición de vulnerabilidad han llevado a cabo acciones que facilitan el acceso a la justicia. Entre ellas, se encuentra la ampliación del proyecto de oralidad en las jurisdicciones de Familia, Niñez y Adolescencia y Municipales Mixtos, que conocen procesos de materia familiar, con la inclusión de nuevos juzgados, cámaras y equipos para la realización de las giras de justicia familiar. A la vez, se han equipado otras sedes judiciales especializadas en esta materia (Órgano Judicial..., 2022, p. 96).

El cuerpo de justicia realiza actividades de divulgación, mediante la producción de materiales que resumen el cumplimiento de los estándares internacionales sobre derechos humanos, participa en programas radiales y televisivos, y en modalidades de formación, dirigidas a otros organismos e instituciones con los que interactúa,

y rinde cuenta de las responsabilidades que tiene asignadas en su misión (Órgano Judicial..., 2022, p. 97).

Es meritorio señalar, también, que se cuenta con una Dirección de Métodos Alternos de Resolución de Conflictos. Esa instancia, con facultades administrativas-judiciales, se subordina a la Sala Cuarta de Negocios Generales. Fue creada por el Acuerdo 252, de 31 de mayo de 2006, del Pleno de la Corte Suprema de Justicia, con el propósito de descongestionar el sistema judicial, y está encargada de ejecutar las políticas y decisiones en materia de métodos alternos de solución de conflictos, así como de promover las políticas y los procedimientos que permiten cumplir con los objetivos (Órgano Judicial..., 2022, p. 97; González, 2021, p. 10-27).

La misión de esta estructura es promover los servicios de resolución pacífica de controversias, de manera gratuita y expedita, desarrollarlos, orientar a la ciudadanía y facilitarle el acceso al mecanismo, concebido para la solución de sus diferencias, y fomentar una cultura de paz. Sus antecedentes están en la creación del primer centro de mediación para la atención de asuntos extrajudiciales, instituido por la Corte Suprema de Justicia, mediante el Acuerdo del Pleno 294 de 6 de septiembre de 2001. Desde entonces, se ha transitado por un proceso de ampliación de la actividad de mediación y su perfeccionamiento. A esos fines, se han constituido centros en casi todo el país y se cuenta con procedimientos que trazan las pautas para el funcionamiento eficiente de dicha forma resolutive en diferentes materias jurisdiccionales.

Como resultado de la implementación de los métodos alternos de solución de conflictos, se han desarrollado diversas acciones con el propósito de lograr la mejora continua del servicio. Se muestran resultados loables, con una tendencia positiva, tanto en la modalidad judicial como en la extrajudicial. En el primero de esos ámbitos, los acuerdos logrados en 2024 experimentaron un incremento del 16%, mientras que, en el segundo, se registró un aumento aun más significativo, del 21%, lo que subraya la efectividad de este medio para resolver conflictos (Órgano Judicial..., 2025, p. 8).

La mediación es un método eficaz, encaminado a descongestionar el sistema judicial, para que este solo se encargue de aquellos asuntos de mayor relevancia. Con su utilización se procura alcanzar la paz y la justicia social. En el caso estudiado, se dispone de una regulación y aplicación efectiva, lo que favorece el uso de dicha vía y ayuda a me-

jorar los niveles de eficiencia del sistema de justicia, al disminuirse los tiempos de tramitación, a la vez que se satisface a los usuarios, quienes cuentan con procedimientos estandarizados, en diferentes instancias del órgano judicial. El análisis de los resultados del año 2024 permite afirmar que se ha superado la meta propuesta, con un significativo aumento en los acuerdos alcanzados, lo cual reafirma la efectividad de la mediación como una alternativa a los métodos tradicionales de resolución de conflictos (Órgano Judicial..., 2025, p. 19).

2.4. COSTA RICA

En 2005, la Corte Plena del Poder Judicial de esta nación determinó poner en práctica un modelo de gestión de calidad y normalización para los despachos judiciales. Para ello, se tomaron las experiencias en Argentina, Colombia y Francia. En los dos primeros países, se observó la implementación y certificación de algunos despachos judiciales con base en la norma de calidad ISO 9001-2000; mientras que, en el restante, se percibió la presencia de indicadores, diseñados para medir la calidad de las decisiones judiciales, la utilización de las estadísticas y el estudio de su comportamiento, en el afán de lograr la disminución de los plazos y la evaluación de las cargas de trabajo de los magistrados, entre otros aspectos (Zúñiga y Vega, s.f., p. 20).

