



European Network of Councils
for the Judiciary (ENCJ)

Reseau européen des Conseils
de la Justice (RECJ)

Confianza pública e imagen de la justicia

Informe de la RECJ 2017-2018



Cofinanciado por el Programa de Justicia de la Unión Europea

Índice

Introducción	3
Capítulo 1 Medición y análisis de la confianza pública	8
Capítulo 2 Estrategias de comunicación	10
Capítulo 3 Comunicación con los medios, los otros poderes del Estado y los profesionales del Derecho	14
Capítulo 4 La figura del portavoz.....	15
Capítulo 5 Formación en capacidad de comunicación	17
Capítulo 6 Redes sociales, <i>blogs</i> , <i>vlogs</i> y sitios.....	18
Capítulo 7 Diseño y valor de marca.....	20
Capítulo 8 Protocolos de comunicación de crisis	21
Capítulo 9 Grabaciones audiovisuales en salas de vistas y en reuniones del Consejo del Poder Judicial	24
Capítulo 10 Procedimientos de defensa de la independencia del Poder Judicial y de jueces y fiscales	
Capítulo 11 Llegar a los ciudadanos	28
Capítulo 12 Conclusiones y recomendaciones principales	30
Lista de anexos	33

Esta publicación se ha elaborado con la ayuda económica del Programa Justicia de la Unión Europea. Los contenidos de esta publicación son responsabilidad exclusiva de la RECJ y no reflejan de ninguna manera el punto de vista de la Comisión Europea.

Preámbulo

El principal objetivo del equipo del proyecto en relación con el título del proyecto, «Confianza pública e imagen de la justicia», ha sido centrarse en la importancia de la comunicación por y desde el Poder Judicial.

En opinión del equipo del proyecto, para llevarlo a cabo, la confianza pública debe analizarse desde la perspectiva de cómo mejorar y desarrollar la imagen de la judicatura mediante la comunicación oral y escrita.

El equipo del proyecto recomienda, desde el punto de vista de cómo medir la confianza pública, emplear encuestas cualitativas y cuantitativas al menos cada tres años en las que se definan las partes interesadas pertinentes y se identifique a las personas y a las instituciones a las que debe dirigirse el Poder Judicial para influir en la confianza pública.

1) Descripción del tema

Uno de los requisitos previos para el funcionamiento adecuado del Estado de Derecho y la garantía del derecho a un proceso equitativo, rápido y eficiente por parte un tribunal independiente e imparcial establecido por ley es la existencia de un poder judicial íntegro, transparente y que rinda cuentas. Consciente de ello, la RECJ, en su Plan Estratégico para 2018-2021 reitera, en particular, que «en aras del mantenimiento del Estado de Derecho, los Consejos del Poder Judicial o instituciones similares independientes deben hacer todo lo posible para garantizar el mantenimiento de un sistema judicial abierto y transparente»¹. Del mismo modo, un sistema judicial abierto y transparente es también condición previa para generar y mantener la confianza de los ciudadanos en la justicia, que es una de las piedras angulares de la legitimidad del poder judicial.

La RECJ observa (según las últimas encuestas sobre confianza pública que se realizaron a la luz del cuadro de indicadores de la Justicia en la UE de 2017) que la escasa confianza de los ciudadanos en la judicatura sigue siendo motivo de preocupación, mientras que la influencia de los medios de comunicación sobre las resoluciones que deben adoptar los jueces está aumentando y es considerable en la mayoría de los países (según el cuestionario de 2016 sobre la independencia de los jueces).

En consecuencia, la RECJ ha establecido como uno de sus objetivos estratégicos para el período 2018-2021 promover el conocimiento y el respeto de la independencia judicial. A juicio de la RECJ, la actitud proactiva (educativa) del propio Poder Judicial es indispensable en este sentido, por lo que la considerará una cuestión prioritaria.

Así pues, la RECJ ha identificado en su Plan de trabajo 2017/2018² la necesidad de un proyecto que continúe la labor acometida por los tres equipos del proyecto anteriores que trabajaron sobre la confianza pública y las relaciones entre el Poder Judicial, los medios de comunicación y la sociedad.

¹ Plan estratégico de la RECJ 2018-2021, página 2:

https://www.encj.eu/images/stories/pdf/GA/Paris/encj_4_year_plan_2018_2021_adopted_ga_2017.pdf

² https://www.encj.eu/images/stories/pdf/GA/Paris/encj_work_plan_2017_2018.pdf

Los problemas de las relaciones entre los poderes judiciales, los medios de comunicación y la confianza pública en la justicia como condición previa necesaria de un Estado de Derecho eficaz no son nuevos. Los poderes judiciales, los profesionales del Derecho, y la ciudadanía en general y los medios de comunicación ya los han estado debatiendo desde hace tiempo (y, prácticamente, en todo el mundo)³.

³ Algunos artículos en prensa escrita y otros sitios web:

Transparency of Judiciary and Responsibility of Media:

<http://birn.eu.com/programmes/transparency-of-judiciary-and-responsibility-of-media/>

Sitio web oficial del Poder Judicial de Massachusetts - Comité sobre Judicatura-Medios:

<http://www.mass.gov/courts/court-info/commissions-and-committees/judiciary-media-committee.html>

The judiciary and the media in the Netherlands:

<https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/The-Judiciary-and-the-Media-in-the-Netherlands.pdf>

Relationship between Judiciary and Media: <http://lawcenter.birzeit.edu/lawcenter/en/2012-10-31-07-50-52/389-Relationship%20between%20Judiciary%20and%20Media%20>

The working relationship between judges and the news media, James McLaughlin:

<https://www.rcfp.org/secret-justice-judicial-speech/working-relationship-between-judges-and-news-media>

The commonwealth judicial education institute chief justices' round-table discussion back ground paper for "the media and the judiciary in the democratic process": <http://cjei.org/publications/kaiser.html>

The Express Tribune, *Judiciary and the Media:* <https://tribune.com.pk/story/472239/judiciary-and-media/>

Fair Trial, Judiciary and Media: Need for Balance, A Gowri Nair y Saipooja, School of Legal Studies, CUSAT: <https://www.lawctopus.com/academike/fair-trial-judiciary-media-need-balance/>

Media and judiciary, Dasu Krishnamoorthy: <http://www.thehoot.org/media-watch/law-and-policy/media-and-judiciary-2298>

Una idea común a la mayoría de las reflexiones (internacionales y nacionales) sobre esta cuestión es que es preciso que el poder judicial mantenga buenas relaciones, abiertas y fluidas con los medios de comunicación y los ciudadanos, pues este es uno de los pilares más importantes de la confianza pública en la justicia.

Justicia, sociedad y medios de comunicación es también un tema de especial interés para la RECJ, ya que todas las judicaturas europeas se enfrentan a desafíos similares en este terreno. Se ha criticado la falta de transparencia de los poderes judiciales europeos, además de por estar obsoletos y por su opacidad. Pero, al mismo tiempo, el Poder Judicial se halla desprovisto de voz en el debate público debido a que se ha sostenido la firme opinión de que solamente debe comunicarse públicamente mediante sus resoluciones. Dilucidar si este es el enfoque correcto, *en particular, si los medios de comunicación desinforman a los ciudadanos*, ha sido el tema principal del Proyecto de la RECJ «Justicia, sociedad y medios de comunicación», 2011/2012. La sociedad tiene derecho a recibir una información que sea rigurosa sobre el funcionamiento de la judicatura y del sistema judicial⁴.

La cuestión de la confianza pública y de las buenas relaciones entre los poderes judiciales, las sociedades y los medios de comunicación es una de las prioridades de la política de la RECJ, tal y como se ha declarado de manera reiterada en las recomendaciones, declaraciones y resoluciones adoptadas en el pasado⁵.

Al tratar estos asuntos, este informe definitivo se centra en algunos temas secundarios, los cuales se analizan en diferentes capítulos.

2) Objetivos

La RECJ quiere que este proyecto, al que se ha denominado «Confianza pública e imagen de la Justicia», examine diversos aspectos relativos a la confianza pública y a la imagen de la justicia, y que identifique soluciones que pueden adoptar los consejos del poder judicial y otras autoridades judiciales con el fin de mejorarlas. El principal objetivo del proyecto consiste en identificar buenas prácticas en relación con la comunicación a fin de mejorar la confianza pública y la imagen de la judicatura, incluida la comunicación con los otros poderes del Estado. El proyecto no fija estándares mínimos y por tanto no evaluará el cumplimiento de las recomendaciones propuestas por el equipo del proyecto por parte de los sistemas judiciales nacionales.

El plan de trabajo sugiere las siguientes actividades del proyecto:

- Estudiar las vías para mejorar la imagen de la justicia e influir en la confianza pública, además de diseñar un plan general de actuación que puedan aplicar las autoridades judiciales nacionales.
- Promover el desarrollo de un mensaje básico para los distintos consejos judiciales basado en los valores fundamentales (independencia, transparencia, rendición de cuentas, eficiencia/profesionalidad/calidad, integridad, respeto a los usuarios de los tribunales).
- Catalogar e identificar buenas prácticas en las actividades de divulgación judicial.

⁴ Informe de la RECJ «Justicia, sociedad y medios de comunicación» 2011-2012, página 2:
https://www.encj.eu/images/stories/pdf/GA/Dublin/encj_report_justice_society_media_def.pdf

⁵ Pueden consultarse las referencias a las actividades anteriores de la RECJ y de otros organismos internacionales en relación con este tema en el anexo 1.

- Estudiar las relaciones con los medios de comunicación en general y actualizar el informe de la REJ «Justicia, sociedad y medios de comunicación» de 2012, en particular en lo relativo a la función de los consejos del poder judicial.

El proyecto también tiene como objetivo examinar las posibilidades de aplicación de las principales recomendaciones que puedan extraerse de la investigación del equipo del proyecto «Justicia, sociedad y medios de comunicación». Esas recomendaciones son las siguientes:

- 1 Que todos los países desarrollen y empleen un sistema de portavoces judiciales en la figura de jueces de prensa y asesores de comunicación, que deberán conocer en profundidad el sistema judicial, además de saber informar a los ciudadanos en un lenguaje claro y comprensible y contar con habilidades sociales y con los medios de comunicación.
- 2 Permitir las grabaciones audiovisuales en las salas de vistas siempre y cuando se tomen medidas especiales para evitar que se grabe a no profesionales y que haya un sistema de control para que el juez detenga la grabación cuando sea necesario.
- 3 Elaborar unas directrices claras sobre cuándo se permite el uso de teléfonos inteligentes y otros dispositivos de comunicación, cuándo no y qué procedimiento se seguirá en caso de incumplimiento.
- 4 Las redes sociales pueden ser útiles para la comunicación por parte de los tribunales o las autoridades judiciales. Se recomienda desarrollar una estrategia que incluya los grupos destinatarios y los objetivos para el uso de cada red social.
- 5 Que el poder judicial de cada país tenga su página web, que administrarían el consejo del poder judicial o la administración de los tribunales. Cada órgano judicial debe disponer de su propia página dentro del sitio web del Poder Judicial, que incluya información tanto para los profesionales como para la prensa y para los ciudadanos, además de una base de datos de sentencias de libre acceso al público general.

Existe la necesidad de regular las relaciones entre el Poder Judicial y los medios de comunicación. Se recomienda introducir un conjunto de directrices para la prensa, que se desarrollaría bien por ley o mediante un protocolo vinculante (es decir, unas pautas éticas, o no reguladas). Estas directrices no deben interferir en ningún caso con las restricciones legales existentes, y deben formar parte de un plan estratégico nacional con un ciclo de planificación y presentación de informes en relación con la comunicación con los medios y con la sociedad. Las directrices para la prensa deben aclarar los distintos objetivos e intereses tanto del Poder Judicial como de los medios de comunicación; aclarar qué es lo que pueden esperar los medios de comunicación del personal de los tribunales, y de qué manera debe atender dicho personal las necesidades de los medios antes, durante y después de los procedimientos judiciales.

