

EQUIDAD PROCESAL:
ELEMENTO PRINCIPAL EN LA
SATISFACCIÓN DE LA
CIUDADANÍA*

INFORME OFICIAL
DE LA
ASOCIACIÓN DE JUECES Y DE JUEZAS DE
LOS ESTADOS UNIDOS
LA VOZ DE LA JUDICATURA®

JUEZ KEVIN BURKE

JUEZ STEVE LEBEN

26 DE SEPTIEMBRE DE 2007

*TRADUCCIÓN REALIZADA POR EL NEGOCIADO DE TRADUCCIONES DEL TRIBUNAL SUPREMO DE LA
RAMA JUDICIAL DEL ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	3
La necesidad de equidad procesal	5
Reincidencia, legitimidad y cumplimiento	7
Conocimiento público sobre los tribunales	9
Qué conforma el conocimiento público sobre los tribunales	10
El poder de la voz	11
El lenguaje corporal de la judicatura	13
La percepción que tienen los jueces y las juezas de la equidad.....	
El volumen de casos en los tribunales	17
La equidad procesal y las minorías	18
Recomendaciones para lograr un cambio	20
Bibliografía	26

RESUMEN EJECUTIVO

Las personas norteamericanas son muy sensibles a los procesos de equidad procesal. Por lo tanto, a nadie debe sorprender que la percepción de trato injusto o desigual sea “la causa principal del descontento que tiene la ciudadanía con el otorgamiento jurídico de los Estados Unidos”.¹ Hasta los niños y las niñas de primer grado reaccionan de forma negativa ante una madre que castiga a su hijo o a su hija por un florero roto sin haber consultado antes con algún testigo. Esta reacción negativa implica que, a su corta edad, los niños y las niñas ya tienen conciencia de los principios de la equidad procesal.² Si el estudiantado de los primeros grados de escuela elemental ya reacciona negativamente a lo que percibe como violaciones a la equidad procesal, resulta mucho más imperativo que se atiendan las necesidades de las personas adultas que acuden a los tribunales para luchar por la custodia de sus hijos y de sus hijas, declararse en quiebra, impugnar una multa por exceso de velocidad o responder a imputaciones de conducta criminal por delito grave.

Los jueces y las juezas pueden aliviar gran parte de la insatisfacción de la ciudadanía con la rama judicial si prestan atención crítica a los elementos principales de la equidad procesal: voz, neutralidad, trato respetuoso y generación de confianza en las autoridades. Los jueces y las juezas deben tener conciencia de la disparidad que existe entre su percepción del proceso judicial y la percepción del público que comparece ante los tribunales. Aunque los jueces y las juezas definitivamente deben continuar dedicados a lograr resultados justos, también deben ceñir sus acciones, su lenguaje y sus reacciones a las expectativas de equidad procesal que tiene la ciudadanía. De esa forma, los jueces y las juezas se instituirían como autoridades legítimas; múltiples investigaciones apuntan a que ello resultaría en un aumento en el nivel de cumplimiento con las órdenes del tribunal y en un menor volumen de reincidencia por parte de los que cometen delitos penales. La equidad procesal también reducirá las diferencias en la forma en que las minorías perciben y reaccionan a los tribunales.

Muchas personas tienen muy poco contacto con el sistema judicial en su vida diaria; por ello es comprensible que se sientan sobrecogidas y desorientadas cuando se enfrentan a un sistema jurídico con el que no están familiarizadas. Esta falta de conocimiento sobre los tribunales ha producido un estado de ambivalencia —acentuado por la falta de profundidad en la mayoría de los reportajes noticiosos sobre los tribunales y la desinformación provista por los programas de televisión cuyo propósito es entretener. En muchos sentidos, la equidad procesal acorta la brecha entre el conocimiento y la ignorancia y aminora las diferencias que existen entre las personas independientemente de su género, raza, edad o posición económica. Es un valor que el público norteamericano espera y exige de la judicatura, y muchos jueces y juezas han encarnado el concepto de equidad procesal en su vida cotidiana. Aunque la Asociación de Jueces y de Juezas de los Estados Unidos reconoce los logros de estas personas, y muchos tribunales se han propuesto promover la equidad procesal, el propósito de este informe oficial es identificar y

¹ Jason Sunshine y Tom R. Tyler, *The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing*, 37 LAW & SOC’Y REV. 513, 517 (2003).

² Robert J. MacCoun, *Voice, Control, and Belonging: The Double-Edged Sword of Procedural Fairness*, Center for the Study of Law and Society Jurisprudence and Social Policy Program, JPS/Center for the Study of Law and Society Faculty Working Papers, Ponencia 30, pág. 14 (5 de mayo de 2005).

abogar por que se efectúen más cambios que mejoren la labor realizada diariamente por los tribunales, sus jueces y juezas.

Este informe se refiere a las investigaciones realizadas sobre los tribunales en los Estados Unidos y ofrece recomendaciones a su judicatura. Además de los 2,500 jueces y juezas afiliados en los Estados Unidos, la Asociación de Jueces y de Juezas de los Estados Unidos tiene cerca de 150 miembros en Canadá. Aunque no formulamos recomendaciones en cuanto a los tribunales canadienses, creemos que la investigación científico-social en la que se basa este informe también les sería aplicable, dadas las similitudes entre los ordenamientos jurídicos de ambos países.

LA EQUIDAD PROCESAL ES EL ELEMENTO QUE INFLUYE DE MANERA MÁS
CRUCIAL EN LA PERCEPCIÓN QUE TIENE LA CIUDADANÍA DEL SISTEMA
JUDICIAL Y SU SATISFACCIÓN CON ÉSTE.

A la mayoría de las personas les importa más la equidad procesal —el tipo de trato que reciben en el tribunal— que la “justicia distributiva”, o sea, el ganar o perder un caso en particular.³ Este hallazgo se ha tildado de “insensato”⁴ y hasta de “equivocado de rumbo”,⁵ pero las investigaciones han demostrado que este fenómeno ocurre.⁶ Por ello, la equidad procesal es de importancia crucial para entender cómo la ciudadanía interpreta su experiencia con el sistema judicial y la traduce a una valoración subjetiva del sistema judicial en conjunto.

La ciudadanía tiene grandes expectativas de cómo se les habrá de tratar durante sus encuentros con el sistema judicial. En particular, prestan especial atención a los principios de equidad procesal porque “la gente ve los procedimientos justos como un mecanismo mediante el cual se pueden obtener resultados equitativos —que es justo lo que se quiere lograr en casos de conflicto de intereses”.⁷ La gente valora los procedimientos justos porque percibe que éstos “producen resultados justos”.⁸

³ Jonathan D. Casper et al., *Procedural Justice in Felony Cases*, 22 LAW & SOC'Y REV. 483 (1988); TOM R. TYLER ET AL., SOCIAL JUSTICE IN A DIVERSE SOCIETY (1997); y Jason Sunshine & Tom R. Tyler, *The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing*, 37 LAW & SOC'Y REV. 513 (2003).

⁴ M. Somjen Frazer, *The Impact of the Community Court Model on Defendant Perceptions of Fairness: A Case Study at the Red Hook Community Justice Center*, Center for Court Innovation 3 (2006).

⁵ TOM R. TYLER, WHY PEOPLE OBEY THE LAW 22 (2006) [en adelante, WHY PEOPLE OBEY].

⁶ Tom R. Tyler, *Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice*, 67 J. PERS. SOC. PSYCHOL. 850-863 (1994); Tom R. Tyler, *The Relationship of the Outcome and Procedural Fairness: How Does Knowing the Outcome Influence Judgments about the Procedure?*, 9 SOC. JUSTICE RES. 311-325 (1996); Larry Heuer et al., *The Generality of Procedural Justice Concerns: A Deservedness Model of Group Value and Self-interest Based Fairness Concerns*, 25 PERS. SOC. PSYCHOL. BULL. 1279-1292 (1999); J. Greenburg, *Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations*, 71 J. APPL. PSYCHOL. 340-342 (1986); J. Greenberg, *Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice*, 12 RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 111-157 (B. Staw y L. Cummings eds.1990); J. Greenberg y R. Folger, *Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations*, BASIC GROUP PROCESSES 235-256 (P. B. Paulus ed. 1983); E. A. LIND, & TOM R. TYLER, THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF PROCEDURAL JUSTICE, (1988); J. THIBAUT & J. WALKER, PROCEDURAL JUSTICE: A PSYCHOLOGICAL ANALYSIS (1975); K. Van den Bos et al., *Sometimes Unfair Procedures Have Nice Aspects: On the Psychology of the Fair Process Effect*, 77 J. PERSONALITY & SOCIAL PSYCHOL. 324-336 (1999); K. Van den Bos et al., *Evaluating Outcomes by means of the Fair Process Effect: Evidence for Different Processes in Fairness and Satisfaction Judgments*, 74 J. PERSONALITY & SOCIAL PSYCHOL. 1493-1503 (1998).

⁷ Tyler et al., *supra*, pág. 75 esc. 3.

