



**ÓRGANO JUDICIAL
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA**



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2007-2016



**PRESENTADO POR:
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

SAN SALVADOR,

JULIO - 2007

EL SALVADOR, C.A.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	1
I. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	3
1. Valores	3
2. Misión Institucional	3
3. Visión Institucional	3
4. Estratégica Global	3
5. Lema	3
II. OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	4
1. Objetivos Institucionales	4
a) Objetivo General del Plan	
b) Objetivos Estratégicos	4
2. Políticas Institucionales	5
3. Estrategias para la Ejecución del Plan Estratégico Institucional	5
III. ALCANCE, LIMITACIONES Y PREMISAS PARA LA EJECUCION DEL PLAN	6
1. Alcance	6
2. Limitaciones	6
3. Premisas	6
a) Variables de Control Externo	6
b) Variables de Control Interno	6
IV. PROBLEMÁTICA DETECTADA	7
V. LINEAS ESTRATÉGICAS	9
1. Jurídica Institucional	10
a) Descripción	10
b) Objetivo	10
c) Políticas	10
d) Desarrollo	11
2. Jurídica Administrativa Institucional	15
a) Descripción	15
b) Objetivo	15
c) Políticas	15
d) Desarrollo	16
3. Coordinación con el Sector de Justicia y otras Instituciones	20
a) Descripción	20
b) Objetivo	20
c) Políticas	20
d) Desarrollo	20
4. Recursos Humanos	23
a) Descripción	23
b) Objetivo	23
c) Políticas	23
d) Desarrollo	23

5. Cultura Jurídica y Comunicaciones	29
a) Descripción	29
b) Objetivo	29
c) Políticas	29
d) Desarrollo	30
6. Finanzas, Presupuesto, Infraestructura Física y Equipamiento	34
a) Descripción	34
b) Objetivo	34
c) Políticas	34
d) Desarrollo	34
7. Administrativa Institucional	38
a) Descripción	38
b) Objetivo	38
c) Políticas	38
d) Desarrollo	39
	42
VI. TABLERO DE INDICADORES	
VII. ACTORES INVOLUCRADOS	45
1. Actores Internos	45
2. Actores Externos	46
VIII. FINANCIAMIENTO DEL PLAN	49
1. Proyección de Ingresos para el período 2007-2016	50
2. Distribución Presupuestaria por Línea Estratégica	50
3. Otras fuentes de financiamiento	51
IX. SISTEMA DE FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN	50
1. Sistema de Formulación de Planes	51
2. Sistema de Seguimiento y Evaluación de Planes	60
ANEXOS:	
Anexo No. 1 NORMATIVA INSTITUCIONAL	66
1. Constitución de la República	66
2. Leyes que Regulan la Función Jurisdiccional	67
3. Leyes que Regulan la Organización Interna del Órgano Judicial	68
4. Leyes que Regulan atribuciones para Dependencias del Órgano Judicial	68
5. Reglamentos	69
6. Disposiciones Administrativas	70

Anexo No.2 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	72
1. Estructura de Organización Administrativa	72
2. Áreas de Trabajo Institucionales	74
3. Síntesis de Funciones por Área de Trabajo	75
a) Dirección Superior	75
b) Jurisdiccional o de Administración de Justicia	76
c) Jurídica-Legal	77
d) Administrativa	78
e) Asesorías	79
Anexo No. 3 PRINCIPALES LOGROS INSTITUCIONALES 2004/2006	81
Anexo No. 4 RELACIONES FUNCIONALES CON EL SECTOR DE JUSTICIA	89
Anexo No. 5 METODOLOGIA	90
1. Formulación del Pensamiento Estratégico (Encuesta de Opinión sobre Pensamiento Estratégico)	90
2. Cuestionario para la Revisión y Evaluación del Pensamiento Estratégico	91
3. Revisión del Plan Estratégico de Desarrollo Judicial 2004/2013	95
4. Resultados de Taller de Consulta para la Formulación del Plan Estratégico Institucional 2007-2016	97
Anexo No. 6 INDICADORES DE GESTION DEL ORGANO JUDICIAL	109

PRESENTACIÓN

Para la Dirección de Planificación es una satisfacción cumplir el compromiso de presentar este esfuerzo profesional, que nace con la finalidad de dar respuesta a las nuevas demandas y retos que la población plantea y que se pretende sustentar en el presente Plan Estratégico Institucional 2007-2016.

En un contexto cada vez más demandante de parte de la población, constituye un avance significativo la formulación consensuada de un plan de largo plazo, que recoge las acciones necesarias para que el Órgano Judicial se proyecte en los próximos diez años, como una Institución responsable de sus atribuciones constitucionales.

Por tanto, este documento pretende guiar a este Órgano del Estado en el camino de la modernización judicial, teniendo como objetivo máximo alcanzar en el plano de la realidad, el precepto constitucional de "Pronta y Cumplida Justicia".

El Plan Estratégico Institucional (PEI) se enfoca a partir del Pensamiento Estratégico del Órgano Judicial, el cual fue construido con los aportes de funcionarios/as y personal clave consultados en talleres para tal fin, luego se identificaron siete Líneas Estratégicas: Jurídica Institucional; Jurídica Administrativa Institucional; Coordinación con el Sector de Justicia y otras Instituciones; Cultura Jurídica y Comunicaciones; Recursos Humanos; Finanzas, Presupuesto, Infraestructura y Equipamiento; y la Administrativa Institucional; con los objetivos a cumplir en los próximos años.

Los objetivos estratégicos se perfilan como grandes desafíos institucionales, los cuales se encuentran en cada una de las Líneas Estratégicas, ejecutadas mediante componentes, metas y acciones estratégicas, convirtiéndose estas últimas en el eje central en donde la dinámica institucional. El acercamiento o lejanía de la meta, se conocerá por medio de cada uno de los indicadores construidos, los cuales estarán en el Sistema de Planificación Institucional, específicamente en el Tablero de Indicadores del Plan.

La incorporación de un grupo de Indicadores de Gestión marca la diferencia con los procesos de planeación anteriores a esta nueva etapa, que como su nombre lo indica, permitirán contar de primera mano con información para darse cuenta en qué medida se está cumpliendo con las metas propuestas. De esta forma el Órgano Judicial se enlaza con una cultura de Planeación y por qué no decirlo, con una Cultura de Medición, partiendo de la concepción: Lo que no se mide, no se gestiona, o en su defecto no se hace, o se deja de hacer y no se controla.

En el PEI se han tomado en cuenta la opinión y aportes de los/as actores claves de las diferentes Áreas de Trabajo de la Institución, convergiendo en dicho proceso Magistrados y Magistradas de Corte y de Cámara, Jueces y Juezas de las diferentes competencias jurisdiccionales a lo largo y ancho del país y actores de las unidades administrativas, jurídica-legales y de asesorías. Este proceso amplio de consulta y alta participación, es el garante para que los programas de actuación que guiarán el presupuesto institucional para los próximos ejercicios fiscales, se elaboren a partir del marco referencial y estratégico que se establece en el Plan.

El contenido de este documento es el siguiente: I. Pensamiento Estratégico, II. Objetivos, Políticas y Estratégicas, III. Alcance, Limitaciones y Premisas para la Ejecución del Plan, IV. Problemática Detectada, V. Líneas Estratégicas, VI. Tablero de Indicadores del Plan VII. Actores Involucrados, VIII. Financiamiento del Plan, IX. Sistema de Formulación, Seguimiento y Evaluación del Plan y en anexos se encontrará la Normativa Institucional, la Organización Institucional, los Principales Logros Institucionales 2004-2006, las Relaciones Funcionales con el Sector de Justicia y Metodología utilizada.

Los desafíos que en el presente Plan se asumen constituyendo los retos más importante de este nuevo momento en la vida del Órgano Judicial, requiriendo de total y absoluto compromiso de todos/as los/as servidores/as judiciales y también, es el momento en que más esfuerzos requerirán la implementación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2007-2016.

Para ello, lo importante es el deseo y voluntad no sólo de hacer bien las cosas, sino de hacerlas con disposición, entrega, pasión y con la mejor calidad posible, sin perder de vistas los nuevos derroteros que reclama la sociedad salvadoreña, como una necesidad insoslayable de fortalecer la cultura de género al interior de la Institución.

El cumplimiento anual del presente Plan Estratégico Institucional, coadyuvará que en el país se mejore la imagen institucional y por supuesto la Pronta y Cumplida Justicia, comprometiéndose la Dirección de Planificación Institucional, a monitorear en forma constante la ejecución del Plan, el cual requiere de la participación y mística de trabajo de los responsables de cada objetivo estratégico para el logro de la Misión y Visión institucionales.

I. PENSAMIENTO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

Definido por los principales actores involucrados en la gestión judicial y administrativa, el Pensamiento Estratégico del Órgano Judicial se ha formulado de la manera siguiente:

1. VALORES INSTITUCIONALES

Son los que representan las convicciones filosóficas de los/as funcionarios/as y empleados/as del Órgano Judicial

JUSTICIA	IMPARCIALIDAD	VERDAD
ÉTICA	CAPACIDAD	INDEPENDENCIA
TRANSPARENCIA	PROBIDAD	SEGURIDAD JURÍDICA

2. MISIÓN INSTITUCIONAL

Constituye la razón de ser del Órgano Judicial, la cual se plasma a continuación:

“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”.

3. VISION

Las expectativas de lo que se desea alcanzar en un futuro no lejano, la Visión Institucional puede expresarse como sigue:

“SER UN ÓRGANO JUDICIAL MODERNO, RECONOCIDO 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”.

4. ESTRATEGIA GLOBAL

Conjunto de acciones a desarrollar en los próximos años y se define de la manera siguiente:

“CONCENTRAR TODO EL ESFUERZO Y RECURSOS DEL QUEHACER INSTITUCIONAL DEL ÓRGANO JUDICIAL EN ASEGURAR SISTEMÁTICAMENTE UNA PRONTA Y CUMPLIDA JUSTICIA A LA SOCIEDAD SALVADOREÑA”.

5. LEMA

El máximo objetivo que debe impulsar al desempeño eficaz, eficiente y con calidad se expresa en el Lema siguiente:

“PRONTA Y CUMPLIDA JUSTICIA”

II. OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

Es fundamental que los responsables directos y los equipos técnicos de todas las Áreas de Trabajo de la Institución (Dirección Superior, Jurisdiccional, Jurídica Legal, Administrativa y la de Asesorías) sean coincidentes con los objetivos, políticas institucionales y estrategias para su ejecución; así como conozcan la metodología utilizada para su formulación, los alcances y limitaciones del mismo, antes de identificar los destinos específicos y el sentido en el cual se desea avanzar.

1. Objetivos Institucionales

a) Objetivo General del Plan

Disponer de un instrumento de planificación que oriente en forma responsable y ordenada el accionar del Órgano Judicial en el período 2007-2016, de acuerdo a los fines que persigue de brindar servicios de justicia a la población salvadoreña con agilidad, calidad, transparencia y accesibilidad.

b) Objetivos Estratégicos

- i) Mejorar la capacidad de respuesta (eficiencia) del Órgano Judicial a la demanda de servicios de administración de justicia de la población salvadoreña, mediante la modernización del marco normativo, el mejoramiento en el funcionamiento de los niveles de decisión, el desarrollo de nuevos modelos de gestión y del recurso humano así como su compromiso con la labor que ejecutan y la incorporación de tecnología adecuada.
- ii) Promover un justo equilibrio entre lo propiamente jurisdiccional y lo administrativo mediante el análisis de procesos, de la ejecución presupuestaria, de las políticas de capacitación, del soporte técnico, entre otros; para que los mismos respondan a la naturaleza propia del Órgano Judicial.
- iii) Potenciar los mecanismos actuales de coordinación entre las instituciones del Sector de Justicia, así como de otros entes relacionados tanto nacionales como internacionales; con el propósito de sumar esfuerzos, para una mayor seguridad ciudadana y el fortalecimiento del Estado de Derecho.
- iv) Promover institucionalmente una cultura de planificadora acompañada de sistemas de monitoreo y evaluación de la gestión, que incorpore la opinión de los/as usuarios/as y de la ciudadanía en general; en busca de un mejoramiento en la calidad de los servicios que se prestan y del establecimiento de una cultura de medición.
- v) Desarrollar los mecanismos de comunicación e información apropiados que promuevan la transparencia, la homogeneización en el conocimiento de las políticas, disposiciones y el aporte de todos los actores, tanto internos como externos; para una correcta y oportuna retroalimentación que favorezca la efectividad en la gestión.

Con estos objetivos, la planificación se interesa por el futuro pero en relación a decisiones que se deben tomar en el presente sobre planes prospectivos formulados principalmente en términos cualitativos y cuantitativos, que por su naturaleza no incluyen programas específicos de inversiones sino más bien esbozan los lineamientos generales de líneas estratégicas, componentes, factores críticos, metas, indicadores, acciones estratégicas y políticas para alcanzar la posición que la institución ha declarado en su visión.

2. Políticas Institucionales

Representan planteamientos generales que guían y canalizan el pensamiento y la gestión en la toma de decisiones, delimitando un campo de acción y asegurando que dichas decisiones se dirijan al logro de los objetivos planeados, respetando la normativa institucional (anexo No. 1).

Las políticas han sido expresadas como conclusiones en diferentes convenciones, talleres y seminarios efectuados con personal del Órgano Judicial, representativo de los diferentes niveles organizacionales y de todo el territorio nacional, que la Corte Suprema de Justicia con el apoyo de gobiernos amigos y organismos de cooperación internacional ha organizado con el fin de analizar la problemática de la Administración de Justicia y de los hechos o circunstancias estructurales que dificultan o imposibilitan la consecución de los objetivos o fines del Órgano Judicial. Estas se definen en cada Línea Estratégica del Plan.

3. Estrategias para la Ejecución del Plan Estratégico Institucional

- a) Conocimiento y Divulgación del Plan Estratégico Institucional 2007-2016 del Órgano Judicial a Dependencias de la Corte Suprema de Justicia, Tribunales y Juzgados que conforman la organización institucional (anexo No. 2).
- b) Designación a la Dirección de Planificación Institucional (DPI), como responsable del seguimiento, verificación del cumplimiento y evaluación de los resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- c) Utilización de marco de referencia el Plan Estratégico Institucional 2007-2016, para la formulación de los Planes Anuales Operativos y otros proyectos institucionales.
- d) Desarrollo de la planificación en forma participativa e integrada, orientada hacia la modernización y tecnificación del Órgano Judicial.
- e) Incremento de los conocimientos y aplicación de la planificación estratégica como instrumento para orientar el desarrollo y la modernización del Órgano Judicial.
- f) Conformación de Comisiones Específicas para reforma y actualización de las leyes que regulan el quehacer del Órgano Judicial.
- g) Fortalecimiento de las habilidades gerenciales de funcionarios/as, ejecutivos/as y jefes/as intermedios/as para tecnificar la administración en general.
- h) Aplicación de técnicas de negociación para captar recursos financieros necesarios para ejecutar las acciones y proyectos especiales del Plan.
- i) Redistribución y adecuación de los recursos humanos a las funciones, competencias y necesidades de las Unidades Organizativas (Tribunales, Juzgados, Centros Judiciales Integrados y Dependencias).
- j) Optimización de la administración de los recursos financieros y racionalización de los recursos materiales y equipos.
- k) Integración de los esfuerzos individuales y unidad de criterio, orientados hacia la modernización del Órgano Judicial y la tecnificación de la administración en general.
- l) Utilización del Sistema Informático de Planificación Estratégica, como instrumento básico para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional y Planes Anuales Operativos.