7. Se exhorta a todos los países a que desarrollen un enfoque proactivo para los medios de comunicación, orientado tanto a los casos judiciales individuales como al sistema judicial en su conjunto.

3) Resultados

En el caso del proyecto: un informe que detecte los problemas comunes y las posibles soluciones sobre los temas señalados (que se han expuesto *supra*), al que puedan recurrir los distintos consejos del poder judicial y otras autoridades judiciales nacionales al evaluar sus métodos de comunicación o planificar estrategias o reformas.

En el caso de los distintos consejos del poder judicial:

- Resultados inmediatos: mejorar el conocimiento sobre las acciones que deben emprenderse para aumentar la confianza pública y para mejorar la imagen de los consejos del poder judicial.
- Resultados a medio plazo: mejora de la imagen pública de los consejos del poder judicial y una mejor comprensión de su función por parte de los periodistas y de la sociedad en general.
- Resultados a largo plazo: mayor grado de confianza en el poder judicial y en las instituciones en general.

4) Metodología

- Investigar y resumir toda la información pertinente sobre los anteriores enfoques de esta cuestión.
- Recabar la información pertinente por medio de un cuestionario dirigido a los consejos del poder judicial representados en el equipo del proyecto y a otros miembros y observadores de la RECJ.
- Debatir y analizar la información recabada en el curso de varias reuniones.
- Elaborar un informe sobre las conclusiones conjuntas, las buenas prácticas y las posibles recomendaciones.
- Presentar el informe a la Asamblea General.

Los siguientes países han respondido al cuestionario: Albania, Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Dinamarca, Escocia, Eslovaquia, Eslovenia, España, Finlandia, Grecia, Hungría, Inglaterra y Gales, Irlanda del Norte, Italia, Letonia, Lituania, Montenegro, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumanía, Serbia.

5) Estructura del informe

El informe consta de un preámbulo y de los doce capítulos siguientes:

1. Medición y análisis de la confianza pública.
2. Estrategias de comunicación.
3. Instrumentos de comunicación con los medios de información, los demás poderes del Estado y otros profesionales del Derecho (abogados), además de con los principales actores en materia de promoción de la confianza pública y la imagen de la justicia.

- 4. La figura del portavoz como representante de la judicatura.
- 5. Formación en capacidad de comunicación para todos los miembros de la judicatura que estén en contacto con los ciudadanos.
- 6. Redes sociales, *blogs*, *vlogs*, sitios web.
- 7. Diseño y valor de marca.
- 8. Protocolos de comunicación de crisis.
- 9. Grabaciones audiovisuales en las salas de vistas y en las reuniones de los consejos del poder judicial.
- 10. Procedimientos para defender la independencia del poder judicial.
- 11. Cómo llegar a los ciudadanos: ejemplos de buenas prácticas.
- 12. Futuros proyectos, principales recomendaciones y conclusiones.

Cada capítulo incluye información pertinente basada en las respuestas al cuestionario, ejemplos de buenas prácticas y recomendaciones.

El informe está acompañado de seis anexos.

Anexo 1 Visión general de las fuentes internacionales, europeas y de la RECJ sobre confianza pública

Anexo 2 Visión general de los tipos de estrategias de comunicación

Anexo 3 Cuestionario de la RECJ sobre confianza pública e imagen de la justicia

Anexo 4 Visión general del mensaje principal de los consejos o las judicaturas nacionales

Anexo 5 Perfil de los jueces de prensa en los Países Bajos

Anexo 6 Visión general de los miembros y observadores de la RECJ participantes

Capítulo 1 Medición y análisis de la confianza pública

1. Confianza pública

La confianza pública es vital para la independencia del poder judicial de cualquier nación. La confianza pública en las judicaturas europeas varía de un país a otro de manera considerable⁶. Sin embargo, el nivel de confianza no puede dissociarse de las diferencias generales entre las sociedades de alta confianza, principalmente en el noroeste de Europa, y las de baja confianza, principalmente en el sur y el este. Estas diferencias se deben a razones históricas, sociales y económicas.

⁶ Cuestionario, p. 3

No hay datos suficientes que permitan concluir que haya disminuido la confianza pública en los jueces en el conjunto de Europa. En tres cuartas partes de los países, el nivel de confianza pública en el Poder Judicial es mayor que en otras ramas de los poderes del Estado⁷. Sin embargo, la investigación en varios países, así como testimonios anecdóticos, sugieren que la confianza pública en el Poder Judicial se está deteriorando, lo que ha dado lugar a la adopción de determinada legislación o de medidas oficiosas, y a ataques de los medios de comunicación, que afectan a la independencia de los poderes judiciales. En el caso de Polonia, la Comisión Europea ha declarado que existe un riesgo evidente de que se incurra en una violación grave del Estado de Derecho⁸. El equipo del proyecto está alarmado por esos acontecimientos y cree que una de las prioridades de los poderes judiciales debe ser aumentar o estabilizar la confianza pública.

2. Sondar la confianza pública

Para contrarrestar esos acontecimientos, el equipo del proyecto subraya la necesidad de un enfoque estructurado para la investigación y el análisis de la confianza pública en los poderes judiciales. La mayoría de los países llevan a cabo sondeos periódicos para medir la confianza en el Poder Judicial entre las partes interesadas⁹. En la mayor parte de los casos estos sondeos se complementan con el control de los medios y las conversaciones personales¹⁰.

Buenas prácticas: Países Bajos

El Consejo del Poder Judicial de los Países Bajos informa cada cuatro meses de la evolución de la confianza pública, de las opiniones en las redes sociales y en los principales medios de comunicación, de los datos de la web y de las quejas y preguntas más frecuentes. Su Poder Judicial realiza un cuestionario cada tres años para medir todos los componentes que contribuyen a la confianza pública entre todos los grupos interesados pertinentes: el público general, los usuarios de los tribunales, fiscales, abogados y periodistas, parlamentarios, científicos y responsables de las políticas públicas, y los representantes de las organizaciones públicas, sociales y no gubernamentales. Los informes y los resultados del sondeo se comparten con los miembros del Consejo del Poder Judicial, los presidentes de los tribunales, los jueces de los medios y el personal encargado de la comunicación.

Hay importantes diferencias entre países en relación con la frecuencia y la calidad de sus cuestionarios. Los sondeos periódicos pueden establecer tendencias y señalar acontecimientos que influyen en la confianza pública. Dada la relación con el nivel general de confianza en las instituciones del Estado, las tendencias son más importantes que los números absolutos para entender la posición y para establecer un curso de acción. *Por tanto, el equipo del proyecto recomienda llevar a cabo sondeos de la confianza pública en los países miembros y observadores de la RECJ al menos cada tres años.*

Al realizar estos sondeos, debe entenderse que la confianza pública se distribuye de

⁷ Cuestionario, p. 4

⁸ Comunicado de prensa de la Comisión Europea, 20 de diciembre de 2017

⁹ Cuestionario, p. 2

¹⁰ Cuestionario, p. 1

forma desigual entre las partes interesadas. Es importante determinar cuáles son esas principales partes interesadas que influyen en la confianza en el Poder Judicial antes de realizar un cuestionario. *Si es posible, los sondeos deberían distinguir entre todas las partes interesadas pertinentes, aunque en todo caso al menos entre el público general, los usuarios de los tribunales, los profesionales del Derecho, y los jueces y el personal al servicio de la administración de justicia*. Ello permitirá una acción mejor focalizada y, por lo tanto, más eficiente y rentable para mejorar la confianza de la ciudadanía.

Es importante que el Poder Judicial *haga un seguimiento de las encuestas cuantitativas mediante la investigación cualitativa*, por ejemplo, mediante la organización de mesas redondas, grupos de sondeo o consultas formales con los principales grupos interesados. Esto aportará retroalimentación para informar de algunos de los resultados de la encuesta y proporcionará indicaciones sobre cómo mejorar la confianza entre estas partes interesadas.

El equipo del proyecto observa que en casi todos los países se dispone de datos sobre la confianza pública procedentes de investigaciones científicas europeas, gubernamentales o independientes. Si se combina con el control de los medios, las conversaciones personales y las mesas redondas, esto puede significar un punto de partida rápido y barato para un enfoque más estructurado del análisis de la confianza pública en el Poder Judicial. El equipo del proyecto sugiere que las Judicaturas deberían publicar *los sondeos de confianza pública*. Esto contribuirá al debate sobre el papel de la Judicatura en la sociedad y proporcionará opiniones e información valiosas de las partes interesadas.

3. Análisis de las tendencias en la confianza pública

En los últimos años se ha hecho cada vez más patente que la confianza pública en la judicatura no la determina solo la actuación de los tribunales, sino también la forma de comunicar de los poderes judiciales. El objetivo del equipo del proyecto en este terreno es el de mejorar la confianza pública en los jueces a través de unos métodos más estratégicos de comunicación con los ciudadanos y otras partes interesadas. Aunque tres cuartas partes de los miembros y observadores de la REJ han adoptado alguna forma de estrategia de comunicación, sólo una de cada tres de esas estrategias está basada principalmente en los resultados de los cuestionarios, en otras investigaciones o en el seguimiento sistemático¹¹.

Buenas prácticas: Noruega

La administración judicial noruega describió las razones por las que los jueces gozan de un elevado grado de confianza, y analizó las relaciones con los medios de comunicación y el uso de las redes sociales como factores que lo propician. La conclusión extraída por la administración judicial noruega es que mantener la confianza requiere transparencia y un diálogo continuo. A partir de esta conclusión se derivan los principios de la estrategia de comunicación: la mayor transparencia que sea posible, un buen servicio para los medios de comunicación y los ciudadanos, la necesidad de que todos los tribunales y jueces contribuyan, y actividades extrajudiciales dirigidas a los ciudadanos.

El equipo del proyecto recomienda que las distintas judicaturas analicen los datos y las tendencias para llegar a conclusiones sobre los factores concretos más importantes que influyan en la confianza pública. El equipo del proyecto propone también recurrir a un seguimiento de los medios de comunicación no sólo como un resumen de la información

¹¹ Cuestionario, p. 7, 8.

pertinente en relación con el Poder Judicial. *El objetivo primordial de este seguimiento a los medios de comunicación es valorar e identificar las tendencias relacionadas con la información publicada o debatida en los medios, así como evaluar y analizar las reflexiones positivas y negativas de la judicatura en la prensa a fin de solucionar los problemas recurrentes.* De esta manera podrán decidirse determinados principios compartidos que puedan informar sobre una estrategia de comunicación y, a la luz de estas conclusiones, el equipo del proyecto insta a los poderes judiciales a adoptar bien una estrategia de comunicación integral, o a revisar y ampliar las estrategias de comunicación existentes como una cuestión prioritaria.

Capítulo 2 Estrategias de comunicación

La comunicación depende más del receptor que del emisor; en otras palabras, lo importante no es el mensaje, sino lo que se escucha. Incluso dentro de la Unión Europea, la política, la economía y los valores sociales difieren mucho entre cada uno de los países, lo que afecta la imagen de cada Poder Judicial. Así pues, *el equipo del proyecto considera que no sería útil recomendar un programa para una estrategia de comunicación o un mensaje fundamental, sino que describirá los requisitos, el contenido y la forma más importantes para una estrategia de comunicación, proporcionará un modelo y evaluará los principales riesgos.*

1. Requisitos

Siguiendo la recomendación principal n.º 7 del informe de la REJ «Justicia, sociedad y medios de comunicación», de 2012, que alienta a los distintos países a desarrollar un enfoque proactivo de los medios que abarque tanto los asuntos judiciales individuales como el propio sistema judicial en su conjunto, el equipo del proyecto preguntó a los participantes en el proyecto si contaban con una estrategia de comunicación. Aunque la respuesta fue afirmativa en el caso de la gran mayoría de los países¹², el 60 % de los miembros y observadores de la REJ trabajan actualmente con una estrategia inadecuada, tal y como se explica más adelante¹³.