⁸ MacCoun, *supra*, pág. 12 esc. 2.

El profesor de psicología Tom Tyler, prestigioso investigador en este campo, sugiere que hay cuatro expectativas⁹ que comprenden la equidad procesal:

- **Voz:** la capacidad de participar en el caso y expresar su punto de vista;
- **Neutralidad:** consistencia en la aplicación de principios jurídicos; imparcialidad de parte de quienes toman las decisiones y “transparencia” en la manera de tomarlas;
- **Trato respetuoso:** que las personas sean tratadas con dignidad y que sus derechos sean obviamente protegidos;
- **Autoridades confiables:** autoridades benévolas, conscientes, que sinceramente traten de ayudar a las personas litigantes —se abona a esta confianza al escuchar a las personas y al explicar o justificar las decisiones que atiendan las necesidades de estas personas litigantes.¹⁰

La equidad procesal es importante para toda persona litigante que comparezca ante un juez o una jueza, pero “lo que llama la atención sobre las sentencias basadas en justicia procesal es que también moldean las reacciones de la parte perdidosa”.¹¹ De hecho, la gente está más dispuesta a aceptar un resultado adverso en su caso si siente que se llegó a esa decisión a través de un método justo. Es significativo que, aunque un juez o una jueza respete escrupulosamente los derechos de las partes, podría dar la impresión de cometer una injusticia si no cumple con las expectativas de equidad procesal.

Desde luego, ello no quiere decir que la gente se alegre de perder el caso y de no haber logrado el resultado deseado. Sí quiere decir, sin embargo, que está más dispuesta a aceptar y acatar las decisiones de los jueces y de las juezas cuando dichas decisiones aparenten ser justas y equitativas. Su percepción de los jueces y de las juezas, del sistema judicial y de las leyes es más favorable luego de pasar por una experiencia en la que su caso se haya atendido en un procedimiento justo y equitativo.

⁹ WHY PEOPLE OBEY, *supra*, pág. 23 esc. 5.

¹⁰ *Íd.*, págs. 22-23. Véase también David B. Rottman, *Adhere to Procedural Fairness Principles Throughout the Justice System*, CRIM. & PUB. POL'Y (pendiente de publicación 2007), manuscrito, pág. 1.

¹¹ WHY PEOPLE OBEY, *supra*, pág. 23 esc. 5.

LA EQUIDAD PROCESAL AUMENTA EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO CON LAS ÓRDENES DEL TRIBUNAL.

La equidad procesal reduce la reincidencia, ya que un procedimiento justo abona a la impresión de que las autoridades son legítimas y morales.¹² Además, “[u]na vez se configura la percepción de legitimidad de las autoridades jurídicas, el nivel de cumplimiento con la ley se incrementa aunque esté en conflicto con los intereses personales inmediatos”.¹³ La legitimidad se crea mediante el trato respetuoso y afecta el cumplimiento. Esto no quiere decir que los jueces y las juezas estén impedidos de imponerles sanciones a las personas acusadas, sino que “las sanciones, cuando se imponen para insultar la dignidad de las personas, también pueden tener el efecto de aumentar la reincidencia en lugar de reducirla”.¹⁴ Es la judicatura la llamada a defender la ley, y eso requiere que castiguen a las personas acusadas cuando éstas han violado la ley; pero los jueces y las juezas también tienen la responsabilidad ulterior de proteger los derechos y la dignidad humana de las personas acusadas a quienes han sentenciado.

Las políticas de equidad procesal pueden tener un amplio alcance en cuanto a su aplicación e impacto. Por ejemplo, se le da “al menos un apoyo moderado”¹⁵ a la aseveración de que las personas agresoras en casos de violencia doméstica, a las que se trata conforme a los preceptos de equidad procesal, son menos propensas a reincidir “aún cuando confronten consecuencias adversas”¹⁶ tales como su arresto. No obstante, “las personas que sentían que se les había tratado de manera menos justa, se mostraban menos satisfechas con el procedimiento judicial y eran menos propensas a considerar legítimo al tribunal; eran más propensas a verse involucradas en más casos criminales”.¹⁷ Es aún menos probable que las personas agresoras violen una orden de protección si creen que sus casos fueron tratados de manera justa.¹⁸

Ha habido múltiples enfoques innovadores para implantar las políticas de equidad procesal a fin de incrementar la percepción de legitimidad y, por consiguiente, el nivel de cumplimiento con la ley. El Centro Judicial Comunitario de Red Hook, en Brooklyn, Nueva York, se estableció como parte de un experimento para concentrar esfuerzos precisamente en este tipo de asuntos: “[los tribunales comunitarios] atienden preocupaciones tales como la idea de que se han convertido en puertas giratorias en las que ‘el proceso es el castigo’ —demasiadas personas demandadas salen del tribunal luego de una experiencia corta, pero desagradable, para regresar posteriormente con acusaciones similares sin que se haya hecho esfuerzo alguno por atender sus problemas subyacentes ni los efectos de su comportamiento antisocial en la comunidad”.¹⁹ La meta de Red

¹² Tom R. Tyler, *Legitimacy and Legitimation*, 57 ANN. REV. PSYCHOL. 375 (2006).

¹³ Raymond Paternoster et al., *Do Fair Procedures Matter? The Effect of Procedural Justice on Spouse Assault*, 31 LAW & SOC’Y REV. 169 (1997); Tom R. Tyler et al., *Reintegrative Shaming, Procedural Justice, and Recidivism: The Engagement of Offenders’ Psychological Mechanisms in the Canberra RISE Drinking-and-Driving Experiment*, 41 LAW & SOC’Y REV. 553 (2007).

¹⁴ Paternoster, *supra*, pág. 169 esc. 13.

¹⁵ *Íd.*, pág. 192.

¹⁶ *Íd.*, pág. 163.

¹⁷ Deborah A. Eckberg & Marcy R. Podkopacz, *Family Court Fairness Study*, Fourth Judicial District Research Division (Hennepin Co., Minn.) 34-35 (2004).

¹⁸ *Íd.*, págs. 34-35.

¹⁹ Frazer, *supra*, pág. 5 esc. 4.

Hook como modelo de un tribunal comunitario es concentrarse tanto en la equidad procesal como en ayudar a las partes litigantes a encarar los problemas que subyacen a su conducta criminal, proveyendo más opciones de tratamiento para su adicción a drogas, oportunidades de empleo y programas educativos. La habilidad de Red Hook de ofrecer tratamiento individualizado a sus personas acusadas utilizando diferentes criterios de imposición de sentencia y mediante una mayor interacción individualizada con los jueces y las juezas ha transformado a la comunidad. Al cabo de dos años de operaciones, “el temor del público a la criminalidad disminuyó y el nivel de confianza ciudadana en las agencias del sistema de justicia local aumentó a más del doble, lo que apunta a que el tribunal comunitario ha causado un efecto positivo en la percepción del vecindario sobre la legitimidad del sistema judicial”.²⁰

²⁰ *Íd.*, pág. 8.

AUNQUE LA PERCEPCIÓN PÚBLICA DE LOS TRIBUNALES EN
LOS ÚLTIMOS AÑOS HA SIDO AMBIVALENTE,
HAY RAZONES PARA SENTIRSE OPTIMISTA.

La rama judicial no está exenta de la insatisfacción generalizada que siente la ciudadanía norteamericana con las ramas legislativa y ejecutiva. Desde los decenios de 1970 y 1980,²¹ la percepción del sistema judicial ha sido “más estable” que la que se tiene de las otras ramas de gobierno; pero la confianza pública en la rama judicial todavía es muy baja si se compara con la depositada en muchas otras instituciones.²²

Una de las principales causas de la ambivalencia generalizada es el extremo grado de desinformación sobre la rama judicial. El público tiende a ver la rama judicial como íntimamente relacionada con otros grupos que ayudan a constituir el proceso jurídico en general, desde la legislatura que redacta las leyes hasta el cuerpo de la policía que las hace cumplir. Las acciones de estas otras instituciones tienden a “influir sobre las evaluaciones de las personas demandadas acerca de su experiencia con el personal de sala y su percepción generalizada de lo que constituye un trato justo”.²³ Aunque puede que no sea factible que los jueces y las juezas lancen una campaña educativa dirigida al público en general, es particularmente importante que se den cuenta de que “la experiencia que tenga la gente con cualquier sector del sistema de justicia penal afecta la percepción de todos los demás sectores; cualquier contacto con los tribunales, desde las notificaciones oficiales hasta las condiciones en que se encuentra el tribunal en sí, puede afectar la confianza de la ciudadanía”.²⁴ El personal de seguridad y hasta el personal de mantenimiento afectan la experiencia que tienen las personas en el tribunal, pero son los jueces y las juezas los que, de una manera única, le dan forma a la percepción pública debido al puesto que ocupan en los tribunales.