III. ALCANCE, LIMITACIONES Y PREMISAS PARA LA EJECUCION DEL PLAN

1. Alcance

- a) El Plan Estratégico es un documento de carácter institucional del Órgano Judicial, orientado a lograr un mejor desarrollo y modernización en el período de diez años.
- b) El planteamiento de indicadores y metas a corto, mediano y largo plazo se fundamenta en la información y sugerencias obtenidas en los Talleres de Consulta, realizados con la participación de Magistrados/as, Jueces/zas, Jefes/as y Personal Técnico del Órgano Judicial; así como en el trabajo de campo efectuado.
- c) La base diagnóstica para elaborar el Plan, estableció con el detalle de los principales logros del Órgano Judicial a partir de 2004 al 2006 (anexo No. 3) y la problemática experimentada en el desarrollo de sus funciones. A partir de esta información, se formuló la proyección de indicadores y metas para el período 2007-2016.
- d) Debido a la complejidad del quehacer del Órgano Judicial, se considerará como satisfactorio cuando se logre el 60% de las metas programadas anualmente o que se ubiquen en los niveles de calificación de Excelente, Muy Bueno y Bueno, según la aplicación de la escala siguiente:

Niveles	Rangos
Excelente	80% - 100%
Muy Bueno	70% - 79%
Bueno	60% - 69%
Regular	20% - 59%
Malo	0% - 19%

2. Limitaciones

- a) Insuficiente Presupuesto Anual del Órgano Judicial para cubrir la ejecución del Plan.
- b) Escasos recursos provenientes de la Cooperación Internacional.
- c) Cambios en las políticas y prioridades del Órgano Judicial.
- d) La responsabilidad e interés por parte de los involucrados en la ejecución del Plan.
- e) Eventos fortuitos y de emergencia nacional que impidan el normal desarrollo del quehacer del Órgano Judicial.
- f) Intromisión de otros órganos e instituciones del Estado.

3. Premisas

- a) Variables de Control Externo
 - i. Aprobación del presupuesto del Órgano Judicial que por disposición constitucional corresponde.
 - ii. Aprobación de los Proyectos de Ley presentados ante la Asamblea Legislativa.
 - iii. Que las entidades gubernamentales logren dimensionar y conceptualiza el nuevo modelo estratégico asumido por el Órgano Judicial, siendo algunas de ellas: Corte de Cuentas de la República, Consejo Nacional de la Judicatura, Ministerio Público, Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, etc.
 - iv. Respeto a la independencia judicial.
 - v. Peso de los actores externos sobre la ejecutoria en la gestión judicial: Ministerio Público, Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, Consejo Nacional de la Judicatura, Abogados/as en Ejercicio, ONG´s, Gremiales, etc., tal como se contempla en las relaciones funcionales con el Sector de Justicia (anexo No. 4).

b) Variables de Control Interno

- i. Liderazgo, compromiso y acompañamiento de la Dirección Superior en la socialización interna e impulso político necesario para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ii. Definición de políticas que tomen en consideración el efecto global institucional.
- iii. La función administrativa debe constituirse en facilitadora de la operatividad del Organismo Judicial, en especial de lo jurisdiccional.
- iv. Formulación y Ejecución presupuestaria en concordancia con el Plan Estratégico.
- v. Resultados del seguimiento y la evaluación del Plan sean considerados como insumo para la toma de decisiones a nivel superior.
- vi. Planes anuales operativos ligados al Plan Estratégico. Un primer esfuerzo se manifiesta en la definición de "Acciones Estratégicas" dentro del Plan Estratégico, para promover la formulación de planes anualizados ligados al plan de largo plazo.
- vii. Fortalecimiento de las funciones y desarrollo de investigaciones a nivel institucional para realizar estudios, encuestas, consulta de bases de datos, etc.; que faciliten la información necesaria para alimentar los diferentes indicadores formulados. Cada herramienta de investigación debe ser revisada por la DPI, a fin de que las mismas incorporen información que alimente los indicadores de seguimiento y control institucionales.
- viii. Los nuevos modelos de gestión propuestos son evaluados como medios implementados para mejorarla. De lo anterior se desprende la definición de metas que superan los resultados de la forma tradicional de gestión.
- ix. La Presidencia emitirá todas las directrices necesarias para el fortalecimiento de la DPI en el cumplimiento de las funciones establecidas por Acuerdo de Corte Plena y reflejadas en los procesos que se establecen en el Plan Estratégico Institucional.
- x. Todas las Unidades Organizativas que generen información que permita la construcción de indicadores necesarios para dar seguimiento al Plan Estratégico Institucional y al Plan Estratégico Anual, deberán suministrarla a la DPI en tiempo y forma oportuna de manera que la misma pueda generar los informes necesarios para una adecuada toma de decisiones por parte de Corte Plena en cumplimiento de sus atribuciones.
- xi. Cuando se den movimientos presupuestarios en las Unidades Organizativas que afecten el logro de objetivos asociados al Plan Estratégico Anual, la DPI deberá ser informada con antelación para verificar si esto no pone en riesgo el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.
- xii. Toda contratación, ya sea de servicios personales, profesionales, de obra o de adquisiciones que esté relacionada con las actividades definidas como estratégicas, será previamente analizada conjuntamente con la DPI, para que exista una verificación de concordancia entre la utilización de los recursos y el Plan Estratégico Anual.

IV. PROBLEMÁTICA DETECTADA

Este apartado plantea la problemática detectada a nivel institucional, abarcando todas las áreas de trabajo, tanto las localizadas en la región metropolitana de San Salvador como en las cabeceras departamentales y algunos municipios del país. Con base en la información recopilada, las Líneas Estratégicas del Plan, se agrupan y responden a los problemas en materia administrativa y jurisdiccional que dificultan el buen funcionamiento de la Institución, detectados en la investigación documental y de campo y en Talleres, lo que además facilitó la determinación de acciones y proyectos que requieren de su ejecución en el período de diez años (2007-2016) objeto del presente Plan.

A continuación se presentan los problemas identificados en los Talleres de Consulta, desarrollados con la participación de funcionarios/as y Personal Técnico del Órgano Judicial,¹ clasificado por los aspectos que señala cada uno de ellos.

1. ASPECTOS JURIDICOS-LEGALES

- a) Aplicación discrecional de la Leyes.
- b) Definir la **"impartición de justicia"** y la **"administración de justicia"**, diferenciarlos y relacionarlos apropiadamente.
- c) Es necesario la redistribución de Tribunales y Juzgados y adecuación de sus competencias.
- d) Definir o redefinir la **"función jurisdiccional"** y la **"función administrativa"**, articulándolas eficiente y eficazmente.
- e) Actualización del marco legal salvadoreño.
- f) Redimensionar y reafirmar la **jurisdicción** frente a formas alternas de solución de conflictos.
- g) Definición de la política criminal del Estado.
- h) Es conveniente estudiar la posibilidad de una reforma Constitucional en la que se discuta el modelo de organización del Órgano Judicial, sobre todo en lo que respecta al recargo de funciones administrativas a la Corte Plena y a la administración de la Carrera Judicial.
- i) Redefinición de los Juzgados de Primera Instancia (Mixtos) y crear los que se necesita.
- j) La distribución de las jurisdicciones y competencias en materia civil de los juzgados del interior del país, debe ser estudiada.
- k) Se percibe una formación de centralizar los Juzgados de Paz.
- l) La normativa legal debe ser adaptada a los nuevos modelos de administrar justicia.
- m) La consolidación del sistema de justicia internacional.

2. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

- a) Necesidad de fortalecimiento de las Secciones de Notariado, Probidad, Investigación Judicial e Investigación Profesional.
- b) Insuficientes Centros Judiciales Integrados.
- c) Falta de una oficina en donde se escuchen los problemas internos de los Tribunales y Juzgados.
- d) La cultura organizacional en la toma de decisiones.
- e) La ejecución de los nuevos Centros Judiciales Integrados no es planificada debidamente y se ha dejado de lado el tema de la preparación al cambio.
- f) No existe el desarrollo tecnológico.
- g) Necesidad de reestructurar los modelos de Administración de Justicia, ampliar la cantidad y calidad de Jueces/zas.
- h) Descentralización de los Centros de Atención Psicosocial (CAPS), que no dependan de los Juzgados de Familia.
- i) Centralización de los servicios logísticos.

3. ASPECTOS DE FUNCIONAMIENTO

- a) Deficiente organización y funcionamiento de los Tribunales y Juzgados.
- b) Insuficiente tecnología de información y comunicación en Tribunales y Juzgados del interior del país.
- c) No existen políticas claras y definidas. Hay distorsión al momento de emitir una orden.
- d) No existe articulación entre el aspecto deontológico institucional con los aspectos estratégicos y operativos.
- e) Descoordinación interinstitucional del Sistema de Justicia.
- f) Demasiada burocracia para obtener las herramientas que cada Tribunal y Juzgado necesita.

¹ Por respeto a las personas que emitieron opinión en los talleres, la redacción y contenido de la problemática detectada, se conserva tal como fue expresada.

- a) Algo muy importante que colaboraría a redefinir la visión es el uso de la tecnología para diligenciar los juicios con más precisión.
- b) Se requiere bodegas generales, para llevar los objetos secuestrados que se presentan a los diferentes Tribunales y Juzgados.
- c) Debe hacerse cambios en ambos órdenes (jurisdiccional y administrativo), pero de una manera planificada, ordenada y sistémica, no anteponiendo intereses individuales a los colectivos de la institución.
- d) No existe Escalafón Salarial para los funcionarios de acuerdo a sus exigencias y capacidad.
- e) Deficiencias en la oralidad, no está expandida en materias jurisdiccionales que lo necesitan.

4. ASPECTOS GENERALES

- a) Necesidad de capacitación en Derecho de Integración, en familia, inseminación artificial, manipulación genética, medio ambiente, Globalización y Modernización del Órgano Judicial, Tratados de Libre Comercio y Desarrollo Tecnológico, entre otros.
- b) Existencia de elevados índices delincuenciales.
- c) La tendencia globalizadora exigirá: redimensionar la validez del ordenamiento jurídico interno-externo, modificar y/o sustituir algunas normas constitucionales y secundarias.
- d) El desarrollo de la libertad de expresión y de los medios de comunicación social demandan la construcción de una mejor relación entre las percepciones y exigencias sociales con la función judicial.
- e) Inseguridad ciudadana, lentitud en la Administración de Justicia, el concepto de servidor público.
- f) En un mundo globalizado es necesario que todos los programas y proyectos vayan acorde a la exigencia en proyectos como el TLC y Desarrollo Tecnológico. La justicia desempeña un papel importante pues en un país donde no se respeta el Estado de Derecho difícilmente esos proyectos serán efectivos.
- g) Los programas y proyectos no son acordes a las necesidades.
- h) Los cambios serán mínimos si no se toma en cuenta como reza la Constitución de la República en su Art. 1 Que El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y fin de la actividad del Estado que está organizado para la consecución de la Justicia, de la Seguridad Jurídica y el bien común.
- i) La visión debe ser construida alrededor de todos/as los/as Jueces/zas y Magistrados/as que conforman el Órgano Judicial y debe mantener básicamente el fenómeno de la Globalización en sentido amplio.
- j) Sería conveniente remozar la visión, impregnándola de futurismo como un objetivo de desarrollo por alcanzar en un período de 10 años.
- k) La visión institucional debe redefinirse, ya que debe incorporar mucha dosis de intuición para períodos mayores a un decenio.
- l) Dentro de la misión y visión es necesario enrumbar el curso del Órgano Judicial dentro de lo Jurisdiccional y no tanto en lo administrativo.
- m) Cambiar el aspecto de actitudes de patrones culturales mal heredados del pasado es casi imposible lograrlo.
- n) Se encuentra en crisis la política de seguridad.
- o) El deterioro de la credibilidad en la institucionalidad del Estado.

V. LINEAS ESTRATÉGICAS

Las Líneas Estratégicas representan aquellas grandes acciones hacia las cuales deberá enfocarse la atención colectiva para un futuro previsible y están diseñadas en función de la visión institucional en la que se quiere estar dentro del período del Plan, más que en los resultados específicos que se desea obtener para apoyar la misión y estrategias con una participación interdisciplinaria activa.

Con la particularidad de ser lo bastante específicas para la identificación de aspectos futuros y lo bastante generales para proporcionar la debida flexibilidad, la identificación de las Líneas Estratégicas se fundamenta en los problemas antes mencionados y el papel visionario que valora las predicciones observadas en el medio interno y externo institucional, con una perspectiva razonablemente objetiva.

Mediante una priorización, análisis y resumen que se sustrajo de todos los Talleres realizados por la firma Consultora mencionada en la metodología (anexo No.5), así como de los factores críticos en términos de objetivos, metas y acciones estratégicas que se espera influyan en el cumplimiento del pensamiento estratégico adoptado, a continuación se plantean siete Líneas Estratégicas, presentando en cada una su descripción, el objetivo, las políticas y las acciones o proyectos que se consideran necesarios para mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de justicia a la sociedad. Ellas son: 1. Jurídica Institucional, 2. Jurídica Administrativa Institucional, 3. Coordinación con el Sector de Justicia y otras Instituciones, 4. Recursos Humanos, 5. Cultura Jurídica y Comunicaciones, 6. Finanzas, Presupuesto, Infraestructura y Equipamiento, y 7. Administrativa Institucional.

1. JURIDICA INSTITUCIONAL

a) Descripción

Esta Línea Estratégica contempla la materia propiamente jurídica, la razón de ser de la institución y su responsabilidad ante la sociedad de ofrecer una Pronta y Cumplida Justicia. En este caso se refiere al marco normativo, reformas legales, reglamentos y otros; y su gestión dentro del orden social (conocimiento de la realidad nacional, mejoramiento de imagen, seguridad ciudadana y jurídica, así como divulgación, entre otros).

b) Objetivo

Consolidar el proceso de modernización y revisión del marco legal institucional, a corto, mediano y largo plazo, para propiciar el acceso a la justicia con agilidad, calidad y transparencia; generando confianza en la sociedad salvadoreña, mediante el fomento y fortalecimiento de la seguridad jurídica y el respeto a las instituciones propio de un Estado de Derecho.

c) Políticas

- i. Generar un ambiente de credibilidad y confianza en la población por medio de la eficiencia desde la selección de Magistrados/as y Jueces/zas hasta la resolución de procesos judiciales.
Impulsar la reforma del marco legal y estructural del Órgano Judicial.
- iii. Estructurar un modelo legal aplicable al entorno nacional que comprenda desde la prevención del delito hasta la rehabilitación del delincuente.
- iv. Asegurar las garantías constitucionales en todos los procesos judiciales, con imparcialidad independencia, ética y transparencia; a efecto de proporcionar seguridad jurídica a la sociedad salvadoreña, para la consecución de un Estado Democrático de Derecho.
- v. Desarrollar mecanismos de resolución de casos que agilicen los diferendos entre las partes alcanzando mejores niveles de eficiencia.
- vi. Garantizar el valor normativo inmediato y directo de la Constitución de la República, tutelando los derechos y libertades de los ciudadanos.
Impulsar el desarrollo de la oralidad en todas las materias.
- viii. Administrar la Justicia de manera accesible, transparente e igualitaria para generar credibilidad y confianza, constituyendo así uno de los pilares fundamentales mediante el imperio de la ley para gobernantes y gobernados.
- ix. Desvincular a las Salas de la Corte Suprema de Justicia de lo que no sea estrictamente necesario para su función jurisprudencial.