Aunque el Poder Judicial puede emplear estrategias y prácticas ya desarrolladas en *marketing* y relaciones públicas, y a las que recurren las empresas, los políticos o los activistas, nosotros somos esencialmente distintos a ellos y no buscamos maximizar nuestro poder, vender productos o lograr cambios. Por lo tanto, ante todo, y en primer lugar, la estrategia de comunicación judicial debe reflejar en todo momento los valores fundamentales del Poder Judicial: independencia, imparcialidad y profesionalidad. En opinión del equipo del proyecto, esto supone que *toda comunicación por parte del Poder Judicial debe basarse en hechos, ser transparente y evitar la polémica.*

En segundo lugar, *la mayor parte de la organización judicial, según corresponda, debe respaldar una estrategia de comunicación integrada* y participar en su aplicación, lo cual no sucede aun en la mayoría de los miembros y observadores de la REJ¹⁴. Cuando la naturaleza del sistema judicial no permite una estrategia completamente integrada, por ejemplo,

¹² Cuestionario, p. 8.

¹³ Cuestionario, p. 12.

¹⁴ Cuestionario, p. 10, 11.

por no estar determinadas organizaciones representadas en los consejos del poder judicial, cabe la posibilidad de compartir las acciones y los mensajes de la comunicación de manera informal.

En tercer lugar, *la estrategia de comunicación deberá aplicarse no solo a los propios miembros del consejo del poder judicial, a los presidentes y a los portavoces como representantes oficiales del Poder Judicial, sino a todos y a cada uno de los jueces y miembros del personal de la administración de justicia.* Existe una estrecha relación entre la transparencia en la gestión de casos y las resoluciones judiciales y la confianza pública en la judicatura. Cualquier estrategia de comunicación debe ocuparse de los servicios prestados a los usuarios de los tribunales y de la actitud de los jueces en las vistas. La confianza en las instituciones se construye con la confianza en las personas. De ello se colige, por tanto, que los incidentes y los rumores de corrupción son una de las principales razones para la falta de confianza de los ciudadanos en el Poder Judicial.

2. Contenido

El equipo del proyecto ha diferenciado cuatro tipos de estrategias de comunicación:

- 1) Lenta: imagen espontánea - comunicaciones legales, hasta ahora inadvertidas (reactiva).
- 2) Intermedia: crear imagen - todo el mundo debería poder observar las actividades del Poder Judicial (reactiva/proactiva).
- 3) Intensiva: imagen de contacto - Todo el mundo debería saber cómo funcionamos y lo que decidimos (proactiva).
- 4) Intensiva: imagen adelantada - Permitirnos presentar temas y educar a la opinión pública (proactiva).

La conclusión del equipo del proyecto es que *en las circunstancias actuales, el primer y el segundo tipo de estrategia, que se limitan esencialmente a abrirse al mundo exterior, son inadecuadas* y con el tiempo plantean el riesgo de un grave declive de la confianza pública. Debe señalarse que el 60 % de los miembros y observadores de la REJ están trabajando actualmente con una estrategia inadecuada¹⁵.

Buenas prácticas: Bulgaria

Bulgaria adoptó en 2014 una estrategia de comunicación amplia, bien documentada e integrada, para los órganos judiciales. Incluye los métodos empleados para desarrollar la estrategia, los principios clave y los enfoques principales para cada uno de los órganos judiciales. También incluye las acciones específicas mediante las cuales se puede medir el progreso de la aplicación de la estrategia.

El tipo de estrategia de comunicación intensiva preferible depende de las circunstancias del Poder Judicial en cada país. En general se puede decir que se necesitará una estrategia más intensiva si la confianza pública en el Poder Judicial está por debajo de la media, en declive o es inestable. Si cambia la situación de la judicatura, en general o en relación con cuestiones específicas, puede ser necesario adecuar la estrategia.

3. Modelo de estrategia

Toda estrategia de comunicación debe estar bien fundamentada, ser clara, ser aceptable y realista. ¿Qué significa esto en la práctica?

Como ya ha señalado el equipo del proyecto, una estrategia de comunicación debe basarse

¹⁵ Cuestionario, p. 11, 12.

en los resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa sobre la confianza pública, además de en un análisis de las políticas de comunicación actuales. La primera parte de la estrategia debe proporcionar este análisis.

La segunda parte de la estrategia deberá establecer los principios de comunicación y los objetivos estratégicos. Es crucial que estos objetivos establezcan prioridades *claras* y que se expresen en un lenguaje comprensible. La estrategia de comunicación no debe venir prescrita por los consejos del poder judicial ni por los presidentes de los tribunales, sino que debe ser ampliamente *aceptada* por los jueces y el resto del personal de la administración de justicia. Puesto que cada juez es responsable de la comunicación, deben participar en la elaboración y aplicación de una estrategia comunicativa. El éxito de la comunicación externa viene de dentro.

En la tercera parte de la estrategia puede describirse un plan de comunicación con mensajes principales, herramientas, protocolos y posibles actividades. Los objetivos y las actividades comunicativas han de ser *realistas*. En consecuencia, en ella deben detallarse los recursos financieros y personales necesarios para la ejecución de la estrategia. Actualmente, más del 60 % de los miembros y observadores de la RECJ no tienen un presupuesto, y destinan muy poco personal a la comunicación¹⁶. El equipo del proyecto proporciona más adelante en este informe ejemplos y buenas prácticas de herramientas de comunicación y la organización de un equipo de comunicación.

La cuarta y última parte debe incluir el mecanismo de supervisión y evaluación de la estrategia de comunicación. Cada poder judicial seleccionaría determinados indicadores clave de resultados que puedan medirse de manera periódica. Si es posible, esos indicadores deben mostrar el efecto de las comunicaciones. Sin embargo, es más sencillo cuantificar y medir los resultados de la comunicación, y serían una alternativa razonable. El establecimiento de un mecanismo de evaluación basado en estos indicadores permitirá a los poderes judiciales variar la estrategia si cambia la situación o si los resultados no alcanzan los objetivos establecidos.

En resumen, el equipo del proyecto recomienda elaborar una estrategia de comunicación en cuatro partes:

- 1. Análisis de la imagen y de las comunicaciones del Poder Judicial.*
- 2. Principios y objetivos de comunicación.*
- 3. Planificación y recursos de comunicación.*
- 4. Supervisión y evaluación.*

En determinadas ocasiones las estrategias de comunicación resultan ser documentos muy pormenorizados que ocupan un gran volumen de páginas. El equipo del proyecto considera que los puntos principales de una estrategia comunicativa deberían resumirse en una breve presentación de, quizá, no más de diez diapositivas.

4. Riesgos estratégicos

Las estrategias de comunicación intensivas no están exentas de riesgos para los poderes judiciales. Cuando la independencia del Poder Judicial se ve amenazada y bien las instituciones judiciales o un juez, individualmente, son objeto de ataques, es comprensible

¹⁶ Cuestionario, p. 18, 20.

que se salga en su defensa. Los consejos del poder judicial desempeñan y deben desempeñar una función primordial en esta defensa, que, muchas veces, consiste en transmitir los principios del Estado de Derecho y la necesidad de independencia del Poder Judicial y de los jueces que se deriva de esos principios. Este es uno de los riesgos principales porque precisamente encaja con el discurso del juez elitista, bien relacionado, distante o incluso directamente corrupto que no está dispuesto bajo ninguna circunstancia a renunciar a su posición privilegiada, que pueden dar una imagen de egoístas o corporativistas. En otras palabras, este tipo de comunicación podría dar lugar a más ataques al Poder Judicial.

Este riesgo puede mitigarse *acudiendo a la perspectiva del público general en lugar de a la de la judicatura como base para la comunicación: comunicar [en el sentido de que] desde el punto de vista de que lo que se atacando en realidad es un derecho de los ciudadanos y no de los jueces, el beneficio de la independencia judicial es para la sociedad más que para los jueces.* En opinión del equipo del proyecto, *la comunicación judicial no debería ser la explicación de un principio legal, sino una llamada a los valores compartidos a modo de inicio de un diálogo continuo.* En sus comunicaciones, el Poder Judicial debe mostrar empatía con las emociones y las opiniones de la ciudadanía en su conjunto, además de explicar por qué redundaría en su propio interés poder comparecer ante un juez independiente e imparcial.

5. Mensajes básicos

El plan de trabajo sugiere entre las actividades del proyecto promover el desarrollo de un mensaje básico para los consejos del poder judicial basado en los valores fundamentales (independencia, transparencia, rendición de cuentas, eficiencia/profesionalidad/calidad, integridad, respeto a los usuarios de los tribunales) y, como ya se ha dicho anteriormente y ante todo, una estrategia de comunicación que debe reflejar los valores fundamentales del Poder Judicial¹⁷.

La mayoría de los países encuestados¹⁸ cuentan con mensajes básicos en relación con los valores esenciales del Poder Judicial. Analizando las respuestas, la conclusión es que resulta difícil recomendar un mensaje básico que sea adecuado para todas las judicaturas de la Unión Europea. En lugar de eso, el equipo del proyecto recomienda *el desarrollo de un mensaje básico que tenga en cuenta el contexto de cada país y que construya una estrategia de comunicación en torno a ese mensaje.*

Deben entenderse ciertos *criterios*. Uno es de ellos es ver al Poder Judicial a través de los ojos de la sociedad, ya que el mensaje no es para el propio Poder Judicial, sino para la sociedad en su conjunto; otro es la necesidad de dar respuesta a los problemas, incluida la necesidad de tribunales independientes, del Estado de Derecho, teniendo en cuenta los intereses de la ciudadanía y abordando diferentes cuestiones durante determinados períodos de tiempo.

Sin embargo, hay que prestar atención a la diferencia entre el mensaje central, «traducido» al idioma del «consumidor», y determinados asuntos, temas, ideas o mensajes para generar confianza (por ejemplo, por qué no se puede despedir a un juez en un país donde la tasa de desempleo es muy alta), que pueden emplear los distintos países en función de sus necesidades. El mensaje básico es un término paraguas para otras cuestiones relativas al

¹⁷ Véase el apartado 1 de este capítulo sobre los requisitos.

¹⁸ Cuestionario, p. 38.

Poder Judicial. Se puede encontrar en el juramento al cargo prestado por los jueces o, al menos, el juramento se puede considerar el punto de partida para desarrollar un mensaje básico. Otros criterios son la longitud, la concisión y la inteligibilidad del mensaje. Un mensaje básico debe ser breve y expresarse en lenguaje sencillo, puesto que el ciudadano medio no comprende fácilmente los conceptos abstractos. Se elaborará utilizando investigaciones y grupos de calidad.

En el anexo 5 se incluye una lista de ejemplos extraídos de las respuestas al cuestionario cuyo propósito es ayudar a los distintos consejos a encontrar y a adoptar los mensajes pertinentes según sus principios, la especificidad del sistema judicial, etc.

Capítulo 3 Comunicación con los medios, los otros poderes del Estado, los profesionales del Derecho y otros actores influyentes

1. Seguimiento

A modo de seguimiento del Informe de la REJ «Justicia, sociedad y medios de comunicación» de 2012¹⁹, el 80 % de los países que completaron el cuestionario respondieron que disponen de directrices, protocolos u otros instrumentos de comunicación con los medios, a los que se consultó al redactarlos²⁰. El proyecto mantiene la recomendación del proyecto anterior sobre el desarrollo de estas directrices para los países que aún no dispongan de ellas.