Cuando en el año 2005 se realizó entre la ciudadanía de California una encuesta sobre su percepción de los tribunales estatales, un 30% de las personas encuestadas creía que los tribunales estatales realizaban un trabajo “excelente” o “muy bueno”, mientras que el 33% pensaba que su labor era meramente “regular” o “deficiente”.²⁵ Esta dicotomía en el nivel de aceptación del sistema judicial no ocurre sólo en California. El estado de Minnesota realizó un estudio en 2006 y obtuvo resultados similares.²⁶ En Brooklyn, Nueva York, un 57% de las personas indicó tener una percepción generalmente “positiva” de los tribunales antes de que abriera el Centro Judicial Comunitario de Red Hook en 2002.²⁷ A dos años de haber comenzado

²¹ David B. Rottman, *Trust and Confidence in the California Courts*, Administrative Office of the Courts, 10 (2005) [en adelante, Rottman 2005].

²² Frazer, *supra*, pág. 1 esc. 4.

²³ Casper, *supra*, pág. 498 esc. 3.

²⁴ Public Agenda & Dobbie Research, *Trust and Confidence in the California Courts*, Administrative Office of the Courts, 10 (2006).

²⁵ Rottman 2005, *supra*, pág. 8 esc. 21.

²⁶ Minnesota ha realizado un estudio similar: Decision Resources, Ltd., *Minnesota State Courts: 2006 Survey of Minnesota Residents* (2006).

²⁷ Frazer, *supra*, pág. 5 esc. 4.

a operar, la percepción positiva que tenía la gente sobre el sistema judicial local en Red Hook aumentó a un impresionante 78%.²⁸

**LA CIUDADANÍA AUMENTA SU CONOCIMIENTO SOBRE LOS TRIBUNALES
MEDIANTE SU EXPERIENCIA DIRECTA EN SALA Y A TRAVÉS
DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN.**

La gente puede aumentar su nivel de aprobación de los tribunales al interactuar directamente con el sistema judicial como jurado, testigo, víctima o litigante. Es más probable que una persona que haya servido como jurado le otorgue un por ciento más alto de aprobación general al sistema judicial que alguien que nunca lo ha sido.²⁹ Al terminar su turno de servicio, aproximadamente el 55% de las personas que han servido como jurado informó tener “un poco más” o “mucho más” confianza en el sistema judicial.³⁰ No obstante, la experiencia directa no siempre resulta en un aumento en el nivel de aprobación, particularmente cuando se trata de tribunales que tienen un volumen alto de casos, como los tribunales especializados en casos de familia o de tránsito.³¹ Resulta significativo que el grado de aprobación del sistema judicial entre las personas que comparecen a los tribunales de familia o de tránsito —con los que entran en contacto personal amplios segmentos de la población— es significativamente menor porque perciben que los tribunales son menos justos en sus procedimientos.³²

La interacción directa con los tribunales es una manera de obtener más conocimiento sobre estos, pero la mayoría del público en general recibe información sobre los tribunales indirectamente, a través de una diversidad de medios. Aproximadamente un 69% de las personas encuestadas en California expresó que “a menudo” o “algunas veces” recibe información sobre los tribunales por medio de los programas de noticias de la televisión, y un 59% la obtiene de periódicos y revistas.³³ Todos estos medios son maneras legítimas de entender las decisiones de los tribunales, pero los programas de televisión muy pocas veces profundizan lo suficiente como para aumentar la comprensión, por parte de la ciudadanía, de los procesos y las responsabilidades de los tribunales. Las discusiones en los medios sobre el papel que desempeñan los tribunales en contraposición con las otras ramas de gobierno son muy escasas.

Aunque el propósito de los programas televisivos de noticias es informar a la teleaudiencia, los programas de la televisión recreativa, como *Ley y orden* (“Law and Order”) o *La Jueza Judy* (“Judge Judy”), sirven estricta y únicamente para entretener. El 49% de las personas dice que recibe información sobre los tribunales por medio de los espectáculos televisivos cuyo fin es entretener en vez de ilustrar. Muchas personas no interactúan directamente con el sistema judicial, pero casi todas las personas norteamericanas tienen algún acceso a la televisión. De hecho, las personas que se informan sobre los tribunales por medio de la televisión recreativa informan que se sienten menos familiarizadas con la manera en que funcionan los tribunales.³⁴ Además, la exposición indirecta a

²⁸ *Íd.*

²⁹ Rottman 2005, *supra*, pág. 17 esc. 21.

³⁰ *Íd.*, pág. 16.

³¹ *Íd.*

³² *Íd.*, pág. 17.

³³ *Íd.*, pág. 11.

³⁴ *Íd.*

los tribunales a través de los medios de información a menudo causa un efecto divisivo. Los programas noticiosos brindan acceso legítimo a los tribunales, pero la atención que les brindan carece de verdadera profundidad, mientras que la televisión recreativa provee muchos detalles que a menudo son imprecisos o malinterpretados. La mejor manera que tienen las personas norteamericanas para obtener información sobre el sistema judicial es interactuar directamente con éste; el contenido de dicha interacción ciertamente puede influir en la opinión pública.

**LAS PERSONAS QUE ACUDEN A LOS TRIBUNALES
TIENEN UNA NECESIDAD APREMIANTE
DE EXPRESARSE VERBALMENTE
DURANTE LOS PROCEDIMIENTOS JUDICIALES.**

La gente tiene un enorme deseo y una gran necesidad de expresar sus pensamientos, sus experiencias y hasta sus interrogantes. “[S]er escuchado es *simbólicamente* importante, ya que revela que las autoridades del grupo valoran la posición de los individuos dentro de su grupo social”.³⁵ Las personas que acuden a los tribunales establecen una fuerte correlación entre la capacidad para expresarse y el trato respetuoso que los jueces y las juezas les dan como personas; ello demuestra competencia cívica. Después de todo, desde el punto de vista de la parte litigante, si el juez o la jueza no respeta a las partes lo suficiente como para oír su versión o contestar sus preguntas, ¿cómo puede tomar una decisión justa? La creencia de que uno puede recurrir a las autoridades legales con un problema y ser escuchado en una vista respetuosa en la cual se considerarán sus inquietudes con total seriedad es fundamental para la mayoría a la hora de definir sus derechos ciudadanos en una democracia. Aunque muchas personas nunca llegan a acudir a un tribunal, el creer que pueden hacerlo si lo necesitan y que, si lo hicieran, se les tendría en cuenta, constituye un elemento fundamental que nutre la confianza ciudadana en el sistema de justicia.³⁶

Esta necesidad de que la gente se exprese verbalmente no tiene que ver primordialmente con que crea o no que su voz les brinda más control sobre la situación.³⁷ Asombrosamente, hasta las personas a las que se les ha dicho que su voz *no* tendrá ningún impacto en la decisión percibirán que la situación es más justa si se les permite expresarse. En el estudio sobre la expresión verbal realizado por Lind, Kanfer y Earley,³⁸ a las personas participantes se les pidió que evaluaran la percepción de equidad de un ejemplo de interacción relacionada con un trabajo en el que la persona encargada del experimento les distribuyó una carga de trabajo muy exigente. En el estudio se planteaban tres situaciones diferentes que permitían distintos niveles de expresión a las personas participantes. En una de las situaciones, la persona que realizó la investigación se limitó a darles el itinerario de trabajo y no les permitió a las personas participantes expresar opinión alguna al respecto. En la situación llamada de “expresión previa a la decisión”, la persona que realizó la investigación les distribuyó un itinerario tentativo y les pidió a las personas participantes que opinaran sobre éste. Luego de escucharlas, redujo la carga de trabajo

³⁵ Larry Heuer, What’s Just about the Criminal Justice System? A Psychological Perspective, J. LAW & POL’Y 211 (2005).

³⁶ Tyler et al., *supra*, esc. 3.

³⁷ MacCoun, *supra*, pág. 23 esc. 2.

³⁸ E.A. Lind, R. Kanfer & C. Early, *Voice, Control & Procedural Justice*, 59 J. PERSONALITY & SOC. PSYCHOL. 952 (1990).

para ajustarla más a sus peticiones. En la situación llamada de “expresión posterior a la decisión”, la persona que realizó la investigación les repartió el itinerario de trabajo y les dijo que no lo cambiaría, pero les pidió su opinión de todos modos. Luego de escuchar a las personas participantes, se reiteró en su decisión inicial.

