



INSTRUCTIVO (parte IV)

Segunda Reunión Preparatoria

XVII CUMBRE JUDICIAL IBEROAMERICANA

GRUPO DE TRABAJO

Buenas Prácticas en Planificación Estratégica de los
Poderes Judiciales

4 al 6 de diciembre de 2013
Bolivia

**MANUAL DE BUENAS PRACTICAS EN PLANIFICACION
ESTRATEGICA
(MBPPE)**

Innovación en la función jurisdiccional

*"Es una locura
seguir haciendo lo mismo
y esperar resultados diferentes".*

Albert Einstein

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	6
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	8
LISTADO DE ABREVIATURAS.....	11
PARTE I: DEFINICIONES CONCEPTUALES FUNDAMENTALES.....	12
Presupuestos fundamentales del Estado.....	12
Del Estado de Policía al Estado de Derecho.....	12
Preocupación substancial en busca de la excelencia.....	13
Cualidades esenciales de la jurisdicción.....	13
Adaptación necesaria.....	14
Ser parte de la solución.....	14
Evolución.....	15
Integración.....	15
Transformaciones (Cambios Grandes y pequeños).....	16
CRÍTICAS A LA JUDICATURA (DE LA POBLACIÓN EN GENERAL).....	17
I.- APORTE MINIMO DEL PODER JUDICIAL AL DESARROLLO SOCIAL, CULTURAL Y ECONOMICO DE LA NACION.....	17
1.- Falta de seguridad jurídica. Se refiere a la variabilidad de las determinaciones sobre una misma materia, con ausencia de estabilidad y falta de seguridad jurídica.....	17
2.- Falta de poder efectivo de las instancias superiores en los aspectos jurisdiccionales..	18
3.- Falta de especialización en todas las materias.....	18
4.- Falta de independencia.....	19
5.- Falta de coordinación general.....	20
6.- Falta de un ejercicio ejemplarizador de la disciplina interna.....	20
II.- SE DEBEN GENERAR CAMBIOS EN LA FORMA COMO SE EJERCE LA FUNCION JURISDICCIONAL Y SE EJECUTAN LOS PROCEDIMIENTOS PARA HACERLOS MAS EXPEDITOS, PERMITIENDO QUE UTILICEN LAS MEJORES HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS Y DE GESTIÓN.....	20
7.- Falta de una tramitación judicial eficiente.....	20
III.- EL PODER JUDICIAL DEBE COMUNICARSE CON LA SOCIEDAD.....	21
8.- Falta de política comunicacional y difusión efectiva.....	21
9.- Falta de transparencia activa.....	22
IV.- DEBE EXISTIR MAYOR PREOCUPACION EN LA PROTECCION DE LAS PERSONAS EN CONDICIONES DE VULNERABILIDAD.....	22

10.- Mayor protección a las víctimas.	22
CRÍTICAS INTERNAS (DE LOS INTEGRANTES DEL PODER JUDICIAL)	23
PUNTOS DE VISTA PARA DAR RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS O CRÍTICAS	23
Competencia legislativa	23
Respuesta exclusivamente judicial.....	24
Compatibilidad de las respuestas	25
No existe una respuesta	25
Coordinación de esfuerzos.....	25
Proyectos en trámite.....	25
INTERROGANTE A RESPONDER, ¿QUÉ SE PUEDE ESPERAR DE UN PERFECCIONAMIENTO DEL PODER JUDICIAL?	26
Desafíos	27
Atención integral de las demandas.....	27
Agente del desarrollo y vinculación con las personas usuarias	28
Adaptarse	28
RETOS PARA REDEFINIR LA ESTRATEGIA DEL PODER JUDICIAL PARA ENFRENTAR LAS CRITICAS.....	28
A.- Cambio de paradigma.....	29
La planificación.....	29
Abandonar modelos rígidos	29
El Objetivo, determinar una estabilidad en el cambio.....	30
LA FLEXIBILIZACIÓN PRESUPUESTARIA PARA LOS PODERES JUDICIALES.....	31
B.- Abordar las críticas como un problema propio,	33
CÓMO ABORDAR LAS CRÍTICAS INTERNAS.....	35
IDEAS FUERZAS, PARA UNA TRANSFORMACION FUNDAMENTAL DEL PODER JUDICIAL.....	35
- ESTABILIDAD EN EL CAMBIO.	36
- INNOVAR PUEDE TENER POR EFECTO DAR ESTABILIDAD.....	36
- INTEGRACION SISTEMICA.....	36
- EL EJERCICIO DE LA JURISDICCIONAL ES UNA FUNCION, NO UN PODER.....	36
- LA MAYOR GARANTIA PARA TODAS LAS PERSONAS EN UN ESTADO ES LA INDEPENDENCIA DE LAS JUEZAS O JUECES.	37
- MAXIMA GARANTIA DISCIPLINARIA Y MAXIMA EXIGENCIA DE PROBIDAD.....	37
- LA COMUNICACIÓN Y LA DIFUSION SON INDISPENSABLES.	37
- TODO ES PÚBLICO, LA EXCEPCION ES LA RESERVA.....	38

- EL PODER JUDICIAL NO DEBE GENERAR CONDICIONES DE VULNERABILIDAD.....	38
- IGUALAR EN DERECHOS A VICTIMAS Y VICTIMARIOS.....	38
- HAY QUE SER PARTE DE LA SOLUCION Y NO PARTE DEL PROBLEMA.....	38
- PARTICIPACION E INTEGRACION, DOS VERBOS A CONJUGAR EN EL PODER JUDICIAL.	38
PARTE II: DEFINICIONES ESTRATEGICAS FUNDAMENTALES “MBPPE”	40
EL MÉTODO CIENTÍFICO, LA PLANIFICACIÓN Y LA ESTABILIDAD EN EL CAMBIO	40
DEFINICIONES ESTRATEGICAS A LEVANTAR Y ELABORAR EN EL “MBPPE”	40
DEFINICIÓN TEÓRICA DE LOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS.....	41
MISIÓN: Quiénes somos, qué hacemos y para qué?	41
VISIÓN: ¿Cómo queremos ser reconocidos?	41
TEMAS ESTRATÉGICOS:	41
EJES TRANSVERSALES:.....	42
VALORES COMPARTIDOS:	42
PLAN ESTRATEGICO:.....	42
PLAN OPERATIVO ANUAL:.....	42
PROYECTOS ESTRATEGICOS:	43
ACTIVIDADES RUTINARIAS O ESCENCIALES: (denominados comúnmente Proyectos Operativos).....	43
META DE GESTIÓN:	44
INDICADOR:.....	44
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS A INCORPORAR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS (ACUERDO DEL EQUIPO DE TRABAJO).....	45
➤ ACUERDO SOBRE LA DECLARACIÓN DE <i>VISION</i> A INCLUIR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS:.....	45
➤ ACUERDO SOBRE LA DECLARACIÓN DE <i>MISION</i> A INCLUIR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS:.....	46
➤ ACUERDO SOBRE LA DECLARACIÓN DE <i>PRINCIPIOS ETICOS</i> A INCLUIR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS:	46
➤ EJES TRANSVERSALES.....	47
➤ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CENTRALES	48
RELACION OBJETIVOS ESTRATEGICOS, en el ámbito Plazos Legales y Retraso.....	48
RELACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de la Gestión de RRHH:	49
RELACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de Planificación Institucional y Gestión Judicial Procesos, modernización excelencia, sistema de planificación	50

RELACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de Comunicación Judicial Estratégica y participación Ciudadana.....	52
RELACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de Transparencia y Rendición de Cuentas.....	53
➤ PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES.....	54
PROYECTOS ESTRATEGICOS TRANSVERSALES, en el ámbito Plazos Legales y Retraso.....	55
PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES, en el ámbito de la Gestión de RRHH:	55
PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES, en el ámbito de la Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación.....	55
PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES, en el ámbito de Comunicación Judicial Estratégica y participación Ciudadana:	56
DEFINIR PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES, en el ámbito de Transparencia y Rendición de Cuentas.....	57
PARTE III: PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	58
ANEXO: PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LOS PODERES JUDICIALES	67
GUATEMALA.....	67
COSTA RICA	68
PARAGUAY.....	71
PUERTO RICO.....	72
REPÚBLICA DOMINICANA	73
HONDURAS.....	76
NICARAGUA	77
CHILE	78
PERÚ	80
EL SALVADOR.....	81
ECUADOR.....	82
MÉXICO.....	83
PANAMÁ.....	85
URUGUAY	86
ANEXO: ELEMENTOS COMUNES EN LAS PLANIFICACIONES ESTRATEGICAS	88
ANEXO: INDICADORES ESTRATEGICOS.....	92

INTRODUCCION

El presente documento corresponde a un Manual de Buenas Practicas en Planificación Estratégica para los Poderes Judiciales Iberoamericanos (MBPPE).

En este sentido el trabajo realizado en este proyecto consistió en el levantamiento y posterior acuerdo de un conjunto de buenas prácticas en materia de Planificación.

Este Manual ha sido concebido mediante un proceso participativo y con actividades tanto presenciales como a distancia (Videoconferencia o email), así como del análisis e incorporación de distintos documentos, con el objeto de construir con un enfoque sistémico.

Este proyecto será para los Poderes Judicial una Instancia de REFLEXIÓN, que les permitan revisar y clarificar sus propósitos y aspiraciones fundamentales, y además detectar y hacerse cargo de sus principales preocupaciones y restricciones, y la consiguiente definición de objetivos, metas e iniciativas a concretar en el mediano-largo plazo.

Como productos específicos este documento contiene la descripción de los principales elementos del proceso de reflexión estratégica, la definición de las declaraciones estratégicas de Misión, Visión, Principios Éticos, Ejes Transversales, Proyectos Transversales y Objetivos Estratégicos Centrales, e Indicadores.

Este manual incluye distintos componentes y elementos comunes, cada uno con sus definiciones estratégicas planteadas desde enfoques diferentes, el enfoque jurisdiccional, de la administración, de la innovación, de la capacitación, de la formación, de las comunicaciones y de los usuarios.

Por su parte, el Manual de Planificación Estratégica se plantea como un apoyo integral desde la administración y la operación, que pueda servir de apoyo a los Poderes Judiciales de Iberoamérica con el objeto de que puedan entregar servicios de calidad a los tribunales y contribuyendo de esta manera a una justicia de calidad

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos.
2. **Facultad:** autoridad o capacidad que tiene una institución, unidad o persona de hacer algo.
3. **Gestión:** ejercicio de responsabilidades en post del cumplimiento de las metas de un área de responsabilidad, esto incluye la disposición de los recursos y organización, coordinación de los proceso y actividades, rendición de cuenta frente a las partes interesadas.
4. **Cuadro de Mando:** conjunto de indicadores y metas cuyo propósito es proveer información para la toma de decisiones respecto al cumplimiento de los objetivos de una entidad.
5. **Dirección de Proyectos:** es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.
6. **Proyecto:** Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
7. **Programa:** Un grupo de proyectos relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos diferenciados del programa.

8. ***Cartera o Portafolio de proyectos:*** conjunto de proyectos o programas y otros trabajos, que se agrupan para facilitar la gestión efectiva de ese trabajo, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de negocio. Los proyectos o programas del portafolio no necesariamente tienen que ser interdependientes o estar directamente relacionados.
9. ***Planificación:*** proceso de toma de decisiones para definir y alcanzar un objetivo.
10. ***Planificación Estratégica:*** proceso de toma de decisiones para definir los objetivos de largo plazo de la organización y de los planes y programas para llevarla desde la situación actual hasta la situación futura deseada.
11. ***Mapa Estratégico:*** representación visual de una página de todos los temas estratégicos de la organización
12. ***Iniciativas estratégicas:*** grupo de proyectos y programas de acción destinados a alcanzar el desempeño buscado en los objetivos del mapa estratégico. Deben ser discrecionales, de duración limitada que no están incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización.
13. ***Financiamiento de la estrategia:*** presupuesto para los gastos estratégicos (STRATEX) a fin de financiar las carteras de iniciativas estratégicas.
14. ***Responsables:*** dueños de temas y los equipos temáticos para ejecutar las carteras de iniciativas estratégicas, deben revisar el desempeño de las iniciativas estratégicos en cuanto a la obtención de los resultados esperados.
15. ***Temas estratégicos:*** grupo de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa estratégico. Combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Los temas estratégicos

dividen la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor.

16. **Riesgos:** vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño para personas, entidades u organización. Comúnmente se mide como el producto entre la probabilidad de ocurrencia de un hecho indeseados multiplicado por su impacto.
17. **Proceso:** conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden en forma alternativa o simultánea bajo ciertas circunstancias o especificaciones determinadas.

LISTADO DE ABREVIATURAS

1. PJUD: Poder Judicial
2. CAPJ: Corporación Administrativa del Poder Judicial
3. RRHH: Recursos Humanos
4. TIC: Tecnologías de la Información
5. 7S: Modelo de gestión desarrollado por la consultora McKinsey
6. OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
7. MBPPE: Manual Buenas Prácticas en Planificación Estratégica

PARTE I: DEFINICIONES CONCEPTUALES FUNDAMENTALES

Presupuestos fundamentales del Estado

En los tribunales se ha radicado la facultad de conocer, decidir los conflictos jurídicos y hacer ejecutar lo resuelto. Son los denominados tres momentos de la jurisdicción. Esta función se integra con las legislativa, gobierno, administración, y control para cimentar las bases sistemáticas de un Estado, legitimadas por la participación determinante del pueblo en la generación de sus autoridades, búsqueda del bien común y por el respeto de todos los derechos y de todas las personas en el ejercicio de tales competencias por las autoridades estatales.

Del Estado de Policía al Estado de Derecho

Los aspectos expuestos son el fruto de una evolución milenaria, conformando la noción de Estado, para pasar a las declaraciones de derechos, separación de funciones y llegar, en los últimos siglos, al paso del Estado de Policía al Estado de Derecho. A esta denominación formal se le han adicionado calificaciones materiales al tener en consideración a la persona como centro del ejercicio de todas las competencias y propendiendo a una igualdad substancial entre todas las personas, ideas a las que responde el Estado Democrático y Social de Derecho.

Preocupación substancial en busca de la excelencia

Este contexto sitúa nuestra atención en un aspecto substancial, que nos impone preocuparnos no solamente de la generación democrática de las autoridades, sino que, además, de la organización de las instituciones; procedimientos a que se someten dichas autoridades en la adopción de sus decisiones y a los que deben acudir los particulares al formular sus solicitudes; calidad general y específica de sus determinaciones, sobre la base de los objetivos de bien común y mayor realización personal de los individuos; oportunidad y forma en que se ejecutan las determinaciones; control estatal y social de las autoridades, y participación activa de la comunidad en los asuntos públicos. La diferencia inmediata que surge entre tales elementos permite posicionarlos en que los formales y procedimentales están al servicio de los materiales y substanciales, todos los cuales buscan obtener un resultado de excelencia al emplear la competencia.

Cualidades esenciales de la jurisdicción

En lo referente a la función jurisdiccional su esencia está en ser:

- Objetivamente independiente,
- Subjetivamente imparcial,
- Éticamente proba,
- Profesionalmente preparada,
- Socialmente responsable,
- Temporalmente oportuna, y
- Substancialmente accesible, igualitaria, comprensible y justa.

Adaptación necesaria

Una perspectiva inquieta, objetiva, crítica, innovadora y sin temor al cambio, aceptando las transformaciones, permitirá desarrollar la adaptación de la función jurisdiccional a los nuevos requerimientos que la sociedad demanda, el Estado debe proporcionar y la gente se merece. No se está ante una alteración sin razón.

Ser parte de la solución

El cambio importa perfeccionamiento, procurar el crecimiento, desarrollar una institucionalidad, así como sus procedimientos y la calidad de las respuestas. Se obtiene de esta forma una verdadera adecuación. Sin embargo, la búsqueda comprendiendo lo anterior la excede, se pretende crear nuevos caminos, incursionar nuevos rumbos, dar paso a nuevas ideas, explorar soluciones que no están presentes, es más que una adaptación, es una transformación. Tal respuesta debe tener incorporados criterio de pro actividad (determinadas por el propio órgano), responsabilidad (estudiar todos sus contornos y alternativas), oportunidad (sin dilación), estabilidad (permanencia en el tiempo), igualdad (respetando las particularidades), integridad (se absorban todas los requerimientos y de todas las actividades), inclusividad (con la participación y escuchando a todos los integrantes de la organización como externos afectados si es posible), creatividad (sin temor a impulsar el establecimiento de herramientas, procedimientos y soluciones nuevas, con los necesarios resguardos) y fundamentalmente de calidad (responda a valores y principios substanciales). Detenerse, conservar, evitar las transformaciones y no realizar el cambio por quienes ejercen la función, la historia se ha encargado de enseñar

que la adaptación igualmente se produce, pero desde fuera, sin su participación y muchas veces en contra de ellos mismos, quienes además de quedar al margen, dan paso a una etapa de transición en la alteración de sus estructuras, en el cambio de los paradigmas o líneas directrices, llegando incluso a sustituirles, aislarles o ignorarles en la nueva concepción. Responder a las señales y hacerlo tempranamente no solamente importa superar deficiencias, sino que sobrevivir y, además, ser parte de la solución, de la nueva concepción que la sociedad exige, cuando lo existente ya no responde a su confianza y expectativas.

Evolución

Como se ha indicado el primer paso en toda evolución es la observación, luego vendrá la etapa de dar respuesta a las demandas, pero idealmente anticiparse a ellas, evolucionar en la prestación del servicio, incluso con planes experimentales y requerimientos propios, que no han sido recibidos desde fuera (ofertas no demandadas).

Integración

Así la reflexión, el análisis y el estudio resulta indispensable, sin desatender las nuevas concepciones que se planteen. Hay que dar espacio a todas las iniciativas razonables, no se puede descartar el "aprender haciendo" o el "actuar para analizar". Como se ha indicado hay que buscar la compatibilización, la coordinación y la integración sistémica de los métodos por los que se busca la adecuación y el cambio. Siempre se debe hablar de integración y tolerancia versus exclusión e imposición.

Existe una hipótesis que siempre se debe explorar: “quien conoce mejor el negocio es quien lo desarrolla a diario”. Pero no se debe descartar, ante la inmovilización, que quienes perciben mejor las “bondades” de sus servicios son quienes lo “padecen” a diario. La integración de las miradas, en busca de soluciones a debilidades o el perfeccionamiento de aquellos aspectos a mejorar, se presenta como el mejor camino, incluso puede señalarse que es indispensable.

Transformaciones (Cambios Grandes y pequeños)

Cuando se habla de cambios trascendentales en la historia se recurre a ejemplos de carácter científico y es casi inevitable no pensar en Galileo Galilei, Copérnico, Newton, Darwin o Einstein, quienes han variado paradigmas. Sin embargo, son pequeñas transformaciones las que originan las modificaciones estructurales de la sociedad y en ellas participa casi toda la comunidad.

CRÍTICAS A LA JUDICATURA (DE LA POBLACIÓN EN GENERAL)

A nivel general, con base en investigaciones diversas aplicadas a la población, se sintetiza que la Judicatura debe mejorar su funcionamiento a la luz de las nuevas exigencias y en procura de Poderes Judiciales más transparentes.

Es así como se observan críticas respecto los procesos, los que ciertamente se constituyen en retos para una adecuada planificación estratégica, adaptada claro está, a las particularidades de cada país.

En términos generales los mayores cuestionamientos al ejercicio de la función jurisdiccional, estas críticas se pueden resumir en los siguientes **cuatro grandes aspectos**:

I.- APOORTE MINIMO DEL PODER JUDICIAL AL DESARROLLO SOCIAL, CULTURAL Y ECONOMICO DE LA NACION.

Ésta crítica se constituye en la más fuerte y corresponde abordarla desde distintos ángulos.

1.- Falta de seguridad jurídica. Se refiere a la variabilidad de las determinaciones sobre una misma materia, con ausencia de estabilidad y falta de seguridad jurídica.

El requerimiento es la uniformidad de la jurisprudencia o mejor dicho el establecimiento de una jurisprudencia constante, en que la incertidumbre de paso a la previsibilidad.

2.- Falta de poder efectivo de las instancias superiores en los aspectos jurisdiccionales.

Se estima que no se ejerce un poder efectivo por las instancias superiores ante determinaciones carentes de razonabilidad y contrarias al sentido común. No obstante, la estructura formalmente jerarquizada y piramidal del Poder Judicial, éste carece de la unificación en el mando.

El requerimiento es que se cuente con un sistema ágil y rápido en la corrección de decisiones notoriamente erradas.

3.- Falta de especialización en todas las materias.