- x. Integrar la labor jurisdiccional de Magistrados/as de Cámara y Jueces/zas, procurando la separación de las tareas meramente administrativas.
- xi. Tomar las medidas necesarias tendientes a resolver y disminuir la mora judicial.
- xii. Fomentar y fortalecer la organización política nacional, la seguridad jurídica y el respeto a las instituciones dentro de un Estado de Derecho, para generar confianza en el desarrollo y bienestar económico y social de la población, protegiendo el derecho fundamental de la persona humana.
- xiii. Divulgar ampliamente el contenido y alcance de las reformas legales.
- xiv. Incorporar en el marco legal institucional la equidad de género y garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, así como la no discriminación de personas en las decisiones judiciales y en la prestación del servicio público de Administración de Justicia.

Otras políticas más focalizadas a las responsabilidades, atribuciones y funciones encomendadas a las respectivas Unidades Organizativas, serán formuladas y aplicadas en cada una de ellas, respetando por supuesto, el marco general de actuación definido en el presente Plan.

d) Desarrollo

LINEA 1 JURÍDICA INSTITUCIONAL					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 1.1: PROMOCIÓN DE REFORMAS AL MARCO LEGAL Y ESTRUCTURAL DEL ÓRGANO JUDICIAL.					
1.1.1 Impulsar la elaboración e implementación de las reformas de la Ley de la Carrera Judicial, Ley Orgánica Judicial y otras.	Compromiso y acompañamiento de Corte Plena de implementarlo y dar seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Tener Propuestas de ambas normativas para diciembre 2008. Implementación finalizada para el 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance de propuestas de las normativas. % de avance de implementación % satisfacción del personal, producto de la implementación de normativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar propuestas. Divulgar la propuesta de Proyecto de Ley de la Carrera Judicial (Reformas) y la Ley de la Carrera Administrativa Judicial. Elaborar plan de implementación. Dar seguimiento a la implementación del plan. 	Corte Plena y Unidad de Estudios Legales (Proyecto de Asistencia Técnica).
1.1.2 Impulsar reforma normativa vinculante al quehacer del Órgano Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> Impulso ante la Asamblea Legislativa de las Reformas y Proyectos de leyes presentados. Comisiones trabajando comprometidamente. 	Reformar Leyes aprobadas por la Asamblea Legislativa según fechas previstas: <ul style="list-style-type: none"> Ley Penal para 2008. Procesal Penal para 2008. Ley de Procedimientos Constitucionales para 2008. Código de Procedimientos Civiles y Mercantiles para 2008. Ley de Notariado para 2008. Ley de Probidad para 2008. Ley de Lo Contencioso Administrativo para 2008. Ley de Creación del Instituto de Ciencias Forenses para 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> Ley aprobada en fecha prevista. % de satisfacción de los usuarios (implica administrar instrumento de opinión antes y a los tres años de aprobadas las leyes). 	<ul style="list-style-type: none"> Crear comisión de alto nivel conformada por especialistas en cada materia. Realizar consulta ciudadana. Evacuar consultas surgidas en la Asamblea Legislativa. Divulgar leyes en la comunidad jurídica y otros. 	Corte Plena y comisiones designadas en un 80% y el restante 20% dependiendo de la Asamblea Legislativa en aquellas leyes de competencia propia. Para las leyes donde la iniciativa es externa, la participación del Organo Judicial y su responsabilidad es de un 20%.
1.1.3 Fortalecer mecanismos para armonizar la interpretación y aplicación de las Leyes.	Consenso de Corte Plena.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar los sistemas de comunicación e información efectivos que faciliten la aplicación armonizada de las leyes a diciembre 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance del proyecto. % de satisfacción y uso de la información por parte de los/las jueces/zas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar diagnóstico valorando los sistemas. Desarrollar propuestas de los sistemas de comunicación e información de aplicación de legislación. Implementar sistema de comunicación e información. 	Gerencia General de Asuntos Jurídicos.
	Compromiso y acompañamiento de la Dirección Superior.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar a partir de junio de 2008, mecanismos que permitan la aplicación especializada de la Jurisdicción del Medio Ambiente (Agroambiental). 	Tribunales funcionando.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar e implementar la Política Institucional de Medio Ambiente. Implementar el Plan de Funcionamiento de Tribunales Agroambientales, después de aprobada su creación. Capacitar a Jueces/zas de Paz, de lo Penal, y de lo Civil en materia Ambiental. Elaborar un Programa de Formación en Legislación Ambiental dirigido a futuros Jueces/zas Ambientales y Jueces/zas con competencia en esta materia. Elaborar Anteproyectos de Ley Procesal Ambiental. 	Corte Plena, Unidad de Medio Ambiente.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
1.1.3 Fortalecer mecanismos para armonizar la interpretación y aplicación de las Leyes.	Consenso de Corte Plena.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar a partir de julio de 2008, mecanismos que permitan la aplicación especializada de la jurisdicción Penal Juvenil, conforme a estándares internacionales. Lograr un nivel de satisfacción de jueces/zas y Magistrados/as del 40% al año de la implementación de los mecanismos, manteniendo el resultado en evaluaciones posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance. % de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar mecanismos, procesos e instrumentos de comunicación, información y coordinación para aplicación de la Ley Penal Juvenil y Ley de Ejecución de Medidas al Menor. 	Unidad de Justicia Juvenil
1.1.4 Seleccionar y promover Jueces/zas con idoneidad por medio de mecanismos transparentes.	Mejoramiento de los mecanismos actuales o aprobación e implementación de la nueva Ley de Carrera Judicial o sus reformas.	<ul style="list-style-type: none"> Reformar y/o aprobar Ley de la Carrera Judicial para el 2009 o mecanismos actuales mejorados para diciembre 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> Ley aprobada y en vigencia en fecha programada o mecanismos mejorados. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la legislación existente y su funcionamiento. Desarrollar una propuesta que contemple mejoras, modernización y coherencia con el Plan Estratégico Institucional. 	Corte Plena, Comisión del Proyecto de Ley, Unidad de Estudios Legales (Proyecto de Asistencia Técnica), Unidad Técnica Central, Dirección de Recursos Humanos en un 80%. El restante 20% corresponde a la Asamblea Legislativa.
	Evaluación de ejecutoria de personal judicial efectuada de forma transparente, con claros y comprensibles criterios de valoración y con mecanismos de capacitación y desarrollo del recurso humano coherentes con los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> Obtener valoración anual de bueno en al menos un 75% de los nuevos mecanismos. Obtener un 95% de efectividad, en evaluaciones anuales una vez implementada la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> % aspirantes a jueces/zas que conocen y aprueban los criterios de evaluación aplicados. % de evaluación alcanzado según meta. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar manuales que describan con claridad los criterios de evaluación, ponderación y consecuencias de los resultados (medidas posteriores). Desarrollar instructivos de evaluación, ponderación y las consecuencias de los resultados (medidas posteriores). Divulgar al personal los mecanismos de selección y promoción. 	En cuanto a la implementación y seguimiento de la Ley o de las mejoras mientras se aprueba la Ley, los responsables son el Consejo Nacional de la Judicatura y Corte Plena en el 100%.
1.1.5 Seleccionar y promover Funcionarios/as y empleados/as judiciales con idoneidad por medio de mecanismos transparentes.	Ley de la Carrera Administrativa Judicial funcionando apropiadamente (Reglas del Juego claras para todas las partes - deberes y derechos).	<ul style="list-style-type: none"> Reformar y/o aprobar Ley para el 2009 o mecanismos actuales mejorados para diciembre 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> Ley aprobada y en vigencia en fecha programada o mejoras en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la legislación existente y su funcionamiento; Desarrollar propuesta de mejoras. 	Corte Plena, Comisión del Proyecto de Ley, Unidad Técnica Central, Dirección de Recursos Humanos en un 80%. El restante 20% corresponde a la Asamblea Legislativa.
	Evaluación del desempeño de personal efectuada de forma transparente, con claros y comprensibles criterios de valoración y con mecanismos de capacitación y desarrollo del Recurso Humano coherentes con los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> Obtener valoración anual de bueno en al menos un 75% de los nuevos mecanismos. Obtener un 95% de efectividad, en evaluaciones anuales una vez implementada la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> % de personal conocen y aprueban los criterios de evaluación aplicados. % de evaluación alcanzado según meta. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar instructivos de evaluación, su ponderación y las consecuencias de los resultados (medidas posteriores). Divulgar al personal los mecanismos de selección y promoción. 	Unidad Técnica Central y Dirección de Recursos Humanos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 1.2: GENERACION DE CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN LA POBLACION					
1.2.1 Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión judicial.	Control sobre los procesos de apoyo de gestión judicial que tienen gran impacto sobre los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar mecanismos de monitoreo y control sobre los procesos de gestión judicial para 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución o Evacuación Parcial Evacuación Global Procesos Ingresados Congestionamiento Acumulación Represamiento Cumplimiento de Penas Alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar posibles procesos que impactan la gestión. Desarrollar mecanismos de monitoreo y control. Implementar mecanismos de monitoreo y control. Rendir informes trimestrales de implementación. 	Gerencia General de Asuntos Jurídicos, (Sistemas Administrativos y DPLA)
1.2.2 Diseñar e implementar un proceso permanente de consulta pública.	Sistematización del proceso de consulta pública.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los resultados sobre opinión pública de la gestión del OJ en un 20% en el 2009, en un 5% anual a partir del 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> % aceptable de opinión pública. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y aplicar encuestas (percepción sobre Seguridad, Transparencia, Independencia Judicial, Impunidad, Tiempo de resolución, Costo de la justicia y Funcionamiento de los Centros Judiciales Integrados). Desarrollar un centro de acopio para el análisis y producción de reportes cuya divulgación responda a criterios de competencia y responsabilidad. 	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas.
	Atención efectiva y oportuna de los hallazgos o asuntos de gran interés institucional que afectan el logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un sistema de recepción y gestión de sugerencias de los/las usuarios/as para diciembre del 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> % de implementación del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el sistema Implementar el sistema 	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas.
COMPONENTE 1.3: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA					
1.3.1 Proponer e implementar reformas y mecanismos para mejorar los servicios jurídicos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> Adjudicación oportuna y transparente de la Consultoría "Modernización del Departamento de Investigación Judicial y las Secciones de Probidad, Notariado e Investigación Profesional". Compromiso, acompañamiento y Aprobación de productos por parte de la Dirección Superior. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y finalizar Implementación para finales del 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance de la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Plan de Implementación. Dar seguimiento y evaluación al Plan de Implementación. 	Gerencia General de Asuntos Jurídicos, Comité Técnico de Contraparte (Departamento de Investigación Judicial y Secciones de Probidad, Notariado e Investigación Profesional).

2. JURIDICA ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL

a) Descripción

Esta Línea Estratégica es el enlace entre lo propiamente jurídico y la Administración de Justicia. Contempla revisión de procesos; la toma de decisiones dirigidas a mejorar los tiempos de resolución de causas, la atención al usuario/a, la promoción y aplicación de herramientas de planificación, medición y control para una mayor efectividad.

b) Objetivo

Orientar hacia la modernización y democratización el quehacer judicial, promoviendo una eficiente estructura de organización administrativa y de funcionamiento; con la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y sistemas de información, que le permitan al Órgano Judicial cumplir con el compromiso asignado por la Constitución de la República.

c) Políticas

- i. Desarrollar una estructura organizativa dinámica, lógica y funcional de acuerdo a la naturaleza de las responsabilidades y tareas asignadas a cada Unidad de Organización dentro de la Institución.
- ii. Propiciar la descentralización de funciones administrativas de la Dirección Superior, delegando mayor responsabilidad en los niveles de Gerencia Estratégica, Dirección Ejecutiva y mandos operativos.
- iii. Promover e implementar la planificación estratégica, respetando y haciendo cumplir la definición de los valores, la misión, la visión y la estrategia global (Pensamiento Estratégico).
- iv. Guiar el funcionamiento institucional basado en objetivos estratégicos a ser logrados a través de planes anuales operativos, considerados dentro de planes a mediano y largo plazo.
- v. Implementar métodos modernos y sistemas para la efectividad de los despachos judiciales.
- vi. Contratar las consultorías estrictamente necesarias para completar los esfuerzos del personal de la Institución y del Sector de Justicia.
- vii. Desarrollar un estilo de gestión técnico-administrativo y de apertura al diálogo.
- viii. Fortalecer el modelo de Centros Judiciales Integrados.
- ix. Elaborar diagnósticos de la realidad política, social, económica y cultura y su incidencia en la administración de justicia para priorizar la agenda de reforma legal.
- x. Optimizar la distribución de las competencias jurisdiccionales en función de brindar accesibilidad a la población a ser servida.
- xi. Reorientar la reforma judicial ampliando las acciones al aspecto institucional y cultural, procurando no limitarla al área legal.
- xii. Consolidar y mantener un sistema de recopilación, registro y procesamiento de las actividades jurisdiccionales y administrativas.
- xiii. Desarrollar la reglamentación interna para el manejo óptimo de la cooperación externa.
- xiv. Integrar la perspectiva de género en los procesos de planificación estratégica y táctica u operativa del Órgano Judicial.
- xv. Centralizar la normatividad y descentralizar la operatividad de la función administrativa otorgando mayor autoridad y libertad de acción a las dependencias con jurisdicción regional
- xvi. Conformar la Unidad Organizativa para la coordinación administrativa centralizada de los Centros Judiciales Integrados o Centros Integrados de Justicia.
- xvii. Centralizar los archivos históricos del Órgano Judicial y desconcentrar regionalmente los archivos intermedios y activos; guardando la debida interdependencia entre expedientes judiciales y la documentación administrativa.

