Hacer efectivo el acceso a la justicia con eficiencia, ética y profesionalismo mediante la mejora continua

Introducción

La mejora continua es un concepto que se aplica constantemente en el ámbito privado, en distintos campos, como la producción industrial y la prestación de múltiples y muy diversas clases de servicios. Se emplea, en general, para identificar ineficiencias, fallas, áreas de oportunidad y aprovechar racionalmente los recursos de una organización, así como para fomentar la excelencia.

En ese contexto, y considerando que los órganos jurisdiccionales enfrentan numerosos desafíos –como el letargo procesal, la carencia y el uso ineficiente de los recursos, la saturación de los índices de asuntos, la escasez y reducida motivación del personal, la mínima innovación y el desaprovechamiento de la tecnología–, cabe cuestionar la viabilidad de aplicar procesos de mejora continua en el Poder Judicial.

Precisamente, uno de los objetivos principales de este trabajo es explicar la naturaleza y características principales de esta técnica y cómo podría aplicarse en los órganos jurisdiccionales, subrayando que su incorporación no solo es deseable, sino necesaria, pues ayudaría a rectificar el curso procesal de los litigios, aumentaría la calidad de las sentencias y, en suma, mejoraría casi instantáneamente los servicios que se prestan en el Poder Judicial.

Desde luego, es importante recordar que, como se mencionará en este ensayo, la eficiencia y buen desempeño del Poder Judicial son deberes derivados de la ética, pero también constituyen obligaciones legales. En ese sentido, la implementación de procesos de mejora continua en el Poder Judicial se aprecia conveniente, pero también ineludible, y aunque pudiera parecer un ideal frente a

muchos, la aplicación de la herramienta en cuestión ayudaría a remediar muchas de las carencias de recursos que diariamente sufren los tribunales.

Finalmente, este trabajo invita a reflexionar sobre la necesidad de cambiar la cultura de trabajo y el *ecosistema* organizacional de los tribunales, reconociendo que la profesionalización, la evaluación constante, la adaptación frente a las circunstancias concretas y la búsqueda permanente del perfeccionamiento deberían considerarse principios rectores de la actuación judicial.

I. Naturaleza de la mejora continua

1. Concepto

La mejora continua tiene como finalidad incrementar la eficacia y la eficiencia de un proceso en concreto[1]. Se concibe como una serie de pasos sistemáticos y sostenidos que lleva a optimizar el desempeño de una organización y el aprovechamiento de sus recursos, a través de cambios ágiles, graduales y de duración indefinida[2].

Esta técnica posee como punto de partida la observación, la medición y el análisis continuos que facilitan la identificación de errores y áreas de oportunidad, teniendo como objetivo final la depuración del trabajo de la organización. De paso, permite alcanzar la motivación[3] de los integrantes del equipo que la aplica, el aumento en el rendimiento, el impulso a la innovación individual y colectiva, el

---

[1] García-Sánchez, Kenia Mariuxi y Ormaza-Andrade, Jorge Edwin, "Mejora continua de los procesos de recuperación de valores en Organizaciones", *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 6, núm. 12, 2021, págs. 410-420, disponible en: https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967016/html/

[2] Rehkopf, Max, *¿Qué es la mejora continua?,* Atlassian, disponible en: https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/continuous-improvement#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20mejora%20continua,un%20producto%20mejor%20en%20general.

[3] Hacer mejor el trabajo motiva a los equipos. Véase: Fundación Integralia DKV, *Cómo tener a tu equipo motivado,* disponible en: https://dkvintegralia.org/blog/como-tener-a-tu-equipo-motivado/

desarrollo de la competitividad, la reducción de costos y la calidad del servicio prestado a los usuarios o clientes.

Uno de los elementos principales de la mejora continua es que permea en toda la cadena humana y técnica involucrada en un proceso, por lo que influye en cada una de las áreas en específico, permitiendo que cada una de ellas pueda funcionar mejor siempre.