Si bien se reconoce la profesionalización de los jueces o juezas, existe un reproche por la falta de especialización de la jurisdicción. Los temas de familia los debe resolver un juez o jueza de familia; los laborales el juez o jueza laboral; los penales el juez o jueza penal; los civiles el juez o jueza civil; los comerciales el juez o jueza comercial; los contencioso administrativos el juez o jueza contencioso administrativo; los tributarios el juez o jueza tributario; los aduaneros el juez o jueza aduanero; los medioambientales el juez o jueza medioambiental; los de transparencia el juez o jueza de transparencia; los de educación el juez o jueza de educación; los de salud el juez o jueza de salud; los previsionales el juez o jueza previsional; los de competencia el juez o jueza de la libre competencia; los de contratación con la administración los jueces de la contratación pública; los electorales por los jueces electorales; los de cuenta los jueces de cuenta; los disciplinarios el juez o jueza disciplinario; los constitucionales el juez o jueza constitucional; los de seguro el juez o jueza de seguros; los de arriendos el juez o jueza de arriendos; los de infracciones y contravenciones el juez o jueza de

policía local; los de vecindad el juez o jueza vecinal; los militares el juez o jueza militar; los de aviación el juez o jueza de aviación, los de marina el juez o jueza de marina; los de navegación el juez o jueza de navegación; los de marcas el juez o jueza de marcas; los de propiedad intelectual el juez o jueza de propiedad intelectual; los mineros el juez o jueza de minas; los de aguas el juez o jueza de aguas; los sanitarios el juez o jueza sanitario.

No es recomendable que un juez o jueza ejerza más de una competencia, por cuanto no podrá adquirir en profundidad la preparación legal, jurisprudencial, doctrinaria, científica, técnica y práctica que se requiere respecto de cada una de ellas. Y así como no puede existir un juez o jueza para todas las materias, no es pertinente que quien revisa sus determinaciones se le asigne competencia de variadas materias, puesto que no las conoce en la profundidad que tiene el magistrado o magistrada de primera instancia. Igual cuestionamiento se hace respecto de la labor de la Corte Suprema en el conocimiento de los recursos ordinarios y extraordinarios de su competencia.

Lo esperado es contar con un sistema que permita dar paso a la mayor especialización en el conocimiento de las distintas materias por parte de los magistrados o magistradas.

4.- Falta de independencia.

Permeabilidad a los dictados del poder político de turno.

Se requiere contar con un Poder Judicial que defienda a los ciudadanos de los embates del poder político imperante y que, por ningún motivo, se transforme en su aliado (El sueño).

5.- Falta de coordinación general.

Aislamiento y ausencia de comunicación y coordinación en el ejercicio de sus funciones con otras autoridades estatales.

Se propicia que el Poder Judicial deba integrarse de manera más comprometida con las demás autoridades del país.

6.- Falta de un ejercicio ejemplarizador de la disciplina interna.

Existiendo una proporción aplastante de funcionarios probos y que su comportamiento no merece el más mínimo reproche ético, se cuestiona entonces ¿por qué razón no se sanciona ejemplarmente o se excluye del servicio judicial a quienes desarrollan graves conductas reñidas con tales valores de ética y probidad? Se asocia lo anterior con respuestas corporativas y corrupción.

La respuesta debe ser en dos frentes: Reglamentación adecuada de la actividad disciplinaria y transparencia de en su ejercicio.

II.- SE DEBEN GENERAR CAMBIOS EN LA FORMA COMO SE EJERCE LA FUNCION JURISDICCIONAL Y SE EJECUTAN LOS PROCEDIMIENTOS PARA HACERLOS MAS EXPEDITOS, PERMITIENDO QUE UTILICEN LAS MEJORES HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS Y DE GESTIÓN.

7.- Falta de una tramitación judicial eficiente.

Se estima que existe lentitud de los procedimientos, conforme a los cuales la decisión llega, a lo menos, de manera inoportuna, con lo cual el aparato judicial se transforma en un aliado involuntario de quien hace uso y abuso del sistema. No asimila con prontitud las

transformaciones que ofrece la tecnología y que usa a diario la población en otros aspectos.

La demanda está constituida por la obtención de decisiones en tiempos prudenciales, mediante plazos de respuestas preestablecidos, con máximos prudentes, concentrando las objeciones o incidentes para recurrirse junto con la sentencia, sancionando fuertemente a las partes que demanden infundadamente y a quienes dilaten innecesariamente los procedimientos.

III.- EL PODER JUDICIAL DEBE COMUNICARSE CON LA SOCIEDAD.

El reproche está dado en diferentes aspectos, todos ellos por una falta de cuidado y por ser preciso profundizar las acciones hoy desarrolladas.

8.- Falta de política comunicacional y difusión efectiva.

Se hace referencia en este tema, al desconocimiento por parte de la población de las labores que desarrollan los jueces o juezas y en específico también a los tribunales, ante la falta de mensajes destinados a ella y, en los que se emiten existe falta de claridad, que explique en un lenguaje sencillo la importancia y trascendencia particular y general de la determinación. Generalmente son terceras personas las que desarrollan tales labores y lo hacen de manera interesada. Dado este contexto siempre es posible escuchar expresiones de reproche asociada a las determinaciones judiciales, por no decir que en la mayoría de las oportunidades la noticia es la descalificación. En conclusión: **Hay ausencia de una política comunicacional y de difusión acorde a los tiempos.**

La petición está dada por el establecimiento de una estructura y política comunicacional ampliamente comprensiva.

9.- Falta de transparencia activa.

Si bien es digno de destacar la valoración positiva de los analistas especializados respecto de la política de transparencia, activa y pasiva, emprendida por el Poder Judicial, excesiva en ciertos casos por sus efectos y consecuencias, la población sigue percibiendo el ejercicio de la función judicial de manera distante, reservada a unos pocos y secreta para el grueso de la población, en que resulta indispensable la existencia de personas intermediarias, "iniciadas" en la cultura y lenguaje para comprenderla.

El desafío es encausar la transparencia por medio de consultas de opinión u otras formas que permitan entregar aquello que la población demanda y no lo que se cree que a ella le importa.

IV.- DEBE EXISTIR MAYOR PREOCUPACION EN LA PROTECCION DE LAS PERSONAS EN CONDICIONES DE VULNERABILIDAD.

10.- Mayor protección a las víctimas.

Se estima que existe un excesivo respeto de las garantías y derechos de los infractores de la ley en perjuicio de las víctimas, generando una política garantista que como efecto tiene la reincidencia del delincuente y la victimización recurrente de la población.

Lo demandado es que el Poder Judicial debe tener como prioridad la máxima protección posible de las víctimas y el máximo castigo posible de los infractores.

CRÍTICAS INTERNAS (DE LOS INTEGRANTES DEL PODER JUDICIAL)

Se suma a las críticas de la población en general aquellas que derivan del ámbito interno respecto del inadecuado sistema de carrera funcionaria (nombramientos, promociones, ascensos y calificaciones), ausencia de claridad en los procedimientos que integran la jurisdicción disciplinaria y falta de participación en la generación de políticas generales derivadas del gobierno judicial.

PUNTOS DE VISTA PARA DAR RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS O CRÍTICAS

Se ha dicho que la solución de los problemas, demandas, requerimientos o críticas al accionar de una autoridad debe ser afrontado desde **distintos puntos de vista**: Legislativo, por la propia autoridad o utilizando todas las instancias que puedan tener incidencia en el tema.

Competencia legislativa

Todos los reproches pueden responderse de una manera simplista y general, indicando que al entender que siendo una de las tres funciones más relevantes del Estado la jurisdiccional, debiera tener la atención preferente de parte de los poderes colegisladores y ante cualquier crítica, reproche o inadecuada estructura legislativa derivada del inapropiado ejercicio de su competencia, las

transformaciones debieran llegar inmediatamente, como ocurre en otros países del mundo, pues ciertamente tales aspectos son materia de ley y en un sistema estatal de coordinación de funciones, corresponde al legislador impulsar las mejoras pertinentes, por cuanto excede la competencia del Poder Judicial generar soluciones a las mismas. Las juezas o jueces deben destacar, relevar y hasta poner de manifiesto las inconsistencias, que surjan como un requerimiento de temas a solucionar, si se quiere hasta participar activamente en la discusión, pero la respuesta final la deben entregar los poderes colegisladores, no el Poder judicial.

Respuesta exclusivamente judicial.

Por otra parte y en sentido contrario a la anterior, también de manera inapropiada puede contestarse las críticas expresando que, precisamente, ellas abordan más bien la forma en que se ejerce la función jurisdiccional, por lo que todas ellas deben tener una respuesta del Poder Judicial, el cual tiene el imperativo legal y constitucional de adecuar la forma en que se ejercen sus funciones o promover los cambios pertinentes, puesto que implica la prestación de un servicio deficitario para la población. El principal impulsor, reestructurador y ejecutor de soluciones son las juezas y jueces, puesto que su tarea no se agota con la dictación de sentencias, les corresponde instar y gestionar soluciones estructurales para resolver los temas de gestión, coordinación y coherencia, conforme a las potestades legales imperantes, por lo cual cualquier justificación no parece atendible.

Compatibilidad de las respuestas

Ciertamente ninguna de estas dos respuestas puede ser aceptable puesto que ambas reposan sobre la base de una exclusividad en la resolución del tema, la que no es apropiada. Existirán soluciones en que sea necesario alterar estructuras legales y asignar nuevos recursos al Poder Judicial, como otras que se encuentran en la esfera de las juezas o jueces atender y perfeccionar, por cuanto se trata de temas de gestión e implementación de herramientas.

No existe una respuesta

Este levantamiento de reproches, que se encuentran en el inconsciente colectivo, estructurado sobre percepciones, ha tenido respuestas de diverso tipo y por distintas autoridades, de diferente forma, sin llegar a soluciones unívocas, circunstancia que agrega un componente adicional al problema.

Coordinación de esfuerzos

Planteamientos generales y particulares en relación a cada cuestionamiento hace indispensable coordinar los esfuerzos de todas las instancias y autoridades, con la mayor participación posible, puesto que todas las personas tienen derecho a expresar sus ideas en torno al tema, al derivar en una modificación de una función que a todos como ciudadanos nos compete.

Proyectos en trámite

Corresponde destacar que en los diferentes países se han implementado proyectos concretos destinados a superar tales

cuestionamientos, tanto por parte del Poder Judicial, como por los otros Poderes Colegisladores y la Ciudadanía, pero sin lugar a dudas han sido insuficientes, persistiendo los reproches, pero algunos en menor intensidad y otros han adquirido mayor visibilidad, por los nuevos requerimientos sociales. Igualmente es necesario indicar que en algunos países se han puesto a disposición del Poder Judicial nuevos recursos económicos, vinculados a proyectos concretos, siendo revisados por el Poder Ejecutivo, ponderados desde un prisma económico y de rédito a corto plazo, limitándose los mayores aumentos a temas de infraestructura y remuneraciones. En ellos sólo se encuentra radicada parte de la solución, como es mejorar la dignidad en el trato que el Estado otorga tanto a la persona usuaria de la justicia como al personal que la imparte. Pero, está más allá la **superación integral de los cuestionamientos**, partiendo desde la concepción que la inversión en la mejora del servicio debe buscar obtener mayor calidad, eficiencia (economía), eficacia (logro de objetivos) y efectividad (el objetivo propuesto soluciona el problema diagnosticado) para llegar a un desempeño de excelencia de la función jurisdiccional, todo lo que redundará en un perfeccionamiento de la democracia y, por lo mismo, entregar bases más sólidas al desarrollo económico y social.

INTERROGANTE A RESPONDER, ¿QUÉ SE PUEDE ESPERAR DE UN PERFECCIONAMIENTO DEL PODER JUDICIAL?

¿Qué se puede esperar de un perfeccionamiento del Poder Judicial? Dicho en otros términos ¿en qué se reflejará la mayor calidad y el ejercicio de excelencia de la función jurisdiccional?

Desafíos

El Poder Judicial difiere de una gran empresa por la función estatal que lleva adelante, distante de logros económicos, recaudación de recursos u obtención de ganancias. El mayor desarrollo lo podremos encontrar en su gestión de recursos humanos y materiales, con miras a proporcionar a la población un acceso acorde a los requerimientos, que no quede ninguna persona sin ser atendida y sin que su acción encuentre una tramitación dentro de los tribunales; que los procedimientos se sustancien según las disposiciones legales con un criterio de celeridad y acción de oficio, sustancial y procesal, en la mayor medida posible, para llegar a una determinación pronta y oportuna, la cual se entregue en un lenguaje claro y sencillo, pero con un alto contenido de especialización jurídica, valorando todos los antecedentes del caso, con una argumentación y justificación acorde a la materia y el caso particular, reconociendo a todas las personas todos sus derechos, permitiendo que los recursos se puedan ejercer de manera fundada por las partes, en un sistema recursivo único, expedito y que concrete especialmente las garantías de un debido proceso, con igualdad ante la ley y ante la justicia.

Atención integral de las demandas

Si bien es cierto que en este plano las demandas internas pasan a un segundo lugar, puesto que la gente quiere ver resultados más objetivos y palpables, por lo que estos problemas le son ajenos, al no estar relacionados con sus intereses, sin embargo, no se pueden desatender.

Agente del desarrollo y vinculación con las personas usuarias

El Poder Judicial debe ser un aporte al desarrollo integral y sustentable de un país, por lo que debe coordinarse con las demás autoridades del Estado en el ejercicio de sus funciones, pero al mismo tiempo corresponde que se vincule con las personas usuarias y la sociedad en su conjunto, tanto por la necesaria difusión de sus labores, como para explicar determinaciones específicas, en lo posible sin generar polémicas comunicacionales.

Adaptarse

El Poder Judicial debe saber adaptarse a los modernos sistemas de información y comunicación, lo cual resulta un imperativo, aspecto que por sí mismo importa la utilización de herramientas, las cuales están al servicio de un quehacer sustancial, de forma tal que igualmente es determinante el desarrollo de la gestión y el establecimiento de una administración adecuada para absorber la siempre creciente carga de trabajo que debe enfrentar el Poder Judicial.

RETOS PARA REDEFINIR LA ESTRATEGIA DEL PODER JUDICIAL PARA ENFRENTAR LAS CRITICAS

En este sentido puede redefinirse la estrategia del Poder Judicial teniendo presente que resulta imperioso asumir los retos actuales.

A.- Cambio de paradigma.

De: "la estabilidad se obtiene mediante procedimientos reglados y permanentes".

A: "estabilidad en el cambio".

Resulta indispensable conciliar observación, planificación y cambio oportuno.

La planificación

Se supone la observación debe darse en tres grandes dimensiones: Inmediata de corto plazo (uno o dos años); Mediano plazo (cinco a diez años); Largo plazo (quince a veinte años). Esta planificación debe asimilar los necesarios ajustes o modificaciones para ir respondiendo a los cambios sociales, no puede ser un modelo rígido.

Observar constantemente los cambios sociales, con la finalidad de tenerlas presente en la comunicación, adaptarse a ellas si es necesario, repensar la forma en que se está ejerciendo esta labor.

Siempre obtener aprendizaje de las acciones emprendidas.

Tener presente que las comunicaciones deben ejercerse para obtener ventajas posicionales.

Abandonar modelos rígidos

La mejor forma de asumir las transformaciones es que en el futuro nada está asegurado, no es posible mantener modelos rígidos, hay que pensar en la estabilidad en el cambio. Siempre explorar nuevas formas y estructuras. Considerar las demandas de las personas usuarias como requerimientos a abordar, cambios que implementar o

nuevas herramientas que crear. Es recomendable tener presente las nuevas herramientas, pero resulta indispensable adaptarlas, transformarlas e incluso crearlas. Este es un desafío que permitirá un ejercicio dinámico, que importará estar en constante revisión de las herramientas, pero lo más importante es el establecimiento de nuevas formas de actuar, crear planes piloto y ver cómo se comportan.

Desde luego hay que hacer **una precisión necesaria**: La innovación no siempre debe dar origen a un cambio o exploración perpetua, ella está orientada a buscar las mejores soluciones, las que pueden incluso estar de la mano de construcciones que permitan entregar estabilidad.

El Objetivo, determinar una estabilidad en el cambio

El desafío estará constituido por determinar una estabilidad en el cambio, en que lo sustancial esté dado por mejorar la calidad de la justicia, llegando a un servicio de excelencia.

LA FLEXIBILIZACIÓN PRESUPUESTARIA PARA LOS PODERES JUDICIALES

Aspectos que importa el presupuesto

Los presupuestos son contruidos sobre la base de los objetivos y productos estratégicos que el organismo busca conseguir bajo la premisa de que dichos logros generan mejoramientos en la provisión de justicia y su administración. Estos objetivos y productos son elaborados por el Poder Judicial.

Como cualquier método de planificación, el presupuesto busca comunicar las acciones que se desarrollarán para afianzar los lineamientos definidos por las autoridades e informar los recursos asignados para éstas. Las acciones desplegadas al amparo de las definiciones estratégicas, sumado a las decisiones departamentales, permiten precisar el ámbito y el impacto de la gestión de los recursos que son o serán ejecutados, sean éstos como inversión o como gasto. Para ello, el Poder Judicial utiliza diversos mecanismos de presupuestación.

Independencia presupuestaria

Reiterar la voluntad institucional de alcanzar la autonomía del Poder Judicial, tanto operativa, funcional, estructural, financiera y de generación, pero, sin descuidar en absoluto, los controles y auditorías, los cuales deben aumentarse y realizarse con mayor eficiencia y eficacia.

La solución para una más eficiente y mejor controlada administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la Judicatura, no puede provenir de instituciones ajenas a su idiosincrasia y naturaleza, pues ello importaría una auténtica intervención en sus propios asuntos y en el normal desenvolvimiento de su función, así como la politización partidista del Poder Judicial con la pérdida inevitable de su independencia.

La independencia económica puede disponerse con un porcentaje del presupuesto nacional, el que se ha situado entre el 2 y 6 %.

Es importante señalar, que en el continente existen Poderes Judiciales que gozan de esta forma de proceder con la asignación de presupuesto que se dispone de un porcentaje definido en la Constitución o por Ley. Por ejemplo, en el siguiente cuadro se advierten algunos países y cuáles son las Instituciones que cumplen la labor de administrar y controlar dichos recursos.

Países	Porcentaje del Presupuesto	Institución que administra los recursos
El Salvador	6%	Gerencia General de Administración y Finanzas
Costa Rica	6%	Poder Judicial
Nicaragua	4%	Consejo Nacional de Administración
Puerto Rico	4%	Oficina de Administración de Tribunales
República Dominicana	2,65%	Consejo del Poder Judicial
Venezuela	2%	Dirección Ejecutiva de la Magistratura

Es importante señalar aquí sobre cuales variables es este porcentaje, si del PIB, Presupuesto General de la Nación, etc. En el

caso de la Republica Dominicana es el 2.66% de los recursos internos del país.

En Costa Rica, por ejemplo, constitucionalmente se asegura al menos un 6% de los ingresos corrientes del Estado, siendo que para 2013 supera el 8.5%; no obstante, se debe aclarar que poco más del 50% de este presupuesto lo absorben órganos auxiliares de justicia que están bajo la esfera del Poder Judicial, como lo son el Ministerio Público, Defensa Pública, Organismo de Investigación Judicial (investigación policial, medicina y laboratorio forenses) y Protección de Víctimas y Testigos.

Comprendiendo lo que son las diversas fases del presupuesto, se podrá advertir fácilmente que la independencia se radica en la formulación y ejecución presupuestaria, como en el control del gasto, no así en su aprobación, balance y demás sometimientos a la Administración Financiera del Estado.

B.- Abordar las críticas como un problema propio,

Precisando las competencias e incursionando en las soluciones más apropiadas.

No todo es transparencia, gestión, informatización, digitalización e Internet, debe garantizarse el respeto de los derechos de las personas ante la justicia, al adoptar las **Tecnologías de la Información TICs**.

El mayor problema que se enfrentara es la proliferación de datos e información, puesto que el desconocimiento no solo se produce por la ausencia de antecedentes, sino que también debido al hecho de no

tener las destrezas necesarias para aprovechar y manejar los elementos de juicio que se nos entregan. Se genera una mayor brecha entre las personas que entienden y manejan tal realidad y quienes se alejan o no tienen acceso a estas nuevas herramientas, por lo que a la transparencia activa corresponde imprimirle una mayor exigencia de capacitación de las personas usuarias y simpleza en la obtención de los antecedentes requeridos.

La información debe estar dotada de un adecuado análisis, expresando la forma como ésta se capturó, permitiendo que quien consulta pueda descomponer los antecedentes.

De la misma forma la publicidad de los antecedentes requiere extremar los cuidados, para no afectar a las personas que acceden a la justicia, puesto que la utilización de un sistema de registro y datos de fácil consulta, puede llegar a generar el efecto perverso de evitar recurrir a quien debe ampararnos, puesto que al hacerlo se tendrá conocimiento por todas las personas. Es posible que una trabajadora o trabajador se reste a accionar expresando que sus potenciales empleadores tendrán conocimiento de la demanda entablada respecto del antiguo empleador. Del mismo modo, la entidad financiera tendrá conocimiento de los litigios en que una persona que le solicita crédito es parte, etc.

Resulta indispensable implementar un sistema que evite el Registro Judicial.

CÓMO ABORDAR LAS CRÍTICAS INTERNAS.