Como resultado de la comparación de dichas experiencias se concluyó que los sistemas de gestión de calidad generaron resultados positivos en términos de productividad y atención, pero que el uso de un estándar no diseñado para el Sector Justicia no sólo es inconsistente con el contenido social que demanda el sector, sino que presenta dificultades de replicación por los costos involucrados. Por otro lado, las experiencias de acreditación de despachos judiciales fueron basadas en iniciativas locales, en lugar de abarcar la totalidad de los mismos [sic]. (Zúñiga y Vega, s.f., p. 20)

Esas falencias llevaron a decidir la creación de un Modelo de Gestión Integral de Calidad y Acreditación Judicial, propio para la justicia costarricense, con el propósito de promover el ejercicio de una justicia de calidad en todas las materias e instancias. Además de esa ventaja, se concibió que el sistema fuera de aplicación a la totalidad

de los despachos judiciales del país, y a otros de la región, dada la posibilidad de usarlo internacionalmente (Zúñiga y Vega, s.f., p. 20).

El modelo se propuso estandarizar todos los procesos, asegurar el acceso a la justicia para todos los grupos sociales, sin discriminaciones, dispensar un trato de calidad y proporcionar espacios adecuados a los usuarios del servicio judicial, prescindir de maneras incorrectas de afrontar el trabajo cotidiano, minimizar las demoras innecesarias, causadas por la utilización de malas prácticas y lograr el mejor uso del presupuesto público.

Los beneficios previstos, a corto y mediano plazo, fueron:

- Mejores índices de congestión judicial.
- Espacios de consulta y espera apropiados.
- Generalización de prácticas eficaces, sobre notificaciones que respeten el tiempo y costo para los usuarios, en especial, los grupos más vulnerables de la población.
- Accesibilidad a la información y las edificaciones, con una eficiente circulación y señalización en los edificios, en procura de una circulación segura y digna para los discapacitados.
- Disponibilidad de una gestión de calidad que tenga normalizados los procesos que deberá cumplir un despacho, para asegurar el servicio judicial.
- Mayor impacto sobre la cohesión social, comprobable por medio de los indicadores:
 1. Fortaleza del Estado de Derecho, calidad en las leyes, rendición de cuenta y acceso global a la información, por medio de internet.
 2. Tasa anual de congestión judicial.
 3. Casos terminados por juez, durante el período.
 4. Niveles de confianza ciudadana en las instancias del Poder Judicial.
 5. Acceso a la justicia para las personas con discapacidad.
 6. Cumplimiento de la política de género y accesibilidad.

En 2009, luego de una caracterización de cada despacho judicial, se evaluaron, también, las necesidades expuestas por los usuarios (internos y externos) de la administración de justicia. Para ello, se apli-

caron dinámicas de participación ciudadana en los distintos partidos judiciales del país y se recopilaron datos, por medio de cuestionarios. Asimismo, fue prevista la realización de dos experiencias piloto. Fueron escogidos el Juzgado de Violencia Doméstica, de Heredia, y la Sala Segunda de la Corte. En ambos casos, se revisó el estado de los procesos, desde una perspectiva multidimensional y con la participación de los involucrados (Zúñiga y Vega, s.f., p. 21):

A partir de los insumos obtenidos en las actividades de participación ciudadana, la recopilación de las buenas prácticas judiciales, aplicadas en diversos países, y el intercambio constante con expertos internacionales sobre normas de calidad y su relación con el sistema judicial, se elaboró una versión preliminar de normas de calidad. Ambos despachos debían mostrar las no conformidades con la norma y proponer modos de hacer que facilitaran la gestión de la calidad de los procesos judiciales y pudieran ser estandarizados.

En este proceso, se previó la formación de gestores internos y externos del Sistema, y se ofreció capacitación a empleados judiciales y personas externas, para que adquirieran habilidades y conocimientos relacionados con las actividades de acreditación de los despachos. La revisión y validación de las normas y los resultados obtenidos, a partir de la aplicación piloto de estas, quedó a cargo de expertos nacionales y foráneos, y usuarios. También, fueron objeto de examen los mecanismos de verificación de las normas. La mirada estuvo centrada en garantizar la imparcialidad absoluta de la evaluación y la replicabilidad en la aplicación de las normas.