2. Principios y fines concretos de la mejora continua

La mejora continua se puede aplicar a través de diversas metodologías, las cuales se rigen con numerosas reglas específicas. Por otro lado, más allá de qué método se utilice para implementarla, se sujeta a un conjunto relativamente pequeño de principios o exigencias generales que guían su operación exitosa[4].

Ahora bien, como ya se adelantó, tiene como finalidad primordial y esencial la depuración de los procesos de una organización. Más en particular, se dirige a: ordenar los espacios y los entornos de trabajo, lo que aumenta la eficiencia operativa y permite hacer más en menos tiempo; fortalecer el compromiso de los empleados, lo que implica integrarlos en el camino de mejora para fortalecer la

---

[4] Se trata de los siguientes enunciados

a) "Mantenerlo simple": se refiere a la necesidad de efectuar cambios pequeños, puntuales y concretos, cuya instauración no requiera una labor compleja. La finalidad de este principio radica en evitar la resistencia al cambio.
b) Estandarización: conlleva definir y documentar buenas prácticas que den constancia a las mejoras.
c) Calidad de los datos de entrada: se traduce en que los datos de salida de un proceso dependen de la calidad de los datos de entrada.
d) Confiar, pero verificar: implica delegar los procesos de mejora a los equipos, pero el deber de auditarlos para constatar las mejoras reales.
e) Trabajo en equipo: significa que el trabajo grupal mejora los resultados frente al que es meramente individual.
f) Beneficio común: conduce a que las mejoras influyan a toda la organización y no sólo a integrantes o áreas en específico.
g) Flexibilidad: en diversas metodologías de mejora continua –que se explicarán más adelante– se establece como principio la necesidad de flexibilizar los procesos de mejora, lo que permite realizar ajustes constantes y corregir errores.

Véase: ISO Tools, *Filosofías de mejora continua de aplicación a la organización,* disponible en: https://www.isotools.us/2020/12/30/filosofias-de-mejora-continua-de-aplicacion-a-la-organizacion/

cultura participativa; eliminar pasos innecesarios en los procesos, que también implica reducir costos al evitar el desperdicio de los recursos; y, aumentar la calidad de los productos y los servicios finales como consecuencia del perfeccionamiento constantemente del trabajo[5].

Por lo tanto, la mejora continua tiene como efecto indirecto aumentar la curiosidad y la creatividad, al permitir que un equipo de trabajo experimente sin temor al error, además de que facilita personalizar los procesos según las necesidades específicas de cada labor específica. Eso se debe a que descansa, entre muchas otras bases, en la evaluación y la autoevaluación constantes.

3. Una metodología para integrar la mejora continua en la impartición de justicia

La implementación de la mejora continua puede realizarse a través de diversas metodologías. Entre las más comunes y conocidas se encuentran la denominada *Kaizen*, que promueve la ejecución de pequeñas acciones que con el paso del tiempo provocan grandes mejoras[6]. Otras filosofías son la llamada *Ki Wo Tsukau*, que se caracteriza por fomentar el involucramiento del personal y enseña el valor agregado del cumplimiento de las funciones obligatorias sumado a la iniciativa personal[7], y la teoría *Six Sigma*, cuya finalidad es estandarizar los procesos mediante decisiones basadas en datos[8].

No obstante, y a pesar de que esos métodos gozan de alta popularidad, la aplicación del ciclo PDCA –cuyo significado es *plan, do, check, act* (en español:

---

[5] Torres Hernández, Zacarías y Yarto Sánchez, Manuel Antonio, "Un indicador de mejora continua. Mejorando la mejora continua", *Investigación Administrativa,* vol. 36, núm. 100, 2007, *passim.*
[6] Torres Hernández, Zacarías y Yarto Sánchez, Manuel Antonio, *op. cit., passim.*
[7] Reyes Luna, Ángel, *Del Kaizen al Ki Wo Tsukau: la nueva revolución de la innovación empresarial. Sistemas de mejora continua,* s.e., 2018, *passim*.
[8] *¿Qué es la metodología Six Sigma? Guía detallada del proceso Six Sigma,* disponible en: https://www.sixsigma-institute.org/What_Is_Six_Sigma.php

planificar, hacer, verificar, actuar)[9]–, ayudaría a operar mejoras inmediatas en la impartición de justicia, pues su diseño sencillo permite efectuar ajustes progresivos dentro de una organización y faculta a cada equipo a gestionar sus propios procesos, permitiendo adaptarlos en función de sus circunstancias y posibilidades. Así pues, tomando en cuenta su flexibilidad y adaptabilidad, puede vislumbrarse que sería conveniente incorporar al trabajo del Poder Judicial esa herramienta, frente a otras más complejas cuya utilidad se evidencia con mayor intensidad en la industria comercial y la manufactura de bienes.

Como puede intuirse, la aplicación de esa estrategia a la labor cotidiana del Poder Judicial sería sumamente valiosa, pues los servidores públicos realizarían sus funciones con mayor calidad y motivación, y se promovería que sus ideas mejoraran la operación de los órganos jurisdiccionales, más allá de limitarse al cumplimiento reiterativo –y perpetuo– de sus atribuciones, promoviendo superar el mínimo esfuerzo exigido institucionalmente. A mayor abundamiento, tales herramientas ayudarían a definir metas concretas, así como a diseñar planes de capacitación del personal, hacer comparativos con otros Poderes Judiciales, simplificar la organización de los tribunales y establecer estándares para optimizar la impartición de justicia en múltiples ejes, como los que se propondrán en los siguientes apartados.

Ciertamente, más allá de la metodología que se eligiera concretamente a nivel institucional, es imprescindible que se hagan mediciones imparciales, se establezcan objetivos y determinen plazos específicos, se evalúe y se sensibilice a todos los integrantes de los órganos en cuestión para que sean dóciles a la retroalimentación que reciban, sin importar su nivel jerárquico. Así se ha hecho exitosamente en Costa Rica, por ejemplo, en donde por más de dos décadas se han hecho registros de numerosos indicadores de desempeño, que además se exhiben como datos abiertos para la consulta pública.

---

[9] García P. Manuel, Quispe A. Carlos, y Ráez G. Luis, “Mejora continua de la calidad en los procesos”, *Industrial Data*, vol. 6, núm. 1, 2003, pág. 92.

En efecto, el caso costarricense es una ilustración de cómo puede implementarse con acierto la mejora continua en la impartición de justicia, pues tal Poder Judicial ha sostenido un ciclo virtuoso para el perfeccionamiento real de su trabajo. En ese sentido, ha incluido el establecimiento de una visión institucional sobre los objetivos a alcanzar, la elección de la metodología, la reforma de los procesos, el establecimiento de buenas prácticas y la identificación de las acciones a realizar, así como el diseño un programa de evaluación y el análisis de diversos indicadores fundamentales.

Conviene mencionar que el plan del Poder Judicial de Costa Rica es paradigmático porque, además de haberse efectuado ordenadamente –respetando las etapas de la metodología PDCA–, resulta transparente para los justiciables y los servidores públicos, lo que ha permitido visibilizar *el antes y el después* de la aplicación de las diferentes estrategias utilizadas en la mejora continua jurisdiccional[10]. Es importante subrayar que ese programa institucional es sumamente robusto y está lleno de pormenores, por lo que no puede ser estudiado por completo en este trabajo, sin embargo, vale la pena enfatizar que se trata de un conjunto de buenas prácticas sumamente ambicioso y de gran envergadura.

II. La mejora continua en la impartición de justicia: deber ético y obligación normativa

Las páginas anteriores han dejado ver un breve bosquejo sobre la mejora continua, sobre todo en su noción abstracta y técnica. Por ello, ahora corresponde evaluar si realmente existe algún deber o una obligación por los que se tendría que adoptar esta herramienta en el plano jurisdiccional. Asimismo, también se analizarán aquí los ejes de acción y los alcances que podría tener su implementación.