En torno a las que se han denominado críticas internas, las que se relacionan con el sistema de carrera funcionaria (nombramientos, promociones, ascensos y calificaciones), ausencia de claridad en los procedimientos que integran la jurisdicción disciplinaria y falta de participación en el establecimiento de políticas generales derivadas del gobierno judicial, resulta indispensable implementar progresivos modelos que tiendan a enfrentar decididamente los temas, sobre la base de independizar el ejercicio de funciones no jurisdiccionales, en comités participativos, robusteciendo los sistemas de fiscalización y control interno. La concentración de funciones puede dar paso progresivo a una delegación, desconcentración e, incluso, descentralización.

IDEAS FUERZAS, PARA UNA TRANSFORMACION FUNDAMENTAL DEL PODER JUDICIAL

De todo lo expuesto se observa que la transformación fundamental está en adquirir responsabilidad, constatar la existencia de distintas materias a mejorar y sobre esa base instar por su superación. He aquí un tema fundamental. Se trata de entender los cuestionamientos, analizarlos y proyectar acciones para ponerles términos total o parcialmente, no es posible quedar pasivos y inmóviles ante tales demandas. Si bien la responsabilidad de la existencia de tales cuestionamientos no corresponde a quienes actualmente integran las estructuras del Poder Judicial, no lo es menos que es deber de ellas proponer soluciones, las que se encuentran simplemente en una actitud, en la forma en que se ejercita la función jurisdiccional.

Efectuar un cambio del arquetipo, modificar paradigmas, establecer una nueva concepción a seguir. Es posible asentar las siguientes ideas fuerza:

- **ESTABILIDAD EN EL CAMBIO.**

No es posible permanecer inactivos ante la demanda de transformaciones derivado de un realidad o percepción de la prestación de una función de manera deficitaria.

- **INNOVAR PUEDE TENER POR EFECTO DAR ESTABILIDAD.**

La búsqueda de nuevas herramientas puede importar que se generen modelos que tiendan a dar permanencia a las determinaciones judiciales y frenar un cambio constante.

- **INTEGRACION SISTEMICA.**

ASPECTOS SUSTANCIALES, PROCEDIMIENTOS, TECNOLOGÍA Y GESTION. La función jurisdiccional debe desarrollarse con máxima eficiencia y sin afectación a los derechos para otorgar una tutela judicial efectiva.

- **EL EJERCICIO DE LA JURISDICCIONAL ES UNA FUNCION, NO UN PODER.**

El Poder Judicial está conformado por distintas personas denominadas juezas o jueces y cada uno ejercen su potestad legal conforme al ordenamiento jurídico con autonomía, independencia e imparcialidad. La independencia interna o intraorgánica implica que sus decisiones no pueden ser variadas sino por medio de los recursos legales, éstos deben ser ágiles para permitir la revisión judicial en un corto espacio de tiempo, para responder dentro de un plazo

razonable. Existen muchos aspectos de las funciones no jurisdiccionales que pueden quedar radicados en otras instituciones del Estado y no en toda la Corte Suprema, aspectos en los cuales es posible exigir unidad de criterio y jerarquía en sus determinaciones.

- **LA MAYOR GARANTIA PARA TODAS LAS PERSONAS EN UN ESTADO ES LA INDEPENDENCIA DE LAS JUEZAS O JUECES.**

Quien ejerce la función judicial debe contar con la mayor independencia que le permita asegurar la mayor garantía a todas las personas.

- **MAXIMA GARANTIA DISCIPLINARIA Y MAXIMA EXIGENCIA DE PROBIIDAD.**

Quien ejerce la función sancionatoria en la sociedad debe tener el mayor estándar ético y de probidad, el que debe exigir se cumpla por todos quienes integran la institución. En tal labor debe actuar con firmeza y resguardando el cumplimiento de todas las garantías a los imputados, desterrando los elementos potestativos en el ejercicio de la función disciplinaria.

- **LA COMUNICACIÓN Y LA DIFUSION SON INDISPENSABLES.**

Hay que tomar esta labor de manera decidida e interesar a las personas destinatarias del mensaje a recibirlo por los medios y formas que hoy contempla la comunicación. Incluso quien no comunica lo está haciendo.

- **TODO ES PÚBLICO, LA EXCEPCION ES LA RESERVA.**
No hay transparencia reconocida sin difusión, por ello es indispensable la pro actividad en la transmisión de las actividades en esta materia.

- **EL PODER JUDICIAL NO DEBE GENERAR CONDICIONES DE VULNERABILIDAD.**
No es posible que el ejercicio de la función jurisdiccional genere condiciones de vulnerabilidad en las personas. Se deben establecer las mayores herramientas de acceso a la justicia, tramitación de las acciones y ejecución de las determinaciones judiciales.

- **IGUALAR EN DERECHOS A VICTIMAS Y VICTIMARIOS.**
Se deben promover y respetar todos los derechos y de todas las personas, no es posible fijar estatutos o condiciones de favor injustificadas respecto de algunas.

- **HAY QUE SER PARTE DE LA SOLUCION Y NO PARTE DEL PROBLEMA.**
Ser un agente del cambio y no algo que deba ser sustituido es la máxima tarea del Poder Judicial. Hay que escuchar y dar una respuesta a tiempo.

- **PARTICIPACION E INTEGRACION, DOS VERBOS A CONJUGAR EN EL PODER JUDICIAL.**
Se debe transitar hacia la solución consensuada y con inclusión de los temas institucionales. En lo posible se debe transitar a una mayor participación e integración de todos los integrantes del Poder Judicial, puesto que a todos ellos afectan los cambios.

La apertura a estas nuevas ideas puede transformar positivamente al Poder Judicial, la función jurisdiccional y la forma como la sociedad la percibe, entiende y acoge en su ejercicio, en definitiva, como las juezas y los jueces se integran a la comunidad.

PARTE II: DEFINICIONES ESTRATEGICAS FUNDAMENTALES “MBPPE”

EL MÉTODO CIENTÍFICO, LA PLANIFICACIÓN Y LA ESTABILIDAD EN EL CAMBIO

Una nueva forma para enfrentar la planificación es integrar desde la observación para hacer el diagnóstico que permitirá precisar el estado de la cuestión, con sus debilidades y fortalezas, hasta levantar coordinadamente proyectos y concretar mejoras continuas en los aspectos enunciados.

DEFINICIONES ESTRATEGICAS A LEVANTAR Y ELABORAR EN EL “MBPPE”

Visión

Misión

Principios Éticos (Valores)

Ejes Transversales (Pilares, Focos o Ámbitos Estratégicos)

Objetivos Estratégicos

Proyectos Estratégicos Transversales

Indicadores y Metas de Gestión

DEFINICIÓN TEÓRICA DE LOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS

MISIÓN: Quiénes somos, qué hacemos y para qué?

La misión es la razón de ser de la entidad, su fin o propósito fundamental es una declaración que le da el carácter constitutivo a la organización y a sus acciones, estableciendo un mandato con el que se fijan los propósitos fines y límites de la organización. Debe ser concreta y sustantiva, con el fin de que en pocas palabras se logre identificar la función primordial y permanente por la cual fue constituida una organización.

VISIÓN: ¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión es una expresión de cómo quiere llegar a ser la entidad en un determinado momento; deben quedar reflejados los valores y principios de la organización que orientan y delimitan el marco de sus acciones y contener aspectos que permitan a los ciudadanos identificar qué pueden esperar de la entidad.

TEMAS ESTRATÉGICOS:

Los temas estratégicos son una lista de componentes que permite definir los puntos más importantes a tratar y/o trabajar a nivel general para poder dar respuestas favorables a las expectativas de la Institución.

EJES TRANSVERSALES:

Los ejes transversales, se entienden como las líneas que van a atravesar todas las áreas de una empresa, organización, institución, también se entienden como un elemento principal que se relaciona con todo el quehacer de la institución.

VALORES COMPARTIDOS:

Son los elementos fundamentales que rigen la conducta. En ese sentido, son las creencias básicas sobre la forma correcta como debemos relacionarnos con otras personas y con el mundo, desde los que se construye la convivencia, a la vez que la posibilitan a través de los actos de las personas.

PLAN ESTRATEGICO:

Es aquella herramienta orientadora que apoya a las instituciones judiciales con el objeto de guiar y asegurar su rol actual y futuro en las políticas de cada país, y son la base de la formulación plurianual del presupuesto institucional.

PLAN OPERATIVO ANUAL:

Es aquella herramienta de gestión que abarca las actividades que se desarrollarán durante el año, y son la base para la formulación presupuestaria anual y el seguimiento de los proyectos que responde al plan estratégico.

PROYECTOS ESTRATEGICOS:

Es el conjunto de actividades que agregan valor a la institución.
Deben estar alineados al plan estratégico y a las prioridades nacionales, resguardando la independencia del Poder Judicial.
No están necesariamente asociados a tamaño, tiempo ni recursos presupuestarios asignados.
Deben generar un impacto tanto para la misma institución judicial como para la población.
Permiten la definición sobre el trabajo futuro, más allá de sus operaciones cotidianas
Pueden tener varios componentes operativos.
Los proyectos estratégicos aportan a cambios estructurales de la Institución.

Componentes operativos de los proyectos estratégicos:

Permiten el cumplimiento de las metas e indicadores de corto plazo de los proyectos estratégicos.

ACTIVIDADES RUTINARIAS O ESCENCIALES: (denominados comúnmente Proyectos Operativos)

Son aquellas actividades que permiten que las distintas instancias de la organización puedan desarrollar su funcionamiento normal y NO DEBEN ser catalogados como Proyectos Estratégicos ni componentes operativos.

META DE GESTIÓN:

Expresión concreta y cuantificable de las actividades más relevantes, derivadas de los objetivos que dan cuenta de la gestión de las unidades.

Deben contribuir al logro de los objetivos del proyecto

Es el punto a alcanzar con el desarrollo de un proyecto

Qué elemento debe contener:

Para quien-grupo objetivo, cuanto-cantidad, de que tipo-calidad, cuando-tiempo, donde-lugar, área

Deben ser Específicas, Medibles, Alcanzables, Realistas y Tiempo (plazo), SMART.

INDICADOR:

Es una relación entre variables o de una variable respecto a la línea base que permite medir el avance en un determinado objetivo estratégico y conocer en cada momento los avances en la ejecución del plan, detectando desviaciones y permitiendo su corrección de manera rápida y efectiva.

Existen indicadores cualitativos y cuantitativos.

Que criterios, debe contener:

Espacial o territorial

Temporalidad (años mes)

Poblacional Sexo edad

Jurisdiccional

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS A INCORPORAR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS (ACUERDO DEL EQUIPO DE TRABAJO)

➤ ACUERDO SOBRE LA DECLARACIÓN DE *VISION* A INCLUIR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS:

Los elementos básicos que debe contener la visión para los Poderes Judiciales, debiese hacerse mención a los siguientes atributos a cumplir:

Modernización

Oportunidad

Transparencia

Accesibilidad

Fortalecimiento de los procesos de la administración de la justicia

En conclusión se debe hacer un esfuerzo por definir calidad de justicia de manera que sea medible y contrastable en el tiempo.

En atención a lo anterior se propone la siguiente visión como guía:

“Ser reconocidos por la entrega de una justicia oportuna, transparente y de calidad para las personas, con accesibles sistemas de organización y gestión”

➤ **ACUERDO SOBRE LA DECLARACIÓN DE *MISION* A INCLUIR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS:**

Los elementos básicos que debe contener la misión para los Poderes Judiciales, debe hacerse cargo de lo siguiente atributos a cumplir:

Contribución a los principios democráticos de cada país,

Calidad de servicio a las personas usuarias

Garantizar los derechos y el acceso a la justicia.

En atención a lo anterior se propone la siguiente misión como guía:

“Administrar justicia, garantizando los derechos y el acceso a la justicia, de las poblaciones, en procura de la paz y armonía, contribuyendo a la consolidación de la democracia, sobre la base del respeto de las garantías fundamentales de todas las personas, mediante prestación de servicios de excelencia a las personas usuarias.”

➤ **ACUERDO SOBRE LA DECLARACIÓN DE *PRINCIPIOS ETICOS* A INCLUIR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS:**

Se acuerda no utilizar el concepto Valores de las declaraciones estratégicas debido a que algunos de estos conceptos podrían tener un alcance o bien una interpretación distinta en cada país. Debido a lo anterior se incorpora el concepto de “Principios Éticos Fundamentales.”

Los principios éticos fundamentales para los Poderes Judiciales propuestos son los siguientes:

Respeto por los derechos y las legislaciones de cada país; Sentido de compromiso, pertenencia y empoderamiento de los funcionarios; Integridad; Probidad; Transparencia y Rendición de cuentas; Igualdad y Equidad; Independencia y Autonomía; Calidad y Eficiencia en los servicios-

En atención a lo anterior se propone los siguientes principios éticos como guía:

Integridad
Compromiso
Respeto al Estado de Derecho
Probidad
Igualdad y Equidad
Calidad y Eficiencia
Transparencia y Rendición de Cuentas
Independencia y autonomía

➤ **EJES TRANSVERSALES**

Con respecto a los siguientes conceptos: Pilares, Focos, Ejes o Ámbitos Estratégicos se acordó utilizar el concepto de Ejes Transversales.

De acuerdo a lo anterior, estos son los ejes transversales acordados:

Accesibilidad
Independencia Judicial
Igualdad, Equidad y Género
Difusión y Comunicación
Modernización

➤ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CENTRALES

Los objetivos Estratégicos son ámbitos específicos que interesa destacar y trabajar desde el punto de vista estratégico. Cada objetivo incluirá proyectos, iniciativas y metas específicas, que lo caracterizan. En este sentido y con el ánimo de considerar las particularidades de cada país ya sean en cuanto a su avance institucional o bien a sus disponibilidades presupuestarias se acordó incluir todos los proyectos estratégicos de los países incorporados en la preparación de este documento, donde cada país podrá utilizar el o los objetivos que le parezcan más aplicables a su realidad.

Plazos Legales y retraso Judicial

Gestión de Recursos Humanos

Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, modernización, excelencia, sistema de planificación

Comunicación Judicial Estratégica y participación Ciudadana

Transparencia y Rendición de Cuentas

RELACION OBJETIVOS ESTRATEGICOS, en el ámbito Plazos Legales y Retraso

Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.

Objetivos Estratégicos relacionados:

- Propiciar una gestión judicial con excelencia, calidad y transparencia, con énfasis en la disminución de rezago judicial (Honduras)
- Establecimiento de un marco normativo, organizacional y procedimental actualizado y acordó con las reformas del sistema de justicia (República Dominicana)
- Consolidar reformas procesales y concretar la reforma civil (Chile)
- Disminuir el retraso en la resolución de los procesos judiciales, optimizando mecanismos alternos de conflictos y otras acciones concretas para abordar la congestión judicial (Costa Rica)
- Disminuir el Retraso Judicial optimizando mecanismos alternos para abordar la congestión judicial (Costa Rica)

RELACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de la Gestión de RRHH:

Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.

Objetivos Estratégicos relacionados:

- Contar con sistemas modernos de administración y profesionalización del talento humano (Honduras)
- Consolidación de los avances del sistema de carrera judicial (República Dominicana)
- Desarrollo y Consolidación del sistema de carrera administrativa (República Dominicana)

- Mejorar la selección, formación y capacitación (Chile)
- Fortalecer la carrera judicial y funcionaria (Chile)
- Desarrollar una cultura orientada hacia el usuario y la mejora continua (Chile)
- Mejorar el clima interno y el bienestar (Chile)
- Velar por la eficiencia, transparencia, idoneidad y oportuna designación del personal judicial y administrativo (Guatemala)
- Consolidar un sistema apropiado e integral de personal para un mejor desempeño y servicio público (Costa Rica)
- Asegurar que las políticas institucionales, la estructura organizacional y los principales procesos de trabajo están alineados hacia el desarrollo organizacional (Puerto Rico)

RELACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de Planificación Institucional y Gestión Judicial Procesos, modernización excelencia, sistema de planificación

Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de maximizar el uso de los recursos.

Objetivos Estratégicos relacionados:

- Contar con una administración eficiente que apoye la gestión judicial (Honduras)
- Reorientar, en espacio y tiempo, los diferentes tribunales para aumentar su productividad y eficiencia a un menor costo (República Dominicana)
- Establecer un marco normativo, organizacional y procedimental actualizado y acorde con las reformas del sistema de justicia (República Dominicana).
- Expansión de los Modelos de Gestión de los despachos judiciales en las distintas jurisdicciones (República Dominicana).

- Incremento de la eficiencia de los procesos y procedimientos de gestión de los tribunales. (República Dominicana).
- Iniciativas de coordinación operativa y acuerdos con otros actores del sector justicia y entidades nacionales e internacionales. (República Dominicana).
- Modernización de la gestión de los órganos de dirección del Poder Judicial (República Dominicana)
- Lograr eficiencia interna para enfrentar el aumento de causas y exigencia de promesas a los usuarios (Chile)
- Desarrollar la Innovación (Chile)
- Propender a una autonomía integral (Chile)
- Perfeccionar el gobierno judicial (Chile)
- Mejorar la participación y comunicaciones internas (Chile)
- Fortalecer el sistema de justicia de conformidad con la constitución para el avance sobre seguridad y justicia (Guatemala)
- Respetar y velar por la independencia e imparcialidad de magistrados y jueces (Guatemala)
- Privilegiar y fortalecer la gestión jurisdiccional direccionando y poniendo a su servicio la organización administrativa (Guatemala)
- Sustituir las modalidades tradicionales de trabajo, creando una gestión judicial, eficiente, de calidad y sostenible (Modernización de la Gestión) (Costa Rica)
- Potenciar la planificación institucional participativa para maximizar el uso de los recursos en la gestión judicial (Costa Rica)
- Promover mayor conocimiento de la ciudadanía sobre la importancia de la independencia judicial (Puerto Rico)
- Promover el máximo compromiso de la judicatura y el personal de la rama judicial con la ética y con la independencia judicial

como valores fundamentales de nuestra sociedad democrática
(Puerto Rico)

- Potenciar la capacidad de los tribunales para resolver los casos y controversias que se le presentan observando los principios de equidad procesal (Puerto Rico)

RELACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de Comunicación Judicial Estratégica y participación Ciudadana

Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución.

Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial

Objetivos Estratégicos relacionados:

- Promover el acercamiento del Poder Judicial con la ciudadanía (Honduras)
- Mejora de la información y orientación de los ciudadanos sobre los servicios de la administración de justicia, derechos y deberes de la población (República Dominicana)
- Defender la posición del PJUD ante los nuevos tribunales y limitación de competencias (Chile)
- Difundir el rol, responsabilidades y quehacer del PJUD (Chile)
- Fortalecer la coordinación y colaboración con otros órganos del sistema judicial (Chile)
- Aplicar la gobernanza en la gestión judicial, incorporando los diferentes actores involucrados, con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para todas las partes (Costa Rica)

- Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información, basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad hacia la institución. (Costa Rica)
- Formular nuevos medios y procedimientos para hacer efectiva la política pública de acceso a la justicia de la rama judicial (Puerto Rico)
- Reafirmar la política pública dirigida a garantizar la equidad de género en todas las esferas de la rama judicial (Puerto Rico)
- Propiciar un mayor entendimiento de la ciudadanía sobre sus derechos y responsabilidades básicas, así como el sistema y funcionamiento de los tribunales (Puerto Rico)
- Asegurar el trato sensible y agilizar los procesos judiciales a las víctimas sobrevivientes de la violencia doméstica y agresiones sexuales (Puerto Rico)
- Facilitar el acceso y trato sensible, justo y equitativo a todas las personas de escasos recursos económicos que acuden a los tribunales (Puerto Rico)
- Fomentar la política pública de un acceso y trato sensible, justo y equitativo a la población con condiciones limitantes (Puerto Rico)
- Asegurar que las instalaciones y servicios sean accesibles y convenientes a todas las personas (Puerto Rico)

RELACION OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de Transparencia y Rendición de Cuentas

Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la Democracia.

Objetivos Estratégicos relacionados:

- Fortalecimiento de la integridad de los servicios judiciales (República Dominicana)
- Fortalecer la preocupación por la Transparencia, Integridad y Rendición de Cuentas (Chile)
- Fortalecer la imagen y legitimidad de la Institución mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la Democracia (Costa Rica)

➤ **PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES**

Los **Proyectos Estratégicos Transversales** corresponden a agrupaciones temáticas en las cuales los distintos proyectos que cada país está desarrollando se puedan ver reflejados.

Este trabajo se sustenta en la necesidad de establecer un conjunto de elementos de **Buenas Prácticas** que puedan ser considerados para la generación de proyectos que soporten la implementación de un plan estratégico determinado.

Para efectos de este informe, la agrupación estuvo a cargo de un país, con el objeto de mantener una visión de acuerdo y de trabajo colaborativo.