2. Generar confianza en las instituciones en general, instrumentos de comunicación con otros poderes del Estado

Según se desprende de las respuestas relacionadas con la medición de la confianza pública²¹, en los países en los que la confianza en el Poder Judicial es menor (aunque suele ser mayor que en otros poderes del Estado), también existe un bajo nivel de confianza en las instituciones en general, mientras que en los países con un alto nivel de confianza en el Poder Judicial, las instituciones generalmente se consideran muy fiables. Resulta difícil, si no imposible, aumentar de forma significativa la confianza en el Poder

¹⁹ Recomendación principal n.º 6: «Es necesario regular las relaciones entre el Poder Judicial y los medios de comunicación. Se recomienda introducir un conjunto de pautas para la prensa, bien mediante su desarrollo por ley o mediante un protocolo vinculante. Estas no deben interferir nunca con las restricciones legales vigentes. Las pautas para la prensa deben formar parte de un plan estratégico nacional con un ciclo de planificación y de informes sobre la comunicación con los medios y la sociedad. Las pautas para la prensa deben aclarar los distintos objetivos y los intereses de la Judicatura y de los medios de comunicación. Deben indicar lo que los medios pueden esperar del personal de los tribunales y cómo deben estos ocuparse de las necesidades de los medios antes, durante y después de los procedimientos judiciales».

²⁰ Cuestionario, p. 13 y 14.

²¹ Cuestionario, p. 3 y 4.

Judicial sin aumentar la confianza pública en las instituciones en general.

Cinco países respondieron que disponen de instrumentos formales de comunicación con las otras ramas del poder, mientras que la mayoría de los países respondieron negativamente²². En ambas categorías de Estados encuestados existen países con un alto y un bajo grado de confianza pública. En cualquier caso, considerando la experiencia de algunos países poscomunistas, en los que el grado de confianza en las instituciones es generalmente bajo y la independencia objetiva del Poder Judicial ha sido cuestionada recientemente por los otros poderes (y quizás como medida preventiva en otros países), *el equipo del proyecto recomienda la introducción de un conjunto de directrices*. Además, como argumento adicional a favor de tales directrices, los políticos pueden influir negativamente en la confianza pública y en la imagen de la justicia, tal como puede concluirse a partir de las respuestas relativas a los actores más influyentes en estos términos²³.

Cómo redactar esas directrices se verá en otro proyecto, tal y como se indica en el último capítulo.

3. Guías de buenas prácticas con otros profesionales del Derecho

Cinco países han respondido positivamente a esta pregunta incluyendo guías con los otros poderes²⁴. Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación con otros profesionales del Derecho, en particular con los abogados, y la influencia que pueden ejercer en la confianza pública y en la imagen de la justicia, el equipo del proyecto recomienda que se redacten de estas pautas. Deben usarse grupos de calidad que incluyan a jueces y fiscales, además de a abogados. Cómo redactar y aplicar esas directrices sería el tema de otro proyecto, tal y como se indica en el último capítulo.

4. Protocolos con quienes se consideran los actores más influyentes en términos de promoción de la confianza pública y la imagen de la justicia

Los actores más influyentes son aquellos que están dispuestos a responder incluso en situaciones muy difíciles o delicadas. Como se desprende del cuestionario²⁵, pueden ser políticos, periodistas de investigación, algunos jueces o fiscales con más presencia en las redes sociales, catedráticos de Derecho, etc. Es conveniente que el Poder Judicial identifique los mecanismos que puedan influir en la ciudadanía y, en particular aquellos que puedan influir en él. La información inexacta puede transmitirse con rapidez y convertirse en noticia que afecta de manera grave a la confianza pública en el Poder Judicial. En tales casos, el impacto de esa influencia negativa debe cuantificarse y analizarse. La información rigurosa que se transmite con rapidez y adecuadamente a los interesados protege la información misma y el mensaje general transmitido a los ciudadanos. Debe tenerse en cuenta el concepto de «justicia de marca», pues comunicarse con los ciudadanos de la forma apropiada es la manera correcta de ganar confianza.

El equipo del proyecto recomienda a los consejos judiciales que elaboren estos

²² Cuestionario, p. 14.

²³ Cuestionario, p. 36.

²⁴ Cuestionario, p. 14.

²⁵ Cuestionario, p. 36.

protocolos. La forma en que se redacten deberá exponerse en un futuro proyecto.

Capítulo 4 La figura del portavoz

1. Seguimiento

El Informe de la REJ «Justicia, sociedad y medios de comunicación» de 2012, en particular en lo relativo a la función de los consejos del poder judicial, recomienda que todos los países desarrollen y empleen un sistema de portavoces judiciales en la figura de jueces de prensa y asesores de comunicación. Deben tener un profundo conocimiento del sistema judicial, de cómo informar a los ciudadanos en un lenguaje comprensible y tener habilidades sociales y con los medios de comunicación.

En seguimiento de esta recomendación, el equipo del proyecto preguntó a los encuestados sobre la aplicación de las recomendaciones 15 (disponer de portavoces en el Consejo del Poder Judicial), 18 (en los tribunales), 11 (en las fiscalías), 4 (en los centros de formación de jueces, fiscales y secretarios judiciales) y 3 (en el ámbito de la inspección de justicia). En algunos países la comunicación del Consejo del Poder Judicial está garantizada por el departamento de comunicación del Tribunal Supremo; en otros, la comunicación la gestiona el presidente del Consejo, en otros la información es transmitida por gabinetes de prensa a través del gabinete de la presidencia o donde el portavoz pueda ser el presidente, el fiscal general o un juez de prensa asignado por alguno de los cargos anteriores²⁶.

Según las respuestas, en 11 países el portavoz es un profesional de la comunicación, mientras que en otros 15 es un juez o un fiscal con formación en comunicación (en algunos países, el portavoz puede ser un profesional de la comunicación o un juez/fiscal). Tan sólo en dos países el juez o fiscal se encarga en exclusiva de esa tarea. En el resto de países se combinan ambas funciones. 13 miembros cuentan con departamentos de comunicación especializados para los consejos, 14 para los tribunales, 5 para las fiscalías, 4 para los centros de formación, 3 para los cuerpos de inspectores, 5 para otras autoridades (ministerio de Justicia, administración nacional de los órganos jurisdiccionales). En el caso del ministerio de Justicia existen dos de los mencionados departamentos debido a que los asuntos que se han de comunicar son distintos. Hay ciertos aspectos que desea comunicar el ministerio en calidad de representante del Ejecutivo, otros aspectos que pueden tener un matiz político, y hay otros aspectos que se deben comunicar al sistema judicial. A veces, la frontera es muy delgada o difusa, y se hace difícil distinguir entre ellos a fin de comunicar adecuadamente. En esas situaciones, el departamento del poder judicial está autorizado a ocuparse de estos asuntos (Alemania).

2. Quién debería ser portavoz

Hay diferencias entre un juez o fiscal de prensa y un portavoz. Del cuestionario se desprende que los portavoces pueden ser profesionales de la comunicación o jueces, respectivamente un fiscal o el presidente del tribunal, o bien el fiscal general²⁷. *El equipo del proyecto recomienda a los miembros y observadores de la REJ designar jueces o fiscales con formación en capacidad de*

²⁶ Cuestionario, p. 15.

²⁷ Cuestionario, p. 16.

comunicación para esos cargos puesto que, a pesar de que para cuestiones sencillas que se deban comunicar a la ciudadanía, por ejemplo, las estadísticas, basta con la comunicación a través de un profesional de la comunicación, cuando el portavoz es un magistrado, se responde de manera más adecuada a las expectativas de los ciudadanos.

Además, el equipo del proyecto recomienda un departamento especializado compuesto por profesionales de la comunicación bajo el liderazgo del juez o fiscal de prensa.

3. El perfil de un juez o fiscal de prensa

El equipo del proyecto *recomienda* a los consejos del poder judicial desarrollar el perfil del juez o fiscal de prensa.

El Anexo 6 *incluye una buena práctica, el Perfil del juez de prensa en los Países Bajos.*

Cabe señalar que, con independencia de quién ejerza de portavoz en representación del poder judicial, deberá en todo caso seguir unos mismos criterios, ya que toda persona que hable en nombre de la judicatura se halla sometido a la obligación de reserva.

4. ¿Es independiente el juez o fiscal de prensa?

En la mayoría de los países, en la comunicación externa, el juez o fiscal de prensa consulta al juez presidente o al fiscal general cuando habla de determinados asuntos ante los tribunales. En cuanto a los consejos del poder judicial, son las instituciones las que deciden los mensajes esenciales u otros mensajes. En caso de desacuerdo entre la dirección del consejo, o del tribunal o de la fiscalía y el juez o fiscal de prensa, se recomienda buscar una solución común. Los miembros de los consejos del poder judicial e incluso los presidentes muestran una cierta reticencia a tener contacto directo con los medios de comunicación o con los ciudadanos, ya que el mandato en la dirección de los consejos del poder judicial es, en algunos casos, un mandato corto. Por lo tanto, sería preferible que el responsable en tales casos fuera un juez/fiscal de enlace con los medios de comunicación con ciertas habilidades específicas establecidas en el perfil de un juez o fiscal de prensa. El juez o fiscal de prensa es independiente porque ha recibido formación en comunicación, pero el equipo del proyecto no lo recomienda, ya que, en algunos países, pueden aflorar tensiones y *es preferible disponer de ciertos protocolos cuando surjan tales cuestiones.*

5. Protocolos, reglamentos o acuerdos sobre quién será responsable si un problema implica a distintas instancias (por ejemplo, los tribunales y los consejos del poder judicial)

Por lo general, los tribunales o las fiscalías tienen que atender las consultas locales y, en lo relativo a la Judicatura en conjunto, esta sería una tarea para los consejos del poder judicial. En caso de desacuerdo, es difícil afirmar, en general, que es el consejo quien decide en esos casos, y *esto debería atajarse mediante un protocolo antes de que aparezca el problema en cuestión.* En los Países Bajos se han llevado a cabo investigaciones, y entre algunas de las conclusiones de estos estudios cabe destacar una importante observación según la cual, cuando se habían establecido reglamentos, la comunicación fue mejor y se llevó a cabo de manera muy fluida y rápida. En Bélgica existe un protocolo por el que los periodistas saben a quién dirigirse para solicitar información pertinente cuando hay interés en ciertos casos abiertos en tribunales o fiscalías. Como conclusión, resulta muy útil disponer de este tipo de protocolos, sin que necesariamente deban figurar por escrito. Podría aplicarse una práctica.

Capítulo 5 Formación en capacidad de comunicación

1. Seguimiento

A las preguntas sobre formación continua en capacidad de comunicación, trece países respondieron que imparten esta formación a los portavoces; doce, a los jueces; cinco, a los fiscales; y tres, a los miembros del consejo del poder judicial²⁸.

La imparten institutos de formación de magistrados en el caso de diez Estados, los consejos del poder judicial, en seis; los ministerios de Justicia, en cinco; expertos externos, en ocho; departamentos de comunicación de los tribunales, en seis; y la fiscalía, en un Estado; mientras que en otros países esta formación corresponde a las agencias nacionales de recursos humanos o las asociaciones de magistrados²⁹.