Las personas que realizaron la investigación descubrieron que la situación de expresión previa a la decisión fue percibida como la más justa de todas; pero incluso la situación de expresión posterior a la decisión fue percibida por las personas participantes como significativamente más justa que la situación en la que no se les pidió su opinión, a pesar de que se les había indicado explícitamente que su opinión en nada afectaría la decisión.³⁹

Aunque las personas participantes en este experimento clasificaron la situación de expresión posterior a la decisión como más justa que aquella en la que no tenían voz alguna, nosotros, como jueces y juezas, no podemos considerar que en realidad sea más justo pedir la opinión de alguien que no tiene *ninguna* posibilidad de influir en el resultado. Las personas que realizaron la investigación clasificaron la situación de expresión posterior a la decisión como “patentemente injusta”,⁴⁰ y, por supuesto, concurrimos en que a las personas que acuden a los tribunales no se les debe conceder arbitrariamente el derecho a expresarse en sala tan sólo para apaciguar su necesidad de expresarse y de participar en el proceso. Los jueces y las juezas deberían saber que el derecho a tener voz influye positivamente en la percepción que tiene la ciudadanía de los tribunales, siempre y cuando éste crea que el juez o la jueza, al tomar su decisión, sinceramente ha considerado lo que la persona dijo.⁴¹

Estos estudios demuestran cuánto énfasis le da la gente a la habilidad de expresarse acerca de sus experiencias u opiniones. El fuerte deseo de tener voz para expresarse tiene enormes implicaciones en cuanto a la manera en que la ciudadanía percibe la equidad e imparcialidad de los tribunales, particularmente si consideramos que sólo el 19% las personas encuestadas en California aceptaría rotundamente como cierta la aseveración que los tribunales actualmente le permiten a la gente expresar sus puntos de vista.⁴²

³⁹ MacCoun, *supra*, págs. 23-44 esc. 2.

⁴⁰ *Íd.*, pág. 24 (citando a Lind, Kanfer y Earley).

⁴¹ Tom R. Tyler, Conditions Leading to Value Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test of Four Models, 52 J. PERSONALITY & SOC. PSYCHOL. 333-344 (1987).

⁴² Rottman 2005, *supra*, pág. 26 esc. 21.

EL LENGUAJE CORPORAL INFLUYE EN
CÓMO LAS PERSONAS QUE ACUDEN A LOS TRIBUNALES
PERCIBEN AL JUEZ O A LA JUEZA
Y EL FALLO QUE SE HA EMITIDO.

El viejo proverbio que dice que un gesto vale más que mil palabras es muy cierto en lo que respecta a las personas que practican la abogacía, las personas que acuden a los tribunales y los jueces y las juezas. Es sumamente difícil realizar estudios controlados, a doble ciego, en una sala del tribunal para medir específicamente el efecto que tiene allí la conducta no verbal; pero las investigaciones generales indican que las señales no verbales en las comunicaciones ordinarias a menudo son más importantes que las señales verbales.

En general, los estudios sobre la comunicación interpersonal indican que entre el 60% y el 65% del significado se transmite mediante la conducta no verbal.⁴³ Resulta significativo que cuando las señales no verbales contradicen o confligen con lo que se indica en palabras, es más probable que la gente crea lo que se le transmite de manera no verbal.⁴⁴ La comunicación no verbal es el medio principal de expresar o experimentar las emociones.⁴⁵

En el año 2001, la investigadora Laurinda Porter realizó observaciones en sala sobre el comportamiento no verbal de los jueces y de las juezas de instancia en el Cuarto Distrito Judicial de Minnesota (Condado de Hennepin). Le dio seguimiento a sus observaciones con una prueba de evaluación de actitudes para medir qué opinaban esos jueces y esas juezas de la comunicación no verbal.

Porter notó que “casi todos los jueces y las juezas observados se valieron de la conducta no verbal... que se considera inefectiva y que necesita mejorarse. Aproximadamente una tercera parte de los jueces y de las juezas utilizó frecuentemente este comportamiento inefectivo”.⁴⁶ Algunos de estos ejemplos de comportamiento en el estrado incluyeron gestos obvios más preocupantes, como evadir el contacto visual, enfocarse en una taza de café y emplear un tono de voz sarcástico, neutral o exasperado. La investigadora también notó un verdadero despliegue de emociones negativas tales como ira o repugnancia, suspiros profundos y sonoros, subir los pies a la mesa y “recurrir a gestos dirigidos a sí mismos, como frotarse, rascarse, hurgarse, lamerse o mordisquearse alguna parte del cuerpo (excesivamente)”.⁴⁷

Aunque necesitaban mejorar en el aspecto de la comunicación no verbal efectiva, el 89% de los jueces encuestados y de las juezas encuestadas en el Condado de Hennepin dijo que creía que su comportamiento en el tribunal afectaba el nivel de satisfacción de las personas que acuden a los tribunales con el resultado de su caso.⁴⁸ Como señala Porter, “[s]i a los jueces y a las juezas sí

⁴³Laura K. Guerrero & Kory Floyd, *Nonverbal Communication in Close Relationships* 2-3 (2005).

⁴⁴*Íd.*

⁴⁵*Íd.*, pág. 3.

⁴⁶Laurinda L. Porter, *Nonverbal Communication in Courtrooms at the Hennepin County Government Center: A Report on Observations of Fourth Judicial District Judges in March and April 2001* 4 (Hennepin Co., Minn., junio de 2001).

⁴⁷*Íd.*

⁴⁸*Íd.*, Apéndice, pág. 5.

les importa demostrar que tienen interés y se preocupan por las partes, y entienden que su comportamiento tiene que ver en algo con la satisfacción de las partes, es lógico deducir que los jueces y las juezas querrán mejorar su comunicación no verbal para asegurarse de que el mensaje que quieren enviar sea el que en realidad se recibe.”⁴⁹

Algunos ejemplos de comunicación no verbal incluyen las expresiones faciales, la velocidad al hablar, el tono y el volumen de la voz, el uso de muletillas tales como “este”, “eh” y “ummm”, los gestos, la postura y la posición corporal, la vestimenta, el contacto visual y la distancia que media entre el que habla y el que escucha. Las señas de la comunicación no verbal pueden ser diferentes entre una cultura y otra: algunos pueden ofenderse si hay demasiado contacto visual, mientras que otros pueden considerar la presentación más atractiva.⁵⁰

El estudio de Porter sobre los jueces y las juezas del Condado de Hennepin, junto a la investigación general sobre la importancia de la comunicación no verbal, sugiere que en esta área existe un gran potencial de mejoramiento para los jueces y las juezas. Aunque los datos no se refieren a ciertos tribunales en particular, tanto las investigaciones disponibles como el sentido común nos indican que muchas personas que acuden a los tribunales se ven afectadas por el comportamiento no verbal de los jueces y las juezas. Las observaciones que hizo Porter en las salas de los tribunales demostraron a los jueces y a las juezas cómo su comportamiento específico en sala puede afectar a las personas que acuden a los tribunales, incluso porque le resta valor al mensaje que tratan de comunicar sobre su interés por estas personas, su equidad, imparcialidad y competencia.

Las personas que laboran en la educación, en la psicología y en investigaciones del habla y de las comunicaciones y otras han realizado una labor destacada y han sugerido maneras de mejorar las destrezas de comunicación no verbal.⁵¹ La mayoría de los jueces y de las juezas de instancia podría beneficiarse de la información objetiva sobre las reacciones a las señales no verbales que éstos emiten en sala, así como de sugerencias específicas sobre cómo mejorar.

⁴⁹ *Íd.*, pág. 6.

⁵⁰ Véase R.E. AXTELL, *GESTURES: THE DO'S AND TABOOS OF BODY LANGUAGE AROUND THE WORLD* (1998).

⁵¹ Véase, *en general*, JULIA T. WOOD, *COMMUNICATION MOSAICS: AN INTRODUCTION TO THE FIELD OF COMMUNICATION* Cap. 5 (2006). Para una lista de técnicas para mejorar las destrezas de comunicación no verbal en el lugar de trabajo, véase MARY ELLEN GUFFEY, *BUSINESS COMMUNICATION: PROCESS & PRODUCT* 90 (5ta ed. 2006).

**CONTRARIO A LO QUE HACE EL PÚBLICO EN GENERAL,
LOS JUECES Y LAS JUEZAS SE CONCENTRAN EN LOGRAR QUE EL
RESULTADO DEL CASO SEA JUSTO E IMPARCIAL, NO EN EL PROCESO.**

Aunque la ciudadanía le atribuye gran importancia a los procedimientos justos, los jueces, las juezas, los abogados y las abogadas se concentran más en lograr que los resultados sean justos, a menudo a riesgo de incumplir con los criterios de equidad procesal que son tan importantes para la percepción ciudadana de los tribunales. Tal vez debido a esta diferencia de enfoque, en California, “en promedio, los abogados y las abogadas tienden . . . a ver los procedimientos en los tribunales de California como más justos que el público en general: un promedio de 3.0 para los abogados y para las abogadas contra sólo 2.85 para la ciudadanía”.⁵² Los abogados y las abogadas quizá perciban que los procedimientos son más justos porque para este grupo eso no constituye un asunto crítico que requiera su atención⁵³ o porque, como están más familiarizados con los procedimientos judiciales típicos, no se sienten tan perdidos durante el proceso.⁵⁴