PROYECTOS ESTRATEGICOS TRANSVERSALES, en el ámbito Plazos Legales y Retraso

(Redacción Encargada a Guatemala: Plazos Legales y retraso judicial)

- ❖ PROYECTO 1: Generar iniciativas que permitan mejorar y fortalecer el proceso de tramitación de causas y los procedimientos de apoyo a este, con el objeto de cumplir con los plazos legales.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES, en el ámbito de la Gestión de RRHH:

(Redacción Encargada a Honduras: Gestión de RRHH)

- ❖ PROYECTO 1: Fortalecimiento del Sistema de la Carrera Judicial y Administrativa.
- ❖ PROYECTO 2: Fortalecimiento de los Sistemas de Capacitación y Formación de Servidores Judiciales.
- ❖ PROYECTO 3: Fortalecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES, en el ámbito de la Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación.

(Redacción Encargada a República Dominicana: Planificación Institucional y Gestión Judicial)

- ❖ PROYECTO 1: Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de maximizar el uso de los recursos y aumentar la calidad en la entrega del servicio judicial.

- ❖ PROYECTO 2: Implementar un Sistema de Control de Gestión y una correcta instauración del seguimiento de los proyectos.
- ❖ PROYECTO 3: Fortalecer el proceso de planificación estratégica y la mejora continua de este proceso.
- ❖ Diseño y/o fortalecimiento y puesta en funcionamiento de áreas de planificación institucional y presupuestaria: estructura orgánica, funciones y manuales de procedimientos de planificación operativa.
- ❖ Elaboración e implementación de sistemas, modelos de gestión y normativas que efficienten la gestión judicial: oralidad, reducción de plazos, aplicación de tecnologías.
- ❖ Fortalecimiento y desarrollo organizacional y de los sistemas de gestión administrativa, financiera y de capital humano del Poder Judicial

PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES, en el ámbito de Comunicación Judicial Estratégica y participación Ciudadana:

(Redacción Encargada a Costa Rica: Comunicación Judicial y participación ciudadana)

- ❖ PROYECTO 1: Desarrollo de estrategias y campañas, internas y externas, para informar sobre proyectos diversos en beneficio de la administración de justicia.
- ❖ PROYECTO 2: Mejoramiento de los medios de información y creación de centros de documentación para una mejor accesibilidad y transparencia de la información.

- ❖ PROYECTO 3: Fortalecimiento de la capacitación en materia de comunicación y sensibilización.
- ❖ PROYECTO 4: Fortalecimiento de las estructuras formales de la comunicación organizacional interna y externa.
- ❖ PROYECTO 5: Fortalecimiento de la participación ciudadana y servicio a las personas usuarias.
- ❖ PROYECTO 6: Proyección Internacional.

DEFINIR PROYECTOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES, en el ámbito de Transparencia y Rendición de Cuentas

(Redacción Encargada a Chile: Transparencia y Rendición de Cuenta)

- ❖ PROYECTO 1: Fortalecimiento de las políticas y mecanismos de Accountability y rendición de Cuentas para el Poder Judicial.
- ❖ PROYECTO 2: Diseño e implementación de una estrategia de comunicación en transparencia y rendición de cuentas.
- ❖ PROYECTO 3: Creación y Fortalecimiento de una unidad central de transparencia.
- ❖ PROYECTO 4: Aumentar la cobertura geográfica de las oficinas centrales de transparencia.
- ❖ PROYECTO 5: Implementación de un Sistema Integrado de Administración y Control de Gestión Institucional.
- ❖ PROYECTO 6: Mejoramiento en el posicionamiento y la imagen institucional por medio de la Innovación de servicios.

PARTE III: PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es importante establecer las condiciones organizacionales básicas para la implementación del Manual de Buenas prácticas en Planificación Estratégica (MBPPE).

Es preciso analizar uno de los elementos más destacados en el análisis de las planificaciones como es el **Modelo de las 7S de McKinsey** que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineado con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

STYLE (estilo): El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.

STAFF (personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

SYSTEMS (sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la

información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

STRATEGY (estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.

STRUCTURE (estructura): La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multidoméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada,...), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana) y un largo etcétera.

SKILLS (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales.

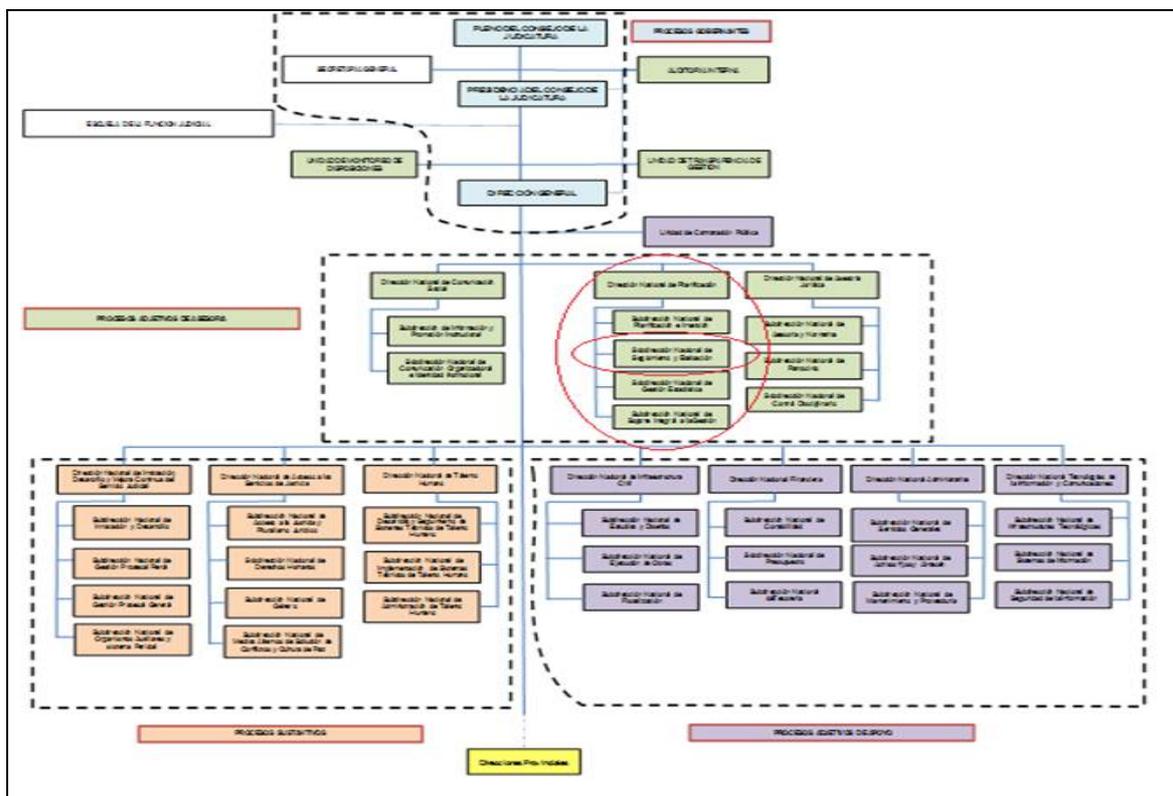
SHARED VALUES (valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

Una vez revisado el modelo anteriormente descrito y antes de definir el esquema propuesto es necesario revisar 3 casos en los que se haya definido una estructura que soporte los procesos de planificación con el objeto de efectuar una mejor resolución:

CASO DE ESTUDIO, ECUADOR:

En el caso de Ecuador el Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno, administración y disciplina de la Función Judicial (Constitución, art. 178), siendo la Corte Nacional el órgano jurisdiccional que estructuralmente se soporta en las capacidades administrativas-financieras instaladas del Consejo de la Judicatura.

Dentro del Consejo de la Judicatura las máximas autoridades son el Pleno (Vocales), Presidente y Directora General. Debajo de la Dirección General se encuentran las Direcciones Nacionales y bajo estas las Subdirecciones. La Dirección de Planificación es parte de los procesos adjetivos y asesores. En rojo se señala la Dirección de Planificación y la Subdirección de Seguimiento.



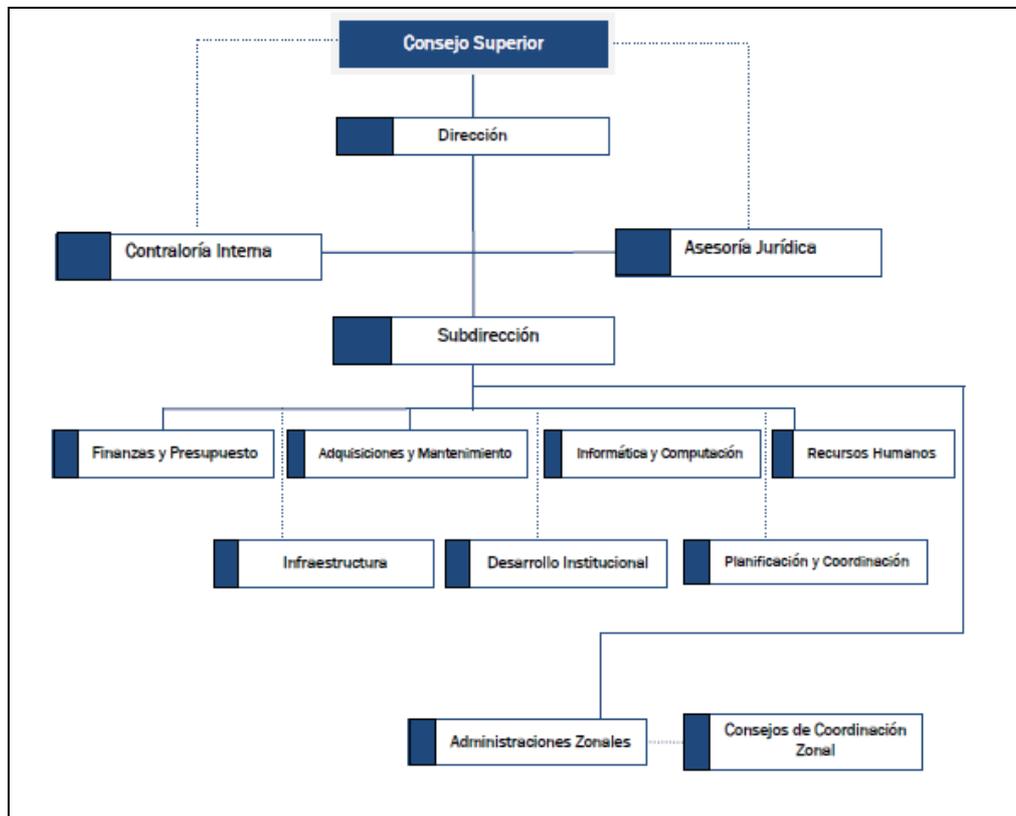
CASO DE ESTUDIO, CHILE:

En el caso de Chile la Corte Suprema de Justicia cuenta con una Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) quien está dedicada a la administración de recursos y prestación de servicios del Poder Judicial, facilitando así la optimización de su función jurisdiccional y el acceso de la comunidad a la justicia. Su acción está fundada en el valor de las personas y en una búsqueda permanente de una gestión proactiva y de excelencia

La dirección de la Corporación Administrativa corresponde al Honorable Consejo Superior, integrado por el Presidente de la Corte Suprema, que lo preside, y por cuatro ministros del mismo tribunal elegidos por éste en votaciones sucesivas y secretas, por un período de dos años, pudiendo ser reelegidos. El Presidente del Consejo Superior tiene la representación legal de la Corporación Administrativa del Poder Judicial. Asimismo, y por igual período, la Corte Suprema elegirá de entre sus miembros dos consejeros suplentes, que subrogarán según el orden de su elección e indistintamente a cualquiera de los titulares en caso de ausencia por cualquier causa.

La Corporación Administrativa del Poder Judicial tiene un Consejo Superior, un director, un subdirector, un jefe de finanzas y presupuestos, un jefe de adquisiciones, mantenimiento e infraestructura, un jefe de informática y computación, un jefe de recursos humanos, un jefe de Desarrollo Institucional, un jefe de Planificación y Control de Gestión.

También la Corte Suprema cuenta con una Contraloría Interna, una Dirección de Estudios, una Dirección de Biblioteca y Centro Documental, una Dirección de Comunicaciones y una Dirección de Relaciones Internacionales.



CASO DE ESTUDIO, COSTA RICA:

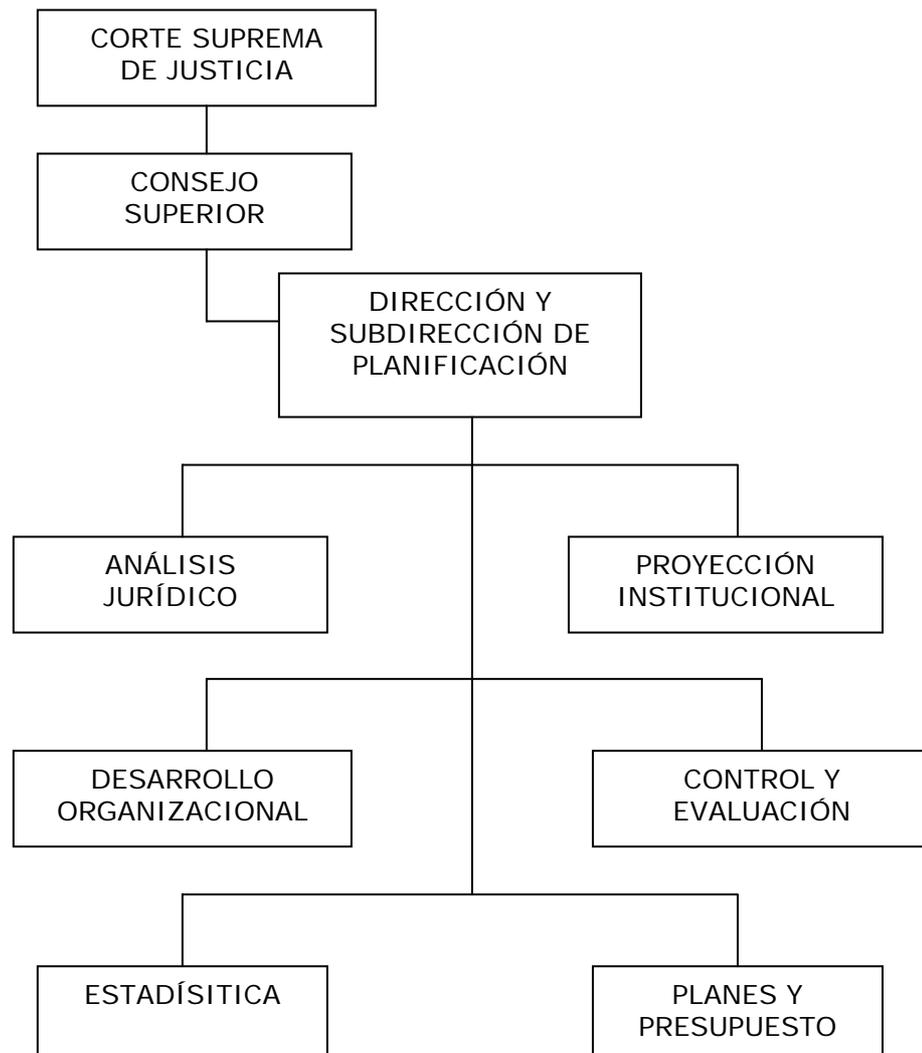
En el caso de Costa Rica, se cuenta con una Dirección de Planificación, con rango de staff, que asesora directamente a la corte Plena y al Consejo Superior, depende jerárquicamente de la Presidencia del Poder Judicial.

Esta Dirección cuenta con seis áreas de trabajo debidamente estructuradas, a saber:

- Análisis Jurídico
- Desarrollo Organizacional

- Proyección Institucional
- Estadística
- Planes y Presupuesto
- Control y Evaluación

Estas seis áreas, dependen directamente de la Dirección de Planificación. Además, a lo interno se cuenta con un Consejo Consultivo, integrado por las Jefaturas de las áreas antes indicadas, por la jefatura del Subdirección y es presidida por la Jefatura de la Dirección.



CASO DE ESTUDIO, REPUBLICA DOMINICANA:

En el caso de República Dominicana, se cuenta con una Dirección de Planificación y Proyectos, responsable de definir las iniciativas estratégicas para periodos establecidos y coordinar los Planes Estratégicos, las funciones, procedimientos y actividades del Sistema de Planificación Institucional y desarrollo del Poder Judicial, el diseño y ejecución de proyectos de modernización y fortalecimiento Institucional.

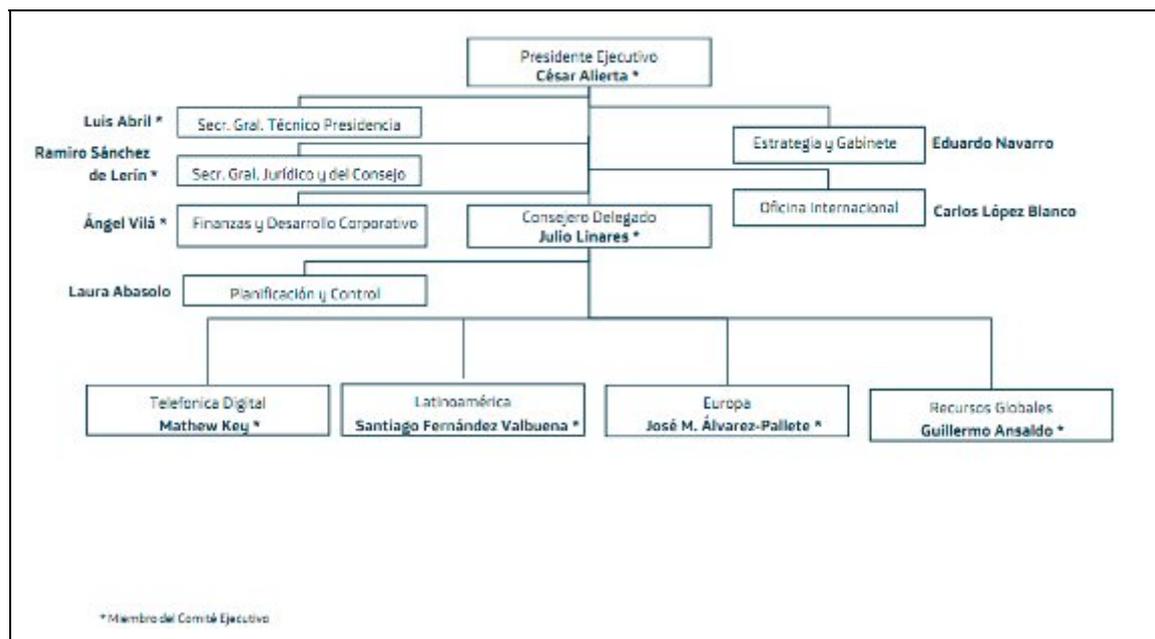
La Dirección de Planificación y Proyectos está compuesta por cinco Divisiones:

- Programas y Proyectos
- Sistemas y Procedimientos
- Estadísticas Judiciales
- Formulación Presupuestaria
- Seguimiento y Evaluación



CASO DE ESTUDIO EMPRESA PRIVADA, MOVISTAR:

Dentro de las posibilidades de empresas privadas utilizaremos el modelo de una firma de amplio conocimiento y penetración en cada uno de los países integrantes a la Cumbre Judicial.



Después de revisar las diversas estructuras organizacionales existentes así como también las recomendaciones del Modelo de las 7 S podemos establecer como buena práctica lo siguiente:

Un Aspecto importante para que la estructura se constituya en una buena práctica, - para el desarrollo, implementación y seguimiento de las estrategias,- es que los Poderes Judiciales cuenten con una **Dirección Nacional de Planificación** Estratégica y que ésta esté ubicada al nivel más alto de la cúspide organizacional y dependiendo directamente de la Corte Suprema o del Consejo de la Judicatura, según sea la realidad de cada país.

Además cada Poder Judicial debe tener una área de Evaluación y Seguimiento de la Estrategia, así como de Control de Gestión que permita ir monitoreando el cumplimiento de todos los compromisos asumidos por la organización y que estén asociados a proyectos específicos.

ANEXO: PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LOS PODERES JUDICIALES

GUATEMALA



❖ PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

“Plan Estratégico Quinquenal 2011 – 2015”

❖ MISION

Administrar Justicia garantizando su acceso a la población, en procura de la paz y Armonía Social.

❖ VISION

1) El Organismo Judicial tiene aprobación, credibilidad y legitimidad social a partir de liderar acciones de acceso y fortalecimiento al Sistema de Justicia. 2) La Corte Suprema de Justicia ejerce su liderazgo y dirección con acierto, oportunidad y consistencia en el marco de una gestión y estructura institucional eficiente y efectiva. 3) Su personal cumple sus funciones con identidad institucional, disciplina, ética, capacidad y vocación de servicio dentro de un sistema de carrera y cultura que reconoce el buen desempeño. 4) El crecimiento se desarrolla bajo una perspectiva estratégica con énfasis en las necesidades de justicia de la población. 5) Las metas, estrategias y proyectos institucionales, derivados del análisis realizado, durante el proceso de formulación del presente plan, constituyen la hoja de ruta que la Corte Suprema de Justicia seguirá para superar la problemática actual y encauzar al Organismo Judicial en una senda de desarrollo sostenible.