2. Recomendaciones

El equipo del proyecto recomienda la *formación en comunicación para todos los jueces y fiscales* (es necesaria para comunicarse en el juzgado, con otros magistrados, si es en sala, etc.), *incluidos los presidentes de los tribunales, los fiscales generales y los miembros y al personal de los Consejos*. Además, es preciso impartir formación en comunicación a los *secretarios judiciales*. Los jueces y los fiscales deben conocer cómo funciona la comunicación, qué esperar, qué saber, cómo reaccionar, cómo identificar y comunicar información básica, cómo reaccionar ante los medios de comunicación y cómo responder a sus reacciones, cómo hablar ante las cámaras, cómo expresarse y cómo comparecer en una rueda de prensa, etc.

Hay varias posibilidades y medios para impartir formación específica en este ámbito. Se recomienda una formación con expertos, en institutos nacionales para magistrados y escuelas para secretarios judiciales, tribunales y fiscalías, y consejos del poder judicial. *Los institutos para la formación de jueces y fiscales y las escuelas para secretarios judiciales deben incluir en sus planes de estudios la formación en materia de comunicación.*

Capítulo 6 Redes sociales, blogs, vlogs y sitios

1. Seguimiento

El informe de la REJ «Justicia, sociedad y medios de comunicación» de 2012 concluyó que las redes sociales pueden ser útiles para la comunicación por parte de los tribunales o los órganos jurisdiccionales, y recomendaba desarrollar una estrategia que incluyera grupos destinatarios y metas para el uso de cada red social.

Del cuestionario se desprende que actualmente los consejos de ocho países usan las redes sociales; los tribunales, en diez países; las fiscalías, en cinco; los centros de formación de jueces, fiscales y secretarios judiciales, la inspección de justicia, en uno; los jueces individuales, en doce; y los fiscales individuales, en cuatro. Cabe concluir que las

²⁸ Cuestionario, p. 21.

²⁹ Cuestionario, p. 22.

redes sociales están muy extendidas dentro de la judicatura³⁰.

2. Las redes sociales, *blogs* y los *vlogs* más usados por la judicatura

Las redes sociales, los *blogs* y los *vlogs* más usados por la judicatura son Facebook, Twitter y LinkedIn, pero hay otras como Podcast, Instagram, YouTube, Flickr o ISSUU³¹.

3. El propósito de usar las redes sociales, los *blogs* y los *vlogs*³²

Hay una diferencia entre el uso de las redes sociales por parte de los consejos, de los tribunales o las fiscalías, y de otros organismos judiciales, y el uso de las redes sociales por parte de jueces y fiscales individuales.

3.1. En el caso de las instituciones, hay varios motivos para el uso de las redes sociales, como:

- Realizar a través de ellas un seguimiento de las opiniones y obtener retroalimentación de las partes interesadas (BE).
- Ofrecer una comunicación rápida y altamente efectiva para facilitar información jurídica sobre la estructura, funciones, facultades y actividades del consejo y de las autoridades judiciales (BG), sobre los tribunales (NO).
- Cambiar actitudes y percepciones sobre la importancia del Poder Judicial mediante la divulgación de conocimientos jurídicos entre los jóvenes (BG, HU, LT).
- Generar opinión pública sobre temas relacionados con el poder judicial, popularizar iniciativas educativas y programas socialmente responsables, con lo que se crearán las condiciones previas para dotar a los ciudadanos de una mayor cultura jurídica (BG, ES).
- Medio a través del que mantener sesiones o intervenciones en directo sobre asuntos de interés público (BG).
- Ofrecer información general (FI, D, UK Inglaterra, RO).
- Ofrecer información específica sobre los asuntos pendientes ante los tribunales, las sentencias y la jurisprudencia de forma paralela a otros comunicados de prensa (D, LT, NL, UK Escocia, UK Irlanda del Norte), con el fin de fomentar la transparencia y la rendición de cuentas en el sistema judicial (LT, RO).
- Estimular las conversaciones y los debates (continuos) con los responsables de la toma de decisiones y con los ciudadanos (NL, RO).
- Usar las críticas para mejorar las políticas y la comunicación (NL).

En los Países Bajos es muy importante que el Poder Judicial tenga a su disposición sus propios canales asociativos para informar a los ciudadanos. Por tanto, el Poder Judicial tiene a su disposición un servicio de noticias, además de dossieres temáticos en su sitio web, un boletín informativo por correo electrónico para 35 000 suscriptores con un resumen semanal de las resoluciones y los veredictos más importantes, y una revista impresa gratuita en las zonas comunes de los juzgados. También tienen a su disposición Twitter y Facebook.

3.2. En el caso de los jueces y fiscales individuales, las redes sociales se usan para varios

³⁰ Cuestionario, p. 23.

³¹ Cuestionario, p. 24.

³² Cuestionario, p. 25.

finés, tanto personales como profesionales, entre los que se incluyen las campañas para ser elegido como miembro del consejo (RO), para presentar sus opiniones y a ellos mismos dependiendo de su disposición (a ello) (SK), para destacar artículos de prensa relativos al Poder Judicial o para hacer comentarios sobre lo que sucede en la Judicatura, pero absteniéndose de intervenir en debates políticos (BE).

En cuanto a las *razones para el uso de los «vlogs»*, cabe señalar no sólo su inmediatez, sino también que sirve a quienes puedan tener dificultades para acceder a los textos o entenderlos.

4. Recomendaciones para el uso de las redes sociales

A modo de conclusión que cabe extraer de los debates, se recomienda que el Poder Judicial saque partido a la comunicación en las redes sociales, que son, en realidad, medios de comunicación, y resultan más adecuadas para las expectativas y preferencias de los ciudadanos. De hecho, la diferencia entre las redes sociales y los medios de comunicación está desapareciendo rápidamente, y trae consigo un número de desafíos comunicativos, como la comunicación directa con los ciudadanos vadeando los medios tradicionales y evitando las posibles brechas comunicativas. De esta forma *nosotros mismos nos convertimos en medios de comunicación*. Por tanto, se recomienda disponer de equipos de comunicación, estancias nuevas o un entorno de trabajo adecuado, así como planes de comunicación, etc. En conclusión, el Poder Judicial debe ser proactivo y estar preparado para una comunicación directa y dinámica en el ámbito institucional, aunque prestando atención a los mensajes que les llegan a los ciudadanos en este *tipo de diálogo tan dinámico e interactivo*.

Entre los puntos fuertes de este método de comunicación deben mencionarse que *el mensaje que se transmite a los ciudadanos es directo y no puede ser «manipulado» por los medios de comunicación, el comunicador selecciona al público destinatario a quien dirigirá el mensaje, los mensajes pueden ser patrocinados o respaldados, etc.* Además, la comunicación a través de las redes sociales también puede ser útil en las investigaciones o la actividad policial para la seguridad de las personas.

No se puede ignorar la realidad del uso generalizado de la comunicación en redes sociales incluso entre jueces y fiscales. Así pues, *se recomienda establecer pautas para el uso de las redes sociales sin limitar su acceso y, por lo tanto, la libertad de expresión. Es probable que esto aumente la previsibilidad y la actitud preventiva en relación con los medios de comunicación, lo cual supone el riesgo de llevar a la responsabilidad disciplinaria de los magistrados*. Por ahora, el grupo de trabajo recomienda que la información se comparta y utilice con prudencia, ya que la información confidencial se puede divulgar fácilmente y, en ocasiones, puede crear vulnerabilidades tanto para los jueces y fiscales como para el sistema judicial. Los jueces y fiscales usan las plataformas de las redes sociales, un hecho que no puede seguir ignorándose, pero se les debería enseñar a usarlas con prudencia, evitando toda influencia política y permaneciendo imparciales y objetivos. En la comunicación a través de las plataformas de las redes sociales no podemos retroceder, sino solamente avanzar, por lo que *se recomienda tener en cuenta unas pautas o un asesor de medios de comunicación* para responder mejor a tales desafíos, respectivamente para facilitar pautas a los jueces, a los fiscales y a otros representantes del Poder Judicial a fin de gestionar y transmitir mejor la información a los medios y a los ciudadanos, para no ser vulnerables profesional ni personalmente.

Otro tema interesante es el uso corporativo de las redes sociales, el cual se desarrollará con ocasión del siguiente proyecto.

5. ¿Se han traducido los sitios web oficiales al inglés o a otros idiomas?

La información de los sitios web oficiales de los Consejos del Poder Judicial, limitada a aspectos relevantes, debería traducirse a inglés o a otras lenguas para ser accesible internacionalmente. Los debates del grupo de trabajo se centraron en identificar los criterios para describir la información relevante, considerando las siguientes categorías como los datos más importantes: las resoluciones más importantes, la legislación sobre la Judicatura, el papel, las funciones y las atribuciones de los Consejos. En definitiva, cada Consejo puede establecer sus propios criterios para identificar la información más importante que deba traducirse a inglés o a otros idiomas. Un asunto delicado es la necesidad de traducir totalmente la información de los sitios web de los Consejos a lenguas minoritarias.

Capítulo 7 Diseño y valor de marca

1. El concepto de «justicia de marca»

Los valores de marca (principios, mensajes principales, diseño) deben percibirse como símbolos de la independencia de las instituciones dentro del Poder Judicial. Debe tenerse en cuenta que el concepto de «justicia de marca», ya que enviar el mensaje adecuado a los ciudadanos de la manera apropiada y enfatizar los principios correctos es una forma de ganar confianza.

La importancia de este concepto se refleja en el sentido del mensaje que proviene de una dirección determinada. En consecuencia, la importancia de una identidad corporativa (logotipo, colores, fuentes, etc.), por ejemplo, estriba en que permite identificar fácilmente a la institución, y que se la identifique a través del mensaje. Se trata, por tanto, de tener un logotipo diferenciado para los tribunales, por ejemplo, otro para el Consejo, etc. Sin embargo, las distintas instituciones dentro del sistema judicial pueden tener logotipos diferentes, dependiendo de la especificidad de cada sistema.

2. Buenas prácticas

De los países que han respondido al cuestionario, la mayoría cuenta con un diseño corporativo del Poder Judicial con respecto a las actuaciones procesales (citaciones, escritos de acusación y sentencias), documentos internos (informes, estadísticas) y prospectos y demás material informativo sobre el Poder Judicial³³.

Cada institución dentro del sistema judicial tiene su propio logotipo, que la identifica y la hace reconocible.

³³ Cuestionario, p. 28.

Los Países Bajos ofrecen un ejemplo interesante dirigido a enfatizar la importancia del diseño de marca para las instituciones: los tribunales privados se han hecho populares, principalmente en asuntos de arbitraje. Entre otros elementos, los logotipos de los tribunales públicos han contribuido a diferenciarse y a que las partes y los usuarios los identifiquen fácilmente. El experto neerlandés explicó la actividad investigadora tras el logotipo establecido para las instituciones judiciales. Se hizo un estudio de mercado, se pidió a la gente que relacionara distintos logotipos con instituciones diferentes y, usando los comentarios de la gente, se lanzó una competición para identificar los mejores logotipos y para personalizarlos de acuerdo con las especificidades de las instituciones del sistema judicial. Hay guías de estilo para textos escritos a disposición de los usuarios de los juzgados y de los ciudadanos, vigiladas por los editores del departamento de comunicaciones de los consejos de la judicatura. Estas guías de estilo no se han aplicado aún, en general. Se ampliarán con pautas en imágenes y vídeo en el futuro cercano.

Bulgaria ha mencionado que, por decisión del Instituto Superior Judicial del CSPJ sobre el Protocolo número 21/25.10.2016, se han adoptado normas para la identificación institucional de los documentos en los tribunales de la República de Bulgaria. La intención es que esas normas sirvan para preparar y redactar adecuadamente los documentos administrativos y organizativos, incluyéndose la correspondencia oficial generada en los tribunales de la República de Bulgaria. El cumplimiento de dichas normas debería conducir a la unificación general de los documentos creados en el Consejo de Interacción Pública, haciéndolos fácilmente reconocibles y cumpliendo los requisitos de la identificación institucional.