Un estudio muy interesante nos ilustra mejor en este aspecto. Varios jueces y juezas apelativos federales revisaron casos de enfrentamientos entre policías y la ciudadanía en los que se alegaron violaciones a la Cuarta Enmienda de la Constitución de los Estados Unidos. La mitad de los jueces y de las juezas leyó sobre el caso de un registro que se efectuó de manera justa y en el que la policía se desempeñó cortésmente, se identificaron desde un principio y escucharon la versión de los hechos que ofreció la ciudadanía; la otra mitad de los jueces y de las juezas leyó sobre un registro en el que no hubo mucha equidad procesal, y en el que la policía se desempeñó de manera ruda y hostil y ni se identificaron desde un principio ni le dieron oportunidad a la ciudadanía de explicar la situación. Aunque los jueces y las juezas reconocieron que había diferencias en el comportamiento de la policía, esas diferencias no afectaron la manera en que decidieron los casos conforme a las disposiciones de la Cuarta Enmienda.⁵⁵ Los jueces y las juezas están adiestrados para concentrarse en los asuntos pertinentes y producir resultados justos y equitativos. Sin embargo, a los ojos de la ciudadanía, la falta de respeto, la parcialidad y el prejuicio abierto y descarado con toda certeza producen insatisfacción y llevan a la percepción de que los jueces y las juezas son procesalmente injustos. Esta diferencia entre las expectativas de los jueces o de las juezas y las de la ciudadanía apunta a “que para los jueces y para las juezas, el significado de la equidad es considerablemente diferente . . . [y] que el interés en el resultado influye más sobre los jueces y sobre las juezas que los criterios procesales de confiabilidad, neutralidad y capacidad legal” que componen el concepto de equidad procesal que tiene la ciudadanía.⁵⁶

Esta diferencia podría ser un poco más problemática debido a que las percepciones de la ciudadanía sobre equidad procesal tienen un impacto sustancial en su satisfacción y en su cumplimiento de la ley. Sin embargo, no se trata de una disparidad que afecta sólo a los jueces,

⁵²Rottman 2005, *supra*, pág. 25 esc. 21.

⁵³Rottman 2007, *supra*, pág. 8 esc. 10.

⁵⁴Rottman 2005, *supra*, págs. 11, 18 esc. 21.

⁵⁵Heuer, *supra*, pág. 217 esc. 34.

⁵⁶*Íd.*

las juezas y a las personas que acuden a los tribunales; quizá ésta es la disparidad inherente que existe entre todas las personas que toman decisiones y aquellas sobre quienes éstas recaen. El profesor de psicología social Larry Heuer, en un experimento en el que participaron estudiantes de universidades a quienes se les asignó al azar la función de tomar decisiones o la de recibir el efecto de éstas, encontró que “quienes recibían el efecto de las decisiones [estaban] primordialmente orientadas hacia la información procesal, mientras que quienes tomaban las decisiones [estaban] primordialmente enfocadas en los beneficios sociales”⁵⁷ que, por lo general, son los resultados. Si las personas que toman decisiones —es decir, los jueces y las juezas— son conscientes de estas diferencias, pueden ajustar sus comentarios a las necesidades y expectativas de las partes y de la ciudadanía para asegurar un mejor nivel de satisfacción y cumplimiento.

El proceso de mediación constituye un intento de zanjar estas diferencias de expectativas y satisfacer las necesidades de ambos grupos.⁵⁸ Los jueces y las juezas, que se han estado concentrando en lograr soluciones judiciales, históricamente han empleado varios tipos de procedimientos para alcanzar esas metas, incluso conferencias de transacción. Sin embargo, a las partes a menudo se les excluía de participar en los momentos cruciales de dichas conferencias. Cuando los abogados y las abogadas salían de la habitación en la que se habían reunido para anunciarles a sus clientes que habían logrado obtener un buen resultado, se sorprendían al ver que muchas veces su clientela reaccionaba enojada en vez de satisfecha. Desde un punto de vista tradicional, tanto jueces y juezas como abogados y abogadas estaban confundidos: habían logrado llegar a un resultado jurídicamente apropiado y creían haber hecho bien su trabajo, pero las partes no tuvieron voz en ese asunto y no podían ver que los procedimientos fueron imparciales porque no hubo transparencia en el proceso. No recibieron prueba alguna de que sus preocupaciones se hubieran considerado con seriedad, ya que su contacto con el juez o la jueza fue mínimo. Por consiguiente, la insatisfacción del público podría ser alta, y puede que las partes no cumplan con lo acordado.

La mediación, o el arbitraje bajo la supervisión del tribunal [*court-annexed arbitration*], se creó para darle a la ciudadanía un foro que fuera más consistente con lo que esperaba obtener de su relación con el tribunal. La mediación culmina en un mayor grado de satisfacción y cumplimiento con los acuerdos negociados. Las personas participan directamente en la sesión de mediación, tienen voz en el asunto y pueden constatar que la figura de autoridad los escucha y atiende sus inquietudes.

⁵⁷ *Íd.*, pág. 218.

⁵⁸ Tom R. Tyler, *The Quality of Dispute Resolution Procedures and Outcomes: Measurement Problems and Possibilities*, 66 DEN. U. L. REV. 419 (1989).

**EL VOLUMEN DE CASOS PENDIENTES EN LOS TRIBUNALES
REPRESENTA UN RETO ADMINISTRATIVO PARA LOS JUECES Y LAS
JUEZAS, NO UNA EXCUSA PARA RESTARLE IMPORTANCIA
A LA EQUIDAD PROCESAL.**

Todos los jueces y todas las juezas se enfrentan a diferentes presiones en el mundo real. Para muchas de estas personas, el volumen de casos en calendario los presiona a despacharlos como si estuvieran en una línea de producción—un método que obviamente no brinda a las personas que forman parte del procedimiento la oportunidad de sentirse escuchadas y tratadas con respeto.

La gran mayoría de los casos no llega a juicio. Por eso, los jueces y las juezas no pueden depender de las salvaguardas que el juicio ofrece para hacer que las partes y otras personas sientan que pueden expresarse y se sientan incluidas y respetadas. Su impresión de los jueces, las juezas y de nuestro sistema de justicia —para bien o para mal— surgirá mayormente de su participación en lecturas de acusación, revocaciones de probatoria, lecturas de los pleitos en calendario y otros señalamientos, no de los juicios en sí.

El debido proceso de ley es un término jurídico y los jueces y las juezas han sido debidamente adiestrados para proveerlo. Las personas que acuden a los tribunales, las personas que sirven como jurados, las personas que sirven como testigos y las personas que observan los procesos en la sala del tribunal no están adiestradas en lo relativo al debido proceso de ley, pero se crean una opinión de nosotros y de nosotras basándose en sus observaciones. Aun cuando se cumpla en todo momento con los requisitos mínimos del debido proceso de ley, se le podría hacer daño al sistema judicial cuando se atienden procedimientos señalados en gran volumen que dejan a grandes segmentos de la población con la sensación de que los tribunales no fueron justos. Esto es quizá lo que reflejan los resultados de una encuesta realizada en California que encontró que la insatisfacción con los tribunales era significativamente mayor entre las personas demandadas o acusadas cuya experiencia en el tribunal se relacionaba con casos de tránsito o de familia, los cuales se atienden en gran volumen en el recargado calendario judicial.⁵⁹

Toda persona que pasa por el sistema judicial tiene derecho a que se le trate con respeto el cien por ciento de las veces, a ser escuchada durante el proceso y a que se le expliquen las decisiones críticas en los procedimientos de manera que las puedan entender. El número de funcionarios y de funcionarias judiciales tiene que ser suficiente para garantizar que cada caso en el calendario judicial se pueda atender de manera que se respeten estos derechos y que, de paso, realce el respeto de la ciudadanía por el sistema judicial y sus jueces y sus juezas.

⁵⁹ Rottman 2005, *supra*, pág. 16 esc. 21.

LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD PROCESAL QUE TIENEN LAS MINORÍAS ES
RADICALMENTE DIFERENTE DE LA QUE TIENE LA MAYORÍA.

Hay una diferencia abismal entre las diferentes minorías étnicas en cuanto a la frecuencia con que expresan su aprobación del sistema judicial. La tasa de aprobación de la rama judicial es significativamente más alta entre las minorías de origen asiático que entre las personas hispanas, las personas afronorteamericanas o incluso las personas caucásicas.⁶⁰ Sin embargo, cuando se les pregunta sobre la probabilidad de obtener un resultado judicial equitativo y justo, todos estos grupos étnicos “...perciben ‘resultados peores’ para las personas afronorteamericanas, las personas de bajos ingresos y las personas que no hablan inglés”.⁶¹ Es preocupante que haya un consenso tan amplio en cuanto a que estos grupos consistentemente obtendrán resultados menos justos.