❖ VALORES

PRINCIPIOS ÉTICOS: 1) Integridad en el cumplimiento de la independencia, objetividad e imparcialidad; 2) Respeto al estado de derecho y sus instituciones, conforme la Constitución Política de la República; 3) Probidad y dignidad en el ejercicio transparente de las funciones; 4) Honestidad y efectividad en la utilización de los recursos institucionales.

COSTA RICA



Resumen Ejecutivo

En los dos planes estratégicos quinquenales, anteriormente desarrollados por el Poder Judicial Costarricense, predomina el interés institucional por modernizarse y mejorar la prestación de servicios. De esta forma, el Plan Estratégico 2013-2017, se valoran los avances logrados, los compromisos pendientes, las necesidades de las personas usuarias y las posibilidades institucionales para satisfacer los requerimientos de la sociedad como servicio público.

En este Plan Estratégico, se orienta respecto al Poder Judicial de hoy y el que se visualiza a futuro; además, es un esfuerzo de todas las personas involucradas que implica compromiso y responsabilidad, por lo que resulta de gran importancia contar con aportes innovadores, que realmente den un mejor posicionamiento al Poder Judicial de cara a las personas que demandan servicios en procura de resolver sus conflictos y el aseguramiento de la estabilidad democrática del país.

Se plasman de esta manera, los ejes transversales que han de impactar en toda la organización, resumidos en **Servicio público de calidad, Accesibilidad, Género, Ética y Valores y Medio Ambiente**. Asimismo, se da especial relevancia a temas de **Retraso Judicial, Modernización con accesibilidad y sostenibilidad, Participación Ciudadana, Gestión del Recurso Humano, Comunicación, Transparencia y Rendición de Cuentas y Planificación Institucional**.

❖ **PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

“Plan Estratégico del Poder Judicial 2013-2017”

❖ **MISION**

“Administrar justicia en forma pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con el ordenamiento jurídico, que garanticen calidad en la prestación de servicios para las personas usuarias que lo requieran”.

Para dirigir los esfuerzos hacia esta Misión, se han definido elementos relevantes que condicionan el accionar institucional, de tal forma que:

“Para ello, el Poder Judicial resolverá conflictos fundamentados en el ejercicio de la persecución penal, la investigación criminal, la asistencia legal, la atención y la protección de los involucrados, de acuerdo con los principios democráticos consagrados en la Constitución Política y con el máximo apego a los valores institucionales, accesibilidad, género y las diferentes formas de administrar justicia; ofreciendo siempre excelencia y calidad en la atención a las personas usuarias que se ven afectadas (físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras), contribuyendo al desarrollo democrático y a la paz social del país.”

❖ **VISION**

“Ser un Poder Judicial que garantice a la persona usuaria el acceso a la justicia y resuelva sus conflictos con modernos sistemas de organización y gestión; compuesto por personal orientado por valores institucionales compartidos,

conscientes de su papel en el desarrollo de la nación y apoyados en socios estratégicos.”

Para lograr esta Visión:

“Se administrará justicia garantizando el acceso a los servicios y la igualdad de oportunidades de las personas, sin discriminación de género, etnia, ideología, nacionalidad, discapacidad, religión, diversidad sexual; simplificando los procesos judiciales mediante la aplicación de modernos sistemas de gestión como la Resolución Alternativa de Conflictos, Justicia Restaurativa, Conciliación, Oralidad, Gestión Electrónica; y con personal consiente de su función en la sociedad. Para ello se tendrán siempre presentes los valores compartidos de la institución, que han sido definidos y que comprometen a brindar un servicio de excelencia y acorde a las necesidades de las personas usuarias. Además, la incorporación de socios estratégicos a través de los espacios de participación ciudadana, que contribuyan a la legitimación y confianza de la institución, para ofrecer un servicio de calidad; a favor del desarrollo económico, democrático y a la paz social del país .”

❖ **VALORES**

Compromiso: Actuar con responsabilidad para el cumplimiento de nuestros fines.

Iniciativa: Capacidad personal que inclina a la acción innovadora y creativa para hacer mejor mis funciones.

Responsabilidad: Cumplir con deberes, obligaciones y compromisos, asumiendo las consecuencias de mis actos.

Excelencia: Aprecio o estimación por realizar con alto desempeño todas mis acciones.

Integridad: Disposición o capacidad de la persona de actuar con rectitud y transparencia.

Honradez: Actuar correctamente conforme a las normas morales, diciendo la verdad, siendo una persona justa y transparente.

PARAGUAY



❖ PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

“Plan Estratégico Poder Judicial 2011- 2015”

❖ MISION

El Poder Judicial independiente, eficaz y eficiente, imparte justicia oportuna, con equidad y transparencia, resuelve conflictos jurídicos con miras a restaurar la paz social, interpreta leyes y administra sus recursos, en el marco constitucional de un Estado social de derecho. Es un órgano de gobierno independiente, que garantiza la supremacía de la Constitución Nacional, en coordinación con los otros poderes del Estado.

❖ VISION

Un Poder Judicial independiente, respetado, con prestigio, confiable, transparente, integrado por magistrados y funcionarios idóneos y eficientes, caracterizado por la excelencia en el servicio, el acceso oportuno e indiscriminado a la justicia y que garantice la seguridad jurídica.

❖ **VALORES**

VALORES DEL PODER JUDICIAL: 1) Ética: Honestidad y Transparencia. 2) Equidad. 3) Imparcialidad. 4) Independencia. 5) Previsibilidad. 6) Credibilidad. 7) Valentía. 8) Calidad. VALORES DE QUIENES LO CONFORMAN: 1) Idoneidad. 2) Ecuanimidad. 3) Vocación de servicio. 4) Liderazgo.

PUERTO RICO



❖ **PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

“Plan Estratégico de la Rama Judicial de Puerto Rico 2012- 2015”

❖ **MISION**

Impartir justicia, resolviendo los casos, controversias y conflictos que se presentan ante su consideración, con independencia, diligencia, sensibilidad e imparcialidad, garantizando los derechos constitucionales y las libertades de las personas.

❖ **VISION**

La Rama Judicial será accesible a toda persona, diligente en la adjudicación de los asuntos, sensible a los problemas sociales, innovadora en la prestación de los servicios, comprometida con la excelencia administrativa y con su capital humano, y acreedora de la confianza del pueblo.

❖ **VALORES**

1) Accesible: Proveerá acceso a toda persona a los tribunales. Educará y orientará a la ciudadanía sobre los procesos judiciales.

Asegurará que tenga la debida representación legal cuando comparezca ante los tribunales como parte de un litigio. 2) Diligente: Resolverá los asuntos y controversias con rapidez, empleando métodos y mecanismos innovadores y salvaguardando un trato justo, sensible e imparcial. 3) Sensible: Responderá a las realidades sociales del País, promoviendo estrategias que atiendan los problemas de mayor impacto sobre sectores específicos. Ejercerá liderato para promover acciones integradoras entre los componentes gubernamentales y no gubernamentales que propendan a la mejor atención de asuntos ante su consideración. 4) Innovadora: Se mantendrá a la vanguardia, implantando tecnología de avanzada y métodos administrativos modernos que le permitan brindar un servicio ágil y efectivo. 5) Comprometida: Mantendrá una cultura de trabajo que asegure las mejores prácticas administrativas; que propicie un desempeño efectivo y garantice la salud y seguridad, el liderato, crecimiento y desarrollo profesional de sus jueces y juezas, así como de todo su personal. 6) Confianza: Brindará un servicio de excelencia que cumpla las expectativas de la ciudadanía. Rendirá cuentas al pueblo sobre su desempeño

REPÚBLICA DOMINICANA



Resumen Ejecutivo

El Poder Judicial de la República Dominicana ha experimentado grandes cambios durante los años, logrando un significativo nivel de institucionalidad. En ese periodo se han registrado avances muy importantes en prácticamente todos los ámbitos del sistema. Se han impulsado y concretado profundas reformas que han contribuido a lograr su independencia, a la profesionalización de los servidores judiciales, al establecimiento de un marco normativo y reglamentario claro y definido, a facilitar el acceso de las personas a los servicios del sistema judicial y a la

seguridad jurídica de todos. A pesar de todos esos logros, queda todavía un largo camino por recorrer para adecuar este poder del Estado a los retos que se derivan de una sociedad moderna y en desarrollo.

Es en ese contexto de consolidación de los avances logrados y de impulso de un nuevo proceso de reformas en el que se inserta este Plan Estratégico. La oportunidad que suponen las iniciativas de reforma constitucional actualmente en curso que deben establecer un nuevo marco orgánico del Poder Judicial en la República Dominicana es otro motivo que justifica la conveniencia de concretar un ejercicio como éste.

La planificación estratégica constituye un medio fundamental para transformar la realidad. Se trata de un sistema integrado de decisiones que permite orientar un proceso de cambio hacia el logro determinadas metas u objetivos. La planificación estratégica proporciona la necesaria direccionalidad al cambio deseado, estableciendo itinerarios y asignando recursos y esfuerzos atendiendo a criterios de racionalidad.

En el Plan Estratégico 2009-2013 el Poder Judicial de República Dominicana se articula en torno a los siguientes pilares o ideas/ fuerza que constituyen una guía u orientación continua para este ejercicio de planificación estratégica. Son los que se enumeran a continuación:

- **Consolidar las reformas** llevadas a cabo durante la última década.
- **Facilitar el acceso de la población** al Sistema de Justicia.
- **Promover la integridad institucional** de los servidores judiciales.
- **Incrementar la eficiencia** del sistema de justicia.
- **Adaptar la normativa** a las nuevas realidades.
- **Reforzar la alianza** entre la sociedad y el Poder Judicial.
- **Garantizar la seguridad jurídica** creando un entorno propicio para la inversión y el desarrollo económico y social.

❖ **PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

“Plan Estratégico 2009 – 2013”

❖ **MISION**

Somos guardianes de la Constitución y la Ley. Nuestra misión es administrar justicia para resolver conflictos y garantizar los derechos de las personas, consolidar la paz social y el desarrollo de la democracia dentro del marco del estado de derecho.

❖ **VISION**

Lograr una mejor justicia, compromiso de todos, confiable y coherente, que responda y garantice la seguridad jurídica del ciudadano y el respeto de los derechos humanos.

❖ **VALORES**

1) Equidad: Atribuir a cada ciudadano aquello a lo que tiene derecho: igualdad, calidad y eficiencia en el servicio. 2) Imparcialidad: Actuar con objetividad, juzgar con ecuanimidad y equidad, sin parcialidad o pasión. 3) Honestidad: Actuar con decoro, legalidad y rectitud. 4) Transparencia: Actuar de forma abierta y clara, permitiendo el control y el seguimiento por parte de la ciudadanía. 5) Independencia de criterios: El Poder Judicial deberá ejercer su función con independencia funcional, administrativa, económica y presupuestaria. 6) Excelencia: Actuar promoviendo la calidad y eficiencia en el servicio.

HONDURAS



Resumen Ejecutivo

La planificación estratégica en el Poder Judicial se desarrolla en el contexto de la implementación de un modelo de Planificación Institucional, el cual, históricamente partía de la formulación de objetivos específicos de área y del establecimiento de metas netamente operativas, sin embargo presentaba la limitante que al final, no se pudiera determinar si los resultados obtenidos empujaban al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Presente Plan Estratégico orienta la gestión judicial y administrativa hacia la consolidación de sus fortalezas. De la misma manera, se orientan los proyectos al aprovechamiento de las oportunidades que se encuentran en el contexto externo y a la oportuna preparación ante las amenazas a las que se ve enfrentada la función judicial en el país.

Como apoyo fundamental para la Planificación Estratégica, se creó la Dirección de Desarrollo Institucional, la que a través de diagnósticos situacionales, determinación de tendencias internacionales y las prioridades que establezca el Pleno de la Corte Suprema de Justicia, se determinará la dirección hacia donde se deberán enfocar las actividades y proyectos que se ejecutarán durante el período; plasmándolo en el Plan Estratégico del Poder Judicial. Asimismo, se hará el monitoreo y seguimiento de lo planificado a fin de asegurar la ejecución del plan.

❖ **PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

“Plan Estratégico del Poder Judicial 2011 – 2016”

❖ **MISION**

Impartir justicia en forma transparente, accesible, imparcial, pronta, eficaz y gratuita, por Magistrados y Jueces independientes únicamente sometidos a la Constitución, los tratados internacionales y el ordenamiento jurídico interno, para garantizar la seguridad

jurídica, la paz social y afirmar la vocación republicana y democrática en el marco del Estado de Derecho.

❖ **VISION**

Un Poder Judicial fortalecido en su independencia, eficiencia, transparencia, accesibilidad e imparcialidad, merecedor de la confianza de la ciudadanía y en la búsqueda permanente de la excelencia

❖ **VALORES**

- 1) Independencia: El Poder Judicial deberá realizar su misión con independencia funcional, administrativa, económica y presupuestaria.
- 2) Equidad: Atribuir a cada ciudadano aquello a lo que tiene derecho.
- 3) Imparcialidad: Actuar con objetividad, juzgar con ecuanimidad y equidad.
- 4) Probidad: Actuar con ética, decoro, legalidad y rectitud.
- 5) Excelencia: Actuar promoviendo la calidad y eficiencia en el servicio.
- 6) Transparencia: Actuar de forma abierta y clara, permitiendo el control y el seguimiento por parte de la ciudadanía.

NICARAGUA



❖ **PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

“Plan Estratégico 2012-2021”

❖ **MISION**

Administrar justicia de conformidad con la Constitución Política, las leyes de la república, tratados internacionales y los principios generales del derecho, de forma imparcial, independiente, gratuita, humana, pronta, cumplida, transparente, con igualdad y equidad,

garantizando a las personas el acceso a la justicia sin discriminación alguna.

❖ **VISION**

Un Poder Judicial que garantice y vele por la preservación de un Estado Social y Constitucional de Derecho, con personal idóneo, servidores públicos nombrados en conformidad a la Ley de Carrera Judicial y Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa que genere confianza y contribuya al desarrollo democrático, económico y social de nuestro país, dotados con las herramientas necesarias para administrar justicia y las habilidades que el mundo moderno requiere.

❖ **VALORES**

VALORES INTERNOS: 1) Independencia. 2) Imparcialidad. 3) Transparencia. 4) Celeridad. 5) Igualdad. 6) Justicia. 7) Legalidad.
VALORES EXTERNOS: 1) Equidad de género. 2) Honestidad. 3) Compromiso. 4) Responsabilidad. 5) Disciplina. 6) Vocación de servicio. 7) Superación Personal. 8) Calidez humana

CHILE



Resumen Ejecutivo

Este Plan Estratégico Integrado ha sido concebido mediante un proceso realizado a través de diversos talleres y reuniones de trabajo, así como del análisis e incorporación de distintos documentos y proyectos, con el objeto de construir con un enfoque sistémico una visión de futuro sobre los principales desafíos, aspiraciones y orientaciones del quehacer para el próximo quinquenio del Poder Judicial (PJUD), la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ), Academia Judicial, Dirección de Comunicaciones, Dirección de Estudios, Dirección de Bibliotecas, Centro Documental y Departamento de Bienestar.

Como productos específicos este plan contiene la descripción de los principales elementos del proceso de reflexión estratégica, la definición de las declaraciones estratégicas de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos corporativos y su despliegue a nivel de Objetivos de largo plazo y Proyectos para las distintas áreas del PJUD.

El proceso de Planificación Integrada incluye distintos componentes, cada uno con sus definiciones estratégicas planteadas desde enfoques diferentes, el enfoque jurisdiccional, de la administración, capacitación, formación, comunicaciones, estudio e implementación documental.

El Plan Estratégico del PJUD es el punto de partida para direccionar los desafíos planteados para entregar una justicia de calidad y ejecutar el mandato constitucional para asegurar los derechos de las personas.

Por su parte, el Plan Estratégico de la CAPJ se plantea como un apoyo integral desde la administración y la operación, entregando servicios de calidad a los tribunales y contribuyendo de esta manera a una justicia de calidad.

❖ **PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

"Plan Estratégico Integrado 2011-2015"

❖ **MISION**

Ejercer sus potestades entregando justicia de calidad, otorgándole de este modo sentido al mandato constitucional de resolver y hacer ejecutar lo juzgado en relación con los asuntos que le corresponde conocer, para la plena vigencia de los derechos de todas las personas.

❖ **VISION**

Frente a un conflicto donde la persona o institución ha considerado o "echado mano" a todas las posibilidades a su disposición, sin

conseguir su resolución, los órganos del Poder Judicial son los primeros a través de los cuales se puede alcanzar justicia.

❖ **VALORES**

1) Independencia y Autonomía, para el desarrollo de la tarea judicial;
2) Transparencia y Responsabilidad, al cometer esa tarea y rendir cuenta de la misma; 3) Cercanía y Compromiso, para entregar un servicio de excelencia; 4) Integridad, Preparación y Buen Trato, para lograr un ambiente probo y adecuado.

❖ **FOCOS/EJES/PILARES/IMPERATIVOS/LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS/TEMAS
ESTRATEGICOS**

FOCOS: 1) De Servicio; 2) De Gestión; 3) De Comunicaciones; 4) De Personas.

PERÚ



❖ **PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

“Plan Estratégico Decenal 2008- 2017 del Poder Judicial”

❖ **MISION**

Somos una institución que sirve a los ciudadanos impartiendo justicia de manera eficaz y eficiente, a través de sus órganos jurisdiccionales que se encargan de resolver conflictos legales, satisfacer el derecho a la tutela jurisdiccional y contribuir a garantizar el estado de derecho basándose en las garantías constitucionales, la paz social y la

estabilidad jurídica con irrestricto respeto a los derechos humanos mediante un trabajo ético.

❖ **VISION**

Ser una institución eficiente, moderna, prestigiosa, descentralizada y transparente que resuelve las controversias jurídicas de manera objetiva y oportuna, comprometida con servir a la ciudadanía de manera profesional y humana en todos los procesos a su cargo.

Sus representantes y órganos de gobierno ejercen sus funciones con liderazgo, para coadyuvar a mejorar la imagen institucional y a garantizar altos niveles de eficiencia.

❖ **VALORES**

Sin información

EL SALVADOR



❖ **PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

“Plan Estratégico Institucional (PEI) 2007- 2016”

❖ **MISION**

Administrar justicia de forma ágil e imparcial, cumpliendo con los principios y garantías constitucionales, respetando el debido proceso y la independencia judicial para garantizar la seguridad jurídica y el fortalecimiento del estado de derecho salvadoreño mediante un recurso humano profesionalizado y comprometido.

❖ VISION

Ser un órgano judicial moderno, reconociendo a nivel nacional e internacional por concentrar sus esfuerzos en asegurar la accesibilidad a la justicia y en lograr transparencia en sus procesos dentro del marco normativo vigente, en apoyo a la consolidación del estado de derecho, la paz y la democracia en la sociedad salvadoreña.

❖ VALORES

1) Justicia, 2) Ética, 3) Transparencia, 4) Imparcialidad, 5) Capacidad, 6) Probidad, 7) Verdad, 8) Independencia, 9) Seguridad Jurídica.

ECUADOR



Resumen Ejecutivo

La planificación estratégica contempla al menos dos grandes niveles: nacional e institucional. El primero se refiere al “proyecto de nación”, a la imagen objetivo nacional establecido en los principios constitucionales y expresados en el plan del buen vivir 2009-2013, así como en planes y agendas intersectoriales o sectoriales. El segundo nivel hace alusión a las misiones encargadas a cada poder del estado y a cada uno de sus organismos dependientes, en tanto, “cartas de navegación” que orientarán la gestión institucional.

En términos de jerarquía, cuando se alude a la misión de los poderes del estado se alude a la “planificación estratégica jurídico política”, y al referirse a cada uno de los organismos que forman parte de tales poderes, sean nacionales o subnacionales, centralizados o descentralizados, se hace alusión a la “planificación estratégica institucional”.

❖ **PERIODO CONSIDERADO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

“Plan Estratégico de la función Judicial 2013- 2019”

❖ **MISION**

Proporcionar un servicio de administración de justicia eficaz, eficiente, efectiva, íntegra, oportuna, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y justicia.

❖ **VISION**

Consolidar al sistema de justicia ecuatoriano como un referente de calidad, confianza y valores, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos.

❖ **VALORES**

Principios fundamentales: 1) Idoneidad y probidad, 2) Sujeción a la Constitución y a todo el ordenamiento jurídico, 3) Imparcialidad e independencia, 4) Igualdad y equidad, 5) Vocación de servicio, 6) Transparencia y rendición de cuentas, 7) Compromiso con la sociedad.

MÉXICO



<http://www.pjedomex.gob.mx/web2/>

❖ **MISION**

Somos un órgano del Poder Público del Estado de México, responsable de impartir y administrar justicia, con estricto apego a la ley, de manera objetiva, imparcial, pronta y expedita, atendiendo a

las demandas de la sociedad y preservando el Estado de Derecho para contribuir a la paz, seguridad y equidad social.