3. Recomendaciones

El Poder Judicial debe tener un enfoque de marca corporativa unificado.

Se recomienda que las instituciones desarrollen su propio valor de marca, no sólo en términos del mensaje, sino también en cuanto al diseño, al color, etc. para facilitar su identificación.

Los logotipos y los elementos de marca no sólo deben aparecer en los documentos, sino también en otros objetos, incluso en los vehículos que representen a la institución, etc.

Al reflejar la especificidad de las instituciones, los logotipos están en evolución continua y deben adaptarse en consecuencia, lo que conlleva asignar el presupuesto suficiente para esta actividad.

Capítulo 8 Protocolos de comunicación de crisis

1. Definición de situación de crisis

El concepto de situación de crisis dentro de un sistema institucional debería establecerse identificando ciertos criterios que nos lleven a la definición de este concepto.

Una situación de crisis puede definirse como un fenómeno complejo que consiste en una situación imprevista susceptible de cuestionar la responsabilidad de una institución (organización, sistema, etc.) ante la opinión pública, y de amenazar la capacidad de la institución para llevar a cabo su actividad habitual, además de dañar la reputación de la institución por sus efectos negativos en un plano simbólico.

Debemos recalcar que las crisis pueden estar causadas también por la organización defectuosa del intercambio de información, a través de los medios, entre una institución (organización, sistema, etc.) y la opinión pública.

El sistema judicial, como cualquier otro sistema de la estructura social, es susceptible de enfrentarse a situaciones de crisis, más aun por tratarse de un sistema abierto donde la relación con la opinión pública es definitiva y está sometida a un «conflicto» permanente entre el rigor objetivo de la ley y el subjetivismo inherente específico de los litigantes (*Handbook for spokespersons, public information and media relations structures Manual para portavoces, información pública y estructuras de relaciones con los medios* de Rumanía).

2. Ejemplos de situaciones de crisis

Es muy complicado prever y anticipar las situaciones críticas, pero tenemos el deber de sortearlas con procedimientos establecidos y acordados previamente.

Otra buena práctica es la lista de situaciones críticas elaborada para el sistema judicial austríaco durante un taller sobre «Comunicación de crisis», en el que se identificaron entre 20 y 40 situaciones de esta naturaleza, que pueden perfilarse del modo siguiente:

- Periodo de detención prolongado en exceso por error.
- Personal de la administración de justicia hace comentarios poco meditados (frívolos).
- Titulares negativos en prensa debido a una sentencia que no se ha comprendido.
- Simulacro de emergencia fallido.
- Alguien que es incapaz de controlarse.
- Los empleados reciben amenazas.
- Un recluso ha fallecido en prisión.
- Atentado terrorista.
- Un preso liberado comete un crimen o un preso que no está detenido cautelarmente (en libertad con cargos, de permiso) comete un delito.
- Acontecimientos políticos relevantes.
- Una fuga carcelaria.
- Una amenaza de bomba.
- Ocupaciones/manifestaciones.
- Recrudescimiento de la violencia durante las negociaciones.
- Acontecimientos de interés internacional.
- La revelación pública de información sobre medidas procedimentales por parte de un tercero (un abogado, por ejemplo) antes de que el Poder Judicial haya hecho declaraciones.
- Procesos judiciales a gran escala.
- Acontecimientos graves en el Poder Judicial.
- Acontecimientos graves en los que el Poder Judicial se ve envuelto.
- Resoluciones criticadas.

3. Protocolos de comunicación de crisis establecidos

Según las conclusiones del cuestionario³⁴, en 13 de los Estados que han participado en él los protocolos o directrices de crisis son objeto de regulación, y en la mayoría de ellos se proporcionan manuales o protocolos de crisis a los tribunales, a los Consejos y, en algunos, a las fiscalías.

Los Países Bajos describen en su respuesta que su sistema judicial proporciona ese mecanismo de crisis con mensajes principales, con tareas y con responsabilidades para situaciones críticas (como los ataques a la seguridad, etc.), aunque dicha situación se produjo sólo una vez. Lo que es más, este mecanismo de crisis no es un secreto por ser muy técnico y específico.

Dado que en una situación de crisis hay varios aspectos cruciales que deben resolverse, las directrices deben tratar aspectos como a quién corresponde tomar las decisiones en situaciones críticas, cuál es el mecanismo de reacción, cuál es el equipo de crisis (que siempre debe ser el mismo), quién comunica o tiene derecho a comunicarse (comunicación interna/externa) y cuáles son los elementos que hay que comunicar ante tales situaciones, etc.

El Plan de relaciones públicas para crisis del CSPJ búlgaro, que regula la creación de las condiciones y la aplicación de medidas adecuadas para superar las crisis de confianza pública en el CSPJ como organismo permanente que representa al Poder Judicial, asegurando y reafirmando su independencia, también puede ser un ejemplo de buena práctica a este respecto.

El Plan de relaciones públicas para crisis, actualizado en 2016, se ha armonizado con las actividades y las medidas de comunicación de crisis establecidas en la Estrategia de Comunicación del Poder Judicial 2014-2020. Ofrece algoritmos y directrices básicas para actuar ante una situación definida como crítica, y propone una matriz de reacción para la audiencia interna y externa del CSPJ y, en caso necesario, en interacción con otras autoridades judiciales o miembros de comunidades de magistrados, así como otros socios legislativos, ejecutivos y del sector público.

Existe también un plan de crisis unificado para la comunicación de las autoridades judiciales. Integra las acciones de comunicación para todos los organismos implicados y tiene el objetivo de evitar las crisis, así como mejorar la planificación de la comunicación y la coordinación entre las autoridades judiciales mediante la creación de mecanismos para la comunicación eficaz en situaciones de emergencia y de crisis para las autoridades judiciales.

4. Recomendaciones

Un aspecto importante que debe tenerse presente es que *la comunicación en situaciones de crisis es sólo una pequeña parte del procedimiento de gestión de crisis; no obstante, dada su importancia en una situación tan específica, toda institución de cualquier sistema debe disponer de una estrategia de comunicación.*

Además, el protocolo o el procedimiento de crisis *debe incluir una estrategia de comunicación tanto interna como externa*, es decir, una dentro del sistema (un protocolo de comunicación de seguridad interna) y otra con los ciudadanos.

³⁴ Cuestionario, p. 29.

Capítulo 9 Grabaciones audiovisuales en salas de vistas y en reuniones del Consejo del Poder Judicial

1. Catalogación

1.1. Grabaciones de vistas judiciales

En la mayoría de los Estados que han respondido al cuestionario se graban las vistas. Cuestión distinta es su retransmisión, que se produce muy rara vez.

1.2. Retransmisiones de las reuniones del Consejo

Según las respuestas al cuestionario, las sesiones de los consejos judiciales solamente se retransmiten en directo en algunos países, como Bulgaria, Italia, Letonia, Eslovaquia y Rumanía, aunque sus decisiones están disponibles en los sitios web oficiales.

2. Resultados positivos y posibles inconvenientes

En ambos casos deben distinguirse dos aspectos: las sesiones retransmitidas en línea (vistas) y las grabaciones. Ambos aspectos pueden representar una garantía de transparencia e independencia. Es muy importante ser auténtico y transparente incluso si surgen debates contradictorios, ya que los ciudadanos tendrán la oportunidad de observar y entender más allá de los procedimientos, en particular en lo que atañe a cuestiones relativas a cuestiones*problemas o asuntos delicados. Además, en el caso de los Consejos, cuando la mayoría es escasa, los argumentos de la minoría pueden crecer en importancia.

No obstante, aun cuando la retransmisión en línea pueda suponer una garantía de transparencia, tal como mencionó Italia, debe existir también un adecuado equilibrio entre los plenos públicos y las sesiones a puerta cerrada de las comisiones de trabajo.

Cuando se retransmite una sesión en línea y en directo, los participantes suelen ser más francos y más activos, aspectos que pueden no ser muy productivos en todo momento. Además, cabe la posibilidad de que las sesiones de los tribunales no sean completamente públicas, en tanto en cuanto el ciudadano medio no tiene la posibilidad de acceder al procedimiento técnico específico, las sesiones se pueden registrar y por tanto estar disponibles en los registros.

3. Ejemplos de buenas prácticas

Bulgaria

Desde abril de 2016 está garantizada la retransmisión en directo de las sesiones del CSPJ a través de su sitio web en internet. La retransmisión en directo responde a los requisitos establecidos en la Ley de Reforma y Complemento de la Ley del Sistema Judicial. El [sitio web del CSPJ](#) ha creado una columna titulada *CSPJ en línea* en la que los usuarios de internet pueden presenciar directamente las reuniones del pleno, de los colegios de jueces y fiscales y del Consejo.

En 2017 el sitio web del CSPJ, incluido el portal electrónico del Poder Judicial, retransmitió en directo el procedimiento de elección del Presidente del Tribunal Supremo de lo Contencioso-Administrativo (11/9/2017), la Asamblea General para la elección de un miembro del Colegio de Fiscales del CSPJ en el mes de enero, así como las tres asambleas generales para la elección de miembros del octavo CSPJ, celebradas en

mayo y en junio. En la plataforma de Internet de YouTube se publicaron parte de las grabaciones de archivo de esas reuniones.

También se retransmitieron en directo, tanto a través del sitio web del CSPJ como del Canal 1 de la televisión nacional búlgara en 2014 y 2015, las reuniones del Consejo para la elección del presidente del Tribunal Supremo de Casación, y a finales de 2013 la elección del director del Servicio Nacional de Investigaciones.

Rumanía

La grabación de audio de los procedimientos por parte de los tribunales está regulada por las leyes de enjuiciamiento civil y penal, y es el personal del tribunal quien se encarga de ella. Las sesiones del Consejo Superior de la Magistratura (tanto los plenos como las reuniones parciales) son grabadas por el Consejo y se retransmiten en línea.

Italia

La parte de los preparativos, en las comisiones, no es pública. Es parecido a Rumanía, aunque esas reuniones se graban también.

Letonia

En Letonia, todas las sesiones del Consejo del Poder Judicial (que se celebran, aproximadamente, una vez al mes) se retransmiten íntegramente por internet y sólo están disponibles para los jueces. El acceso al sitio web se envía por correo electrónico unas horas antes de la sesión a todos los jueces de Letonia. Este procedimiento no está regulado por ley, pero se ha adoptado como buena práctica. Según la legislación, el Consejo del Poder Judicial puede decidir la celebración de una reunión a puerta cerrada. En tales casos no se realiza la retransmisión. Sucede muy pocas veces, por ejemplo, cuando se vota a los candidatos para los puestos de más jerarquía (un juez del Tribunal Constitucional, etc.).

Eslovaquia

El Consejo se encarga de las grabaciones, que se publican en su sitio web. Si los medios de comunicación tienen interés en presenciar las reuniones del Consejo se les permite acceder a la cámara en la que tienen lugar sus deliberaciones. Las reuniones del Consejo son públicas, excepto aquellas sesiones en las que el Consejo resuelve sobre la aptitud de un candidato a juez y sobre las conclusiones de la agencia nacional de seguridad tras haber efectuado las comprobaciones de seguridad del candidato a juez.

4. Recomendaciones

En cuanto a la retransmisión en línea de las sesiones de los Consejos, existen argumentos tanto a favor como en contra, y beneficios e inconvenientes, por lo que la publicidad y la posibilidad de las retransmisiones en línea deberá en todo caso adecuarse a las particularidades del sistema judicial.

Capítulo 10 Procedimientos de defensa de la independencia del Poder Judicial y de jueces y fiscales

1. Procedimientos establecidos³⁵

En 11 de los países participantes en este estudio existen procedimientos de defensa de la independencia del Poder Judicial y de los jueces (en algunos casos, de los fiscales).