[10] Para saber más sobre el interesante programa de mejora continua del Poder Judicial de Costa Rica se recomienda consultar su sitio web: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/quienes-somos

El concepto de mejora continua tiene implícito que todos los procesos resultan depurables y que toda institución debe perfeccionarse de manera constante[11]. Esa idea resulta notoriamente aplicable a la impartición de justicia, cuya prestación con eficiencia y ética institucional en su conjunto llevaría a un mejor reconocimiento de lo justo y a una mayor protección de los derechos humanos.

En ese contexto, lo primero que debe mencionarse es que diversos códigos de ética latinoamericanos –de Argentina[12], Colombia[13], Chile[14] y México[15]– establecen, entre muchos otros principios rectores de la actuación judicial, la eficiencia, la austeridad, la diligencia y el aprovechamiento responsable de los recursos, así como la cortesía, la amabilidad y el profesionalismo. También puede leerse en el Código Iberoamericano de Ética Judicial que los jueces deben ser profesionales, evitar dilaciones indebidas y desenvolverse con cortesía[16].

Más precisamente para el caso de México, cabe mencionar que el Código de Ética del Poder Judicial de la Federación dispone que la eficiencia en la función judicial constituye un compromiso con el mejor uso del tiempo y los recursos institucionales en beneficio de la impartición de justicia[17], algo que sin duda podría lograrse y potenciar si se adoptaran procesos de mejora continua en el trabajo de los tribunales.

En segundo lugar, es necesario evidenciar que los mencionados deberes éticos poseen un efecto verdadero en el ámbito del derecho positivo, porque además de lo moralmente exigible a cada uno de los funcionarios judiciales existen normas jurídicas que los recogen como obligaciones.

---

[11] Deming, W. Edwards, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis,* Madrid*,* Ediciones Díaz de Santos, 1989, págs. 2-14.
[12] Código de Ética Judicial de la Provincia de Santa Fe, artículo 3.
[13] Código de Ética Judicial, artículo 1, primer párrafo.
[14] Octavo Dictamen, de 12 de marzo de 2020, de la Comisión Iberoamericana de Ética Judicial sobre la justicia en plazo y los problemas estructurales de la administración de justicia en clave ética, párrs. 1.2 y 1.3.
[15] Código de Ética del Poder Judicial de la Federación, artículos 4.11 y 4.16.
[16] Código Iberoamericano de Ética Judicial, artículos 42, 28 y 75.
[17] Código de Ética del Poder Judicial de la Federación, artículo 5.12.

En específico, es pertinente mencionar que la propia Constitución Política mexicana establece que “toda persona tiene derecho a que se le administre justicia por tribunales que estarán expeditos para impartirla en los plazos y términos que fijen las leyes, emitiendo sus resoluciones de manera pronta, completa e imparcial”[18]. Esa disposición evidentemente ordena que los tribunales impartan justicia con eficiencia, lo cual podría lograrse, indudablemente, si se aplicaran procesos de mejora continua al quehacer de los diferentes órganos jurisdiccionales –de cualquier instancia, grado, materia y cuantía–.

Asimismo, la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación dispone que el Órgano de Administración Judicial vigilará que los recursos económicos de los que se disponga deberán administrarse con eficiencia y eficacia[19]. Igualmente, otras leyes orgánicas, como las de muchos Poderes Judiciales locales, establecen múltiples metas institucionales que pueden conquistarse con la instauración de las metodologías mencionadas anteriormente[20].

En ese sentido, resulta lógico afirmar que la ineficiencia operativa o la negligencia en la gestión judicial representa una ofensa contra la ética, pero también la trasgresión de la ley, pues conculcan la posibilidad de que la justicia se imparta haciendo eficientes los recursos de los tribunales, lo que resulta particularmente indispensable en donde se enfrentan limitaciones presupuestarias. Por ello, a contramano, un tribunal en el que se aplica la mejora continua fomenta el respeto a los principios de la ética, pero también a la ley[21].