❖ **VISION**

Consolidarse como un Poder Judicial de vanguardia, reconocido y eficiente en el cumplimiento de su función, que genere credibilidad y confianza en la impartición de justicia; basado en los principios rectores de su Código de Ética; en el apego a la legalidad; en la formación, capacitación y profesionalización de los servidores judiciales; en una cultura de transparencia y calidad humana, y en una administración moderna.

❖ **VALORES**

1) Honradez: Actuar con propiedad, rectitud, honorabilidad e integridad, sin pretender obtener provecho o ventaja para sí o terceros, con motivo de sus funciones, 2) Lealtad: Apegarse a los objetivos institucionales procurando el bien colectivo y de las partes conforme a su derecho, observando los fines del proceso y de la administración de justicia. 3) Eficiencia: llevar a cabo con atingencia las tareas de su competencia 4) Excelencia: perfeccionarse de manera integral y permanente en el ejercicio de su función, con el fin de desarrollar con calidad las actividades a su cargo. 5) Tolerancia: actuar con respeto, consideración, comprensión, y paciencia hacia las personas con quienes tengan relación en el desempeño de sus funciones. 6) Compañerismo: tratar de manera respetuosa, amable y cordial a sus superiores, pares y subalternos, buscando la armonía y colaboración eficiente y equitativa en su entorno laboral. 7) Capacitación: actualizarse de manera continua, con objeto de elevar la calidad de las actividades que le corresponde desempeñar. 8) Colaboración: participar con disposición de las actividades que competen a sus funciones y en aquellas que, no siendo propias de su

cargo, resulten necesarias para superar las contingencias del servicio.

9) Confidencialidad: no difundir información confidencial o reservada, ni utilizar en beneficio propio, de terceros o para fines ajenos al servicio, información que no esté destinada para su difusión conforme a la normatividad aplicable. 10) Obediencia: acatar las órdenes de su superior jerárquico que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo el supuesto de arbitrariedad manifiesta. 11) Puntualidad: cumplir con el horario establecido para el desempeño de sus actividades. 12) Responsabilidad: poner cuidado y atención en actos a su cargo, considerando los antecedentes, motivos y consecuencias de los mismos, actuando con profesionalismo y dedicación. 13) Racionalidad: utilizar de manera adecuada los bienes y recursos asignados para el desempeño de sus funciones, y no emplearlos para fines particulares o propósitos distintos a la función. 14) Optimización: abstenerse de emplear el tiempo oficial de labores, propio o de otros, en actividades ajenas al servicio.

PANAMÁ



<http://www.organojudicial.gob.pa/>

❖ MISION

Decidir los conflictos en forma independiente, rápida y confiable, asegurando el respeto a la Constitución y las leyes de la República, la protección de las libertades y garantías ciudadanas, la convivencia pacífica y la defensa de los valores esenciales de la democracia.

❖ **VISION**

Somos una organización líder comprometida con la excelencia, que al resolver los conflictos de modo independiente, confiable y efectivo, contribuye a la construcción de un futuro de paz y prosperidad para la Nación.

❖ **VALORES**

1) Integridad, 2) Efectividad, 3) Rendición de Cuentas.

URUGUAY



<http://www.poderjudicial.gub.uy/>

❖ **MISION**

Juzgar y hacer ejecutar lo juzgado, para garantizar el ejercicio y la tutela de los derechos de los individuos conforme al ordenamiento jurídico, y la preservación de la convivencia pacífica en el marco del Estado de Derecho.

❖ **VISION**

Ser un Poder Judicial:

Orientado a mejorar la eficiencia y calidad de su gestión, con procesos en tiempo razonable.

Accesible a toda la población en forma igualitaria.

Orientado a la excelencia de sus servicios.

Fortalecido mediante la búsqueda permanente de la excelencia de sus recursos humanos, una eficiente asistencia de los servicios de apoyo, la aplicación de tecnología a su gestión e independencia presupuestal.

Manteniendo una comunicación fluida con la sociedad, generando y difundiendo una imagen compatible con los valores Institucionales.

❖ **VALORES**

1) Honestidad, 2) Independencia, 3) Imparcialidad, 4) Transparencia,
5) Respeto, 6) Excelencia.

ANEXO: ELEMENTOS COMUNES EN LAS PLANIFICACIONES ESTRATEGICAS

Sobre la información recopilada, se obtienen los conceptos claves de la planificación estratégica: la misión, la visión y los valores, y elementos comunes que se abordan en los distintos países, a saber:

Misión		
Elementos comunes	Países	Características
Constitución (11 países)	Costa Rica, Paraguay, Puerto Rico, República Dominicana, Honduras, Nicaragua, Chile, Perú, El Salvador, Ecuador, Panamá.	Es un texto breve, que básicamente repite los conceptos de Constitución, Administrar/
Administrar justicia (7 países)	Guatemala, Costa Rica, República Dominicana, Nicaragua, El Salvador, Ecuador, México.	Impartir justicia y Paz Social.
Paz Social (9 países)	Guatemala, Paraguay, República Dominicana, Honduras, Perú, Ecuador, México, Panamá, Uruguay.	
Impartir justicia (5 países)	Paraguay, Puerto Rico, Honduras, Perú, México.	
Resolver conflictos (4 países)	Paraguay, Puerto Rico, República Dominicana, Perú.	
Derechos de las personas (6 países)	Puerto Rico, República Dominicana, Chile, Perú, Panamá, Uruguay.	
Tratados internacionales (3 países)	Costa Rica, Honduras, Nicaragua.	
Independiente (6 países)	Paraguay, Puerto Rico, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Panamá.	
Transparente (3 países)	Paraguay, Honduras, Nicaragua.	
Imparcial (5 países)	Puerto Rico, Honduras, Nicaragua, El Salvador, México.	
Eficaz (4 países)	Paraguay, Honduras, Perú, Ecuador.	
Eficiente (3 países)	Paraguay, Perú, Ecuador.	

Estado de Derecho (6 países)	República Dominicana, Honduras, Perú, El Salvador, México, Uruguay.
Ordenamiento Jurídico (3 países)	Costa Rica, Honduras, Uruguay.
Seguridad Jurídica (3 países)	Honduras, El Salvador, Ecuador.
Justicia oportuna (2 países)	Paraguay, Ecuador.
Justicia accesible (2 países)	Honduras, Ecuador.
Justicia pronta (4 países)	Costa Rica, Honduras, Nicaragua, México.
Justicia con equidad (3 países)	Paraguay, Nicaragua, México.
Justicia cumplida (2 países)	Costa Rica, Nicaragua.
Justicia gratuita (2 países)	Honduras, Nicaragua.

Visión		
Elementos comunes	Países	Características
Accesibilidad (8 países)	Guatemala, Costa Rica, Paraguay, Puerto Rico, Honduras, Chile, El Salvador, Uruguay.	De acuerdo al análisis que se hizo se puede apreciar que los términos más utilizados en los distintos son: Accesibilidad, Confianza, Personal (servidores públicos, funcionarios, representantes, recursos humanos, capital humano).
Confianza (9 países)	Costa Rica, Paraguay, Puerto Rico, República Dominicana, Honduras, Nicaragua, Ecuador, México, Panamá.	
Personal (servidores públicos, funcionarios, representantes, recursos humanos, capital humano) (8 países)	Guatemala, Costa Rica, Paraguay, Nicaragua, Puerto Rico, Perú, México, Uruguay.	
Eficiencia (7 países)	Guatemala, Costa Rica, Paraguay, Honduras, Perú, México, Uruguay.	
Transparencia (6 países)	Costa Rica, Paraguay, Honduras, Perú, El Salvador, México.	
Independencia (4 países)	Costa Rica, Paraguay, Honduras, Panamá.	
Excelencia (4 países)	Paraguay, Honduras, Panamá, Uruguay.	
Moderna (5 países)	Perú, El Salvador, México, Uruguay, Nicaragua.	
Seguridad Jurídica (2 países)	Paraguay, República Dominicana.	
Descentralizada (2 países)	Costa Rica, Perú.	
Calidad (3 países)	Costa Rica, Ecuador, Uruguay.	

Valores		
Elementos comunes	Países	Características
Transparencia (9 países)	Guatemala, Paraguay, República Dominicana, Honduras, Nicaragua, Chile, El Salvador, Ecuador, Uruguay.	Los conceptos que más se repiten en las diferentes declaraciones son: Transparencia, Independencia, Imparcialidad, Honestidad, Equidad y Excelencia.
Independencia (9 países)	Guatemala, Paraguay, República Dominicana, Honduras, Nicaragua, Chile, El Salvador, Ecuador, Uruguay.	
Imparcialidad (8 países)	Guatemala, Paraguay, República Dominicana, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Ecuador, Uruguay.	
Honestidad (6 países)	Guatemala, Paraguay, República Dominicana, Nicaragua, México, Uruguay.	
Equidad (5 países)	Paraguay, República Dominicana, Honduras, Nicaragua, Ecuador.	
Excelencia (5 países)	República Dominicana, Honduras, Chile, México, Uruguay.	
Probidad (4 países)	Guatemala, Honduras, El Salvador, Ecuador.	
Compromiso (4 países)	Puerto Rico, Nicaragua, Chile, Ecuador.	
Integridad (3 países)	Guatemala, Chile, Panamá.	
Responsabilidad (3 países)	Nicaragua, Chile, México.	

❖ **Elementos comunes en las Planificaciones:**

En términos generales, las planificaciones estratégicas presentan un horizonte temporal de 4 a 9 años, manteniéndose la generalidad en 5 años.

La mayoría de las Planificaciones Estratégicas analizadas se presentan en las páginas web de los Poderes Judiciales.

Se tienen como elementos comunes las declaraciones de Visión, Misión y Valores. Aparecen otros elementos como Focos / Ejes / Pilares / Imperativos / Lineamientos Estratégicos / Temas Estratégicos; Objetivos Estratégicos / Estrategia; Programas y Proyectos / Línea de Acción; etc. que presentan mayores divergencias apuntadas principalmente a las realidades locales que afectan.

Misión: Aparecen conceptos que se repiten como ser el respecto a la Constitución de la República, la administración de justicia y la persecución de la paz social, además el objetivo central de resolver conflictos y asegurar el derecho de las personas.

Visión: Dado el alcance de largo plazo de la visión, se dispersan los conceptos, mantenido como eje central el acceso a la justicia, confianza y la importancia de la labor de los funcionarios judiciales en el logro de los objetivos.

Valores: Se destacan la Transparencia, Independencia, Imparcialidad, Honestidad, Equidad y Excelencia como valores fundamentales y compartidos.

ANEXO: INDICADORES ESTRATEGICOS

Este anexo corresponde al formato de los Indicadores Estratégicos, y que como Manual de Buenas prácticas en Planificación Estratégica se recomienda sea utilizado por los distintos países.

Su objeto central es el establecimiento de indicadores de gestión que permitan monitorear efectivamente el plan estratégico.

Este formato fue aprobado en el Taller de Colombia y se muestran como ejemplo los casos de Honduras, Costa Rica y Republica Dominicana.

1. INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:			
4.2 Tipo de Indicador		4.3 Línea Base (AÑOS)	Estado actual
4.4 Fuente de Calculo		4.5 Meta Comprometida	
4.6 Medio Verificación		4.7 Periodicidad de Seguimiento	
4.8 Formula de Calculo		4.9 Otros elementos	

❖ HONDURAS

INDICADORES PARA OBJETIVO ESTRATEGICO 1

Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Tasa de resolución.

4.2 Tipo de Indicador	Producto	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Bases de datos unidad de estadísticas (CEDIJ)	4.5 Meta Comprometida	1.1.1, 1.3.1
4.6 Medio Verificación	Informes Estadísticos	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de Asuntos Resueltos / Total de Asuntos Ingresados	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Unidad de Estadística (CEDIJ)"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Tasa de pendencia

4.2 Tipo de Indicador	Eficiencia	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Bases de datos unidad de estadísticas (CEDIJ)	4.5 Meta Comprometida	1.3.1
4.6 Medio Verificación	Informes Estadísticos	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de Asuntos Pendientes/Total de Asuntos Resueltos en en año	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Unidad de Estadística (CEDIJ)"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Tasa de congestión

4.2 Tipo de Indicador	Resultado	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Bases de datos unidad de estadísticas (CEDIJ)	4.5 Meta Comprometida	
4.6 Medio Verificación	Informes Estadísticos	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Ingresos en año + Casos Pendientes / Total de resoluciones	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Unidad de Estadística (CEDIJ)"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Tasa de sentencia

4.2 Tipo de Indicador	Producción	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Bases de datos unidad de estadísticas (CEDIJ)	4.5 Meta Comprometida	
4.6 Medio Verificación	Informes Estadísticos	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de Sentencias Dictadas / Total de Asuntos Resueltos	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Unidad de Estadística (CEDIJ)"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Porcentaje de casos resueltos por los Juzgados de Paz Móvil

4.2 Tipo de Indicador	Producción	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Bases de datos unidad de estadísticas (CEDIJ)	4.5 Meta Comprometida	1.2.4
4.6 Medio Verificación	Informes Estadísticos	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Casos resueltos en los Juzgados de Paz Móvil / Casos ingresados a los Juzgados de Paz Móvil X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Unidad de Estadística (CEDIJ)"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Porcentaje de casos depurados

4.2 Tipo de Indicador	Producción	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Bases de datos unidad de estadísticas (CEDIJ)	4.5 Meta Comprometida	1.3.1
4.6 Medio Verificación	Informes Estadísticos	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de Casos Depurados / Total de Casos Ingresados	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Unidad de Estadística (CEDIJ)"

INDICADORES PARA OBJETIVO ESTRATEGICO 2

Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Porcentaje de nuevos servidores judiciales vinculados que pasan por el sistema de reclutamiento y selección.

4.2 Tipo de Indicador	Insumo	4.3 Línea Base (AÑOS)	
4.4 Fuente de Cálculo	Sistema SIAF y formatos de control	4.5 Meta Comprometida	2.1.1

4.6 Medio Verificación	Expediente de cada empleado	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de servidores judiciales vinculados que pasan por el sistema de reclutamiento y selección/ Total de servidores vinculados X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Dirección de Administración de Personal de la Carrera Judicial"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Porcentaje de empleados capacitados

4.2 Tipo de Indicador	Insumo	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Sistema SIAF y Registros de la Escuela Judicial	4.5 Meta Comprometida	2.2.1
4.6 Medio Verificación	Formato de control de capacitación	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de empleados capacitados / Total de empleados del PJ X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Escuela Judicial"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del indicador: Porcentaje de servidores judiciales vinculados que tienen evaluación del desempeño.

4.2 Tipo de Indicador	Proceso	4.3 Línea Base (AÑOS)	
4.4 Fuente de Cálculo	Sistema SIAF y Formatos de las evaluaciones	4.5 Meta Comprometida	2.1.3
4.6 Medio Verificación	Informe de empleados evaluados	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de servidores judiciales evaluados/Total de servidores judiciales vinculados X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Dirección de Administración de Personal de la Carrera Judicial"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Carga de Trabajo por Juez y Jueza

4.2 Tipo de Indicador	Producción	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Bases de datos unidad de estadísticas (CEDIJ) y Sistema SIAF	4.5 Meta Comprometida	
4.6 Medio Verificación	Registro de Empleados	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Pendientes al inicio del año + Total de casos ingresados en el año / Número de Jueces	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Dirección de Administración de Personal de la Carrera Judicial"

INDICADORES PARA OBJETIVO ESTRATEGICO 3

Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de maximizar el uso de los recursos.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: **Porcentaje de cumplimiento de metas de los Planes Anuales.**

4.2 Tipo de Indicador	Eficiencia	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Documento de POA	4.5 Meta Comprometida	3.1.1
4.6 Medio Verificación	Informes de evaluación	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de metas ejecutadas/ total de metas programadas X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: **Porcentaje de cumplimiento de metas del Plan Estratégico.**

4.2 Tipo de Indicador	Eficiencia	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Documento Plan Estratégico	4.5 Meta Comprometida	3.1.1
4.6 Medio Verificación	Informes de evaluación	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de metas ejecutadas/ total de metas programadas X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Dirección de Planificación, Presupuesto y Financiamiento"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: **Porcentaje del costo jurisdiccional respecto del presupuesto asignado al Poder Judicial**

4.2 Tipo de Indicador	Insumo	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Diario Oficial "La Gaceta" y registros presupuestarios del PJ	4.5 Meta Comprometida	
4.6 Medio Verificación	Reportes	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total presupuesto destinado al área jurisdiccional / Total del Presupuesto del Poder Judicial X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Unidad de Estadística (CEDIJ)"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: **Porcentaje del costo administrativo respecto del presupuesto asignado al Poder Judicial**

4.2 Tipo de Indicador	Insumo	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
-----------------------	--------	-----------------------	------

4.4 Fuente de Cálculo	Diario Oficial "La Gaceta" y registros presupuestarios del PJ	4.5 Meta Comprometida	
4.6 Medio Verificación	Reportes	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total presupuesto destinado al área administrativa / Total del Presupuesto del Poder Judicial X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Unidad de Estadística (CEDIJ)"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: *Costo medio de las causas terminadas*

4.2 Tipo de Indicador	Insumo	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Bases de datos unidad de estadísticas (CEDIJ) y registros presupuestarios del PJ	4.5 Meta Comprometida	
4.6 Medio Verificación	Informes estadísticos y reportes	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total presupuesto asignado al PJ / Total de asuntos terminados	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Unidad de Estadística (CEDIJ)"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: *Porcentaje de empleados judiciales con acceso a intranet*

4.2 Tipo de Indicador	Insumo	4.3 Línea Base (AÑOS)	2009
4.4 Fuente de Cálculo	Registros informáticos del PJ y Sistema SIAF	4.5 Meta Comprometida	3.3.1
4.6 Medio Verificación	Reportes	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de empleados con acceso a intranet / Total de empleados del PJ X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Dirección de Infotecnología"

INDICADORES PARA OBJETIVO ESTRATEGICO 4

1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución.
2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder judicial

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: *Porcentaje de habitantes que visitan el portal web del Poder Judicial*

4.2 Tipo de Indicador	Insumo	4.3 Línea Base (AÑOS)	2012
4.4 Fuente de Cálculo	Censo Poblacional (INE) y contador de visitas	4.5 Meta Comprometida	4.2.6
4.6 Medio Verificación	Página Web y registros	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual

4.8 Formula de Cálculo	Total de personas que visitan el portal / Total de habitantes X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Dirección de Infotecnología"
-------------------------------	---	----------------------------	--

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Porcentaje de habitantes que visitan el Sistema de Indexación Jurisprudencial del Poder Judicial

4.2 Tipo de Indicador	Insumo	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Censo Poblacional (INE) y Contador de visitas del sistema	4.5 Meta Comprometida	4.2.1
4.6 Medio Verificación	Registro de visitas en el sistema	4.7 Periodicidad de Seguimiento	Anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de personas que visitan el sistema / Total de habitantes X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Unidad de Jurisprudencia (CEDIJ)"

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Porcentaje de satisfacción por los servicios prestados por el Poder Judicial a los usuarios

4.2 Tipo de Indicador	Calidad	4.3 Línea Base (AÑOS)	
4.4 Fuente de Cálculo	Encuesta realizada	4.5 Meta Comprometida	4.2.3
4.6 Medio Verificación	Informe de los resultados de la encuesta	4.7 Periodicidad de Seguimiento	
4.8 Formula de Cálculo	Total de personas con respuesta satisfactoria / Total de personas encuestadas X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Dirección de Comunicación Institucional"

INDICADORES PARA OBJETIVO ESTRATEGICO 5

Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador: Porcentaje de denuncias a las que se les concluyo la investigación.