La concepción del proyecto abarcó la confección del mapa de procesos, en las dos instancias seleccionadas, y la documentación y el análisis de otras vertientes a tener en cuenta para ampliar la concepción inicial. Durante el desarrollo del sistema piloto, se analizaron los flujos de proceso de los asuntos que se conocían en los despachos en cuestión, los tiempos necesarios para tramitarlos, el completamiento de las plantillas de recursos humanos y la incidencia de factores ajenos que podían influir, negativamente, en el acceso a la justicia y la celeridad en la respuesta.

Al final, se concluyó que era posible ofrecer un servicio judicial en el que primara mayor respeto hacia las partes involucradas y se realizara un uso más racional de los recursos públicos. El proyecto era

abarcador, por la diversidad de actividades que incluía, y reflejaba la percepción de diversos grupos de interesados, a lo largo y ancho del país, con respecto a la calidad de la administración de justicia.

El estudio condujo, además, a la consideración de la factibilidad de validación nacional e internacional de los resultados y la preparación de los recursos humanos, internos y externos al Poder Judicial, para que se formaran como gestores de calidad. Se podía lograr la transparencia en la acreditación de los despachos judiciales, mediante la creación de un organismo regional que cumpliera esa función. Los esfuerzos desplegados permitieron la aprobación de la Norma de Gestión Integral de Calidad y Acreditación GICA-Justicia, prevista para la organización de los despachos judiciales, la que fue puesta en práctica.

En la última década hemos venido adquiriendo verdadera conciencia sobre la importancia de gestionar y gerenciar [sic] los procesos administrativos de nuestra institución con criterios o enfoques especializados en ese campo. En el caso costarricense, la creciente complejidad de la institución, en la que convergen además diversos actores, como la Defensa Pública, el Ministerio Público, el Organismo de Investigación Judicial (O.I.J.), todos ellos incidiendo junto con las partes sobre un centro de actividad que es el despacho judicial, hace que resulte urgente abordar las tareas de las oficinas judiciales y sus órganos auxiliares, de manera racional, aplicando criterios científicos para definir procesos eficientes y eficaces. (Mora, 2010, p. 9)

El perfeccionamiento de esta herramienta de gestión de la calidad permitió avanzar en otras versiones y ampliar su concepción inicial hacia un modelo que incluye normas creadas para las organizaciones del sector *justicia*, tales como:

- Organización del Despacho Judicial.
- Órgano de Gobierno Judicial.
- Organización de la Oficina Administrativa.
- Organización del Ministerio Público.
- Organización de la Defensa Pública.

- Organización de la Policía Judicial.
- Organización de despachos privados.

La consolidación de este esfuerzo contribuyó a la aprobación del «Decálogo iberoamericano para una justicia de calidad», mencionado en páginas precedentes.

Ese documento deviene en una guía que resume los principios básicos y generales que se pretenden inculcar y orientar a las organizaciones del sector de la justicia, en la necesidad de desarrollar sistemas de Gestión de la Calidad en beneficio de los justiciables. (Vega, 2014, s.p.)

Como se constata, en este país, el empeño por lograr los estándares más altos de calidad judicial, está dirigido a temas organizativos, relacionados, fundamentalmente, con la disminución de los plazos, la facilitación del acceso de los ciudadanos a las instituciones judiciales y la publicación de los resultados de esa gestión.

III. LA ISO 9001:2015 EN EL SISTEMA JUDICIAL CUBANO

El estudio comparado expuesto resulta el punto de partida para el análisis del SGC que se pretende establecer, para medir la eficacia del servicio judicial cubano, desde la entrada del conflicto objeto de juzgamiento, hasta su solución y ejecución. Se procura, con ello, fundamentar las bases teóricas exigibles, en coherencia con la NC-ISO 9001:2015 (2015) y proponer, con una perspectiva innovadora, las acciones que permitan la implementación del SGC y su monitoreo, a fin de contribuir al mejoramiento continuo del desempeño de la impartición de justicia. De cara a este propósito, el Sistema se adentra en el ejercicio de la función jurisdiccional judicial, propiamente.