Existen también sistemas judiciales que no han instaurado procedimientos específicos para defender la independencia o la reputación profesional de los magistrados, aunque algunos jueces de prensa, presidentes de tribunales o fiscales generales intervienen en los medios de comunicación cuando es necesario.

Los ataques a la independencia judicial se tratan como parte de un problema de mayor envergadura (p. ej., cierta resolución judicial, acusaciones de falta de integridad) incluso cuando no existen procedimientos independientes. El Poder Judicial suele ser reservado en cuanto a sus comunicaciones en tales ocasiones. Los jueces, como funcionarios públicos, están sometidos a un cierto grado de crítica (aunque, lamentablemente, puedan ser irrespetuosas o incluso maleducadas). Al defender la independencia o la reputación de los tribunales no se incide en el tribunal o en el juez, sino en la cuestión de por qué es necesaria la independencia para los usuarios de los tribunales y los ciudadanos (NL).

En Inglaterra y Gales el *Lord Chancellor*, que es miembro del Gobierno, tiene el deber legal de defender la independencia del Poder Judicial, que ejerce en ocasiones a tal fin. Está limitado por los recursos disponibles, pero a veces el JCO acuerda y prepara comunicados para corregir la desinformación o el deterioro de la reputación del Poder Judicial tanto individual como colectivamente.

En Bulgaria existe un documento que trata del procedimiento de respuesta pública del CSPJ en caso de menoscabo de la independencia del poder judicial. Este documento se ha redactado en consonancia con las recomendaciones del Informe de la Comisión Europea al Parlamento Europeo y al Consejo sobre los avances de Bulgaria en el marco del mecanismo de cooperación y verificación de 21/1/2014. En él se afirma que el CSPJ debe hacer de la defensa de la independencia del Poder Judicial su máxima prioridad «para establecer un procedimiento claro sobre la forma en que el CSPJ debería reaccionar en caso de injerencia política en el Poder Judicial y la Fiscalía».

El procedimiento regula el establecimiento de casos de menoscabo de la independencia del Poder Judicial, las posibles reacciones y las acciones de seguimiento relacionadas con el anuncio de la postura del CSPJ.

En otros países, como Rumanía, el procedimiento es complejo. Según el artículo 133 de la Constitución rumana, el Consejo Superior de la Magistratura debe garantizar la independencia de la justicia. A este respecto, el Consejo defiende la independencia, la imparcialidad y la reputación profesional de los jueces y los fiscales. Según el artículo 30 de la Ley 217/2004 del Consejo Superior de la Magistratura, el Consejo tiene el derecho y la obligación de notificar de oficio aquellas situaciones que afecten a la independencia y la reputación profesional de los jueces y fiscales. Los jueces y fiscales podrán también informar al Consejo de tales extremos.

El Consejo lo notifica a la inspección de justicia para verificar todos los aspectos y, en función de la conclusión del informe de la inspección de justicia, emite un comunicado

³⁵ Cuestionario, p. 33.

de prensa o informa a las demás autoridades de tales conclusiones a fin de que se tomen las medidas necesarias.

Como conclusión general, en todos los países participantes en la encuesta existen instrumentos para defender la independencia, aunque no estén comprendidos en un acto procesal formal.

2. Concienciar a la opinión pública de la defensa de la independencia

Puesto que en la mayoría de los países el resultado de este procedimiento se convierte en una declaración pública formal de independencia judicial emitido por el consejo del poder judicial, y como las diferencias entre las democracias consolidadas y las nuevas, así como entre los sistemas judiciales pueden llevar a enfoques muy diferentes, se recomienda establecer ese procedimiento si se ajusta a la especificidad del sistema judicial particular de cada país. Sin embargo, el desafío más interesante es encontrar la mejor forma de poner en práctica el procedimiento para extraer el máximo beneficio.

Las diferencias mencionadas entre los sistemas judiciales o las democracias pueden también dar lugar a distintos enfoques en cuanto a cómo se emitiría y manejaría la reacción a tales ataques, más concretamente de manera no contenciosa o de forma más proactiva. Dicho enfoque no contencioso puede darse en situaciones en las que los comunicados de prensa se emitan para informar de hechos relativos a las decisiones de los tribunales mientras que una respuesta en relación con un ataque sistémico necesita una introducción al debate y una reacción más proactiva.

En consecuencia, se recomienda disponer de procedimientos principalmente para defender al Poder Judicial en su conjunto, no solamente la independencia de un juez o fiscal en particular.

El principal problema es ocuparse de las solicitudes enviadas a los consejos por los jueces y fiscales para que se defiendan su independencia o reputación.

A fin de evitar procedimientos tan exhaustivos, Irlanda ha subrayado de nuevo la importancia de la figura del juez de prensa autorizado a responder inmediatamente a los ataques provenientes de los medios de comunicación, por ejemplo, para compensar la repercusión negativa en la imagen de la justicia.

Además, un enfoque no contencioso y más amplio es preferible a un enfoque individual para defender mejor a los jueces individuales e incluso al sistema judicial en su conjunto.

Debe hacerse una distinción entre dos conceptos complejos: integridad e independencia. Los problemas de integridad deben investigarse previamente, y sólo entonces se defenderá la independencia/integridad/reputación. Cualquier otra estrategia distinta puede generar vulnerabilidades y afectar negativamente a la confianza pública.

La independencia del Poder Judicial debe relacionarse con los ciudadanos en general y entenderse como un privilegio del sistema judicial. Por lo tanto, es preferible una colaboración ya iniciada y más eficiente con el resto de partes interesadas.

Como ejemplo de lo contrario encontramos la estrategia polaca al hacer referencia a los ataques a la independencia. Desgraciadamente este no es un ejemplo positivo, ya que la importancia de la independencia de los jueces se relacionó no con el interés de los

ciudadanos, sino con el interés del sistema judicial.

En Polonia, los casos de acusaciones de falta de integridad a magistrados se han convertido en asuntos públicos tras su transformación en campañas espectaculares y promoverse en todo el país. Los propios miembros del Poder Judicial no eran muy transparentes y, debido a la falta de comunicación desde el Poder Judicial, que no sabía cómo reaccionar y cómo comunicarse, un mensaje equivocado ha afectado drásticamente a la confianza en el Poder Judicial.

3. Recomendaciones

En conclusión, hay diferencias entre defender la independencia del sistema judicial y la de los jueces o fiscales individuales.

Las diferencias mencionadas pueden dar lugar a distintos enfoques en cuanto a cómo se emitiría y manejaría la reacción a tales ataques, principalmente de manera no contenciosa o de forma más proactiva.

Se puede dar un enfoque no contencioso en situaciones en las que los comunicados de prensa se emitan para informar de hechos relativos a las decisiones de los tribunales.

La respuesta o la información relativas a ataques al sistema requieren debate y una reacción más proactiva.

En cuanto a los jueces o fiscales individuales, los consejos deberían informar a los ciudadanos cuando se cuestione su integridad, así como de las investigaciones que se realicen en tales situaciones.

En estos casos es recomendable contar con un procedimiento y comunicar externamente el resultado de la tramitación de las solicitudes de defensa de la independencia tanto del Poder Judicial en su conjunto, cuando sea el caso, como de la independencia de un juez o fiscal individual, al menos mediante comunicados de prensa (con referencias a los principios y a las declaraciones que hayan afectado a la independencia, con el fin de informar a los ciudadanos y asegurarse de que la su confianza en el Poder Judicial no resulte afectada)³⁶.

Cuando se formulen acusaciones de corrupción contra miembros del Poder Judicial (la corrupción es uno de los mayores riesgos para la independencia del Poder Judicial), dichas acusaciones deberán investigarse, deberán tomarse acciones al respecto y se deberá comunicar tal extremo a los ciudadanos para afianzar la confianza en el Poder Judicial.

Capítulo 11 Llegar a los ciudadanos

CÓMO LLEGAR A LOS CIUDADANOS: EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

En cuanto a la identificación de las buenas prácticas³⁷, los países que han participado en

³⁶ Para saber cómo se comunica externamente el resultado de tales procedimientos, véase el cuestionario, p. 34

³⁷ Cuestionario, p. 32.

el cuestionario cuentan con una comunicación proactiva para fortalecer la confianza en el Poder Judicial, por lo que los encuestados tuvieron la oportunidad de responder una pregunta abierta destinada a indicar las mejores prácticas en el campo de las actividades de divulgación.

A continuación se enumeran los ejemplos más importantes de buenas prácticas:

- *Folleto informativo sobre diversos temas y boletines informativos para los usuarios de los tribunales en los que la información pertinente y relevante se explica de forma sencilla con infografías y gráficos (información sobre el sistema de justicia; información sobre las partes en los procesos, como procesos penales o de tutela de menores, etc.) (Austria, Hungría, Rumanía).*
- *Visitas de estudiantes y alumnos a los juzgados y tribunales para asistir a los procedimientos judiciales con debates posteriores con el juez o el fiscal, oferta de conferencias en las escuelas impartidas por jueces o fiscales, organización de visitas guiadas a los juzgados y tribunales y juicios simulados; visitas guiadas a los juzgados y tribunales para las clases escolares, los tribunales tienen a su disposición un conjunto de herramientas de divulgación para formatos de visita diferentes y entretenidos con el objetivo de enseñar los valores fundamentales del poder judicial, organización de una «semana judicial» en septiembre dirigida a los jóvenes, durante la cual los jueces visitan activamente los centros escolares, responden preguntas a través de Facebook live en directo dos veces al día y se alienta a los tribunales a organizar una jornada de puertas abiertas u otras actividades de divulgación (Países Bajos).*
- *Manual de educación jurídica redactado por jueces (Rumanía).*
- *Organización de «jornadas de puertas abiertas en los tribunales» para los ciudadanos; el Poder Judicial está presente en diversas ferias de empleo (Austria, Finlandia, Hungría, Países Bajos, Rumanía, España).*
- *Fomentar los documentales sobre el Poder Judicial (Bélgica).*
- *Promover un portal electrónico de justicia ubicado en el sitio web del Consejo (incluidos los investigadores y el voto electrónico a distancia, los magistrados pueden compartir comentarios y opiniones sobre temas publicados, etc.) (Bulgaria).*
- *Una publicación educativa sobre distintos temas distribuida por los centros educativos... (Rumanía, España).*
- *Jueces de prensa con formación en la materia y siempre disponibles para explicar los procedimientos y las decisiones en casos notorios (Países Bajos).*
- *Sesiones informativas en contexto por parte de los jueces de prensa sobre el procedimiento en el período previo a casos muy notorios o sobre temas judiciales que a menudo se debaten en los medios de comunicación (Países Bajos).*
- *«Premio al lenguaje claro» judicial anual, que se otorga a los jueces que redacten las resoluciones con mayor claridad, con el objetivo de mejorar la accesibilidad y la comprensión de las resoluciones por (parte de) los ciudadanos (Países Bajos).*
- *Artículos de noticias inmediatos sobre las resoluciones de los jueces en el sitio web del Poder Judicial, los enlaces a esos artículos se tuitean de forma activa (Países Bajos).*
- *Expedientes en línea de casos judiciales notorios o temas judiciales actuales que se pueden encontrar fácilmente en el buscador de Google, con toda la información sobre el caso o tema en una página web (Países Bajos).*
- *Participación proactiva en formatos televisivos que muestren el funcionamiento del*

poder judicial (por ejemplo, series de entrevistas en profundidad a jueces tituladas Soul searching with... judges [Reflexiones con ... los jueces]) (Países Bajos).