4.2 Tipo de Indicador	Calidad	4.3 Línea Base (AÑOS)	2010
4.4 Fuente de Cálculo	Libro o formularios de denuncias	4.5 Meta Comprometida	3.2.3
4.6 Medio Verificación	Informe de denuncias concluidas	4.7 Periodicidad de Seguimiento	anual
4.8 Formula de Cálculo	Total de denuncias con investigación concluida / Total de denuncias presentadas X 100	4.9 Otros Elementos	Responsable de la Medición "Inspectoría General de Juzgados y Tribunales"

❖ COSTA RICA

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Porcentaje de expedientes judiciales resueltos por el Programa de Justicia Restaurativa		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultado / Gestión	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Sección de Estadística	4.7 Meta Comprometida:	50%
4.4 Medio de verificación:	Estadísticas Judiciales	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cantidad de asuntos resueltos mediante una medida alterna por Justicia Restaurativa / Total de asuntos admitidos al Programa de Justicia Restaurativa	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficiencia.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Tasa de conciliación		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultado / Gestión	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Sección de Estadística	4.7 Meta Comprometida:	5%
4.4 Medio de verificación:	Estadísticas Judiciales	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral
4.5 Fórmula de Cálculo:	Total de expedientes judiciales resueltos por conciliación / el total de expedientes judiciales resueltos por los despachos del país	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficiencia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Porcentaje de expedientes judiciales resueltos por acuerdo o conciliación en los Centros de Conciliación		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultado / Gestión	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Sección de Estadística	4.7 Meta Comprometida:	87%
4.4 Medio de verificación:	Estadísticas Judiciales	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestrales
4.5 Fórmula de Cálculo:	Total de expedientes judiciales resueltos por conciliación / el total de expedientes judiciales examinados en audiencias por los Centros de Conciliación	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficiencia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador:	Porcentaje de juzgados en materia de pensiones alimentarias que han implementado el modelo oral-electrónico		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultado / Impacto	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Departamento de Planificación	4.7 Meta Comprometida:	100%
4.4 Medio de verificación:	Estudios del Departamento de Planificación	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cantidad de juzgados de pensiones alimentarias que han implementado el modelo oral-electrónico / Total juzgados que atienden pensiones alimentarias (73 oficinas)	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficacia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador:	Tiempo de respuesta para la fijación del monto de pensión, con el modelo oral-electrónico		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultado / Gestión / Calidad	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Sección de Estadística	4.7 Meta Comprometida:	15 días
4.4 Medio de verificación:	Estudios del Departamento de Planificación Informe de Estadísticas Judiciales	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cuantificación del tiempo que se tarda desde que se interpone una demanda por pensión alimentaria hasta que se dicta fallo del monto de la pensión alimentaria.	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Calidad

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador:	Tasa de pendencia		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultado / Impacto	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Sección de Estadística	4.7 Meta Comprometida:	-0.5%
4.4 Medio de verificación:	Estadísticas Judiciales	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Total de expedientes judiciales pendientes / la carga de trabajo (casos ingresados por primera vez + los casos reentrados + la apertura de testimonio de piezas + casos pendientes al inicio del período) por materia.	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficacia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Tasa de Resolución		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultado / Impacto	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Sección de Estadística	4.7 Meta Comprometida:	+0.5%
4.4 Medio de verificación:	Estadísticas Judiciales	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Total de asuntos resueltos sobre la carga de trabajo (casos ingresados por primera vez + los casos reentrados + la apertura de testimonio de piezas + casos pendientes al inicio del período) por materia	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficacia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Porcentaje de Circuitos Judiciales bajo la modalidad de la moderna gestión, oralidad y nuevas tecnologías		
4.2 Tipo de Indicador:	Gestión / Calidad	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Departamento de Planificación	4.7 Meta Comprometida:	66.6%
4.4 Medio de verificación:	Estudios de seguimiento del Departamento de Planificación. Informe de Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República asignado.	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cantidad de Circuitos Judiciales bajo la modalidad de la moderna gestión, oralidad y nuevas tecnologías / Total de Circuitos Judiciales del país (15 Circuitos)	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Calidad

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Cantidad de despachos y oficinas acreditadas		
4.2 Tipo de Indicador:	Gestión	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Centro de Gestión de la Calidad (CEGECA)	4.7 Meta Comprometida:	15
4.4 Medio de verificación:	Informe de seguimiento CEGECA y Evaluaciones	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cantidad de despachos- oficinas acreditados por año	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficiencia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador:	Porcentaje de despachos y oficinas reacreditadas		
4.2 Tipo de Indicador:	Gestión	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Centro de Gestión de la Calidad (CEGECA)	4.7 Meta Comprometida:	100%
4.4 Medio de verificación:	Informe de seguimiento CEGECA	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cantidad de despachos reacreditados / total de despachos acreditados	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficiencia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador:	Porcentaje de comunicaciones Judiciales (citaciones y notificaciones) positivas		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultado / Gestión	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Oficinas de Comunicaciones Judiciales Sección de Estadística	4.7 Meta Comprometida:	80%
4.4 Medio de verificación:	Estadísticas Judiciales.	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cantidad de citaciones y notificaciones realizadas positivamente / total de citaciones y notificaciones ingresadas	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficiencia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador:	Circuitos Judiciales que cuentan con una red de socios estratégicos externos		
4.2 Tipo de Indicador:	Gestión	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (CONAMAJ)	4.7 Meta Comprometida:	2
4.4 Medio de verificación:	Informe de seguimiento de la CONAMAJ	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cantidad de Circuitos judiciales que cuentan con la red de socios estratégicos externos conformados por año.	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficiencia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Porcentaje de Circuitos Judiciales que cuenta con representación de instituciones, organizaciones y ciudadanía incorporada en el Programa de Participación Ciudadana		
4.2 Tipo de Indicador:	Gestión	4.6 Línea Base: (AÑOS):	---
4.3 Fuente de Cálculo:	Comisión para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (CONAMAJ)	4.7 Meta Comprometida:	2
4.4 Medio de verificación:	Informe de seguimiento de la CONAMAJ	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cantidad de Circuitos Judiciales que cuenta con representación de instituciones, organizaciones y ciudadanía incorporadas en el Programa de Participación Ciudadana / Total Circuitos Judiciales	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficiencia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Porcentaje de Circuitos Judiciales que cuentan con el Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultados / Calidad	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	CONAMAJ	4.7 Meta Comprometida:	100%
4.4 Medio de verificación:	Informe de seguimiento de la CONAMAJ	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cantidad de Circuitos Judiciales que cuentan con facilitadoras y facilitadores / Cantidad de Circuitos Judiciales (15)	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Calidad

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Política para la Rectoría de Gestión Humana		
4.2 Tipo de Indicador:	Gestión / Calidad	4.6 Línea Base: (AÑOS):	--
4.3 Fuente de Cálculo:	Departamento de Personal	4.7 Meta Comprometida:	1
4.4 Medio de verificación:	Plan de Trabajo/ Talleres/Documento de la Política/Divulgación.	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Acuerdo de Corte que aprueba la Política para la Rectoría de Gestión Humana y plan de implementación.	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficacia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Modelo de desconcentración de Gestión Humana		
4.2 Tipo de Indicador:	Gestión / Impacto	4.6 Línea Base: (AÑOS):	--
4.3 Fuente de Cálculo:	Departamento de Personal	4.7 Meta Comprometida:	1
4.4 Medio de verificación:	Informes de actualización de los módulos actuales de Gestión Humana y Desarrollo de nuevos módulos	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Acuerdo de Corte que aprueba el Modelo de desconcentración de Gestión Humana y plan de implementación..	4.9 Otros Elementos	Eficacia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Índice de Confianza Judicial		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultado / Calidad	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Sección de Estadística	4.7 Meta Comprometida:	83.5
4.4 Medio de verificación:	Estadísticas Judiciales	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Subíndice Conductual + Subíndice Perceptual /2	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Calidad

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Cantidad de personal capacitado en vocerías		
4.2 Tipo de Indicador:	Gestión	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional	4.7 Meta Comprometida:	20 por semestre
4.4 Medio de verificación:	Informe de seguimiento y de capacitación por parte Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional.	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Cantidad de personal capacitado en vocerías por semestre.	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Eficacia

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)			
4.1 Descripción del Indicador:	Subíndice Perceptual		
4.2 Tipo de	Resultado / Calidad	4.6 Línea Base:	2012

Indicador:		(AÑOS):	
4.3 Fuente de Cálculo:	Sección de Estadística	4.7 Meta Comprometida:	39.1
4.4 Medio de verificación:	Estadísticas Judiciales	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Suma de los valores de las 3 preguntas perceptuales, normalizado en una escala de 0 a 100, donde 0 representa el menor confianza y 100 mayor confianza	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Calidad

INDICADORES DE SEGUIMIENTO (GESTIÓN, RESULTADO, CALIDAD, IMPACTO O DESEMPEÑO)

4.1 Descripción del Indicador:	Porcentaje de ejecución del Presupuesto		
4.2 Tipo de Indicador:	Resultado / Impacto	4.6 Línea Base: (AÑOS):	2012
4.3 Fuente de Cálculo:	Departamento Financiero Contable Departamento de Planificación- Sección de Planes y Presupuestos	4.7 Meta Comprometida:	95%
4.4 Medio de verificación:	Informe de seguimiento del porcentaje de presupuesto ejecutado.	4.8 Periodicidad de Seguimiento:	Semestral (5 años 2013-2017)
4.5 Fórmula de Cálculo:	Presupuesto Ejecutado por año / Presupuesto Formulado por año	4.9 Otros Elementos DIMENSIÓN (eficiencia, eficacia, calidad, economía)	Economía

ASOCIACION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS DE CADA PAIS CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS ACORDADOS

	Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
	<p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.</p>	<p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuenta, como medios para contribuir a la democracia.</p>
Honduras	"Unificación de Despachos Penales" en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.	Aplicación anual de la Evaluación de Desempeño.	Elaboración de un Plan Estratégico 2011-2016 para el Poder Judicial de Honduras.	Crear e Implementar la Dirección de Comunicaciones.	Elaboración de formatos para evaluar el proceso de planificación en el PJ.
	"Unificación de Despachos Civiles" en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.	Proyecto: Capacitación en modalidad presencial, semi-presencial y virtual con cobertura nacional.	Elaboración del manual de planificación	Ejecución de conversatorios y talleres con la sociedad Civil y grupos organizados.	Implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
	Creación de una sede judicial en la ciudad de La Ceiba (varias materias/ un solo archivo unificado).	Implementar la Unidad de investigación jurídica y social.	Establecer cooperaciones con otras dependencias (a lo interno y externo) para conocer como desarrollan el proceso de planificación, monitoreo y evaluación.	Desarrollo de actividades de capacitación, divulgación e intercambio con el Colegio de Abogados.	Descentralización Presupuestaria en las oficinas regionales existentes.
	Creación de la Unidad de Citaciones y Notificaciones en la ciudad de San Pedro Sula, como proyecto piloto para otras ciudades.	Proyecto "Fortalecimiento del Subsistema de Reclutamiento y Selección, Subsistema de Clasificación de Puestos y Salarios para la aplicación masiva del Subsistema de Evaluación del Desempeño"	Creación de la Dirección de Desarrollo Institucional (DDI).	Biblioteca Jurídica Móvil Física y Virtual.	Apertura de nuevas Oficinas regionales.
	Proyecto "Servicio Nacional de Facilitadores Judiciales" (SNFJ)	-	Crear las siguientes unidades: "Unidad de Género", "Asuntos Internacionales y Derechos Humanos" y la "Unidad de Gestión de Calidad" (UGECA).	Instalación de la Sala de Historia del Poder Judicial	Creación de la Unidad de Transparencia
	Creación a lo interno de la Defensa Pública de las siguientes unidades: Unidad Técnica de Impugnaciones/UTI; Unidad de Ejecución de la Pena; Unidad de Supervisión, Unidad de Estadísticas y la Unidad de Criminalística.	-	Implementación de un "Sistema de Estadísticas Judiciales".	Instalación de Centros de Información Judicial para el Ciudadano.	Fortalecer la Inspectoría General de Juzgados y Tribunales.
Implementar la Unidad de Peritos, Intérpretes y Traductores.	-	Construcción de las sedes Judiciales en Choluteca, Santa Bárbara, Ocotepeque y Comayagua.	Proyecto "Plan de difusión de información, jurisprudencia, documentación judicial y otra información relacionada con la gestión del Poder Judicial"	Proyecto "Implementación de una reestructuración administrativa con su respectivo manual de funciones"	

	Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
<p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.</p>	<p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.</p>	
<p>Honduras</p>	<p>Juzgado de Paz Móvil en la ciudad de Choluteca.</p>	<p>-</p>	<p>Reconstruir la sede Judicial de San Pedro Sula, víctima del terremoto de 2008.</p>	<p>Proyecto "Programa de extensión para Servidores Judiciales"</p>	<p>-</p>
	<p>Creación del Programa de Depuración de casos en Materia Penal y Materia Civil.</p>	<p>-</p>	<p>Proyecto " Implementación del Sistema de Planificación Institucional"</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
	<p>Proyecto "Plan Estratégico de los Mecanismos Alternos de Solución de Conflictos(MASC)"</p>	<p>-</p>	<p>Proyecto "Ampliación, mejoramiento y mantenimiento de la plataforma tecnológica"</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
	<p>Creación de Juzgados de Flagrancia.</p>	<p>-</p>	<p>Proyecto "Implementación del Sistema de Información Gerencial"</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
	<p>Proyecto: Actualización de los siguientes manuales "Reclutamiento y Selección de Personal", "Clasificación de Puestos y Salarios" y " Manual de Funciones".</p>	<p>-</p>	<p>Proyecto "Acreditación progresiva en calidad, de los diferentes Despachos Judiciales"</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
	<p>Proyecto "Consolidación, fortalecimiento y replica del modelo de gestión judicial"</p>				
	<p>Proyecto "Creación del Centro de Conciliación"</p>				

	Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas	
Puerto Rico	Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.	Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.	Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos	1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial	Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.	
	-	(2)	(1) Centros de Mediación de Conflictos	(1)	-	
	-	(4)	(2) Sistema de Grabaciones de Incidencias en Sala (Tribunales Periferales y Salas de Investigación)	(3) Fortalecimiento de la seguridad en las sedes del Tribunal de Primera Instancia	(3)	-
	-	(5)	(3) Reorganización y mejoramiento de las Secretarías	(4) Facilitador Judicial	(4)	-
	-	(7)	(4) Sistema de Ordenes de Protección Automatizadas (OPA)	(5) CUCANET (Sistema de contabilidad para las unidades de cuentas automatizadas)	(6)	-
	-	(8)	(5) Desarrollo y construcción del nuevo Centro Judicial de Aibonito	(6) Desarrollo y construcción del nuevo Centro Judicial de Caguas	(8)	-
	-	(9)	(6) Plan de Mejoras y Reparaciones a la Planta Física de la Rama Judicial	(7) PRISAA (Registro de asistencia a través de tarjetas y tecnología biométrica)	(9)	-
	-	(10)	(7) Estudio de Clasificación y Retribución	(8) Programa Pro Se	(10)	-
	-	(11)	(8) Salas Especializadas de Violencia Doméstica	(9) Justicia para Personas con Condiciones de Salud Mental	(13)	-
	-	(12)	(9) Salas Especializadas en Casos de Sustancias Controladas (Drug Court)		(14)	-
	-	(13)			(15)	-
	-	(14)			(16)	-
	-	(15)			(17)	-
	-	(16)			(18)	-
	-	(17)			(19)	-
	-	(18)			(20)	-
-	(19)			(21)	-	

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.	Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.	Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos	1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial	Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.
-	(20)	(17) Proyecto Piloto Corte de Drogas Juvenil (Drug Court Juvenil: "Trazando tu camino")	(22)	-
-	(21)	(18) Proyecto de Personas sin Hogar	(23)	-
-	(22)	(19) Programa de Justicia para la Niñez (anteriormente Court Improvement Program)	(26)	-
-	(23)	(20) Programa de Salas de Menores y Familia	(28)	-
-	(24)	(21) Justicia para la Vejez	(29)	-
-	(25)	(22) Creación e Implantación de las Guías para las Buenas Prácticas para la Equidad de Género	(30)	-
-	(27)	(23) Creación e Implantación de las Guías de Lenguaje e Imágenes Inclusivos	(31)	-
-	(28)	(24) UNIRED	Programa Educativo	-
-	(29)	(25) Sistema Unificado para el Manejo y Administración de Casos (SUMAC)	-	-
-	(30)	(26) Manejo de Contenido Electrónico	-	-
-	-	(27) Mejoras al Sistema de Administración de Jurados	-	-
-	-	(28) Currículos Especializados para la Formación Judicial	-	-
-	-	(29) Formación Inicial y Mentoría para la Judicatura	-	-
-	-	(30) Educación a Distancia para la Judicatura (proyecto del Programa de Tecnología Educativa de la Academia Judicial Puertorriqueña)	-	-
-	-	(31) Proyecto de Cámaras en Salones de Sesiones	-	-

Puerto Rico

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
<p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.</p>	<p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.</p>
<p>Expansión territorial y jurisdiccional del modelo de gestión del despacho judicial penal (MGDJP).</p>	<p>(3) Sensibilización y capacitación a servidores judiciales para una mejor atención Ciudadana.</p>	<p>Reorientar en espacio y tiempo los diferentes tribunales para aumentar su productividad y eficiencia a un menor costo.</p>	<p>Campañas de información y difusión a la sociedad.</p>	<p>Implementación del Sistema de Integridad Institucional.</p>
<p>(1) Incremento de la eficiencia de los procesos y procedimientos de gestión de los tribunales.</p>	<p>Capacitación continua de jueces.</p>	<p>Ampliar la aplicación de métodos de resolución alternativa de conflictos.</p>	<p>Creación, dotación y fortalecimiento de Centros de Información y Orientación Ciudadana (CIOC).</p>	<p>Fortalecimiento de la Inspectoría Judicial y de la Auditoría.</p>
<p>(2) Consolidación del proceso de modernización de la Jurisdicción Inmobiliaria.</p>	<p>Mejorar la formación de aspirantes a jueces.</p>	<p>(1)</p>	<p>(3)</p>	<p>-</p>
<p>Elaboración, propuesta de leyes, aprobación de reglamentos y derogación de normativa obsoleta.</p>	<p>Ampliación de los espacios de reflexión de la Escuela Nacional de la Judicatura (ENJ).</p>	<p>(2)</p>	<p>Aplicación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) para un mejor acceso del ciudadano a la información del Poder Judicial</p>	<p>-</p>
<p>Systematización, creación y difusión de jurisprudencia y documentación judicial.</p>	<p>Mejora de la gestión de procesos de ascensos, promoción, traslados y cambios de jueces.</p>	<p>Modernización de los sistemas de planificación institucional y gestión presupuestaria.</p>	<p>Desarrollar el sistema nacional de bibliotecas judiciales.</p>	<p>-</p>
<p>Iniciativas de coordinación operativa y acuerdos con otros actores del sector de justicia y entidades nacionales e internacionales.</p>	<p>Fortalecimiento de los sistemas de evaluación del desempeño.</p>	<p>Modernización de los procesos de gestión administrativa y financiera.</p>	<p>(4)</p>	<p>-</p>
<p>-</p>	<p>Establecimiento de medidas preparatorias a la implementación del sistema de carrera administrativa judicial</p>	<p>Readecuación de la estructura organizacional de la Suprema Corte de Justicia.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
<p>-</p>	<p>Implementación de la carrera administrativa judicial.</p>	<p>Mejora del sistema de estadísticas judiciales .</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
<p>-</p>	<p>Formación y capacitación de empleados administrativos.</p>	<p>(4) Fortalecimiento de la comunicación interna y externa.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
<p>-</p>	<p>Implementación de la gestión de procesos de ascensos, promoción, cambios y traslados.</p>	<p>Mejora del sistema de documentación y archivo.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
<p>-</p>	<p>Establecimiento del sistema de evaluación del desempeño.</p>	<p>Impulso del análisis, la investigación y el aprendizaje institucional sobre temas de interés para la Administración de la Justicia.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
<p>-</p>	<p>-</p>	<p>Profundizar la implementación de la política de la igualdad de género en el Poder Judicial.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

República Dominicana

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
<p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.</p>	<p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.</p>
-	-	Aplicación y seguimiento de compromisos nacionales e internacionales.	-	-

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
<p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.</p>	<p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.</p>
(1)	Plazas y nombramientos: Eficientar la dotación de recursos humanos.	Eficientización de Procedimientos: Programa de Agilización y Fortalecimiento Integral de la Gestión Administrativa.	Coordinación Interinstitucional: Programa permanente de Promoción de Liderazgo y Capacidades de Gestión.	Percepción: Integridad Institucional - Jurisdiccional.
(2)	Plazas y nombramientos: Actualización de la metodología de evaluación en el proceso de selección de personal.	Eficientización de Procedimientos: Ruta de gestiones jurisdiccionales.	Coordinación Interinstitucional: Agenda Social en Materia de Justicia.	Percepción: Análisis de Sistemas de Control y Régimen Disciplinario a Nivel Jurisdiccional.
(4)	Plazas y nombramientos: Unidad de gestión y operaciones de recursos humanos.	Eficientización de Procedimientos: Actualización del modelo gerencial.	Coordinación Interinstitucional: Agenda Estratégica Estado - Sociedad Civil para el Fortalecimiento del Organismo Judicial.	Percepción: Innovación de la imagen institucional.
(5)	Plazas y nombramientos: Base de datos de personas elegibles.	Eficientización de Procedimientos: Control de calidad en adquisiciones y recepciones.	Coordinación Interinstitucional: Reestructuración y Fortalecimiento de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia y su Secretaría Ejecutiva.	Percepción: Atención personalizada.
(6)	Plazas y nombramientos: Programa de Agilización y Fortalecimiento Integral de la Gestión de Recursos Humanos.	Eficientización de Procedimientos: Comisiones de recepción y liquidación de eventos de adquisición.	Coordinación Interinstitucional: Plan de Fortalecimiento Jurisdiccional - Sectorial.	Identidad Institucional: Mística de trabajo y servicio.
(7)	Plazas y nombramientos: Auditoría Social en postulación de candidatos.	Eficientización de Procedimientos: Inducción sobre requisición de suministros, mobiliario y equipo en órganos jurisdiccionales.	(1) Desarrollo Jurisdiccional: Homogenización de la gestión del área jurisdiccional.	Sensibilización y Divulgación: Sistema de Comunicación Estratégica - (Presencial).
(8)	Plazas y nombramientos: Modelos organizacionales jurisdiccionales.	Eficientización de Procedimientos: Indicadores de gestión.	(2) Desarrollo Jurisdiccional: Fortalecimiento del sistema de notificaciones y citaciones	Sensibilización y Divulgación: Sistema de Comunicación Estratégica - (Masiva).
(9)	Plazas y nombramientos: Banco de datos de suplentes e interinos.	Eficientización de Procedimientos: Insumos óptimos.	(3) Desarrollo Jurisdiccional: Sistema de información pública con medios de comunicación.	Sensibilización y Divulgación: Sistema de Comunicación Estratégica - (Mediación y conciliación).
(11)	Plazas y nombramientos: Reforma y fortalecimiento del sistema de desarrollo y dotación de personal auxiliar.	Eficientización de Procedimientos: Actualización en los órganos jurisdiccionales sobre las disposiciones internas.	(4) Desarrollo Jurisdiccional: Aplicación de la teoría de casos dentro del Área Jurisdiccional.	Sensibilización y Divulgación: Sistema de Comunicación Estratégica - (Manejo de Medios).