A diferencia de las experiencias comparadas, el SGC patrio ha sido diseñado para ser aplicado en toda la organización y no se limita a ramas administrativas, como acontece, por lo general, en los SGC judiciales del área iberoamericana. La efectividad del servicio judicial se concreta en la evaluación de indicadores específicos que permiten medir los aspectos inexorables para la satisfacción de los usuarios. La «Política de calidad», aprobada mediante el Acuerdo No. 8, de 25 de enero de 2016, del CG-TSP, atribuye tal carácter a:

- El desempeño diligente en la tramitación de los procesos y la adopción de las decisiones judiciales.
- La transparencia, el respeto a las garantías y los derechos de las partes y los demás intervinientes en los asuntos, y el cumplimiento estricto de unas y otros.
- La adopción de decisiones acertadas, comprensibles, fundamentadas y argumentadas jurídicamente, caracterizadas por su racionalidad y sentido de lo justo.
- El cumplimiento efectivo y oportuno de las decisiones judiciales firmes.
- El comportamiento ético de magistrados, jueces, secretarios judiciales y demás trabajadores de los tribunales, en el desempeño de sus funciones, y en su vida personal y familiar.

Los aspectos antes relacionados van de la mano con el debido proceso, concebido desde el acceso a la justicia, el conocimiento del asunto por un juez predeterminado en la ley, imparcial e independiente, los derechos a la defensa y contradicción en el debate, la prueba, el dictado de una resolución fundada en Derecho, congruente con las pretensiones deducidas en el juicio, motivada sobre los baremos de la racionalidad y el sentido de lo justo, la impugnación oportuna contra lo resuelto y, la consiguiente ejecución de la decisión adoptada, todo ello en los plazos establecidos, legalmente, y sin dilaciones indebidas.

Así, cobra virtualidad jurídica la tutela judicial efectiva, consagrada en el Artículo 92 de la CRC (2019, p. 86), máxima legal que se dirige a evitar toda situación de indefensión, tanto en el ámbito procesal, como sustantivo, en todas las materias del Derecho, a partir del ejercicio de la acción hasta el cumplimiento efectivo del pronunciamiento dictado en firme, cual expresión de la seguridad jurídica intrínseca a las decisiones judiciales.

La adopción de un SGC, en el servicio judicial, garantiza que la impartición de justicia se apegue al catálogo de garantías y derechos que delimitan el debido proceso y, con ello, aproxima las decisiones procesales y materiales adoptadas, a la concesión de una verdadera tutela judicial, en razón de la efectividad de su cumplimiento. En el país, el SGC se proyecta a la estandarización de procedimientos y buenas prácticas que permitan la satisfacción uniforme y eficaz del usuario, sobre una pla-

taforma de 16 procesos, de los cuales seis se consideran estratégicos, cuatro fundamentales o claves, y seis de apoyo, a saber:

— *Procesos estratégicos:*

- Planificación estratégica, económica y por objetivos.
- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión de la comunicación organizacional.
- Gestión de servicios científicos-tecnológicos e innovación.
- Gestión de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Control y desempeño del SGC.

— *Procesos fundamentales o claves:*

- Acceso e impulso procesal.
- Comunicación procesal.
- Celebración de las audiencias y otros actos judiciales.
- Adopción de decisiones judiciales.

— *Procesos de apoyo:*

- Aseguramiento logístico.
- Defensa, seguridad y protección.
- Gestión de la información.
- Gestión documental y de archivo.
- Gestión económica-financiera.
- Gestión de las relaciones internacionales y la cooperación judicial internacional.

Cada uno de estos procesos cuenta con su ficha, en la que se describen el alcance, los objetivos, los proveedores y usuarios (internos y externos), y las partes interesadas; se determinan las entradas y salidas, los ejecutantes de las actividades y sus responsables; se señalan los procedimientos, registros y documentos necesarios para lograr el cumplimiento efectivo de las actividades identificadas, los riesgos asociados al proceso y las oportunidades de mejora. Se han concebido, también, los controles para medir la eficacia, según criterios para la aceptación o el rechazo, los indicadores de eficacia y

la periodicidad de comprobación. La organización cuenta con un mapa de procesos, que refleja la ubicación de cada uno según su clasificación. En el momento en que se escribe este artículo, como parte del cronograma de implementación, se realiza el monitoreo a todos los procesos.