Otras políticas más focalizadas a las responsabilidades, atribuciones y funciones encomendadas a las respectivas Unidades Organizativas, serán formuladas y aplicadas en cada una de ellas, respetando por supuesto, el marco general de actuación definido en el presente Plan.

d) Desarrollo

LINEA 2 JURÍDICA ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 2.1: REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA DEL ÓRGANO JUDICIAL					
2.1.1 Implementar métodos modernos y sistemas para el gerenciamiento de los despachos judiciales junto al desarrollo de una estructura organizativa dinámica, lógica y funcional.	Revisión y evaluación técnica de los esfuerzos realizados.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el primer Modelo de Centros Judiciales Integrados a más tardar en enero 2008. Indicadores de gestión son mejorados en al menos un 10%. 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo funcionando en fecha prevista y en las condiciones planificadas. % de mejoramiento en indicadores de gestión. Resolución o Evacuación Parcial Evacuación Global Procesos Ingresados Congestionamiento Acumulación Represamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar los esfuerzos ya realizados en el desarrollo del modelo. Desarrollar los mecanismos de seguimiento y control de avance del modelo. Establecer los criterios de funcionamiento del modelo y verificar su cumplimiento. 	Corte Plena Gerencia General de Asuntos Jurídicos (Sistemas Administrativos), Comisión designada, Equipo de implementación.
	Decisión política de implantar los modelos de la forma en que fueron diseñados.	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar consultorías y/o Estudios Internos sobre Línea Base para cada Centro Judicial Integrado por implementar, seis meses antes del inicio de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> # de estudios finalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Efectuar los estudios que permitan los ajustes necesarios para fortalecer el modelo. 	DPI, Comisión designada y Unidad Coordinadora del Proyecto de Modernización del Órgano Judicial.
2.1.2 Desarrollar e implementar nuevos modelos de gestión de despacho judicial en concordancia con el Plan Estratégico Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Conciliación de los estilos de administración de despachos; rompiendo paradigmas y disminuyendo el temor al cambio. Aplicabilidad de Resultados del Nuevo Mapa Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar los aspectos coincidentes de los modelos en el 10% de los despachos para finales del 2009, incrementando un 5% anual hasta completar el 100%. Indicadores de gestión son mejorados en al menos un 10%. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de porcentaje de despachos funcionando con nuevo modelo. % de mejoramiento en indicadores de gestión en despachos con nuevo modelo. Resolución o Evacuación Parcial Evacuación Global Procesos Ingresados Congestionamiento Acumulación Represamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar nuevo modelo de administración de despachos. Definir las variables que valoran el éxito en la administración de despachos. Crear los mecanismos de evaluación y control de la gestión en concordancia con el sistema de evaluación del Consejo Nacional de la Judicatura. 	Corte Plena, DPI, Gerencia General de Asuntos Jurídicos/Sistemas Administrativos y Comisión designada. Equipos de Implementación.
2.1.3 Conformar e implementar un nuevo mapa judicial.	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de consultoría para formular propuesta que concilie todas las variables involucradas en la definición del Mapa Judicial. Resultados del Nuevo Mapa Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un nuevo Mapa Judicial al menos en un 25% para diciembre del 2009 y en un 100% para el 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar propuesta de mapa judicial. Consensuar al interior del Órgano Judicial el nuevo mapa y también con el resto de sectores. Diseñar plan de implementación. Ejecución del Plan. 	Corte Plena, DPI, Gerencia General de Asuntos Jurídicos (Sistemas Administrativos), Gerencia General de Administración y Finanzas, Comisiones Designadas.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 2.2: CONSOLIDACION DE UNA CULTURA DE PLANIFICACION					
2.2.1 Desarrollar a nivel del Órgano Judicial una cultura de planificación y medición.	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de la Consultoría: sobre "Revisión, Adecuación e Implementación del Sistema Integrado de Planificación del Órgano Judicial". Compromiso y acompañamiento de la Dirección Superior, en la implementación de recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar consultoría para II trimestre 07. Implementar recomendaciones de Consultoría a partir de agosto 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> % de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y aprobar el Informe Final de la consultoría. Dar seguimiento y evaluación a la Implementación. Aprobar los recursos necesarios para implementar recomendaciones. 	Presidencia, DPI.
	Logro de concordancia entre los Planes Operativos y el Plan Estratégico Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de Planes Anuales Operativos relacionados con metas y objetivos del Plan Estratégico a partir del 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> % de dependencias por áreas de trabajo con Planes Anuales Operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar los mecanismos de apoyo y seguimiento necesarios para asegurar el cumplimiento de la meta. 	Gerencias Generales, Unidades Asesoras, Tribunales y Juzgados.
	Logro del enlace entre el Plan Estratégico Anual, Plan Anual Operativo y Presupuesto Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 85% de las Unidades Organizativas, rindan en el tiempo estipulado los Planes Anuales Operativos y Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> % de cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Definir lineamientos y guías metodológicas para elaboración del PEA, PAO y Plan de Necesidades para las Unidades Organizativas. Formular el Proyecto de Presupuesto del Órgano Judicial a partir del Plan de Necesidades de unidades organizativas. Dar Seguimiento a la ejecución presupuestaria para verificar que no se den cambios sustanciales. Socializar y divulgar los reportes de seguimiento. 	DPI, Gerencia General de Administración y Finanzas (Dirección Financiera Institucional y Dirección de Adquisiciones y Contrataciones Institucional).
2.2.2 Establecer sistemas de divulgación permanente del Pensamiento Estratégico Institucional.	Difusión del Pensamiento Estratégico Institucional en medios internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con funcionarios/as judiciales informados/as sobre el progreso del Plan Estratégico, logros y retos en un 60% para finales del 2009. (Difundiendo el Pensamiento y Plan Estratégico Institucional en Revista Judicial, Podium, afiches y otros medios impresos y electrónicos). 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de opinión. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar instrumentos de divulgación. Desarrollar mecanismos de retroalimentación en ambas direcciones y divulgación de resultados de impacto de la planificación a nivel institucional y de departamentos por áreas de interés. 	Presidencia, Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas y DPI.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 2.3: DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACION JUDICIAL					
2.3.1 Desarrollar e implementar un modelo que muestre sistemas y procesos automatizados exitosos.	Ejecución de consultoría sobre Procesos Operativos y Aplicaciones Informáticas para los Centros Judiciales Integrados, los Tribunales y El Centro de Documentación Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener productos de consultoría para mayo 2009 y su implementación en el Cuarto Trimestre del 09. • Evaluar las recomendaciones implementadas de la consultoría, mostrando un nivel de satisfacción de "muy bueno" al menos en un 60%. 	<ul style="list-style-type: none"> • % avance de implementación. • % de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar recomendaciones de la Consultoría "Procesos Operativos y Aplicaciones Informáticas" para los CJI, los Tribunales y el Centro de Documentación Judicial. • Crear los mecanismos necesarios de seguimiento y control para que la implementación se logre en tiempo y forma prevista. 	Comisión de Seguimiento, Equipo Técnico, de Contraparte (DPI, Gerencia General de Asuntos Jurídicos, Sistemas Administrativos, y Centro de Documentación Judicial), Informática y Equipo de implementación.
2.3.2 Implementar el Sistema Integrado de Información y Estadística.	Compatibilización de sistemas y conciliación del manejo y propiedad de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema para tercer Trimestre 08. • Usuarios de los sistemas valoran la efectividad de los mismos en "muy bueno" al menos en un 60% a los seis meses de su implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • % avance de implementación. • % de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el sistema e involucrar a las diferentes unidades que producen información a nivel institucional. • Aplicar los mecanismos de seguimiento y control del sistema. • Aplicar pruebas de satisfacción y reporte de resultados. 	DPI, Tribunales, Juzgados y Centros Judiciales Integrados, IML, Sección de Notariado, Probidad, Investigación Profesional y Departamento de Investigación Judicial.
2.3.3 Producir informes estadísticos para Corte Plena, Presidencia y otras instancias del Órgano Judicial para la oportuna toma de decisiones.	Facilitación por parte de Tribunales, Juzgados y Centros Judiciales Integrados del Órgano Judicial de la información requerida en tiempo y forma señalada.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes trimestrales y anual sobre el resultado de los indicadores determinados como de "gerencia" para ser entregados a las instancias correspondientes a lo más un mes después del cierre. 	<ul style="list-style-type: none"> • # de informes emitidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar las mediciones a realizar para la elaboración de los informes trimestrales y los anuales. • Coordinar con las fuentes de información interna y externa y crear vínculos para el recibo oportuno de la información requerida. 	DPI
2.3.4 Dirigir o realizar las investigaciones necesarias para construir indicadores, evaluar proyectos o modelos y toda aquella que permitan mejorar la gestión judicial.	Disposición del recurso humano y tecnológico necesario.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar al menos dos investigaciones anuales que den soporte al seguimiento y control del actuar del Órgano Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> • # y tipo de investigaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las investigaciones que se requieren y priorizarlas. • Investigar los convenios existentes para negociar recursos humanos en las investigaciones definidas (universitarios). 	DPI

3. COORDINACION CON EL SECTOR DE JUSTICIA Y OTRAS INSTITUCIONES

a) Descripción

Esta Línea Estratégica se fundamenta en las relaciones con el resto del Sector de Justicia, así como con otros actores, aliados estratégicos y cooperantes.

b) Objetivo

Fortalecer el Estado de Derecho a través de una coordinación efectiva y eficaz con el sistema de justicia y otras instituciones; así como la promoción de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, que coadyuven al logro de los objetivos institucionales.

c) Políticas

- i. Mantener y consolidar las relaciones y la coordinación entre las instituciones del Sector de Justicia, tanto normativa como operativamente; así como impulsar conjuntamente la planeación estratégica.
- ii. Impulsar con las instituciones del Sector de Justicia los programas de capacitación legal, de divulgación jurídica y el apoyo técnico financiero para la elaboración de nuevas leyes, a través de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia.
- iii. Impulsar en la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia la perspectiva de género en la Administración de Justicia, mediante la elaboración y aplicación de la política de género a nivel sectorial, de manera que sea posible imprimir a cada una de las acciones, tanto institucionales como sectoriales, la perspectiva de equidad de género, como un aporte hacia la construcción y consolidación de la paz social.
- iv. Obtener apoyo de parte de gobiernos amigos y organismos internacionales, tanto financieros como técnicos, a efecto de consolidar los proyectos de la Institución.
- v. Gestionar oportunidades de actualización, capacitación y especialización para funcionarios/as y empleados/as del Órgano Judicial.
- vi. Establecer convenios de cooperación o intercambio técnico y científico con Órganos de Justicia de países amigos y centros de formación privados, u oficiales y/o públicos

Otras políticas más focalizadas a las responsabilidades, atribuciones y funciones encomendadas a las respectivas Unidades Organizativas, serán formuladas y aplicadas en cada una de ellas, respetando por supuesto, el marco general de actuación definido en el presente Plan.

d) Desarrollo

LÍNEA 3: COORDINACIÓN CON EL SECTOR DE JUSTICIA Y OTRAS INSTITUCIONES

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 3.1: FORTALECIMIENTO Y PROMOCIÓN DE LAS RELACIONES DE COORDINACIÓN DENTRO DEL SECTOR DE JUSTICIA					
3.1.1 Fortalecer la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia.	El Órgano Judicial asume liderazgo para promover la toma y ejecución de acuerdos de fortalecimiento del Sector y propone mecanismos que favorezcan su efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con propuesta de al menos dos temas por año de interés sectorial ante la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> # de temas propuestos # de Mecanismos Diseñados 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que la DPI Proponga a Presidencia de la CSJ varias agendas con posibles proyectos de coordinación a ser impulsados a nivel de la Comisión. Evaluar el cumplimiento del Plan Quinquenal del Sector de Justicia 2003-2007; análisis de resultados. Evaluar los mecanismos de coordinación, comunicación y planes específicos existentes para obtener un diagnóstico para finales del 2007. Diseñar mecanismos de comunicación y formas de coordinación en el Sector de Justicia para ser propuestos ante la Comisión, seleccionando o construyendo uno para ser implementado para finales del 2008. Diseñar y elaborar mecanismos de seguimiento y control de acuerdos. Presentar reportes semestrales a la Comisión. Definir responsable dentro de la Comisión de llevar dicho control. Contribuir al fortalecimiento y consolidación de los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos. 	Presidencia del Órgano Judicial en la presentación de propuestas ante la Comisión para mejorar la efectividad del sector 100% y DPI en la presentación de investigaciones y seguimiento.
3.1.2 Promover la evaluación de la gestión de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia	Acuerdo de la Comisión y suministro a tiempo de la información	<ul style="list-style-type: none"> Promover la formulación de al menos un informe de impacto de la gestión del Sector de Justicia al año. 	<ul style="list-style-type: none"> # de gestiones de promoción Informe de Impacto elaborado. 	<ul style="list-style-type: none"> Formular y presentar propuesta a Presidencia que contenga los factores positivos que se obtengan del esfuerzo de coordinación. Diseñar el informe y definición de información requerida, para realizar el análisis. 	Presidencia y DPI.
COMPONENTE 3.2: PROMOCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROTOCOLOS DE ENTENDIMIENTO					
3.2.1 Elaborar y presentar propuesta de protocolo de reclutamiento, evaluación y capacitación de jueces/zas) para ser presentada al Consejo Nacional de la Judicatura.	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de comisión para elaborar propuesta. Agilidad y oportunidad en presentación e impulso de propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar y negociar la propuesta antes de junio 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance de la propuesta. Protocolo Bilateral Suscrito. 	<ul style="list-style-type: none"> Proponer a Presidencia la integración de la comisión. Integrar la Comisión (Participación de los jueces/zas en la comisión, incorporación de la variable complejidad de las causas). Proponer la capacitación en forma equitativa entre las diferentes regiones. Formular propuesta, Proceso de reclutamiento, Evaluación y Capacitación de Jueces/zas. Presentar propuesta ante Presidencia y Corte Plena. Presentar y negociar ante CNJ (acompañamiento por parte de la comisión). 	Corte Plena, Presidencia, Comisión designada.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
3.2.2 Impulsar la coordinación de programas y proyectos de capacitación Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> Conciliación de las diferentes fuentes de capacitación para el área jurisdiccional. Diseños adecuados para los tiempos disponibles de los/las funcionarios/as. Fortalecimiento de la Unidad Técnica Central para el cumplimiento de las obligaciones legales. 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr el 100% de conciliación en capacitaciones internas y en al menos un 20% con las externas a finales del 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> % de conciliación prevista. 	<ul style="list-style-type: none"> Suscribir convenio de capacitación con el Consejo Nacional de la Judicatura y otras instituciones. Elaborar un diagnóstico para determinación de necesidades de capacitación. 	Secretaría General y Unidad Técnica Central.
		<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la formación especializada de 80 operadores judiciales y otros profesionales de la justicia juvenil, en 2007, 2008 y dar continuidad a todos los operadores a partir del 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> #de operadores capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> Suscribir convenio con el Consejo Nacional de la Judicatura, para la ejecución conjunta del Programa de Formación Especializada (PFE) en Criminología y Justicia Penal Juvenil. Desarrollar e implementar el PFE en criminología y justicia penal juvenil para la totalidad de operadores de justicia. 	Unidad de Justicia Juvenil
COMPONENTE 3.3: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMATIVA INTERNA PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL					
3.3.1 Coordinar y centralizar la gestión y seguimiento de la Cooperación Internacional, en la Dirección de Planificación Institucional.	Compromiso y acompañamiento de la Dirección Superior para organizar los diferentes procesos que conllevan la recepción de recursos en la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el acuerdo de Corte Plena sobre el proceso de promoción, recepción y seguimiento de la cooperación internacional aprobado y puesto en marcha para mediados del 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> % de Implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> Socializar acuerdo aprobado. Implementar el proceso. Evaluar la efectividad al menos una vez al año. 	DPI para su formulación, Presidencia y Corte Plena para su aprobación y ejecución.
3.3.2 Acercar a otras instituciones de sectores nacionales y extranjeros para intercambio de experiencias.	Planificación coordinada de este tipo de actividades dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr al menos un intercambio al año de experiencias y acciones conjuntas con las instituciones del Sector de Justicia y con otros países, cuya evaluación resulte en un nivel de satisfacción de al menos muy bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> # de actividades o acciones de intercambio al año. % de satisfacción percibido por los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Inventariar y valorizar posibles actividades. Priorizar actividades. 	Presidencia, Magistrados/as de Corte y DPI.
3.3.3 Consolidar la relación de cooperación intercambio técnico y científico, con otras Instituciones y organismos nacionales e internacionales.	Establecimiento de alianzas, convenios y/o acuerdos efectivos.	<ul style="list-style-type: none"> Suscribir y desarrollar al menos tres convenios o alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales para finales del 2009; cinco adicionales para el 2011 y seis para el 2013, que promuevan el fortalecimiento del quehacer Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> # de convenios suscritos. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir mecanismos y temáticas para canalizar recursos, evaluar la captación y su impacto sobre la gestión judicial, en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales. Desarrollar las estrategias necesarias para mantener estrechas relaciones en la coordinación, optimización oportuna de la cooperación nacional e internacional, mediante proyectos efectivos. Diseñar los mecanismos de evaluación y control y realizar el seguimiento con la frecuencia preestablecida. 	Presidencia, Unidad de Asesoría Técnica Internacional y DPI.