Guatemala

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
<p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.</p>	<p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.</p>
(12)	Plazas y nombramientos: Manual de clasificación de puestos y salarios.	Esficientización de Desconcentración del Departamento de Suministros.	(5) Desarrollo Jurisdiccional: Separación de Funciones Administrativas de las Jurisdiccionales en los órganos jurisdiccionales.	Sensibilización y Divulgación: Sistema de Comunicación Estratégica - (Mesas de diálogo).
(13)	Plazas y nombramientos: Agilización de los procesos de la gestión de Recursos Humanos.	Esficientización de Procedimientos: Control interno en el área de viáticos.	Desarrollo Jurisdiccional: Plan Integral de Seguridad para Jueces y Magistrados.	Sensibilización y Divulgación: Sistema de Comunicación Estratégica - (Capacitación)
-	Plazas y nombramientos: Dotación oportuna de Funcionarios Judiciales.	Esficientización de Procedimientos: Descentralización del pago de Viáticos.	Desarrollo Jurisdiccional: Expansión integral del Programa de Seguridad.	Sensibilización y Divulgación: Sistema de Comunicación Estratégica - (Módulos regionales).
-	Plazas y nombramientos: Dotación oportuna del Recurso Humano.	Esficientización de Procedimientos: Sistematización del archivo de Contabilidad.	Desarrollo Jurisdiccional: Sistema de videoconferencias.	Comunicación Interna: Fortalecimiento de la comunicación Institucional - (Comunicación Interna).
-	Carrera: Diseño, implantación y ampliación del Sistema de Carrera Judicial.	Esficientización y Desconcentración de la UDAF Regional de Quetzaltenango.	Desarrollo Jurisdiccional: Certificación de personal jurisdiccional.	Comunicación Interna: Fortalecimiento de la comunicación Institucional - (Presencial).
-	Carrera: Diseño e implantación del Sistema de Carrera Administrativa del Organismo Judicial.	Desarrollo Orgánico: Compilación de Organigramas Administrativos.	Desarrollo Jurisdiccional: Sistematización de embargos.	Comunicación Interna: Fortalecimiento de la comunicación Institucional - (Criterio Procedimental Sistema administrativo).
-	Carrera: Reconocimiento al desempeño laboral.	Desarrollo Orgánico: Ampliación de capacidad de la Dirección de Suministros.	Desarrollo Jurisdiccional: Ampliación del Principio de Oralidad Ramo Penal.	Comunicación Interna: Fortalecimiento de la comunicación Institucional - (Criterio Procedimental Sistema RRHH).
-	Carrera: Iniciativa para reforma de Ley de la Carrera Judicial.	Desarrollo Orgánico: Sistema de Comunicación Estratégica.	(6) Desarrollo Jurisdiccional: Principio de Oralidad Ramo Civil.	Comunicación Interna: Plan de divulgación de vacantes.
-	Evaluación de desempeño: Evaluación del desempeño a personal administrativo.	Desarrollo Orgánico: Supervisiones de ofi cio.	(7) Desarrollo Jurisdiccional: Principio de Oralidad Ramo Laboral.	Comunicación Estratégica: Sistema de información pública con medios de comunicación.
-	Evaluación de desempeño: Efi cientizar la evaluación del desempeño de jueces.	Desarrollo Orgánico: Proyectos de mejora continua.	(8) Desarrollo Jurisdiccional: Funcionamiento óptimo de los juzgados y tribunales de ferreidicio.	Comunicación Estratégica: Fortalecimiento a la comunicación bilateral interna.

Guatemala

	<p>Plazos Legales y Retraso Judicial</p> <p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Gestión de Recursos Humanos</p> <p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.</p>	<p>Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación</p> <p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana</p> <p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Transparencia y Rendición de Cuentas</p> <p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.</p>
	-	<p>Evaluación de desempeño: Asistencia psicológica a jueces.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Unidad de gestiones y operaciones administrativas.</p>	<p>Desarrollo Jurídicial: Sistema electrónico de notificación y citación.</p>	<p>(3)</p>

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
<p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.</p>	<p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.</p>
-	<p>Capacitación: Programa de capacitación y actualización regional.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Unidad de gestiones y operaciones fi nancieras.</p>	<p>(9) Desarrollo Jurisdiccional: Búsqueda del juzgado modelo en los Juzgados de Primera Instancia de Trabajo.</p>	-
-	<p>Capacitación: Programa de becas y postgrados.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Directorio telefónico.</p>	<p>Desarrollo Jurisdiccional: Estudio en materia contencioso administrativo.</p>	-
-	<p>Capacitación: Programas de control y registro de capacitación.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Servicio de mensajería y paquetería.</p>	<p>Desarrollo Jurisdiccional: Ampliar cobertura del SGT.</p>	-
-	<p>Capacitación: Evaluación de la excelencia profesional de docentes.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Expediente administrativo electrónico.</p>	<p>Desarrollo Jurisdiccional: Jurisprudencia en Fallos en las Acciones de Amparo.</p>	-
-	<p>Capacitación: Impulso de la excelencia profesional de docentes.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Ampliar cobertura en órganos jurisdiccionales del Sistema de Gestión de Tribunales.</p>	<p>(10) Desarrollo Jurisdiccional: Agilización de procesos administrativos por medio de Sedes Judiciales.</p>	-
-	<p>Capacitación: Actualización del Programa de capacitación administrativa.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Medición de la carga de trabajo.</p>	<p>Cobertura: Ampliar la impartición de justicia con Juzgados especializados.</p>	-
-	<p>Capacitación: Capacitación orientada a competencias.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Diagnóstico de necesidades tecnológicas.</p>	<p>Cobertura: Ampliar la impartición de justicia con Juzgados de Mayor Riesgo.</p>	-
-	<p>Capacitación: Evaluación de la excelencia laboral.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Fortalecimiento del Desarrollo Institucional.</p>	<p>Cobertura: Ampliar la impartición de justicia con Juzgados de Turno</p>	-
-	<p>Capacitación: Especialización de Jueces por ramo.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura.</p>	<p>Cobertura: Ampliación de la cobertura de los Centros Administrativos de Gestión Penal y de Servicios Auxiliares de la Administración de Justicia.</p>	-
-	<p>Capacitación: Diagnóstico de necesidades de capacitación para los Órganos Jurisdiccionales a cargo de las Cámaras.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Inventario físico.</p>	<p>Cobertura: Mejorar la atención al usuario</p>	-
-	<p>Capacitación: Capacitación y especialización para los Órganos Jurisdiccionales a cargo de las Cámaras.</p>	<p>Desarrollo Orgánico: Monitoreo de las necesidades y problemática de los órganos jurisdiccionales.</p>	<p>Cobertura: Ampliación de cobertura de los ramos a cargo de la Cámara Civil.</p>	-

Guatemala

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.	Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.	Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos	1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial	Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.
-	Régimen Disciplinario: Estudio - Análisis de Sistemas de Control y Régimen Disciplinario.	Desarrollo Orgánico: Implantación del Plan Marco Institucional y Plan Estratégico Quinquenal.	Cobertura: Agilización de procesos con la implementación del Modelo Pluripersonal.	-
-	Régimen Disciplinario: Sistema de Integridad Institucional.	Desarrollo Orgánico: Digitalización de firma de jueces en Protocolos.	Competencia: Ampliación de cuantía de Juzgados de Paz.	-
-	Régimen Disciplinario: Normativa en traslados.	Desarrollo Orgánico: Ampliación de cobertura del servicio de CENADOJ.	Competencia: Modificación de competencia en Juzgados de Paz Comunitarios.	-
-	Régimen Disciplinario: Mejorar la aplicación del Régimen Disciplinario.	Desarrollo Orgánico: Acceso electrónico del personal a Unidades Administrativas.	Competencia: Competencia territorial según ubicación geográfica.	-
-	Régimen Disciplinario: Sistema estadístico de sanciones disciplinarias.	Desarrollo Orgánico: Integración de la actividad de construcción e infraestructura.	Competencia: Turnos entre juzgados de paz.	-
-	Régimen Disciplinario: Fortalecimiento a la Unidad de Régimen Disciplinario.	Desarrollo Orgánico: Reestructuración administrativa en Cámara Civil.	Competencia: Separación de ramo mixto.	-
-	Régimen Disciplinario: Fortalecimiento al Consejo de la Carrera Judicial.	Desarrollo Orgánico: Desconcentración del CENADOJ.	Competencia: Separación de ramos relativos a la niñez y adolescencia.	-
-	Incentivos: Instancia permanente de Diálogo Laboral Profesional.	Desarrollo Orgánico: Manejo de inventarios de la Coordinadora Regional de Quetzaltenango.	(11) Fortalecimiento Legal: Reforma Penal.	-
-	Incentivos: Reforma a la Ley de Clases Pasivas.	Desarrollo Orgánico: Cambio de percepción en la atención de usuarios en la Gerencia Financiera.	(12) Fortalecimiento Legal: Incrementar la pena en delitos típicos.	-
-	Incentivos: Retiro Voluntario.	Desarrollo Orgánico: Desconcentración administrativa.	Fortalecimiento Legal: Reestructuración de los Centros de Mediación y Resolución Alternativa de Conflictos.	-
-	Incentivos: Actualización del Sistema de Incentivos.	Desarrollo Orgánico: Reutilización de bienes muebles inventariados.	Fortalecimiento Legal: Divulgación de jurisprudencia.	-
-	Incentivos: Política de remuneración.	Infraestructura Física: Donaciones inmuebles.	(13) Fortalecimiento Legal: Iniciativa para reforma de leyes.	-
-	Incentivos: Expansión de beneficios.	Infraestructura Física: Desarrollo de infraestructura.	Fortalecimiento Legal: Seguimiento a las Reformas a la Ley de Amparo.	-

Guatemala

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
<p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público</p>	<p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.</p>
-	<p>Incentivos: Iniciativas de transformación, fortalecimiento y desarrollo.</p>	<p>Infraestructura Física: Calidad en arrendamientos.</p>	<p>Ética: Promover acciones institucionales relacionadas con la aplicación de principios éticos apegado a las leyes que la regulan.</p>	-
-	<p>Cambio Cultural: Formación en materia de equidad de género.</p>	<p>Infraestructura Física: Evaluación de edificios.</p>	<p>Ética: Formular indicadores de cumplimiento de objetivos institucionales.</p>	-
-	<p>Cambio Cultural: Protección a la Víctima en caso de violencia intrafamiliar y delitos penales relativos al género.</p>	<p>Infraestructura Física: Vivienda para jueces en Juzgados de Paz que no cuentan con ésta.</p>	<p>Ética: Programa de sensibilización y cambio de conducta</p>	-
-	<p>Cambio Cultural: Divulgación y sensibilización en temas relacionados al género.</p>	<p>Infraestructura Física: Acondicionamiento de Órganos Jurisdiccionales.</p>	<p>Ética: Fomentar programas para el Manejo de Crisis en el área jurisdiccional.</p>	-
-	<p>Cambio Cultural: Traducción del convenio 169.</p>	<p>Infraestructura Física: Condiciones mínimas laborales.</p>	-	-
-	<p>Cambio Cultural: Unidad de Derecho Indígena.</p>	<p>Infraestructura Física: Mejoramiento de la imagen física de los Órganos Jurisdiccionales.</p>	-	-
-	-	<p>Infraestructura Física: Construcción de Edificios Tribunales a nivel nacional.</p>	-	-
-	-	<p>Infraestructura Física: Atención especializada al usuario de los servicios del Ramo Civil.</p>	-	-
-	-	<p>Infraestructura Física: Estación de atención al usuario.</p>	-	-
-	-	<p>Tecnología: Tecnología para comunicación Interna (Red de comunicación).</p>	-	-
-	-	<p>Tecnología: Red en Juzgados de Primera Instancia.</p>	-	-
-	-	<p>Tecnología: Tecnología para comunicación Interna (Internet).</p>	-	-
-	-	<p>Tecnología: Programa de digitalización de Archivos.</p>	-	-
-	-	<p>Tecnología: Centralización de Acuerdos y Disposiciones de Autoridades Superiores.</p>	-	-

Guatemala

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.	Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.	Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos	1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial	Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.
-	-	Tecnología: Programa informático para el sistema de Recursos Humanos.	-	-
-	-	Tecnología: Sistema informático para la consulta del estado de procesos civiles.	-	-
-	-	Tecnología: Implementación del Sistema de Gestión de Tribunales -SGT- como fuente de información estadística.	-	-
-	-	Tecnología: Control de las gestiones del IGSS.	-	-
-	-	Tecnología: Digitalización de documentación de respaldo de pago de viáticos.	-	-
-	-	Transporte: Dotación de medios de transporte.	-	-
-	-	Transporte: Unidades Regionales de Transporte.	-	-
-	-	Distribución Presupuestaria: Auditoría Externa Financiera y Administrativa.	-	-
-	-	Distribución Presupuestaria: Análisis del sistema de ejecución presupuestaria.	-	-
-	-	Distribución Presupuestaria: Sistema de Administración Financiera -SIAF-.	-	-
-	-	Distribución Presupuestaria: Análisis de costos de funcionamiento del Organismo Judicial.	-	-
-	-	Distribución Presupuestaria: Asesoramiento en los planes operativos.	-	-
-	-	Distribución Presupuestaria: Plan de reducción de gastos por servicios básicos.	-	-
-	-	Distribución Presupuestaria: Eficiencia Energética.	-	-
-	-	(10)	-	-

Guatemala

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.	Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.	Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos	1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial	Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.
Estudio del juicio ejecutivo y gestiones preparatorias con miras a la reforma procesal civil	Modelo Integrado de Formación y Capacitación Continua	Mejora de la Gestión en Cortes, Tribunales y Juzgados y Desarrollo de Sistemas Informáticos de Apoyo	Diagnóstico, Estrategia y Diseño de Posición frente a Nuevos Tribunales y Limitación de Competencia	Fortalecimiento de los Mecanismos de Rendición de Cuentas para el Poder Judicial de Chile
Revisión de proyectos de ley relacionados con el ámbito de reforma a la justicia civil.	Capacitación a Equipo de Monitores Internos en Materia de Transparencia y Rendición de Cuentas	Implementación Modelo de Gestión para la tramitación de carpeta digital en Cortes de Apelaciones y Juzgados sin estructura administrativa	(1) Establecimiento de un Marco de Intercambio de Conocimiento en Materia de Transparencia y Rendición de Cuentas con países OECD	(1)
Estudio del impacto de la reforma civil en la segunda instancia	Modelo de Carrera Judicial y Funcionaria	Implementación Modelo de Gestión de agendamiento de audiencia en tribunales con estructura administrativa	Desarrollar un centro de extensión del Poder Judicial, para promover las actividades del Poder Judicial dentro y fuera del país como así también los espacios de conversación, reflexión y discusión respecto a las mejoras que permitan una justicia de calidad para el país	-
Estudio para la operativización de la ley del juez destinado	Modelo Integrado de Régimen Disciplinario	Implementar mejoras en los procesos administrativos de los juzgados civiles, entregando herramientas que mejoren su gestión.	Diseño e Implementación del Sistema de Interconexión con Otras Instituciones del Sistema Judicial	-
Revisión de proyectos de ley relacionados con el ámbito penal y procesal penal	(2) Diseño e Implementación Inicial de Servicio de Usuarios del Departamento de Comunicaciones del Poder Judicial	Implementación de modelos y herramientas de gestión para los Tribunales RPP.	Nueva Estrategia Institucional de Participación Interna y Comunicación Externa	-
-	(3) Implementación del Modelo de Atención de usuarios	Implementar mejoras en la tramitación realizada por los juzgados laborales que mejoren su gestión	Diseño y Puesta en Marcha de una Estrategia de Comunicaciones Interna y Externa para el Poder Judicial	-
-	Estudio del Clima Organizacional PJ, Instituto de Sociología UC (ISUC).	Estandarización de los procesos de gestión, de los juzgados de letras	(2)	-
-	Propuesta de Mejoramiento de Beneficios del Sistema de Bienestar del PJ	Apoyo a la Innovación Jurisdiccional	-	-
-	Crear Área Especializada en Temas de Clima en la CAPJ	Elaboración y desarrollo de un proyecto de Ley que contenga elementos necesarios para una efectiva Flexibilidad y Autonomía Financiera - Presupuestaria.	-	-

Chile

	Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
<p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.</p>	<p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.</p>	
	-	-	Plan de Desarrollo Institucional del PIUD	-	-
	-	-	(3)	-	-

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.	Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.	Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos	1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial	Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.
Proyecto de Justicia Restaurativa	Programa de modernización de la Gestión Humana	Proyecto de Circuito Modelo (modalidad de la moderna gestión, oralidad y nuevas tecnologías)	Programa de Participación Ciudadana	Política de Rendición de Cuentas.
Proyecto de Centro de Conciliaciones	Proyecto Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño	Política de Gestión de la Calidad	Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales	Programa de Gobierno Judicial Abierto
Proyecto de implementación del Modelo Oral-Electrónico (Pensiones Alimentarias-Audiencias Tempranas)	-	Proyecto de fortalecimiento de las Oficinas de Comunicaciones Judiciales	Política de comunicación institucional	-
Proyecto de Fortalecimiento del procedimiento de flagrancia.	-	Proyectos de Apoyo para la Toma de Decisiones (Data Warehouse, SIGMA, Plataforma de Información Policial)	-	-
Programa contra el Retraso Judicial	-	Política de Equidad de Género	-	-
-	-	Proyecto Plataforma Integrada de Servicios de Atención a la Víctima (PISAV)	-	-
-	-	Programa de Administración de Proyectos Institucionales	-	-
-	-	Proyecto de Infraestructura Judicial	-	-

Costa Rica

Plazos Legales y Retraso Judicial	Gestión de Recursos Humanos	Planificación Institucional y Gestión Judicial: Procesos, Modernización, Excelencia, Sistema de Planificación	Comunicación Judicial Estratégica y Participación Ciudadana	Transparencia y Rendición de Cuentas
<p>Aplicar la gobernanza en la gestión judicial incorporando los diferentes actores involucrados con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para alcanzar los plazos legales y la disminución de los retrasos.</p>	<p>Consolidar un sistema apropiado e integral del personal para un mejor desempeño y servicio público.</p>	<p>Potenciar la planificación institucional participativa, la modernización y optimización de los procesos con el fin de con el fin de maximizar el uso de los recursos</p>	<p>1. Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía, credibilidad, confianza y legitimidad de la institución. 2. Acercar la institución a la ciudadanía diferenciando el rol del Poder Judicial</p>	<p>Fortalecer la imagen y legitimidad mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la democracia.</p>
<p>IBERRED (Red Iberoamericana de Cooperación Jurídica Internacional)</p>	<p>RIAEJ (Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales).</p>	<p>IBERIUS (Red Iberoamericana de Documentación Judicial)</p>	<p>EJUSTICIA (Justicia en la Sociedad del Conocimiento)</p>	<p>-</p>
<p>COMISIÓN DE SEGUIMIENTO DE LAS REGLAS DE BRASILIA SOBRE ACCESO A LA JUSTICIA DE LAS PERSONAS EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD.</p>	<p>CIACJV (Centro Iberoamericano de Capacitación Judicial Virtual)</p>	<p>COMISIÓN IBEROAMERICANA DE ÉTICA JUDICIAL</p>	<p>COMISIÓN CONJUNTA DE TRABAJO ENTRE PODERES JUDICIALES EUROPEOS Y LATINOAMERICANOS</p>	<p>-</p>
<p>-</p>	<p>AULA IBEROAMERICANA</p>	<p>RED IBEROAMERICANA DE GESTIÓN E INVESTIGACIÓN PARA LA CALIDAD EN LA JUSTICIA (RIGICA-JUSTICIA)</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

PROYECTOS "HIJOS DE CUIMBRE"