- *Participación proactiva de los jueces de prensa en asuntos de actualidad o en programas de debates cuando se traten asuntos judiciales, el Poder Judicial o el Estado de Derecho (Países Bajos).*
- *Política proactiva de asuntos públicos para informar a los parlamentarios o senadores y a los representantes de las organizaciones públicas y empresas sobre la postura del Poder Judicial en los debates políticos relativos al Poder Judicial o al Estado de derecho (Países Bajos).*
- *Organización de visitas de trabajo anuales para los parlamentarios o senadores a uno o más juzgados durante el descanso parlamentario estival (Países Bajos).*
- *Organización de una clase magistral anual dirigida al personal del Parlamento para informarle sobre el sistema presupuestario y las necesidades presupuestarias del Poder Judicial (Países Bajos).*
- *Revista gratuita en papel, «The Judiciary» para los usuarios de los tribunales y los ciudadanos, disponible de forma gratuita en los tribunales y en las oficinas públicas para ofrecer asesoramiento jurídico gratuito, [de publicación trimestral (Países Bajos, Rumanía).*
- *Los jóvenes (de 12 a 24 años) son nombrados «reporteros judiciales» de divulgación, reciben acceso completo y se les anima a publicar artículos en Facebook y sus propios canales privados en redes sociales para sus compañeros una vez a la semana (Países Bajos).*
- *Se establecen «jurados de lectores» en cooperación con periódicos o emisoras regionales que siguen de forma activa casos judiciales seleccionados e informan sobre sus observaciones y opiniones en el periódico o programa (Países Bajos).*
- *Organización de academias públicas en cooperación con las universidades o facultades donde los jueces y los científicos debaten sobre temas actuales con la audiencia (Países Bajos).*
- *Los jueces presiden concursos de juicios simulados. Estos concursos permiten a los jóvenes aprender sobre el sistema de justicia penal (Irlanda del Norte, Rumanía).*

Capítulo 12 Conclusiones y recomendaciones principales

1. Recomendaciones principales

Estas son las principales recomendaciones que pueden extraerse del estudio llevado a cabo por el equipo del proyecto en su conjunto:

1 Los países miembros y observadores de la REJ deberían realizar sondeos sobre la confianza pública al menos cada tres años, identificando a las principales partes interesadas (como mínimo, los ciudadanos, los usuarios de los tribunales, los profesionales del Derecho, los jueces y el personal de la administración de justicia). Es conveniente que los distintos poderes judiciales lleven a cabo un seguimiento de las encuestas cuantitativas mediante la investigación cualitativa, por ejemplo, mediante la organización de mesas redondas, grupos de sondeo o consultas formales con los principales grupos interesados, y emplear los resultados de esos sondeos deberían para desarrollar estrategias de comunicación. Los poderes judiciales deberían publicar los sondeos de confianza pública.

2 Los poderes judiciales deben utilizar la supervisión de los medios de comunicación no sólo para ofrecer un resumen de la información que resulte pertinente en relación con el Poder Judicial, sino también para evaluar e identificar tendencias relacionadas con la información publicada o debatida en los medios, y para evaluar y analizar las reflexiones positivas y negativas sobre la judicatura en la prensa a fin de abordar cuestiones recurrentes.

3 Los poderes judiciales deben adoptar una estrategia de comunicación integral, o revisar y ampliar las estrategias de comunicación existentes, como cuestión prioritaria, desarrolladas en torno a un mensaje central. La estrategia de comunicación debe ser integrada, aplicándose no sólo a los miembros de los consejos judiciales, a los presidentes y sus portavoces como representantes oficiales del Poder Judicial (y a otras instituciones del Poder Judicial, cuando sea el caso), sino a todos y cada uno de los jueces y miembros del personal de la administración de justicia. Se necesita una estrategia más intensiva si la confianza pública en el Poder Judicial es inferior a la media, si está disminuyendo o si es inestable.

4 Los poderes judiciales deben desarrollar instrumentos de comunicación, guías de buenas prácticas con los otros poderes, otros profesionales del Derecho y protocolos para tratar con quienes son considerados los actores más influyentes en la promoción de la confianza pública y la imagen de la justicia.

5 El equipo del proyecto recomienda que los miembros y observadores de la RECJ designen portavoces a jueces o fiscales capacitados en habilidades de comunicación, que dispongan además de un departamento especializado con profesionales de la comunicación bajo el liderazgo del juez o fiscal de prensa. Deberían establecerse protocolos para el caso de que se produzca un desacuerdo entre el juez o fiscal de prensa y la dirección del consejo o del órgano judicial o la fiscalía (según sea el caso).

6 El equipo del proyecto recomienda impartir formación en comunicación a todos los jueces y fiscales (es necesaria para comunicarse en el juzgado o tribunal y, en este caso, con los demás magistrados que compongan la sala, etc.), incluidos los presidentes de los tribunales, fiscales generales y miembros y personal de los consejos de la judicatura. También se debería formar en comunicación a los secretarios judiciales.

7 Los poderes judiciales se beneficiarían de la comunicación a través de las redes sociales, que hoy en día son uno de los medios más extendidos y usados, y por tanto responde a las expectativas y preferencias de los ciudadanos. Entre los puntos fuertes de este método de comunicación deben mencionarse que *el mensaje que se manda a los ciudadanos es directo y no puede ser «manipulado» por los medios, el emisor selecciona al público a quien dirigirá el mensaje, los mensajes pueden ser financiados o respaldados, etc.* Se recomienda a los países que formen equipos de comunicación, incluso salas de prensa o un entorno de trabajo adecuado, pero también que desarrollen políticas de comunicación.

8 Cada poder judicial debe tener un enfoque de marca corporativa unificado. Las instituciones deberían desarrollar su propia marca, no sólo en términos del mensaje, sino también en cuanto al diseño, al color, etc. para facilitar su identificación. Los logotipos y los

elementos de marca no sólo deben aparecer en los documentos, sino también en otros objetos, incluso en los vehículos que representen a la institución. Al comprender la posición y las necesidades específicas de las distintas instituciones, los logotipos están en continua evolución y deberán ajustarse en consecuencia, para lo cual se debe asignar un presupuesto adecuado.

9 En cuanto a la retransmisión en línea de las sesiones de los consejos de la judicatura, existen argumentos positivos y negativos, beneficios e inconvenientes, por lo que la publicidad y la posibilidad de las retransmisiones en línea deberá ser siempre acorde con las particularidades del sistema judicial.

10 Como conclusión, es distinto defender la independencia del sistema judicial y la de los jueces o fiscales individuales. Las diferencias mencionadas pueden requerir distintos enfoques en cuanto a cómo se emitiría y manejaría la reacción a tales ataques, más concretamente de manera no contenciosa o de forma más proactiva. Se puede dar un enfoque no contencioso en situaciones en las que los comunicados de prensa se emitan para informar de hechos relativos a las decisiones de los tribunales. Una respuesta/La información en relación con un ataque sistémico requiere una introducción al debate y una reacción más proactiva.

11 Los poderes judiciales deberían estar en contacto con los ciudadanos con el objetivo de reforzar la confianza en el Poder Judicial y organizar actividades de divulgación jurídica. En el capítulo 11 se enumeran algunos ejemplos.

2. Proyectos futuros

2.1 Generar confianza en las instituciones en general, instrumentos de comunicación con otras ramas del poder

Tal y como se ha concluido en el capítulo 3 resulta difícil, si no imposible, aumentar significativamente la confianza en el Poder Judicial sin aumentar la confianza en las instituciones en general. De todos modos, considerando la experiencia de algunos países poscomunistas, en los que el grado de confianza en las instituciones es generalmente bajo y la independencia objetiva del Poder Judicial ha sido cuestionada recientemente por los otros poderes como medida preventiva en otros países, el equipo del proyecto recomienda la introducción de un conjunto de directrices.

El equipo del proyecto sugiere que la redacción de dichas directrices constituya el tema de otro proyecto o la continuación de este proyecto el año próximo.

2.2 Guías de buenas prácticas con otros profesionales del derecho

Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación con otros profesionales del derecho, especialmente con los abogados, y la influencia que ellos pueden ejercer en la confianza pública y en la imagen de la Justicia, el equipo del proyecto recomienda la redacción de tales pautas usando grupos de calidad que incluyan a jueces/fiscales y abogados. Cómo redactar e implementar esas directrices podría ser el tema de otro proyecto o la continuación de este el año próximo.

2.3 Protocolos con quienes se consideran los actores más influyentes en términos de promoción de la confianza pública y la imagen de la Justicia.

Los actores más influyentes son quienes desean responder incluso en situaciones muy difíciles o delicadas. Pueden ser políticos, reporteros, algunos jueces/fiscales muy conocidos en las redes sociales, profesores de derecho, etc. El Poder Judicial debería identificar a las personalidades que puedan influir por sí mismas en los ciudadanos.

El equipo del proyecto recomienda a los Consejos que desarrollen protocolos con esos actores, y la forma en que se redacten deberá analizarse en un proyecto futuro o en la continuación de este el año próximo.

2.4 El uso corporativo de las redes sociales

El equipo del proyecto propone a continuación de este proyecto con el desarrollo de pautas para usar las redes sociales dirigidas a diversas instituciones dentro del Poder Judicial a fin de aumentar la confianza pública y mejorar la imagen de la Justicia.

2.5 Pautas para usar las redes sociales dirigidas a jueces/fiscales (secretarios judiciales) y la figura del asesor de medios de comunicación

No se puede ignorar el uso generalizado de la comunicación en redes sociales incluso entre jueces y fiscales, por lo que se recomienda facilitar pautas para el uso de las redes sociales sin contemplar la limitación en su uso y, por lo tanto, a la libertad de expresión, sino para aumentar la consistencia en el modo en que se usan y para promover un enfoque cauteloso en relación con el uso de las redes sociales identificando y destacando los riesgos que podrían llevar a medidas disciplinarias. Esto también es aplicable a los secretarios judiciales. La figura del asesor de medios de comunicación es otra alternativa posible. Este tema puede tratarse en un proyecto futuro o en la continuación del presente el año próximo.

3. Conclusiones

La pregunta de por qué las Judicaturas en Europa deberían centrarse en la importancia de la confianza pública y en la realidad de la imagen de la Justicia es totalmente legítima.

La confianza es la piedra angular de cualquier operación exitosa, ya sea privada o estatal. El Poder Judicial no compite con los otros poderes, pero es fundamental que se genere confianza y se reconozca su independencia en su funcionamiento. La confianza no se puede exigir, se debe ganar con el funcionamiento del Poder Judicial junto con los demás participantes en el proceso, incluidos los fiscales y los funcionarios judiciales.

La independencia objetiva y subjetiva del Poder Judicial está estrechamente relacionada con la confianza pública, como se desprende de los resultados del Proyecto de la RECJ sobre independencia y rendición de cuentas. Es fundamental que se comprenda plenamente que la independencia del Poder Judicial no beneficia a este, sino que es fundamental para la protección de los ciudadanos. Es una condición indispensable para garantizar el acceso a la justicia para todos, tal y como transmite el mensaje fundamental de la RECJ.

Se reconoce que aumentar y mejorar la confianza en el Poder Judicial no es completamente posible de forma aislada, sino que debe ir acompañado de la construcción de la confianza en las instituciones en general, el cual es el camino recomendado por el proyecto.

Lista de anexos

- | | |
|---------|--|
| Anexo 1 | Visión general de las fuentes internacionales, europeas y de la RECJ sobre confianza pública |
| Anexo 2 | Visión general de los tipos de estrategias de comunicación |
| Anexo 3 | Cuestionario de la RECJ sobre confianza pública e imagen de la Justicia |
| Anexo 4 | Visión general del mensaje principal de los Consejos/las Judicaturas nacionales |
| Anexo 5 | Perfil de los jueces de prensa en los Países Bajos |
| Anexo 6 | Visión general de los miembros y observadores de la RECJ participantes |