Como grupo, las personas afronorteamericanas sienten que las decisiones en sus casos son menos justas. En comparación con las personas hispanas y las personas caucásicas, el 70% de las personas afronorteamericanas cree que a estas personas se les trata “algo” o “mucho” peor. La proporción de personas afronorteamericanas que se inclina a creer que el resultado de su caso judicial “rara vez” o “nunca” será justo duplica la de aquellas personas que creen que dicho resultado será justo “siempre” o “por lo general”.⁶² Además, las personas demandadas o acusadas afronorteamericanas que acuden al tribunal “denuncian un peor trato, más resultados adversos, menor percepción en cuanto a la calidad del proceso decisorio del tribunal y menos confianza en las motivaciones de las personas que inician los procesos del tribunal. Una vez decidido el caso, estas percepciones negativas se convierten en un grado menor de satisfacción con el tribunal en general y menos aceptación de la decisión judicial, lo que a su vez reduce el grado de cumplimiento con la decisión”.⁶³ No debe sorprendernos, pues, que estas actitudes causen un efecto negativo que aumenta la reincidencia. Estas percepciones muy bien podrían estar basadas en la realidad: aunque resulta difícil efectuar comparaciones entre casos que sean verdaderamente idénticos, la probabilidad de que una persona sea encarcelada es 4.8 veces mayor si la persona es afronorteamericana y, por lo general, reciben sentencias mucho más severas que las personas acusadas de raza blanca.⁶⁴

Aunque las personas de diferentes trasfondos étnicos o raciales no tienen el mismo nivel de confianza en el sistema judicial, a todas les preocupa que los procedimientos sean justos, independientemente de su etnia y de su condición económica, y están dispuestas a acatar el dictamen judicial si existe equidad procesal.⁶⁵ La equidad procesal es el elemento primordial que conforma las percepciones del sistema judicial.⁶⁶ Ahora bien, ya que las personas

⁶⁰ Rottman 2005, *supra*, pág. 8 esc. 21.

⁶¹ *Íd.*, pág. 30.

⁶² Frazer, *supra*, pág. 4 esc. 4.

⁶³ *Íd.*

⁶⁴ *Íd.*

⁶⁵ Tom R. Tyler, What Do They Expect? New Findings Confirm the Precepts of Procedural Fairness, CALIF. CTS. REV., Winter 2006, pág. 23.

⁶⁶ Tom R. Tyler, Governing Amid Diversity: Can Fair Decision-Making Procedures Bridge Competing Public Interests and Values?, 28 LAW & SOC'Y REV. 701 (1994); Tom R. Tyler, Multiculturalism and the

afronorteamericanas perciben que el procedimiento es menos justo, es sumamente importante enfocarse en los elementos que alivian o agravan esa diferencia. Es interesante notar que “[l]as personas demandadas en Red Hook no sólo estaban generalmente más satisfechas que las de tribunales tradicionales, sino que la variación por raza y condición socioeconómica era menor”.⁶⁷ Parece que el Tribunal Comunitario de Red Hook, en Brooklyn, ha eliminado las diferencias entre los niveles de equidad percibidos por grupos de diferentes razas y niveles económicos. Esto es importantísimo debido al evidente y elevado nivel de desconfianza en el sistema judicial que existe entre las personas afronorteamericanas; “[s]i los tribunales comunitarios neutralizan ese efecto, harían una contribución importante al mejoramiento de la legitimidad de los tribunales ante un grupo poblacional desproporcionadamente afectado por el sistema de justicia penal”.⁶⁸

Willingness of Citizens to Defer to Law and Legal Authorities, 25 LAW & SOC. INQUIRY 983 (2000); Tom R. Tyler, Public Trust and Confidence in Legal Authorities: What Do Majority and Minority Group Members Want from Law and Legal Authorities?, 19 BEHAV. SCI. & L. 215 (2001).

⁶⁷ Frazer, *supra*, pág. IV esc. 4.

⁶⁸ *Íd.*, pág. 27.

RECOMENDACIONES PARA LOGRAR UN CAMBIO

¿Qué puede hacer cada juez o jueza individualmente?

1. Adopte la práctica de explicar a las partes, a las personas que sirven testigos y a las personas que sirven como jurado lo que va a suceder en un lenguaje sencillo y comprensible. Mientras más sepan qué es lo que pueden esperar, mejor lo van a entender. Los jueces y las juezas tienen que aceptar que su responsabilidad máxima es asegurarse de que la gente entienda sus procesos y sus órdenes.
2. Aprenda a escuchar mejor. Escuchar no es dejar de hablar. Hay libros excelentes sobre cómo mejorar las destrezas de escuchar. El primer paso es una buena autoevaluación. Cada persona tiene diferentes fortalezas y debilidades. Todo lo que se ha escrito en relación con este tema coincide en que podemos convertirnos en una buena persona oyente. La comunidad académica local puede constituir una buena fuente de sugerencias y orientación.
3. Aunque es comprensible creer que un abogado o una abogada explicará las órdenes judiciales, no todas las personas que acuden a los tribunales tienen un abogado o una abogada que se asegure de que entiendan lo que dice la orden. La orden es suya. Usted es responsable de explicarla de manera que se pueda entender.
4. Coloque algo sobre el estrado que le sirva de recordatorio de que la paciencia es una virtud que no siempre resulta fácil poner en práctica.
5. Al comenzar la orden del día, explique las reglas de juego en relación con lo que habrá de suceder. Por ejemplo, explique por qué ciertos casos se van a ver primero y por qué tiene un límite de tiempo y alcance lo que puedan decir las partes o las personas acusadas.
6. Comparta y discuta este documento con el personal de sala, quienes pueden desempeñar un papel importantísimo al ofrecerle al juez o a la jueza sus impresiones, sus comentarios, sus recordatorios y su apoyo.
7. Haga arreglos para que lo graben en vídeo, particularmente si el calendario de casos que le toca presidir es muy cargado. De ser posible, repase la grabación junto a una persona profesional o un colega o una colega que le ayude a analizarla, pero aunque el único que la vea sea usted (y tal vez un colega, una colega, un amigo, una amiga o su cónyuge), habrá de aprender mucho sobre cómo lo perciben las personas que comparecen ante usted.
8. Obtenga el apoyo de la comunidad académica. Los profesores y las profesoras especializados en comunicaciones y en conducta no verbal le pueden ofrecer magnífica información y orientación.
9. Agradezca a la gente la paciencia que ha tenido.

¿Qué puede hacer su tribunal?

1. Adopte las *CourTools* [Herramientas del Tribunal] del Centro Nacional para los Tribunales Estatales, un grupo de diez medidas para el desempeño de los tribunales de instancia que ofrecen una perspectiva balanceada del funcionamiento de los tribunales. Si no es posible implantar las diez medidas, comience por la primera: Acceso y Equidad.
[Visite http://www.ncsconline.org/D_Research/CourTools/tcmp_courttools.htm.]
2. Examine cómo su tribunal trata el asunto de las tres áreas más problemáticas para lograr un máximo de equidad procesal: las personas que litigan por derecho propio, el derecho de familia y las violaciones a la ley de tránsito.
 - a. Cada vez más, la gente entiende que un buen juez o una buena jueza de instancia no sólo debe cambiar los procesos que lleva al tribunal, sino también la manera en que opera la sala del tribunal en sí. Los funcionarios y las funcionarias judiciales y su equipo de trabajo han comenzado a idear diversas maneras de administrar la sala para aumentar el nivel de neutralidad haciendo que el sistema funcione para todos y todas sin importar que tengan o no representación legal. Las personas que comparecen por derecho propio probablemente son pobres y miembros de sectores minoritarios, y el proceso judicial los abruma.
 - b. Algunas personas temen que un cambio en los procedimientos judiciales para hacerlos más accesibles a quienes comparecen por derecho propio socave la neutralidad o imparcialidad judicial. La Asociación de Jueces y de Juezas de los Estados Unidos es miembro de la Red de Litigantes por Derecho Propio [Self-Represented Litigant Network], cuya dirección electrónica es www.selfhelpsupport.org.
 - c. En su conjunto, los procedimientos en sala deben diseñarse para que respalden un tipo y nivel óptimo de comunicación neutral y relajada entre jueces, juezas y litigantes por derecho propio que facilite la obtención de los datos que sean necesarios para fundamentar un proceso decisorio de alta calidad.
3. Utilice la investigación citada en este documento para exigir un número adecuado de funcionarios y de funcionarias judiciales que puedan manejar grandes volúmenes de casos en el calendario judicial de manera que se puedan procesar los casos para lograr su pronta resolución *a la vez* que logra que las personas que comparezcan ante el tribunal sientan que se les trató con respeto y que se les escuchó.
4. Considere cómo los procedimientos podrían afectar la percepción de equidad. Por ejemplo, dar una explicación por escrito (aunque sólo conste de un par de oraciones) a quienes litigan controversias de menor cuantía sería preferible a utilizar un formato de sentencia en el que sólo se marca el encasillado correspondiente. De igual forma, una decisión verbal emitida

desde el estrado podría parecer más justa que una decisión atropellada o superficial que llegue por correo.

¿Qué pueden hacer los administradores y las administradoras judiciales?