Así pues, mejorar la impartición de justicia constituye tanto un deber derivado de la ética como una obligación normativa expresamente impuesta por múltiples

---

[18] Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 17 segundo párrafo.
[19] Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación en su artículo 197, fracción III.
[20] Valencia Peña, Jesús, “La gestión judicial y su implementación dentro del Poder Judicial de la Federación”, *Revista del Instituto de la Judicatura Federal,* núm. 29, pág. 267.
[21] Para conocer más sobre los principios y virtudes judiciales, se recomienda la consulta de: Aparisi Miralles, Ángela, *La ética judicial en México: principios normas y virtudes,* México, Tirant Lo Blanch, 2024. También se recomienda la lectura de: Ossorio y Gallardo, Ángel, 3ª edición, México, Porrúa, 2024.

disposiciones legales que buscan garantizar el acceso pronto a la justicia, mediante los principios de oportunidad, responsabilidad, eficiencia, eficacia y austeridad en el uso de los recursos públicos, lo que incluye el deber –y la obligación– de prestar un servicio humano, respetuoso, cortés y profesional a los justiciables, que son *clientes*[22] de los tribunales –a los que acuden por necesidad, y no por motivos *placenteros*–.

En síntesis, tanto la ética como las leyes exigen que la actividad judicial se perfeccione, lo que también requiere a los servidores públicos una conducta proactiva, autocrítica y orientada a resultados. Los tribunales cumplen su trabajo al resolver los asuntos que conocen, pero su labor debe ir más allá para que cada día la justicia se imparta mejor. Por consiguiente, deben emprenderse acciones serias y profundas de revisión del sistema, y operar programas constantes de evaluación, capacitación y actualización de los funcionarios.

III. Implementación de la mejora continua en la impartición de justicia

La aplicación de la mejora continua en el ámbito judicial exige cumplir varias etapas que, en síntesis, consisten en delimitar los objetivos que se perfeccionarán en el órgano en concreto, identificar los ejes de acción –los factores o aspectos concretos a mejorar–, así como determinar qué metodología se aplicará para implementar los procesos de mejora –aunada a superar diversos errores, resistencias y problemas de la ejecución concreta de las herramientas elegidas–. Las generalidades de esos pasos se explican a continuación.

1. Diagnóstico de las áreas de oportunidad

[22] Salaberry, Elena, Ettlin, Edgardo, Rodríguez da Silveira, Ricardo, *Gestión de Calidad en los Tribunales,* Centro de Estudios de Justicia de las Américas, sin datos de edición, págs. 1 y 2, disponible en: https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/309/gestiondecalidadentribunales.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Es notorio que cada Poder Judicial puede inclinarse por mejorar en diferentes planos, lo que puede consistir, por ejemplo, en acortar los tiempos procesales, aumentar las tasas de resolución de asuntos, reducir el índice de sentencias revocadas o modificadas, optimizar la eficiencia de los recursos materiales, disminuir la rotación del personal, mitigar las causas de las quejas de los justiciables, etcétera.

Naturalmente, la detección de tales prioridades o ejes de acción debe hacerse considerando las diversas perspectivas de quienes intervienen en la impartición de justicia. Para ello, los órganos de administración judiciales tienen que elegir las áreas de oportunidad cuya atención resulte importante o urgente. Desde luego, para que dichos esfuerzos resulten completos y útiles, deberán tomar en cuenta la visión de los servidores públicos y de los justiciables.

Hay que resaltar que la implementación de procesos de mejora continua va más allá de la realización de las mediciones y la detección de los problemas, pues dichas acciones resultarán fructíferas si efectivamente se traducen en estrategias que optimicen el trabajo de los tribunales. Lo contrario –a esto es, hacer las métricas y los diagnósticos, sin ir más allá–, significaría una labor prácticamente inútil y, muy probablemente, una pérdida de tiempo y recursos valiosos.