4. RECURSOS HUMANOS

a) Descripción

La Línea Estratégica de Recursos Humanos trata el tema del desarrollo humano y de incremento o potenciación de las habilidades y destrezas necesarias para una mejor Administración de Justicia. Contempla a todo el personal, de manera que conlleva aspectos de políticas de selección, contratación, promoción, remoción, mejoramiento del clima organizacional, capacitación, remuneración, competencias, etc.

b) Objetivo

Implementar acciones que conlleven al cumplimiento de la misión institucional con eficiencia e independencia, mediante el desarrollo integral del personal de toda la institución, potenciando su capacidad de servicio para atender las demandas de la sociedad, dentro del marco legal establecido.

c) Políticas

- i. Implementar adecuados mecanismos de selección e ingreso de empleados/as; de asignación de puestos y sistemas de registro y control administrativo, enmarcados en técnicas modernas de administración.
- ii. Estandarizar promociones y ascensos con base en los méritos y buen desempeño en el trabajo.
- iii. Clasificar el personal dentro de categorías laborales o clases ocupacionales y cargos genéricos.
- iv. Fomentar y facilitar la capacitación y actualización de los/as funcionarios/as y empleados/as en el campo ético, técnico, científico y de desarrollo humano, como agente de servicio y de cambio.
- v. Centralizar la normatividad del recurso humano y descentralizar la operatividad, la supervisión y el control.
- vi. Garantizar una remuneración justa que permita atraer, mantener y retener excelentes funcionarios/as y empleados/as.
- vii. Propiciar la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios e interinstitucionales con motivación laboral y disposición al cambio bajo un verdadero liderazgo de los niveles gerenciales, de dirección ejecutiva y de los mandos operativos.
- viii. Asegurar los derechos fundamentales para la promoción del libre desenvolvimiento de la personalidad como componente ético de la función judicial.
- ix. Optimizar los recursos humanos facilitando el retiro voluntario con indemnización y bonificación por el tiempo de servicio brindado al Órgano Judicial.
- x. Actualizar y completar la normativa que rige la labor de funcionarios/as y empleados/as, tomando como base la idoneidad, cumplimiento, productividad y calidad de los servicios.
- xi. Ampliar las medidas de seguridad ocupacional y de protección a la salud física y mental del personal del Órgano Judicial.
- xii. Elaborar e implantar el escalafón judicial y administrativo para garantizar estabilidad laboral y una real Carrera Judicial y Administrativa Judicial.
- xiii. Vincular más estrechamente los programas de la Escuela de Capacitación Judicial a la Carrera Judicial y Administrativa Judicial.
- xiv. Incorporar la perspectiva de género en la administración de recursos humanos del Órgano Judicial, garantizando la equidad en los procesos de selección, contratación, ascensos, promociones, etc.
- xv. Sensibilizar y capacitar al personal del Órgano Judicial en las temáticas de equidad de género y protección del medio ambiente, orientándolo para lograr un cambio de actitud en la cultura institucional.
- xvi. Crear y mantener un clima institucional que motive y estimule el mejor desempeño laboral en la Institución.

xvii. Crear el Fondo de Protección para los/as Empleados/as del Órgano Judicial.

Otras políticas más focalizadas a las responsabilidades, atribuciones y funciones encomendadas a las respectivas Unidades Organizativas, serán formuladas y aplicadas en cada una de ellas, respetando por supuesto, el marco general de actuación definido en el presente Plan.

d) Desarrollo

LINEA 4 RECURSOS HUMANOS					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 4.1 MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS					
4.1.1 Implementar Procesos que mejoren el Sistema de Recursos Humanos.	Compromiso y acompañamiento de la Dirección Superior para impulsar oportunamente los procesos que conlleven al mejoramiento integral del Recurso Humano.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar Consultoría de "Diagnóstico y Planes de Acción para la Modernización de la Administración de los Recursos Humanos del Órgano Judicial". Tener productos esperados a diciembre 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance de Consultoría. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar consultoría para realizar estudio y recepción de documentos finales. Revisar y aprobar los productos esperados en fecha prevista. Recibir productos esperados tales como: Inventario de Recursos Humanos, Ordenamiento, Clasificación de Plazas y Remuneración del Personal, Plan de Incentivos, Prestaciones y Revisión de la Reglamentación Laboral Interna. Dar seguimiento a la variable rotación de personal (ingresos y egresos) y Rotación de Puestos. 	Equipo Técnico de Contraparte (Dirección de Recursos Humanos, Secretaría General, Unidad Técnica Central y DPI).
		<ul style="list-style-type: none"> Lograr un 25% de implementación en cada año, de los cambios propuestos hasta su finalización. 	<ul style="list-style-type: none"> % de Implementación. Tasa de rotación de personal. Ausentismo Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario/a y empleado/a. Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva. Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación. <ul style="list-style-type: none"> -Funcionarios jubilados -Funcionarios fallecidos -Retiros voluntarios -Destituciones Grado de Movilidad en el servicio. Porcentaje de funcionarios/as y empleados/as de planta ascendidos/as respecto de la Planta Efectiva de Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar opciones de implementación a Corte Plena, para que consideren la mejor opción según la visión estratégica. Brindar apoyo en el control de la implementación mediante informes de avance de evaluación de impacto. Incorporar las sugerencias realizadas y valorar la efectividad de los ajustes de forma periódica y generar reportes. 	Corte Plena, Dirección de Recursos Humanos y Unidad Técnica Central.
4.1.2 Desarrollar un sistema de información de personal para el área jurisdiccional.	Compromiso y acompañamiento de la Dirección Superior.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un sistema de información de personal para el área jurisdiccional a más tardar a diciembre 08. Usuarios muestran un nivel de satisfacción del 75% al año de su implementación y al menos se mantiene para las evaluaciones posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema operando en fecha prevista. % de satisfacción logrado. 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar sobre situación actual. Desarrollar varias opciones. Implementar el sistema de información Definir los mecanismos de seguimiento y control que al menos incorpore una valoración de: oportunidad, confiabilidad y actualización. 	Unidad Técnica Central y Departamento de Soporte Técnico Informático.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
4.1.3 Mejorar la formación, desarrollo y ejercicio profesional de los servidores del Órgano Judicial.	Establecimiento de una política de formación de los funcionarios/as y empleados/as judiciales y administrativos/as.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar a diciembre de 2009 un plan de desarrollo integral de los funcionarios/as y empleados/as judiciales y administrativos/as. 	<ul style="list-style-type: none"> % de Implementación. Total de Horas de Capacitación/Total de Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el plan por consultoría o con recursos propios. Acompañar el proceso de formulación, revisión e implementar la propuesta. Coordinar con las diferentes fuentes de capacitación. Diagnosticare la situación actual del personal judicial, y administrativo. Formular posibles planes de desarrollo, gestión con actores externos a la institución, entrega de opciones a Corte Plena y plan de seguimiento y control. 	Unidad Técnica Central y Dirección de Recursos Humanos.
	Formulación y desarrollo de los planes integrales internos de capacitación que tengan como objetivo llevar al funcionario al perfil ideal en cada una de las funciones existentes (no a la atomización de esfuerzos en capacitación).	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los resultados de evaluación del desempeño logrando un mejoramiento en su status de calificación (al menos un 15% de incremento). 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del desempeño anual comparado con los resultados de años anteriores logran los porcentajes previstos. Nivel de satisfacción de los servidores judiciales con el plan de capacitación. Monto asignado a capacitación/ total presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar la situación actual de los mecanismos de evaluación. Establecer las necesidades de capacitación: definición de perfiles, establecimiento de brechas entre el perfil actual y el ideal, formulación de programas de capacitación concordantes con planes de Carrera Judicial y Administrativa Judicial. Elaborar planes anuales de capacitación. Evaluar impacto de los planes anuales de capacitación. 	Dirección de Recursos Humanos, Unidad Técnica Central.
	Disposición de instrumentos para la actualización del Instructivo de Becas al Exterior.	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar y aprobar el instructivo de becas al exterior para finales del 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> Instructivo aprobado. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento a la actualización, aprobación e implementación. 	Dirección de Recursos Humanos, Unidad Técnica Central.
	Desarrollo de una cultura ética en los servidores del Órgano Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> Disponer del Código de Ética Judicial aprobado y funcionando en el 2008 y en correspondencia a la Ley de Ética de la Función Pública. 	<ul style="list-style-type: none"> Código de Ética funcionando en fecha y forma previstas. 	<ul style="list-style-type: none"> Delegar a comisión la elaboración de propuesta. Definición de plazos. Consulta a los funcionarios durante el proceso. Establecer indicadores de seguimiento y control. Valorar antes de la puesta en vigencia. 	Corte Plena y Comisión designada.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 4.2 FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL					
4.2.1 Mantener un clima organizacional aceptable y elevar la moral interna de los/las funcionarios/as y empleados/as, asociado con un sentido de pertenencia en concordancia con el pensamiento estratégico Institucional.	Implementación de un programa de mejoramiento del clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y ejecutar un programa de mejoramiento del clima organizacional a través de consultorías a partir del 2008. Obtener un 60% de aceptación en los resultados del clima un año después de su implementación. Incrementar un 4% anual hasta lograr al menos el 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance % de aceptación logrado 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar Consultorías "Análisis del Clima Organizacional en el Órgano Judicial" a diciembre de 2012 y realizar evaluación de referencia. Establecer los indicadores de seguimiento del programa. Establecer mecanismos de consulta para mejorar e incorporar recomendaciones. Establecer instrumentos de control, seguimiento y reporte de resultados. 	Dirección de Recursos Humanos, Unidad Técnica Central.
	Implementación de procedimientos de ascenso y promoción de personal que contemplen el reconocimiento de su desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los mecanismos y políticas de selección de personal con énfasis en las promociones y ascensos internos logrando que un 100% de las vacantes sean agotadas por concurso interno, y abiertas en caso se declaren desierto. A un año de implementado el mecanismo los/las servidores/as judiciales califican los nuevos procedimientos como muy buenos. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de las plazas son sometidas a concurso interno primero y declarados desierto se promueve el concurso externo. % de calificación obtenido. Ascensos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y recomendar políticas de promoción y ascenso. Divulgar trimestralmente las promociones internas realizadas. Desarrollar mecanismos de seguimiento y control. Elaborar informes de resultados. 	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 4.3 DESARROLLO DE LA CARRERA JUDICIAL Y ADMINISTRATIVA JUDICIAL					
4.3.1 Desarrollar los mecanismos necesarios para una apropiada implementación de las leyes de la Carrera Judicial y Administrativa Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso y acompañamiento de Corte Plena para su implementación. Garantizar la asignación presupuestaria para la puesta en marcha y delegación de responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar las leyes de la carrera judicial y administrativa a un año después de su aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar los mecanismos de seguimiento y control. Elaborar los informes de resultado. 	Corte Plena, Presidencia, Dirección de Recursos Humanos, Unidad Técnica Central, Unidad de Estudios Legales (Proyecto de Asistencia Técnica)
		<ul style="list-style-type: none"> Implementar el Escalafón Judicial y Administrativo judicial a más tardar en el 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar escalafón judicial y administrativo judicial Elaborar plan de implementación 	Presidencia, Dirección de Recursos Humanos y Unidad Técnica Central.
	Transparencia en los procesos y consistencia en la aplicación de políticas de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar semestralmente después de la implementación de procesos; muestran un nivel de satisfacción del 50% con mejoras anuales de aproximadamente un 5% hasta llegar a un 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> % de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer instrumentos de control, seguimiento y reporte de resultados. 	
4.3.2 Desarrollar un plan de incentivos y prestaciones.	Gestionar y disponer de la Asignación presupuestaria correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el Fondo de protección para empleados del Organo Judicial a más tardar a diciembre de 2008. Lograr un 70% de satisfacción de los/las servidores/as judiciales un año después de su implementación e incrementar un 2% anual hasta lograr el 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> Fondo de protección operando. % de satisfacción del servidor/a judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar la formulación del Fondo de protección para empleados/as del Órgano Judicial. Constituir legalmente el fondo, elección del primer Consejo de Administración e instauración de Unidad Ejecutora. Establecer instrumentos de seguimiento, control y reporte de resultados. 	Corte Plena, Presidencia, Dirección de Recursos Humanos, Unidad Técnica Central.
	Aplicación del plan de incentivos y prestaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar gradualmente las recomendaciones de los planes de acción emanados de la Consultoría para la Modernización del Recurso Humano, a partir del 2009. Producir mejoras en el sistema que propicien como resultado valoraciones positivas en al menos un 5% anual al valor de referencia hasta obtener un 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> # de recomendaciones implementadas. Nivel de satisfacción. % de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer mecanismos de consulta e incorporación de recomendaciones. Establecer mecanismos de seguimiento, control y sistema de reportes. 	Presidencia, Dirección de Recursos Humanos, Unidad Técnica Central.

5. CULTURA JURIDICA Y COMUNICACIONES

a) Descripción

Es la Línea Estratégica que requerirá mayor esfuerzo y tiempo, puesto que el proceso de cambio mental y comportamiento de los operadores y usuarios del sistema probablemente sea de carácter generacional, dado que los esquemas de la Administración de Justicia por largo tiempo aplicados, han anquilosado procesos mentales y actitudes, creando situaciones que se han vuelto rutinarias y acomodaticias y por tanto resistentes al cambio.

b) Objetivo

Evaluar el perfil de la cultura jurídica, a través del mejoramiento del servicio de Administración de Justicia al público usuario en todo el Órgano Judicial, estableciendo una efectiva comunicación.

c) Políticas

- i. Divulgar las funciones, atribuciones y quehacer del Órgano Judicial.
- ii. Desarrollar programas de educación judicial popular sistemática para divulgar las funciones y actividades de la Institución.
- iii. Procurar la creación de programas de educación legal básica en todos los niveles de educación formal y en la educación informal.
- iv. Promover estudios e investigaciones que contribuyan al quehacer jurídico nacional.
- v. Fomentar el respeto de la dignidad del ser humano dentro del ejercicio de la profesión del Derecho y la Administración de Justicia.
- vi. Desarrollar mecanismos que contrarresten objetivamente las tendencias a desvalorizar la función judicial y el status de los servidores judiciales.
- vii. Recopilar y divulgar la doctrina jurisprudencial.
- viii. Facilitar la consulta ciudadana de los procesos judiciales, ventilados en Salas, Centros Judiciales Integrados o Centros Integrados de Justicia, Tribunales y Juzgados.
- ix. Ampliar la cobertura de los centros regionales de Documentación Judicial para consulta de los servidores judiciales, estudiantes y público en general.
- x. Mantener, con los medios de comunicación social, relaciones de carácter informativo sobre el quehacer judicial y administrativo.
- xi. Impulsar y apoyar las actividades de conservación de la cultura, tradiciones e identidad nacional.
- xii. Promover la aplicación de normas de ética en el ejercicio privado del Derecho y de la función judicial.
- xiii. Promover y divulgar la perspectiva de género en todos los niveles del Órgano Judicial, utilizando los medios de difusión más apropiados para este fin.
- xiv. Divulgar a los/as usuarios/as y las usuarias sobre el acceso a la Administración de Justicia en condiciones de equidad, así como respecto a mecanismos a su disposición para efectuar los reclamos correspondientes en caso de considerarse afectados/as.
- xv. Garantizar la equidad de oportunidades para mujeres y hombres, la no discriminación de género en las decisiones judiciales y en la prestación del servicio público de Administración de Justicia.
- xvi. Vigilar e incorporar en el marco legal institucional la equidad de género la no discriminación de personas y respeto al medio ambiente.
- xvii. Incorporar en los proyectos la protección del medio ambiente y uso racional de los recursos naturales, así como agregar este enfoque en los procesos planificadores del Órgano Judicial.