1. Comparta este documento con los empleados y con las empleadas judiciales. Involucre a estas personas en una discusión sobre la importancia de la equidad en nuestros tribunales. No importa cuán importante sea el juez o la jueza en el proceso, estas personas son sólo una pieza del rompecabezas cuando se trata de la interacción de la ciudadanía en el sistema judicial. Lleve a cabo un adiestramiento en todos los tribunales para que todos los empleados y las empleadas entiendan el papel tan importante que desempeñan al proveer equidad procesal. La manera en que los empleados y las empleadas del tribunal tratan a las personas que acuden a los tribunales desde el momento en que entran por la puerta del tribunal —o desde que se enfrentan con el personal de seguridad al pasar por el detector de metales— es lo que sienta la tónica.
2. Haga que su proyecto prioritario para el año 2008 sea analizar la tónica de interacción con el público establecida en su sala. ¿Transmite ésta respeto y atención hacia las personas —a menudo muy tensas— que acuden allí? ¿Podría mejorar? Muchos tribunales poseen instalaciones para el cuidado de niños y de niñas, áreas que proveen acceso adecuado para las personas con impedimentos (ahora requeridas por la ley ADA) y salas de espera para los casos de violencia doméstica. ¿Es necesario realizar mejoras en su tribunal? Involucre en este proceso a jueces y a juezas, personal, abogados y abogadas, litigantes y al público en general.
3. Trate a los empleados y a las empleadas con equidad y justicia. Si los empleados y las empleadas judiciales no sienten que sus superiores los tratan con justicia y equidad en su trabajo, es poco probable que traten a las personas que atienden mejor de lo que los tratan a ellos. Las *CourTools* del Centro Nacional para Tribunales Estatales tienen una herramienta específica para medir el nivel de satisfacción de los empleados y las empleadas. Los administradores y las administradoras de tribunales tienen que esforzarse en crear un ambiente de trabajo que no engendre el cinismo.
4. Trate de conseguir suficiente personal de apoyo para evitar que los jueces y las juezas se distraigan con actividades que puedan interferir con el nivel de atención que, según se percibe, prestan a los casos presentados en el tribunal. Por ejemplo, si un juez o una jueza está manipulando la grabadora y anotando continuamente los números que marcan una posición en la cinta, ese juez o esa jueza no va a estar mirando a las partes ni a sus representantes legales, y no se va a percibir que ha prestado adecuada atención a la controversia entre las partes. Hay muchos papeles que desempeñan los jueces y las juezas cuando el tribunal no tiene suficiente personal de sala. Se deben examinar estos papeles con sumo cuidado para investigar si interfieren con la función principal que debe desempeñar el juez o la jueza —la de escuchar y decidir el asunto que se le presenta de forma que se ajuste claramente a los requerimientos de percepción pública de equidad procesal. Se debe evitar que los jueces y las juezas desempeñen tareas propias de las secretarías o de los secretarios de sala, especialmente en tribunales que tienen un volumen alto de casos en calendario.
5. Brinde a las personas que visitan el tribunal la oportunidad de evaluar su experiencia antes de salir del tribunal. Esta práctica les comunica respeto y les ofrece la oportunidad de expresarse.

¿Qué pueden hacer las personas que realizan investigaciones?

1. Por más de treinta años, la comunidad académica en el campo de las ciencias sociales ha aprendido mucho sobre la equidad en nuestros tribunales. El conocimiento obtenido, sin embargo, se ha quedado mayormente dentro de los confines de la misma academia. Lo cierto es que la mayoría de los jueces y de las juezas no conoce las revistas en que se publican estas investigaciones y a menudo no comprende los términos que utilizan. La Fundación Nacional de las Ciencias y otras organizaciones que auspician investigaciones en el campo de la justicia y las ciencias sociales tienen que hacer contacto con los jueces y con las juezas para que desarrollen estrategias que garanticen que las investigaciones académicas sólidas en el campo de las ciencias sociales habrán de compartirse de forma que logren producir cambios en los tribunales—publicaciones como *Court Review*, la revista trimestral de la Asociación de Jueces y de Juezas de los Estados Unidos, así como las conferencias sobre educación jurídica, son claves para la divulgación de esta información.
2. Aunque hay mucha investigación disponible a nivel de instancia sobre el tema de la equidad procesal, hay muy pocas investigaciones sobre cómo se aplica este concepto a nivel apelativo. Esta podría ser un área importante para ponderar y realizar investigaciones adicionales.
3. La Asociación de Jueces y de Juezas de los Estados Unidos exhorta a la Administración Nacional para la Seguridad en el Tránsito a que provea fondos para realizar investigaciones específicamente dirigidas al mejoramiento de la equidad procesal en los tribunales que atienden casos de violaciones a la ley de tránsito.
4. Existe un número sustancial de investigaciones que documentan la necesidad de tener voz en los procedimientos. Por lo general, las partes se expresan en el tribunal a través de sus abogados o sus abogadas. Las personas que realizan investigaciones podrían tratar de determinar si siempre es suficiente para una persona que acude a los tribunales estar representado por su abogado o su abogada en un foro en el que esta persona está presente, o si su nivel de satisfacción mejoraría sustancialmente si se le brindara tiempo para expresarse directamente. Este tipo de investigación se podría realizar en una variedad de contextos, tanto en el campo civil como en el penal.
5. Ayude a evaluar las posibles consecuencias sobre la percepción de equidad procesal mediante proyectos piloto relacionados con cambios en los procedimientos judiciales. Como mínimo, los cambios en los procedimientos no deben reducir la percepción de equidad procesal de las personas que acuden al tribunal.

¿Qué pueden hacer los educadores y las educadoras judiciales?

1. La Asociación de Jueces y de Juezas de los Estados Unidos exhorta a los educadores y a las educadoras judiciales a que, para empezar, simplemente distribuyan este documento. (Con mucho gusto se lo enviaremos en formato digital o electrónico.) El motor de la educación judicial es la defensa de una causa; en otras palabras, los educadores y las educadoras intentan lograr que los jueces y las juezas *hagan algo informándoles acerca de algo*. Si los

educadores y las educadoras judiciales simplemente logran que los jueces y las juezas conozcan y tengan acceso a información confiable sobre la equidad procesal, el cambio comenzará a ocurrir aunque no se haya hecho un llamado específico a tales efectos.

2. Los jueces y las juezas deberían recibir educación formal sobre las implicaciones de las investigaciones sobre asuntos procesales y las medidas que podrían tomar. Podría desarrollarse un curso intensivo de Equidad Procesal presentado por el Colegio Judicial Nacional. No obstante, además de considerar la equidad procesal como una asignatura de por sí, también debe integrarse a casi todas las otras asignaturas de educación jurídica.
3. La educación jurídica debe incluir —a falta de una palabra mejor— el desarrollo de “liderazgo”. Programas como el Instituto de Liderazgo en Educación Judicial [Leadership Institute in Judicial Education] de la Universidad de Memphis ayudan a los jueces y a las juezas participantes a conocerse mejor y a entender cómo las demás personas aprenden y cambian. Estos programas enseñan cuál es el papel que desempeñan las emociones en esos procedimientos mediante formas que se puedan utilizar para educar a otros, para juzgar y para vivir. Los jueces y las juezas necesitan recibir crítica constructiva en un ambiente seguro para poder tomar conciencia de sí y seguir desarrollándose como líderes en sus salas.
4. Los educadores y las educadoras judiciales necesitan adiestrar mentores y mentoras judiciales. Los hábitos y valores que los jueces y las juezas adopten durante los primeros 24 meses serán los que probablemente mantengan a lo largo de su carrera. El trabajo efectivo de un mentor o de una mentora es la clave para darles forma.

¿Qué pueden hacer los líderes y las líderes del tribunal?

1. La Asociación de Jueces y Juezas de los Estados Unidos exhorta a la Conferencia de Jueces Presidentes y Juezas Presidentas de los Estados Unidos a incluir en su agenda de 2008 el asunto de la equidad procesal en los tribunales estatales. El Juez Presidente o la Jueza Presidenta de cada estado ejerce una influencia enorme sobre la determinación de cuál será la agenda de justicia en su estado. La Conferencia de Jueces Presidentes y Juezas Presidentas puede establecer la agenda colectiva para los tribunales estatales de los Estados Unidos. A primera vista podría parecer presuntuoso que la Asociación de Jueces y de Juezas de los Estados Unidos le pida a la Conferencia que incluya este asunto en su agenda de 2008. Muchos estados ya están profundamente comprometidos con mejorar la equidad procesal en sus tribunales, y muchos Jueces Presidentes y muchas Juezas Presidentas se han convertido en grandes defensores de esa causa. Sin embargo, el desempeño de nuestros tribunales en materia de equidad procesal ciertamente no se ha perfeccionado, y es por ello que la Conferencia de Jueces Presidentes y de Juezas Presidentas debe incluir dicho tema en su agenda.
2. La Asociación de Jueces y Juezas de los Estados Unidos exhorta a la Conferencia de Administradores y de Administradoras de Tribunales Estatales (COSCA, por sus siglas en inglés) a que incluya el asunto de la equidad procesal en su agenda de trabajo durante 2008. Reconocemos el liderato de COSCA en el desarrollo de excelentes informes técnicos para orientar acciones futuras; hemos utilizado el enorme esfuerzo de COSCA como modelo al

desarrollar nuestro propio proceso de crear informes técnicos. Los administradores y las administradoras de tribunales estatales han sido tradicionalmente los que más han abogado por un mejor manejo de casos. El nuevo *mantra* de la administración de los tribunales debe ser que un manejo efectivo de los casos que, además, les provea equidad procesal a las personas que acuden a los tribunales, constituye la esencia de una administración de tribunales efectiva. A menos que se logren ambos objetivos, el sistema de justicia habrá de tener muchos tropiezos.