2. Identificación de los ejes de acción

Con base en lo comentado en el apartado anterior, en la siguiente tabla se proponen cuatro ejes de acción que podrían abarcar los programas de mejora continua en la impartición de justicia. Naturalmente, la nómina presentada no es definitiva, pues depende de cada órgano identificar y priorizar las diversas áreas de oportunidad.

De tal forma, y a modo de ejemplo, en la siguiente tabla se correlacionan diversos ejes con diversas acciones concretas para perfeccionar el trabajo del Poder Judicial.

Eje	Finalidades y acciones concretas
A. Regulatorio	• Identificar vicios normativos que provocan el entorpecimiento de los procesos • Establecer mejores prácticas en las normas emitidas por el Poder Judicial • Proponer reformas al Poder Legislativo
B. Organizacional y de gestión de las personas	• Medir riesgos institucionales y desbalances en la carga laboral • Detectar carencias o excesos en la integración de los equipos de trabajo • Capacitar a los funcionarios judiciales en materias técnicas del Derecho, así como en manejo del estrés y en procesos de mejora continua, promoviendo su participación activa • Mejorar la atención prestada a los justiciables • Promover el trabajo en equipo y eliminar los sabotajes entre los integrantes del personal
C. Procesal decisorio	• Revisar la calidad formal y material de las actuaciones judiciales y sentencias • Eliminar las dilaciones ilegales en el proceso • Fortalecer la argumentación y mejorar la redacción de los textos judiciales mediante cursos especializados • Implementar la justicia abierta • Usar el lenguaje ciudadano

D. Administrativo y tecnológico	• Determinar las oportunidades para optimizar los recursos materiales y humanos • Aplicar técnicas para aumentar la transparencia en del Poder Judicial y la gestión de los recursos • Reducir los gastos y eliminar los desperdicios • Digitalizar y automatizar mediante inteligencia artificial las tareas repetitivas que distraen a los humanos de labores sustanciales que requieren mayor atención

3. Determinación de la metodología de implementación y retos a superar

La implementación de esta herramienta en el ámbito judicial puede hacerse, como se ha visto, utilizando diferentes metodologías. Por su accesibilidad y fácil comprensión, es recomendable utilizar la ya comentada PDCA, que permite flexibilizar los procesos en diferentes momentos conforme se necesite.

Ahora bien, es necesario adelantar que la aplicación de cualquier metodología enfrentará diversos retos, como la resistencia al cambio, la incorrecta consideración de que los conceptos medición, estadística y gestión documental son sinónimos de mejora continua, la sobrecarga en la obligación de hacer registros y cumplir controles, así como la colisión entre la estandarización institucional y la necesaria autonomía judicial. Dichos escollos también se acompañan de las limitaciones en recursos humanos y materiales, y de la carencia de liderazgo interpersonal y la insuficiente capacitación[23].

Por lo anterior, es importante que exista un respaldo institucional transversal y, muy importante, comunicación orgánica suficiente para recordar que los cambios

[23] Cultura Lean, *5 obstáculos en la implantación de la mejora continua y cómo superarlos,* 9 de octubre de 2019, disponible en: https://acmplean.com/cinco-obstaculos-en-la-implantacion-de-la-mejora-continua-y-como-superarlos/

deben ser pequeños y diarios. De tal forma, para que la ejecución de las estrategias resulte exitosa, es indispensable concientizar a todo el personal judicial sobre la gradualidad del proceso, así como de la necesidad de perseguir pequeñas mejoras diarias, en lugar de la perfección. Asimismo, debe hacerse un trabajo de sensibilización para que los funcionarios judiciales de todos los niveles reconozcan los beneficios que traería la aplicación de los procesos de mejora continua en el corto, mediano y, sobre todo, en el largo plazo.

También es importante recordar que el carácter cíclico y constante de la metodología PDCA exige análisis, planeación y ejecución constantes, o prácticamente en periodos indefinidos, lo que hace necesario establecer indicadores fundamentales para verificar el éxito de los programas de mejora. Más en concreto, deberán emplearse protocolos para la evaluación –por pares, superiores, subordinados y justiciables– y para la propia autoevaluación del desempeño de los servidores públicos[24].