Este sistema se diferencia de los fomentados en los tribunales de otros países en que se concentra en la gestión de la actividad fundamental (la impartición de justicia) y, consecuentemente, se encamina a la satisfacción del usuario del servicio que se presta en los procesos jurisdiccionales, dígame, los justiciables y las demás partes interesadas que acuden a los tribunales. El sustento de este proyecto radica en que el desempeño judicial puede ser objeto de planificación, aseguramiento, control, medición, evaluación y mejoramiento.

La concepción del SGC que se analiza, su fomento y desarrollo permiten crear una herramienta mediante la cual se revisen los mecanismos de gestión, para perfeccionarlos y actualizarlos, a partir del examen del contexto de la organización, con enfoque en la misión institucional. Mejorar los modos de hacer del servicio judicial de cara al ciudadano, ayudar a la gestión adecuada de los riesgos, completar los procedimientos documentados, realizar el control de forma integrada y facilitar la toma de decisiones, basadas en las evidencias, constituyen premisas imprescindibles para asegurar que la justicia se adecue a lo que se espera de ella, según la CRC y la ley.

IV. CONCLUSIONES

A nivel regional, la gestión judicial se optimiza en todos sus ámbitos. Aunque en los países estudiados se aprecian diferencias notables en los modos de hacer y el alcance de los sistemas desarrollados, todos coinciden en la necesidad de lograr una mayor retroalimentación con la ciudadanía y las instituciones sobre el servicio público que los tribunales les prestan. Poco a poco, se transforman los paradigmas de la justicia y se crean estándares para gestionar, de manera eficiente, íntegra y abierta, la solución de los conflictos sociales.

El servicio público-judicial requiere de premisas que tributen a un mejor cumplimiento de la misión institucional. Por ello, se impone desarrollar modelos de gestión que transformen, sistemáticamente, los resultados

de esa labor. El mejoramiento continuo, enfocado en la satisfacción de las expectativas de los usuarios, internos y externos, con mayores sensibilidad y dinamismo, incrementa la confianza del pueblo en la impartición de justicia. Lograr una verdadera tutela y protección de los usuarios del servicio judicial pasa por asumir, como elemento esencial, la gestión de la calidad.

En su quehacer, la justicia involucra a magistrados, jueces, personal administrativo y extrajudicial. La mejora del servicio judicial va más allá de los espacios a que se contrae la impartición de justicia y se inserta en aspectos estructurales complejos que ameritan ser analizados y resueltos, de forma integral, para alcanzar un servicio de excelencia hacia el justiciable, objetivo viable bajo los cánones de la NC-ISO 9001:2015 que motivó la presente apostilla.

V. REFERENCIAS

Adel Duch, I., Boada García, A. y Diz Castro, C. (2014). Edición digital de las publicaciones doctrinales del Consejo General del Poder Judicial. *Ibersid*, 8, 109-118. <https://doi.org/10.54886/ibersid.v8i0.4142>

Catálogo General de Publicaciones Oficiales. (2020). Política de seguridad de la información de la administración judicial electrónica. <https://cpage.mpr.gob.es>

Consejo de Gobierno, Tribunal Supremo Popular. (Enero 25, 2016). Acuerdo No. 8, «Política de calidad». <https://tsp.gob.cu>

Constitución de la República de Cuba. (Abril 10, 2019). *GOR-E*, (5), 69-116.

Corte Suprema de Justicia, República de Panamá. (Mayo 6, 2011). Acuerdo 244, «Carta de derechos de las personas ante la justicia». *Gaceta Oficial Digital*, (26779), s.p.. https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/wp_repo/blogs.dir/cendoj/acuerdo-244-de-2011.pdf

Corte Suprema de Justicia, República de Panamá. (2023). Acuerdo 626, de 15 de octubre de 2009, «Política institucional de acceso a la justicia y género del Órgano Judicial». En *Compendio de instrumentos para el acceso a la justicia de los grupos*