Otras políticas más focalizadas a las responsabilidades, atribuciones y funciones encomendadas a las respectivas Unidades Organizativas, serán formuladas y aplicadas en cada una de ellas, respetando por supuesto, el marco general de actuación definido en el presente Plan.

d) Desarrollo

LINEA 5 CULTURA JURIDICA Y COMUNICACIONES					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 5.1 FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL					
5.1.1 Desarrollar una Cultura Organizacional que permita promover el servicio con excelencia y sentido de pertenencia dentro del Órgano Judicial.	Mejoramiento de la imagen institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Obtener un % de satisfacción arriba del 50% en el primer año de su medición con incrementos anuales al menos de un 5% hasta lograr un 90%. 	<ul style="list-style-type: none"> % de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Formular una estrategia dirigida a los/las servidores/as y funcionarios/as judiciales, que permita la apropiación de una cultura de servicio. Desarrollar un proceso de sensibilización para el cambio. Implementar un Sistema de Comunicación interna que permita consolidar el sentido de pertenencia y fidelidad del personal de la Institución. Aprovechar los medios tecnológicos instalados en el Órgano Judicial para ejecución del sistema de comunicación. 	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Dirección de Recursos Humanos y Unidad Técnica Central.
	5.1.2 Implementar la perspectiva de género en la labor jurisdiccional verificando el impacto de la aplicación de la política de género a nivel institucional y su incidencia en la población salvadoreña.	Compromiso y acompañamiento de la Dirección Superior y asignación presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la política de género a partir de mayo 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementado en fecha prevista si o no. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar técnicamente a la Dirección Superior en materia de la perspectiva de género a partir de información estadística e investigaciones. Sensibilizar al personal del Órgano Judicial con énfasis en lo jurisdiccional y a la sociedad en equidad de género y justicia. Elaborar temáticas de capacitación y formación con perspectiva de género promoviendo la equidad entre mujer y hombre.
	Elaboración e implementación de la política de género.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr a un año de su implementación un 25% de dictámenes judiciales en consonancia con la Política de Género en cuanto a la Ley de Violencia Intrafamiliar e incrementar al menos en un 5% anual hasta llegar a un 50%. 	<ul style="list-style-type: none"> % de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar y sensibilizar al personal de Tribunales y Juzgados de Familia y de Paz. 	
COMPONENTE 5.2 FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN DEL SISTEMA JUDICIAL					
5.2.1 Acercar el Órgano Judicial a la población salvadoreña retroalimentar mediante el conocimiento de la realidad.	Asignación presupuestaria para el desarrollo de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el nivel de satisfacción ciudadana y credibilidad del Órgano Judicial en un 70% un año después de implementada la estrategia, mejorando en evaluaciones posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> Percepción de los/las usuarios/as sobre: la calidad de servicios, sistemas de información, materiales y métodos utilizados para sensibilización ciudadana y funciones generales del Órgano Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una estrategia de comunicación interna y externa de obligaciones, atribuciones y quehacer del Órgano Judicial. Aplicar herramientas y canales de comunicación ágiles y oportunos, en coordinación con los Centros de Atención a Usuarios (Cau's), en los Centros Judiciales Integrados y Tradicionales. Impulsar acciones de participación de grupos representativos de la sociedad en el monitoreo y control de la Administración de Justicia mediante el desarrollo de al menos dos actividades al año. Encuesta de opinión a los usuarios, cantidad de información pública proporcionada y número de usuarios atendidos. 	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Gerencia General Asuntos Jurídicos, Coordinaciones Generales de Centros Judiciales Integrados y Administraciones de Centros Judiciales Tradicionales.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
5.2.2 Fomentar la educación judicial popular.	Promoción, apoyo de la Dirección Superior y Asignación presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr un 5% de incremento anual del conocimiento de la población sobre el quehacer del Órgano Judicial, después de finalizada la implementación de los programas hasta un mínimo de un 50% en el 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> % de conocimiento alcanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> Formular programas anuales para ser implementados a partir del 2008 de divulgación de la educación judicial popular (deberes y derechos ciudadanos) con la participación de otros sectores de la sociedad. Coordinar con el sistema educativo nacional y otros organismos para la formulación de programas. Crear espacios de intercambio de la opinión ciudadana y el desarrollo permanente de educación judicial popular. Evaluar la ejecución de los programas de divulgación de la educación judicial realizando evaluaciones anuales posteriores comparativas. Incorporar instrumentos motivadores como: Certámenes y concursos de letras, dibujo y pintura, publicaciones Institucionales en arte y cultura, etc. 	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas Unidad de Cultura Jurídica.
COMPONENTE 5.3 APOYO A LOS PROFESIONALES DEL DERECHO Y OTRAS PROFESIONES QUE CONTRIBUYEN A LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA					
5.3.1 Velar por la actualización y especialización permanente de los profesionales del Derecho y otras profesiones que contribuyen a la Administración de Justicia.	Logro de alianzas con las universidades del país y su compromiso en las actividades por realizar.	<ul style="list-style-type: none"> Firmar e implementar 3 convenios con universidades a más tardar a diciembre de 2008 para mejorar la formación de los profesionales del Derecho y profesiones que contribuyen con la Administración de Justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> # de convenios firmados y puestos en marcha, # de graduados. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer relaciones bilaterales con universidades nacionales y extranjeras. Promover la revisión y actualización del pensum académico en Derecho. Incorporar maestrías y post grados que benefician la Administración de Justicia. Coordinar programas de formación de los profesionales que contribuyen con la Administración de Justicia con las universidades del país y extranjeras. 	Presidencia a iniciativa de la Dirección de Recursos Humanos, Unidad Técnica Central y Unidad de Asesoría Técnica Internacional.
		<ul style="list-style-type: none"> Planificar al menos dos actividades anuales con las universidades donde se permita la participación de al menos 50 estudiantes y profesionales. Obtener evaluación con resultados mayores del 75% en calificaciones de muy bueno a excelente. 	<ul style="list-style-type: none"> # de actividades realizadas. # de participantes. % de evaluación logrado en las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar actividades, distribuir responsabilidades. Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación de las actividades. Informar los resultados. 	Unidad de Cultura Jurídica.
	Apoyo integral al Programa de Formación Inicial para Jueces/zas (PFI).	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que a partir del 2009 los/as nuevos/as incorporados/as a la Judicatura sean graduados/as del Programa de Formación Inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> % de nuevos ingresos a la judicatura con curso de PFI aprobado. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir responsable de apoyo. Formulación de propuesta de apoyo (tipo, frecuencia...). Medir resultados. 	Corte Plena, Comisión de Jueces/zas y Secretaría General.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
5.3.2 Implementar la contraloría judicial, la vigilancia y el control profesional	<ul style="list-style-type: none"> Calidad en los proyectos de resolución. Ejercicio efectivo de la contraloría, vigilancia y control judicial de los/las funcionarios/as, y los profesionales del Derecho. 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que al menos un 75% de las denuncias presentadas en las instancias correspondientes sean elevadas a conocimiento de Corte Plena en un año y esta resuelva en un plazo razonable. 	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de resolución de las instancias. Plazo promedio en que Corte Plena resuelva. Tasa de Denuncias a Profesionales del Derecho Tasa de Denuncias a Magistrados/as y Jueces/as Tasa de Declaraciones Juradas Tasa de Extensión de Libros de Protocolo 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar recomendaciones de la consultoría "Modernización del Departamento de Investigación Judicial y las Secciones de Probidad, Notariado e Investigación Profesional". Crear los mecanismos de registro y reportes de las instancias y de Corte Plena. 	Corte Plena, Secretaría General, Gerencia General de Asuntos Jurídicos/, Departamento de Investigación Judicial, Secciones de Investigación Profesional, Notariado y Probidad.
		<ul style="list-style-type: none"> Reducir en las dependencias jurídicas los tiempos en la elaboración de proyectos de resolución en un 30% después de un año de su implementación y lograr mejoras anuales de al menos un 5%. 	<ul style="list-style-type: none"> % de reducción en los tiempos. 	<ul style="list-style-type: none"> Efectuar medición actual para obtener tiempo de referencia, mediciones trimestrales el primer año para seguimiento y control de resultados. Mediciones posteriores al menos una vez al año. Elaborar reportes estadísticos 	

6. FINANZAS, PRESUPUESTO, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

a) Descripción

Esta Línea Estratégica es definida dentro de su mismo nombre y se refiere a aspectos puramente administrativos pero, por su magnitud, se propuso tratarla separadamente de la Administrativa Institucional.

b) Objetivo

Lograr que la asignación presupuestaria que por ley corresponde al Órgano Judicial, sea ejecutada mediante una eficiente y eficaz administración de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y logísticos, en función de una pronta y cumplida justicia.

c) Políticas

- i. Constituir la provisión presupuestaria equilibrada con relación a gastos de personal, que garantice el suministro de material, equipo y la inversión física para el cumplimiento de la función judicial.
- ii. Contar con el soporte financiero para los Tribunales, Juzgados, Centros Judiciales Integrados y Dependencias que surjan de las nuevas legislaciones en diferentes áreas del Derecho.
- iii. Desarrollar sistemas que faciliten el control y seguimiento de la ejecución presupuestaria ajustados a las demandas reales y proyectos prioritarios.
- iv. Sistematizar un control ágil de bienes y servicios, de su incorporación al patrimonio de la Institución, seguimiento, utilización, depreciación y descargo.
- v. Mantener un monitoreo y control permanente de la asistencia financiera internacional gestionada por la Institución.
- vi. Fortalecer la independencia financiera del Órgano Judicial y defender la asignación presupuestaria consignada constitucionalmente.
- vii. Promover la eficacia, transparencia y austeridad en el uso de los recursos financieros.
- viii. Priorizar la formulación y ejecución de un plan maestro que contemple las necesidades de infraestructura judicial en un período de al menos diez años, en consonancia con la planeación estratégica de la Institución, sustentada en un diagnóstico general de las condiciones actuales y las adecuaciones esenciales al sistema de oralidad.
- ix. Ubicar las edificaciones en función del modelo de gestión judicial y la demanda y acceso de los/as usuarios/as.
- x. Construir edificaciones funcionales dotadas de la necesaria tecnología informática; así como considerar las condiciones y necesidades particulares de las personas usuarias, privilegiando la protección al medio ambiente y el equilibrio ecológico en las construcciones.
- xi. Sistematizar la sustitución en tiempo oportuno del equipo y mobiliario deteriorado y obsoleto.
- xii. Diseñar la infraestructura de Centros Judiciales Integrados, Tribunales y Juzgados dotados de espacios, mobiliario y equipo que faciliten el desarrollo del sistema de oralidad en audiencias.
- xiii. Procurar que las acciones a favor de la equidad de género tengan el respectivo respaldo económico en el presupuesto anual del Órgano Judicial.

Otras políticas más focalizadas a las responsabilidades, atribuciones y funciones encomendadas a las respectivas Unidades Organizativas, serán formuladas y aplicadas en cada una de ellas, respetando por supuesto, el marco general de actuación definido en el presente Plan.