El incumplimiento de los mecanismos en cita que, como se ha explicado, forman parte de la ética judicial y de las normas positivas, debería acarrear consecuencias para los funcionarios que sostenidamente muestren un bajo desempeño o se resistan a cumplir los estándares requeridos[25]. Es importante prever que invariablemente se plantearán diversas objeciones a la aplicación de esta metodología –por ejemplo, que las mediciones obstaculizan la labor jurisdiccional autónoma o que la evaluación por usuarios amenace la independencia judicial–.

No obstante, y como respuesta a la resistencia, conviene recordar que, si se les empleara correctamente, los programas de mejora continua y la implementación

---

[24] Cumbre Judicial Iberoamericana, *Calidad en la Justicia, II Reunión Preparatoria Managua, Nicaragua,* 5, 6 y 7 de octubre 2011, págs. 3, 5 y 6, disponible en: https://www.cumbrejudicial.org/sites/default/files/2024-01/Calidad%20en%20la%20Justicia.pdf

[25] Organización de Estados Americanos, *Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad*, aprobado durante la XVI Cumbre Judicial Iberoamericana, enunciado VII, disponible en: https://www.oas.org/juridico/PDFs/Mesicic5_col_RJ_anex7.pdf

de métricas transparentes en el Poder Judicial promoverían la rendición de cuentas, ayudarían a superar las profundas carencias de recursos humanos y materiales, y aumentarían calidad de las sentencias.

Conclusiones

En las páginas anteriores se ha podido observar que la mejora continua permite perfeccionar el funcionamiento de cualquier organización –incluyendo al Poder Judicial–, pues su naturaleza adaptable la hace idónea para elevar la calidad de la impartición de justicia y mejorar la atención personal en los tribunales –algo que todo el público agradecería–.

Por otra parte, se ha visto que la aplicación de la herramienta en cuestión al trabajo jurisdiccional es una exigencia real, y que está impuesta tanto por la deontología jurídica como por diversas disposiciones jurídicas expresas. El marco constitucional mexicano, junto con diversas leyes orgánicas y códigos de ética judicial, nacionales y extranjeros, dejan claro que el acceso a la justicia con eficiencia y profesionalismo tiene como correlativo la obligación estatal de perfeccionar dicho servicio. En este sentido, adoptar este tipo de mecanismos de perfeccionamiento de procesos parece más necesario que opcional.

Asimismo, se ha podido ver que la mejora continua en el Poder Judicial podría enfrentarse a la resistencia institucional, las limitaciones presupuestarias, la sobrecarga administrativa y la tensión entre la evaluación, la estandarización y la autonomía judicial. No obstante, es necesario que tales retos se aborden como parte de los procesos de mejora en los diversos ejes que se mencionaron en el apartado correspondiente, y que se reconozcan las necesidades de los justiciables y de los servidores públicos para que la instauración de dichos métodos se haga con humanidad y empatía para las partes involucradas.

Sin duda, una de las principales conclusiones de este ensayo es que la mejora continua ayudaría a hacer efectivo el derecho de acceso a la justicia. La aplicación de las herramientas en cuestión, como se ha visto, fomentarían que los procesos se abreviaran, que el servicio a los justiciables se hiciera más cercano y empático y, en suma, ayudaría a que se dictaran mejores sentencias.

Las ideas desarrolladas arriba evidencian que el ciclo PDCA y la filosofía Kaizen, entre otras metodologías, fortalecerían el sentido de corresponsabilidad y permitirían que todos los funcionarios jurisdiccionales se conviertan en agente de cambio indispensables. La aplicación sistemática de dichas herramientas permitiría alcanzar resultados tangibles en las sentencias, pero también acercaría la consecución de una meta que aún parece lejana: cambiar, de una vez por todas, la cultura de la impartición de justicia en México.