- en condición de vulnerabilidad*, 103-143. <https://www.organojudicial.gob.pa/>
- Corte Suprema de Justicia, República de Panamá. (2023). Acuerdo 368-A, de 8 de julio de 2019, acoge el contenido actualizado de las 100 Reglas de Brasilia. En *Compendio de instrumentos para el acceso a la justicia de los grupos en condición de vulnerabilidad*, 16, 50 y 103. <https://www.organojudicial.gob.pa/>
- García Alsina, M. (2012). Contribución de la serie ISO 30300 a la gestión de la documentación judicial. *Ibersid*, 6, 135-143. <https://www.iversid.eu/ojs/index.php/ibersid/article/download/3991/3691/4877>
- González González, E. J. (Diciembre, 2021). La importancia de la mediación en los conflictos privados en Panamá. *Sapientia*, 12(4), 10-27. <https://revistasapientia.organojudicial.gob.pa/index.php/sapientia/article/view/251>
- Ley No. 140, «De los tribunales de justicia». (Diciembre 7, 2021). *GOR-O*, (137), 3929-3975.
- Ley No. 18, de 5 de julio de 2011, reguladora del uso de las tecnologías de la información y la comunicación, que deberá observarse en los sistemas y aplicaciones que prestan servicio a la Administración de Justicia (derogada). (Julio 6, 2011). *BOE*, (160), s.p.. www.boe.es/eli/es/2011/07/05/18/con
- «Ley para la gestión de la calidad gubernamental», Puerto Rico. (Junio 2, 2021). Senado de Puerto Rico. <https://www.senado.pr.gov>
- Ley 75, «Manual de uso y manejo del expediente judicial electrónico». (2021). <https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/blogs.dir/5/2022/08/409/manual-de-expediente-judicial-electronico-para-servidores-judiciales.pdf>
- Poder Judicial de Puerto Rico. (S.f.). Plan estratégico 2020-2025: Mapa hacia una justicia de vanguardia. <https://poderjudicial.pr/plan-estrategico-2020-2025/>
- Mora Mora, L. P. (2010). Norma GICA-Justicia, Costa Rica. <https://www.cumbrejudicial.org/sites/default/files/2024-01/Norma%20GICA.pdf>

- NC-ISO 9001:2015, Sistema de gestión de calidad, requisitos (5.ª ed.). (Septiembre, 2015). International Standardization Organization-Oficina Nacional de Normalización.
- Órgano Judicial, República de Panamá. (Julio 25, 2018). Sistema Automatizado de Gestión Judicial «Ileana Bryden de Tejada». <https://www.organojudicial.gob.pa/stmdi/sistema-automatizado-de-gestion-judicial-sagj>
- Órgano Judicial, República de Panamá. (2022). Informe de gestión judicial y administrativa 2021. <https://www.cijc.org/es/newsletters/NovedadesArchivo/91e5fa29511741a1a6a34fbd3f90fa89637866646151590402.pdf>
- Órgano Judicial, República de Panamá. (2025). Informe de gestión administrativa y judicial 2024. <https://organojudicial.gob.pa/informe-de-gestion>
- Oronoz Rodríguez, M. D. (Agosto 23, 2023). Informe de gestión del grupo especializado Calidad en la Justicia (parte 2). Consejo Judicial Centroamericano y del Caribe. https://consejojudicialcc.org/wp-content/uploads/2023/10/Informe-Pro-Tempore-PR_Agosot2023.pdf
- Real Decreto-ley No. 6, de 19 de diciembre de 2023, en materia de digitalización de la justicia y agilización procesal. (Diciembre 20, 2023). BOE, (303), s.p.. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2023/12/19/6/con>
- Remigio Ferro, R. (2014). *Gestión de la calidad de la actividad judicial en Cuba e independencia judicial. Presupuestos para su armonización* [tesis en opción al título de máster en Derecho constitucional y administrativo, Facultad de Derecho, Universidad de La Habana].
- Vega Robert, R. (2014). Decálogo iberoamericano para una justicia de calidad. <https://cegeca.poderjudicial.go.cr/images/fundamentonormativo/DecalogoJusticiadeCalidadAccV1.pdf>
- Zambrano de Marín, C. M. (2023). Sistema de Gestión de Calidad en el Instituto Superior de la Judicatura de Panamá, «Doctor César Augusto Quintero Correa». *Sapientia*, 14(1), 66-72.

<https://revistasapientia.organojudicial.gob.pa/index.php/sapientia/article/download/432/302/667>

Zúñiga Sáenz, R. y Vega Robert, R. (S.f.). Sistema de gestión integral para la justicia: calidad al servicio del ciudadano. https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/318/gestionintegraldecalidad_vega.pdf?sequence=1&isAllowed=y