d) Desarrollo

LINEA. 6: FINANZAS, PRESUPUESTO, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 6.1 FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO EN FORMA RACIONAL Y EN CONCORDANCIA CON LOS PLANES INSTITUCIONALES					
6.1.1 Obtener la Asignación presupuestaria conforme a las necesidades de la institución.	Logro de una asignación presupuestaria superior al seis % de los ingresos corrientes del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar gestiones dirigidas a la obtención de una asignación presupuestaria superior al 6% respecto a los ingresos corrientes del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> % de presupuesto aprobado, respecto a los ingresos corrientes del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover e implementar un protocolo de entendimiento con la Asamblea Legislativa, para la negociación del presupuesto institucional. Establecer mecanismos de Negociación y trabajo de imagen mediante los informes que muestren la ejecución. Realizar Estudios que muestren los cambios que institucionalmente se puedan dar y que afecten positivamente la ejecutoria de la misma. 	Corte Plena, Presidencia, Comisión Técnica Presupuestaria y Comisiones de Presupuesto.
6.1.2 Controlar y dar seguimiento a la ejecución presupuestaria.	Compatibilización del presupuesto institucional con el Plan Anual Operativo (PAO), el Plan Estratégico Anual (PEA) y Plan de Necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> Obtener concordancia entre el presupuesto y los planes anuales operativos de al menos un 75% para el año 2008 con tasa de crecimiento favorable hasta llegar a un nivel del 90%. Obtener concordancia entre el presupuestos y los Planes Estratégicos Anuales de al menos un 80% para el año 2009 con tasa de crecimiento favorable hasta llegar a un nivel del 95%. Obtener a lo sumo una variación en los rubros, cuentas y específicos de gastos entre lo presupuestado y lo ejecutado, de un máximo del 20%. Obtener una óptima ejecución presupuestaria anual de al menos un 98%. 	<ul style="list-style-type: none"> % de concordancia del Plan Estratégico Anual, Plan Anual Operativo y presupuesto. % de movimientos presupuestarios. % anual de ejecución presupuestaria. % de concordancia del PEI y el Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar presupuesto Institucional 2008 con las unidades organizativas. Incluir las unidades presupuestarias necesarias para el cumplimiento del Plan y Financiera Institucional y Dirección de Adquisiciones y Contrataciones Institucional. Diseñar procedimientos para compatibilizar la información del PAO, PEA, Plan de Necesidades y Presupuesto. Ajustar el Plan de Necesidades y el PAO respecto al presupuesto aprobado 2008. Diseñar herramientas de seguimiento presupuestario trimestral en coordinación con la Dirección Financiera Institucional. Formular el Presupuesto Institucional con perspectiva de género. 	Comisión Técnica de Presupuesto, DPI, Gerencia General de Administración y Finanzas/Dirección Financiera Institucional y Dirección de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 6.2 IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS QUE PERMITAN MAYOR EFICIENCIA EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS DISPONIBLES					
6.2.1 Desarrollar mecanismos internos para el mejoramiento de la eficiencia en la ejecución presupuestaria.	Diseño e Implementación de estructura presupuestaria desconcentrada para su ejecución regional, sustentado en el marco legal vigente.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar estructura presupuestaria acorde a la estructura de organización administrativa del Organo Judicial a más tardar en presupuesto 2009. Lograr a un año de implementados los mecanismos, un 50% de opinión favorable de los operadores de justicia en la atención de los recursos, que garanticen mejor nivel de funcionamiento en el ámbito jurisdiccional. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura Presupuestaria implementada. % de opiniones favorables. Porcentaje del Gasto del O.J. en relación al PIB 	<ul style="list-style-type: none"> Formular y aprobar la estructura presupuestaria acorde a la estructura de Organización Administrativa del Órgano Judicial. Integrar los sistemas de información y los procesos relacionados Recursos Humanos, Logísticos, Informáticos, Financieros e Infraestructura. Elaborar un Plan Maestro para dotar a las dependencias jurisdiccionales de los recursos logísticos necesarios. 	Presidencia, Corte Plena, DPI, Gerencia General de Administración y Finanzas/Dirección Financiera Institucional, Dirección de Logística Institucional.
	Implementación del proyecto de Centros de Costos para una mejor distribución y control de las asignaciones presupuestarias.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar Centros de Costos a diciembre del 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación en fecha prevista. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar codificación única para Unidades Organizativas con base a estructura organizativa. Interconectar a Administraciones de Centros Judiciales tradicionales y Centros Judiciales Integrados. Adecuar a nueva estructura presupuestaria. 	DPI, Gerencia General de Administración y Finanzas/Dirección Financiera Institucional y Dirección de Logística Institucional.
	Sistematización del control de bienes del Patrimonio institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar control completo y controles parciales para finales del 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación en fecha señalada. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir estrategia de seguimiento y control. 	Gerencia General de Administración y Finanzas/Dirección de Logística Institucional, Dirección Financiera Institucional.
	Implementación de modernos sistemas de gestión, seguimiento y evaluación de los recursos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar modelo y puesta en vigencia a partir enero del 2009. Lograr satisfacción del modelo según resultados, muestra un nivel de "muy bueno" a los dos años de su implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación en fecha prevista. % de satisfacción logrado. 	<ul style="list-style-type: none"> Formular propuesta con diferentes diseños de gestión para ser analizados por la Dirección Superior. Incorporar el factor tiempo y costos. Desarrollar los mecanismos de seguimiento y control necesarios para asegurar la correcta implementación. 	Dirección Superior, Gerencia General de Administración y Finanzas/Dirección de Logística Institucional, Dirección Financiera Institucional.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 6.3 DISPONER DE INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGICA ADECUADA, ACORDE A LAS NECESIDADES CONTEMPORANEAS Y FUTURAS DEL ORGANO JUDICIAL					
6.3.1 Desarrollar infraestructura para el adecuado funcionamiento del Área Jurisdiccional.	Disposición de edificaciones y equipamiento de los centros judiciales, especialmente los integrados.	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el 75% del Plan de inversión del quinquenio, con mediciones anuales. Lograr un 80% de grado de satisfacción de los servidores judiciales sobre el funcionamiento de las nuevas instalaciones. Lograr un nivel de satisfacción de al menos un 75% por parte de los usuarios/as. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance % de satisfacción % de satisfacción Inversión en Infraestructura para Tribunales y Juzgados Inversión en equipamiento para Tribunales y Juzgados 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y cumplir Planes quinquenales de inversión. Formular el plan de inversión de infraestructura judicial para los próximos 10 años. Dotar de inmuebles y edificaciones exigidas por la legislación. Realizar programas de reparación y mantenimiento, dando prioridad a Juzgados y Tribunales. Promover una revisión de la actual distribución de los Tribunales y Juzgados en todo el territorio y formular una propuesta que optimice la infraestructura existente. Realizar encuestas de opinión sobre los resultados (edificios, servicios, comodidad, ubicación, etc.), como una medición de referencia. 	DPI, Gerencia General de Administración y Finanzas/Dirección de Logística Institucional/ Departamento de Ingeniería.
6.3.2 Proporcionar equipamiento tecnológico que contribuya al mejoramiento de la gestión y servicios del Órgano Judicial	<ul style="list-style-type: none"> Disposición de una política de desarrollo tecnológico en el Órgano Judicial. Asignación Presupuestaria para el Equipamiento informático y de comunicaciones acorde al desarrollo tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr a diciembre de 2010 al menos un 60% la integración de la información del Órgano Judicial a través de sistemas tecnológicos y de comunicación. Incrementar al menos el 5% anual hasta llegar a un nivel del 100%. Tener equipamiento según diagnóstico y asignación a diciembre 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de avance del proyecto de integración de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Formular la política de desarrollo tecnológico Diagnosticar la situación actual. Definir criterios técnicos; desarrollo de documento de estándares tecnológicos para Tribunales y Juzgados. Crear los mecanismos de control para su cumplimiento. Elaborar Propuesta de redistribución del equipo existente y una valoración del faltante. Elaborar Planes de desarrollo de: Instalaciones de Redes; adquisición de equipo de cómputo y comunicaciones y servicio de información al ciudadano. 	Unidad de Desarrollo Tecnológico, Gerencia General de Administración y Finanzas/Dirección de Logística Institucional/ (Departamento de Soporte Técnico Informático).

7. ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL

a) Descripción

Esta Línea Estratégica se refiere a la función administrativa como responsable del gerenciamiento de los recursos y servicios que dan soporte a la función jurisdiccional y demás áreas de trabajo institucionales. Contempla aspectos relacionados con la capacidad de respuesta a los requerimientos de servicios logísticos.

b) Objetivo

Desarrollar una estructura orgánica y herramientas administrativas actualizadas, que permitan brindar apoyo de forma eficaz y eficiente ante los requerimientos principalmente del ámbito jurisdiccional; dinamizando el sistema administrativo para responder oportunamente a las necesidades de todas las áreas de trabajo de la institución.

c) Políticas

- i. Mantener una estructura administrativa actualizada, que responda principalmente a los requerimientos de la función jurisdiccional.
- ii. Mejorar continuamente para lograr una eficaz y eficiente administración de los procesos y recursos financieros, materiales, tecnológicos y logísticos en función de los Tribunales, Juzgados y otras áreas, con la finalidad de contribuir al logro de una pronta y cumplida justicia.
- iii. Desarrollar un sistema de gestión gerencial para la ágil certera toma de decisiones.
- iv. Fomentar la cultura organizacional basada en los principios y valores institucionales, así como el estilo participativo de dirección y toma de decisiones.
- v. Centralizar la normatividad y descentralizar la operatividad de la función administrativa otorgando mayor autoridad y libertad de acción a las dependencias con jurisdicción regional y local.
- vi. Modernizar la gestión administrativa implantando tecnología de avanzada para el procesamiento y consulta de información, registros, conservación de documentos, expedientes y protocolos.
- vii. Interconectar los Tribunales, Juzgados, Centros Judiciales Integrados y Dependencias de la Corte Suprema de Justicia mediante redes informáticas, así como procurar la interconexión con las instituciones del Sector de Justicia.
- viii. Extender el campo de acción de los niveles gerenciales dirección ejecutiva y mandos medios para agilizar la capacidad de respuesta administrativa.
- ix. Proporcionar a las dependencias judiciales y administrativas los insumos necesarios de manera equitativa y pronta, agilizando los procesos de tramitación y entrega de suministros; privilegiando la adquisición de bienes producidos por empresas respetuosas de la legislación medioambiental.
- x. Asegurar la protección de los/as funcionarios/as judiciales para que ejerzan sus atribuciones de manera imparcial e independiente. Así mismo deberá proporcionar vigilancia a las edificaciones propias y arrendadas.
- xi. Apoyar la tecnificación y homogeneización en la elaboración y utilización de manuales administrativos, guías e instructivos para el mejor funcionamiento de las Unidades de Organización.
- xii. Garantizar la prestación de servicios administrativos a partir de criterios de eficiencia, agilidad y accesibilidad acordes con las demandas y necesidades que se presenten, evitando las prácticas que tengan un efecto o resultado discriminatorio por razones de género o de cualquier otra naturaleza.
- xiii. Desarrollar todas las medidas que sean necesarias con el fin de garantizar la equidad de género en los procesos administrativos que se ejecutan.

Otras políticas más focalizadas a las responsabilidades, atribuciones y funciones encomendadas a las respectivas Unidades Organizativas, serán formuladas y aplicadas en cada una de ellas, respetando por supuesto, el marco general de actuación definido en el presente Plan.

d) Desarrollo

LINEA 7 ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
COMPONENTE 7.1 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL					
7.1.1 Desarrollar y mejorar los servicios administrativos y logísticos brindados principalmente al área Jurisdiccional.	Compromiso y acompañamiento de la Dirección Superior que promueva e impulse la modernización del Marco Normativo Interno para la operatividad administrativa del Órgano Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar el Marco Normativo Interno para la operatividad administrativa del Órgano Judicial para diciembre 08. • Reformular políticas administrativas a diciembre 2007 e implementarlas a más tardar en el I semestre del 2008. • Mejorar los resultados de opinión de Jueces/as y usuarios/as sobre la gestión administrativa en un 20% en el 2009, en un 30% en el 2010 y así sucesivamente hasta alcanzar un 90% al 2016. • Indicadores de gestión prefijados mejoran en al menos un 10% al año de implementadas las reformas y en un 30% a los dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco Normativo reformulado así como las políticas administrativas en fecha prevista. • Porcentaje de avance de implementación. • Encuesta de opinión así como sistemas de control de seguimiento y evaluación, reflejan los porcentajes de mejora esperados. • % de mejoramiento en evaluación se cumplen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar los servicios de logística desconcentrados existentes. • Formular propuesta o mecanismos de mejora de la gestión administrativa. • Apoyar en la implementación de las políticas administrativas que se formulen y reformulen. • Establecer los indicadores de seguimiento y control de la gestión administrativa y su medición periódica, incluyendo las oficinas regionales. • Cumplir el programa de ejecución, diseñar y aplicar encuestas de opinión. 	Gerencia General de Administración y Finanzas, Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas y Dirección de Gestión de Calidad, Unidades Organizativas que brindan Servicios Administrativos y Logísticos.
	Fortalecimiento de la regionalización, desconcentración de los servicios logísticos y de apoyo administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de Oficinas regionales a diciembre de 2008 funcionando de forma desconcentrada en un 50%, incorporando incrementos anuales de al menos un 10%. • Indicadores de gestión prefijados mejoran en al menos un 10% al año de implementadas las reformas y, en un 30% a los dos años en las oficinas regionales. • Implementar mejoras a los dos meses de recomendadas y obtener incrementos en la satisfacción en la gestión de al menos un 5% anual. • Alcanzar al inicio del primer año de implementación un nivel de satisfacción de al menos un 70% en la opinión de funcionarios/as de oficinas desconcentradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de desconcentración logrado. • % de mejoramiento en evaluación se cumplen. • % de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de desconcentración que muestre un incremento escalonado, con su programa de implementación. • Crear mecanismos para la oportuna y adecuada atención a los requerimientos del Área Jurisdiccional así como de una asignación óptima de presupuesto que permita cumplir con las metas. • Formular sistemas de medición, seguimiento, control y ajuste. • Efectuar mediciones periódicas y generación de reportes. • Crear mecanismos de seguimiento y control. • Encuestar la opinión de los/as funcionarios/as de oficinas desconcentradas. 	Presidencia, Gerencia General de Administración y Finanzas, Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Dirección de Calidad, Unidades Organizativas que brindan servicios administrativos y logísticos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRÍTICOS	META	INDICADORES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
7.1.2 Desarrollar e implementar tecnología, sistemas y procesos automatizados.	Asignación presupuestaria necesaria para el desarrollo de las aplicaciones informáticas.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar las aplicaciones prioritarias en al menos un 20% en el 2008 y completarlas para el 2012. Obtener al año de implementación una calificación de los/as usuarios/as de al menos un 60% de satisfacción. Implementar recomendaciones en los sistemas mejorados a los dos meses de ser generadas. Alcanzar un 5% de mejoramiento en valoraciones posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance % de satisfacción de los/as usuarios/as. Ajustes realizados en tiempo y forma preestablecidos. % de avance 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar la situación actual. Definir la estrategia para actualizar y desarrollar los sistemas informáticos del Área Administrativa del Órgano Judicial. Formular y divulgar un plan de implementación. Valorar la efectividad de las nuevas herramientas de forma periódica y generar reportes para ser remitidos a DPI entre otros. 	Presidencia, Gerencia General de Administración y Finanzas/ Dirección de Logística Institucional, Depto. de Soporte Técnico Informático.
		<ul style="list-style-type: none"> Implementar tecnología para el manejo de archivos judiciales así como del procesamiento y consultas de registros, expedientes, protocolos y documentos en al menos tres unidades organizativas para el 2009. Integrar al menos una oficina anual después del 2009. Lograr al año de iniciada la implementación, un nivel de satisfacción de muy bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance de implementación. % de satisfacción de los/as usuarios/as. Integración en fecha prevista. % de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Definir el plan Diseñar y aplicar las herramientas de seguimiento y control. Valorar la efectividad de las nuevas herramientas de forma periódica y generar reportes. 	Gerencia General de Asuntos Jurídicos, Depto. Soporte Técnico Informático y unidades organizativas involucradas.
	Desarrollo del Sistema Administrativo de Información Gerencial apropiado.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con Sistema funcionando exitosamente a más tardar en diciembre 2007. Obtener un 70% de opinión de usuarios/as satisfechos/as a dos años de implementado y en un 90% a los cuatro años de su funcionamiento. Alcanzar al año de su implementación un uso del sistema del 70% por parte de los funcionarios para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance de implementación. % de satisfacción de los/as usuarios/as. % de uso de sistema para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar instrumento de opinión para ser aplicado como diagnóstico en el 2007, posteriores aplicaciones anuales como seguimiento. Formular Plan de seguimiento y control. Valorar la efectividad del nuevo sistema de forma periódica y generar reportes. 	Gerencia General de Administración y Finanzas y sus Unidades Organizativas.
7.1.3 Desarrollar modernos sistemas de gestión, seguimiento y evaluación administrativa.	Implementación de mecanismos para impulsar sistemas de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con Sistemas de calidad formulados e implementados durante los cuatro primeros años del Plan Estratégico Institucional. Lograr al año de su implementación un 70% de satisfacción por parte de los usuarios/as internos, con incrementos anuales hasta llegar al 90% en el 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> % de avance de implementación. % de satisfacción de los/as usuarios/as. 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar al personal e implementar sistema en forma exitosa. Ampliar el alcance de la certificación de procesos con Normas ISO: 9001-2000 y otros sistemas de acreditación de calidad. Establecer mecanismos para mejorar las funciones y habilidades gerenciales. Valorar la efectividad de las nuevas herramientas de forma periódica y generar reportes. 	Gerencia General de Administración y Finanzas, Dirección de Gestión de Calidad y Unidades Organizativas involucradas

VI. TABLERO DE INDICADORES DEL PLAN

El alcance de los objetivos estratégicos plasmados dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI) está directamente relacionado con la efectividad de su gestión, control y medición, en los resultados financieros -gastarse el 100%- del presupuesto no es indicador de una excelente gestión. En realidad, los objetivos estratégicos están ligados con la Misión y Visión institucionales, elevando el interés de la población en la Pronta y Cumplida Justicia, sobre todos los demás intereses.

El Órgano Judicial ha entrado en una nueva cultura de medición de resultados, estableciendo objetivos y metas pertinentes a alcanzar y evaluar la gestión por medio de indicadores. Para ello, se está desarrollando un sistema mecanizado de planificación estratégica donde se incorpora el Tablero de Indicadores (TIP), como complemento de la medición de resultados y para la toma de decisiones; a fin de corregir las desviaciones y mejorar la gestión institucional.