3. La Asociación de Jueces y Juezas de los Estados Unidos insta a los tribunales a examinar las *CourTools* del Centro Nacional para Tribunales Estatales. Nuestra meta es lograr que al menos 100 tribunales más adopten e implanten las *CourTools* sobre acceso y equidad durante 2008.
4. La Asociación de Jueces y Juezas de Estados Unidos invita a la comunidad judicial a que planifique para el año 2009 la celebración de una conferencia sobre la equidad judicial. El Centro Nacional para Tribunales Estatales, el Colegio Judicial Nacional, el Centro para la Innovación de los Tribunales y el Instituto para la Sociedad de la Judicatura de los Estados Unidos han tratado de mejorar la equidad en nuestros tribunales. Si estas organizaciones y otras estuvieran de acuerdo con unirse a la Asociación de Jueces y de Juezas de los Estados Unidos para planificar y recabar fondos para celebrar una conferencia nacional sobre equidad procesal, el asunto de la equidad en nuestros tribunales se adelantaría exponencialmente.
5. La Asociación de Jueces y Juezas de los Estados Unidos insta a los líderes y a las líderes de las asociaciones y colegios de abogados y de abogadas a aunar esfuerzos con los tribunales para garantizar una mayor equidad procesal en nuestros tribunales. Los abogados y las abogadas necesitan educarse sobre las investigaciones científico-sociales descritas en este informe para que todas las personas participantes en el sistema judicial puedan trabajar juntos en pro de un sistema de justicia que la ciudadanía respete.
6. La Asociación de Jueces y Juezas de los Estados Unidos exhorta a la Red de Administradores y de Administradoras de Tribunales Urbanos a unir esfuerzos con el Instituto de Administración de la Justicia y otras entidades similares para examinar el asunto de cómo mejorar la percepción de equidad procesal entre las minorías raciales.
7. Al adoptar la equidad procesal, los tribunales también pueden asumir la responsabilidad judicial sin hacer referencia a decisiones específicas sobre los méritos de casos particulares. Los jueces y las juezas deben ser responsables de presidir una sala en la cual se trate a todas las personas con respeto, se les dé la oportunidad de ser escuchadas, y se les ofrezca una explicación adecuada de las órdenes del tribunal. El juez o la jueza no puede evitar las controversias —tiene que decidir los casos que se le presentan. Pero frente a cualquier crítica potencialmente injusta que se le haga por cualquier decisión, constituye una buena defensa que el juez o la jueza pueda decir que las personas que comparecen en su sala sienten que fueron tratadas con justicia y equidad.

BIBLIOGRAFÍA

Jonathan D. Casper et al., *Procedural Justice in Felony Cases*, 22 LAW & SOC'Y REV. 483 (1988).

Deborah A. Eckberg & Marcy R. Podkopacz, *Family Court Fairness Study*, Fourth Judicial District Research Division (Hennepin Co., Minn., 2004).
<http://www.mncourts.gov/district/4/?page=1756>

Decision Resources, Ltd., *Minnesota State Courts: 2006 Survey of Minnesota Residents* (2006).

M. Somjen Frazer, *The Impact of the Community Court Model on Defendant Perceptions of Fairness: A Case Study at the Red Hook Community Justice Center* (Center for Court Innovation 2006).
http://www.courtinnovation.org/uploads/documents/Procedural_Fairness.pdf

J. Greenburg, *Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations*, 71 J. APPL. PSYCHOL. 340-342 (1986).

J. Greenberg, *Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice*, 12 RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 111-157 (B. Staw & L. Cummings eds. 1990).

J. Greenberg & R. Folger, *Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations*, BASIC GROUP PROCESSES 235-256 (P. B. Paulus ed. 1983).

Larry Heuer, *What's Just about the Criminal Justice System? A Psychological Perspective*, J. LAW & POL'Y(2005).
http://www.brooklaw.edu/students/journals/bjlp/jlp13i_heuer.pdf

Larry Heuer et al., *The Generality of Procedural Justice Concerns: A Deservedness Model of Group Value and Self-interest Based Fairness Concerns.*, 25 PERS. SOC. PSYCHOL. BULL., 1279-1292 (1999).

E.A. Lind, R. Kanfer & C. Early, *Voice, Control & Procedural Justice*, 59 J. PERSONALITY & SOC. PSYCHOL. 952 (1990).

E. A. LIND, & TOM R. TYLER, THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF PROCEDURAL JUSTICE (1988).

Robert J. MacCoun, *Voice, Control, and Belonging: The Double-Edged Sword of Procedural Fairness*, Center for the Study of Law and Society Jurisprudence and Social Policy Program, JPS/Center for the Study of Law and Society Faculty Working Papers, Paper 30 (May 5, 2005).
<http://repositories.cdlib.org/fwp/30>.

Raymond Paternoster et al., *Do Fair Procedures Matter? The Effect of Procedural Justice on Spouse Assault*, 31 LAW & SOC'Y REV. (1997).

Laurinda L. Porter, *Nonverbal Communication in Courtrooms at the Hennepin County Government Center: A Report on Observations of Fourth Judicial District Judges in March and April 2001* (June 2001).

Public Agenda & Dobbie Research, *Trust and Confidence in the California Courts*, Administrative Office of the the Courts (2006).
http://www.courtinfo.ca.gov/reference/documents/Calif_Courts_Book_rev6.pdf

David B. Rottman, *Trust and Confidence in the California Courts*, Administrative Office of the Courts (2005).
http://www.courtinfo.ca.gov/reference/documents/4_37pubtrust1.pdf

David B. Rottman, *Adhere to Procedural Fairness Principles throughout the Justice System*. CRIMINOLOGY AND PUBLIC POLICY (Publication Pending 2007).

Jason Sunshine & Tom R. Tyler, *The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing*, 37 LAW & SOC'Y REV. 513 (2003).

J. THIBAUT & J. WALKER, PROCEDURAL JUSTICE: A PSYCHOLOGICAL ANALYSIS (1975).

Tom R. Tyler. *Conditions leading to Value Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test of Four Models*, 52 J. PERSONALITY & SOC. PSYCHOL. 333-344 (1987).

Tom R. Tyler, *Governing Amid Diversity: Can Fair Decision-Making Procedures Bridge Competing Public Interests and Values?*, 28 LAW & SOC'Y REV. 701 (1994).

Tom R. Tyler, *Legitimacy and Legitimation*, 57 ANN. REV. PSYCHOL. 375 (2006).

Tom R. Tyler, *Multiculturalism and the Willingness of Citizens to Defer to Law and Legal Authorities*, 25 LAW & SOC. INQUIRY 983 (2000).

Tom R. Tyler, *Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice*, 67 J. PERS. SOC. PSYCHOL. 850-53, (1994).

Tom R. Tyler, *Public Trust and Confidence in Legal Authorities: What do Majority and Minority Group Members Want from Law and Legal Authorities?*, 19 BEHAV. SCI. & L. 215 (2001).

Tom R. Tyler, *The Quality of Dispute Resolution Procedures and Outcomes: Measurement Problems and Possibilities*, 66 DEN. U. L. REV. 419 (1989).

Tom R. Tyler, *The Relationship of the Outcome and Procedural Fairness: How does Knowing the Outcome Influence Judgments about the Procedure?*, 9 SOC. JUSTICE RES. 311-325 (1996).

Tom R. Tyler, *What Do They Expect? New Findings Confirm the Precepts of Procedural Fairness*, CALIF. CTS. REV., Winter 2006, at 22.
http://www.courtinfo.ca.gov/reference/documents/CCR_06Winter.pdf

TOM R. TYLER, WHY PEOPLE OBEY THE LAW (2006).

TOM R. TYLER ET AL., SOCIAL JUSTICE IN A DIVERSE SOCIETY (1997).

Tom R. Tyler et al., *Reintegrative Shaming, Procedural Justice, and Recidivism: The Engagement of Offenders' Psychological Mechanisms in the Canberra RISE Drinking-and-Driving Experiment*, 41 LAW & SOC'Y REV, 553 (2007).

K. Van den Bos et al., *Evaluating Outcomes by means of the Fair Process Effect: Evidence for Different Processes in Fairness and Satisfaction Judgments*, 74 JOURNAL OF PERSONALITY & SOC. PSYCHOL. 1493-1503 (1998).

K. Van den Bos et al., *Sometimes Unfair Procedures Have Nice Aspects: On the Psychology of the Fair Process Effect*, 77 J. PERSONALITY & SOC. PSYCHOL. 324-336 (1999).