La aplicación de la estrategia global del Órgano Judicial, requiere que todos los empleados/as, así como todas las Unidades Organizativas, estén alineadas y vinculadas a ella. De ahí que se necesite una herramienta, como el TIP, que comunique y retroalimente desde los procesos y sistemas para implementar la estrategia.

El Tablero de Indicadores, como su nombre lo sugiere, es una herramienta que visualiza, orienta y moviliza a los/as usuarios/as internos para el pleno cumplimiento de la Misión, a través de la canalización de todos los esfuerzos, habilidades y conocimientos hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo; por lo tanto, el tablero permite la guía actual y dirige el desempeño futuro, obteniendo una imagen clara del estado de la institución.

El Tablero de Indicadores, refleja las acciones en que son apuntaladas las siete Líneas Estratégicas del PEI del Organo Judicial, al relacionar los Objetivos Estratégicos con sus respectivos indicadores que a su vez brindarán información sobre la medida en que la Institución como un todo, se acerca o se aleja de las metas propuestas en el Plan.

Podría entonces afirmarse, que el Tablero de Indicadores a través del mecanismo de semáforo, se constituye en un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización.

Este sistema de semáforos brinda tanto al nivel decisorio superior como personal de gerencias, direcciones y jefaturas, información actualizada sobre los niveles en que se comportan la consecución de las metas institucionales, por medio de una mirada al cuerpo de indicadores sobre los que se tengan competencia directa; es decir se orienta en el día a día la información institucional para la toma oportuna de las decisiones.

Para su fácil interpretación y aplicación, se ha utilizado el esquema universal de semáforos siguiente:

COLOR	DESCRIPCIÓN
--------------	--------------------

Verde	: El indicador no presenta problema alguno.
--------------	---

Amarillo	: El indicador merece una pronta atención; es un estado de advertencia.
-----------------	---

Rojo	: El indicador merece su inmediata atención; se encuentra en estado crítico.
-------------	--

En resumen, el Tablero de Indicadores permitirá aspirar a un sistema de gestión estratégica del Órgano Judicial y que a su vez incluya los aspectos siguientes:

Formular una estrategia consistente y transparente, comunicar la estrategia a través de la organización, coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas, conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria, identificar y coordinar las iniciativas estratégicas y medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

1. Importancia de los Indicadores que reflejan y orientan a los Objetivos Estratégicos

Bajo el enfoque "Lo que mides es lo que obtienes" en la práctica, es la principal pretensión del Tablero de Indicadores al plantear una mejora en el desempeño de las distintas actividades enmarcadas en el PEI, basándose en resultados medibles.

Ya lo afirma un reconocido teórico de la Administración Moderna, Peter Drucker: "...Todo lo que se puede medir, se puede mejorar"... , el Tablero de Indicadores es a su vez una oportunidad para el Órgano Judicial de hacer posible la Cultura de la Planeación y Medición, esto constituye lo más vital de la herramienta.

El seguimiento de los indicadores será permitido de forma ágil, expedita y de manera reveladora a través de esta herramienta del TIP, que a diferencia de otras herramientas (Cuadro de Mando Integral), no es necesario un enlazamiento o amarre de los indicadores entre sí (vínculo Causa – Efecto). No obstante, es importante señalar que se considera la posibilidad de valorar, en dos o tres años, la conveniencia institucional de lograr esta conexión que por el momento se limitaría a desarrollar la planeación en el Órgano Judicial con la clara convicción de mantener la atención sobre un listado de objetivos, Indicadores de Gestión (anexo No. 6) e Indicadores de Monitoreo al Plan.

Bajo esta perspectiva, el caminar sobre la herramienta del TIP brindará la experiencia para construir una historia de la estrategia institucional y en su momento, la posibilidad de ir creando los vínculos ya sea entre objetivos o entre indicadores, aún en la probabilidad que haya indicadores que no estén alineados con la estrategia y que no encajen; pero es parte del aprendizaje continuo, que exige la Cultura de la Planeación y Medición.

2. Definición de Objetivos

La herramienta del Tablero de Indicadores, afirma que la forma en que se traduce la estrategia en acciones es a través de los objetivos y dicha medición de resultados se logra mediante los indicadores.

Entonces, la herramienta instruye a que los objetivos se construyan a partir de los objetivos estratégicos establecidos, los cuales deben plantear las interrogantes correspondientes, a fin de identificar las acciones que hay que realizar para dar respuesta a la estrategia institucional; guía como redactar y plantear un objetivo y se constituye en la respuesta crucial de cómo se ejecutará la estrategia. Estos objetivos deben motivar la acción y no ser únicamente cuantitativos, estableciendo al final indicadores que mostrarán qué tan cerca o lejos se encuentra el cumplimiento de esos objetivos.

Como en el caso del Órgano Judicial, fue necesario recorrer todo el Plan identificando y clasificando los objetivos, bajo la premisa que el fin máximo es la "Pronta y Cumplida Justicia", con lo cual se llegó a una primera aproximación de objetivos distribuidos en los componentes y las siete Líneas Estratégicas definidas.

3. Características de los Indicadores

La tarea más difícil o audaz desde el punto de vista de construcción del conocimiento, es la construcción de indicadores de resultados, los cuales, según los autores deben considerar las condiciones siguientes:

- a) Ligados a la Estrategia: El TIP consiste en traducir la estrategia en acciones a través de los indicadores, los cuales considera la eficacia de la estrategia, caso contrario, se genera confusión y falta de claridad en lo que se pretende medir.
- b) Cuantitativos: Es decir, no tratar de medir subjetividades, estados anímicos o de apreciación (buena, mala, regular o media), sino medir concretamente. Por ejemplo: Número de llamadas de atención a empleados, Número de llegadas tardías, etc.; esto impulsa a ser creativos y permite tener indicadores calculados matemáticamente.
- c) Accesibles: Se deben evitar indicadores que requieran de inversión o de costo elevado en su obtención, siendo pragmáticos y estableciendo indicadores que se puedan obtener a bajo costo.
- d) De fácil comprensión: Claros, sinópticos y que evidencien por sí mismos lo que se pretende medir.
- e) Contrabalanceados: Esto tiene más connotación sobre la rentabilidad y la medición de mejora en la atención que implica inversión, afectando la rentabilidad de las organizaciones; por lo que no deberá considerarse probablemente en una institución gubernamental.
- f) Relevantes: Los indicadores deben describir con exactitud el proceso u objetivo que se intenta evaluar.
- g) Definición común: Los indicadores deberán ser conceptualizados para tener igual significado a todo nivel de la organización.

4. Compromiso y Comunicación de la Dirección Superior

El apoyo y compromiso de la Dirección Superior al Tablero de Indicadores es trascendental para que tenga el éxito esperado, debido a que la máxima autoridad es la que posee el conocimiento para articular eficazmente la estrategia de la organización, teniendo todo el poder de decisión para definir las prioridades a seguir dentro del TIP. El conocimiento de la estrategia es bueno, pero la verdadera necesidad dentro del TIP es el compromiso formal de las autoridades con la programación del Plan Estratégico Institucional expresada en el TIP.

Si los empleados/as perciben que la máxima autoridad y sus líderes apoyan débil e informalmente al TIP, será entendido a todos los niveles como una demostración de que el Plan no merece el tiempo, atención y el esfuerzo para impulsar con desafío el alcance de los objetivos.

La automatización del TIP proporciona beneficios y permite maximizar su uso como sistema de medición, gestión y comunicación, lo cual favorece la toma de decisiones, la retroalimentación y la creación de vínculos entre los usuarios/as. De esta manera, ya no depende de emitir los tradicionales y tediosos informes escritos, la información es constante y permanente; es decir, en línea, para tomar decisiones sobre la marcha.

La implementación del Tablero de Indicadores es una decisión histórica de la máxima autoridad como legado a las futuras generaciones, en el entendido de incorporar en el Órgano Judicial Salvadoreño una auténtica Cultura de Planificación y Medición. La aplicación del TIP es una tarea de todos y todas, con la expectativa de que se convierta en la guía permanente del trabajo cotidiano y que le de sentido a la estrategia institucional plasmada en el PEI 2007-2016.

VII. ACTORES INVOLUCRADOS

Dentro del proceso de formulación de Planes, los/as actores tienen un papel importante por ser estos los responsables de la toma de decisiones e impulsores de la normativa establecida en la Constitución, Leyes, Reglamentos y otras disposiciones de carácter técnico y administrativo exigidos dentro de la administración pública para el Órgano Judicial.

1. Actores Internos

a) Dirección Superior:

Este es el máximo nivel decisorio y está conformado por Corte Plena y Presidencia del Órgano Judicial, Consejo Consultivo y Secretaría General.

b) Corte Plena:

Está integrada por quince Magistrados/as como señala la Ley, quienes deliberan, resuelven y emiten acuerdos sobre asuntos que le confiere la Constitución y la Ley, en las diferentes materias jurisdiccionales, así como otras atribuciones y facultades para la buena administración del Órgano Judicial. También conoce los informes de avance, resultados y toma las medidas pertinentes para asegurar los resultados.

c) Presidencia:

De acuerdo al Art. 25, de la Ley Orgánica Judicial, le faculta la gestión administrativa para que se cumplan las Leyes y Reglamentos. En este caso se involucra dentro del proceso de planificación estratégica, aprueba la metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional, establece las directrices para que el personal asuma el compromiso correspondiente y concentre los esfuerzos en su cumplimiento. A esta le corresponde dar el direccionamiento para la formulación del Plan Estratégico Institucional.

d) Secretaría General:

Dado su rol asignado con base al acuerdo No. 2-P del 28 de febrero de 2003 que le corresponden atender exclusivamente las sesiones y acuerdos de Corte Plena y la Presidencia. Por ser una unidad de asistencia operativa a ambos niveles, juega un papel clave de convocatoria de los funcionarios/as y empleados/as del área jurisdiccional.

e) Unidades Asesoras:

Según acuerdo No. 903 transcrito el 13 de diciembre del 2005, se acordó incluir en el Organigrama Institucional de la Corte Suprema de Justicia, nueve Áreas de Asesoría, aprobándose también el objetivo y función principal de cada una de ellas, siendo éstas las Unidades Organizativas que brindan apoyo técnico a la Dirección Superior con aspectos de Planificación, Desarrollo Tecnológico, Gestión de Calidad, Asesoría Técnica Internacional, Comunicaciones y Relaciones Públicas, Justicia Juvenil, Cultura Jurídica, Medio Ambiente y Auditoría Interna, creándose posteriormente la Unidad de Género, según acuerdo No. 69 del 19 de febrero de 2007. En materia de Planificación, corresponde a la DPI ser facilitadora del proceso, dar seguimiento y evaluar técnicamente a los Planes Estratégicos y Operativos e informar al Nivel Superior.

f) Gerencias Generales:

Coordinar las dos grandes áreas operativas de la Corte Suprema de Justicia que son el Área Jurídica-Legal, a la cual le compete coordinar y supervisar la prestación de los servicios legales, de apoyo científico y jurídico-administrativo a los Tribunales, Juzgados, Centros Judiciales Integrados y Dependencias del Órgano Judicial, en procura de una Administración de Justicia eficiente; y el Área Administrativa, a la cual le corresponde coordinar y supervisar la prestación de servicios administrativos de apoyo a los Tribunales, Juzgados y Dependencias del Órgano Judicial, en lo concerniente a proveer obras, bienes y servicios para la satisfacción oportuna de

los requerimientos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, así como su eficiente utilización.

Para lograr lo anterior, ambas Gerencias Generales proporcionan el direccionamiento estratégico y control operativo a las diferentes Dependencias bajo su cargo y son responsables de la aprobación, seguimiento y evaluación de los Planes Anuales Operativos.

g) Área Jurisdiccional:

Es la que provee el servicio de Administración de Justicia, mediante la Corte Plena, las Salas, Tribunales, Juzgados y Centros Judiciales Integrados, que por ser parte sustantiva del Órgano Judicial, se consideró su participación en el proceso de revisión y reformulación del Pensamiento Estratégico, reformulación del PEI y en la socialización a la cual convocó la DPI, para validar los indicadores de gestión del Área Jurisdiccional.

2. Actores Externos

a) Asamblea Legislativa:

Es aquí donde se discuten y aprueban los Proyectos de Ley y el Presupuesto General del Estado. Es uno de los Órganos de Gobierno de la República y por tanto, debe ser considerado en la promoción de reformas legales dando el acompañamiento técnico necesario para agilizar la aprobación de leyes o justificar las solicitudes de mayor asignación presupuestaria; de ahí su gran impacto sobre la gestión del Órgano Judicial. El acompañamiento político y la presentación de proyectos o propuestas muy bien fundamentadas la potencian como aliada de las responsabilidades propias del Órgano Judicial.

b) Ministerio de Hacienda:

Tiene bajo su responsabilidad distribuir el presupuesto nacional, según dictamen de la Asamblea Legislativa y llevar control de su ejecución, asignándolo de forma tal que logre, después de la gestión de un año, obtener los mejores resultados. El proceso es racional y técnico, por tanto, la fundamentación de los proyectos o solicitudes tiene gran impacto. Por lo anterior, como actor externo, se convierte en un aliado en la medida que se le ofrezca la información con soporte (mediciones, uso de indicadores de seguimiento y control), que muestre los resultados, los retos y los compromisos institucionales.

c) Ministerio de Seguridad Pública y Justicia:

Forma parte integrante de las instituciones que conforman el Sector de Justicia, proporcionando servicios que coadyuvan al fortalecimiento de la seguridad pública y jurídica, tales como la coordinación de la Policía Nacional Civil, y la administración del sistema de Centros Penales, entre otros.

a) Fiscalía General de la República:

Los procesos judiciales implican un costo importantísimo para toda sociedad. Se espera que las causas penales que ingresan al sistema, estén consistentemente sustentadas de manera que el ente acusador, la Fiscalía, provoque el mover de toda la maquinaria estatal para la ventilación de las pruebas. Este actor, al igual que la defensoría pública, afecta los tiempos de resolución de causas; el manejo de su agenda tiene implicaciones sobre la gestión judicial. La Fiscalía General de la República, cuenta con el soporte de la Policía Nacional Civil para la investigación del delito, la que se encuentra bajo su dirección funcional.

e) Procuraduría General de la República:

Es un actor de importancia debido a que participa directamente en muchos procesos judiciales, ya sea brindando asistencia legal a personas de escasos recursos económicos o representándola directamente en la defensa de sus derechos e intereses, tanto individuales como laborales. La Procuraduría General de la República, es además un/a aliado/a de los Juzgados y Tribunales de Familia y Menores, ya que su labor coordina y complementa la defensa de la institución familia, de los/las menores y toda persona que carece de capacidad legal y/o económica. Contribuye con la solución alternativa de conflictos a la desjudicialización de problemas personales, familiares y sociales.

f) Consejo Nacional de la Judicatura:

Este Consejo, siendo independiente del Órgano Judicial tiene como tarea la selección, capacitación y evaluación de la labor de los jueces/zas por tanto, se constituye en un direccionador o motivador de la gestión judicial. Los instrumentos de evaluación dan dirección al evaluado indicando las tareas importantes o relevantes y estableciendo cierta conducta esperada. Es interesante encontrar a la Escuela Judicial dentro de esta instancia porque, en su momento se consideró que, al pertenecer al ente evaluador conocía de las falencias de los jueces/zas y era el más idóneo para llenar todas las necesidades de capacitación de estos/as funcionarios/as; sin embargo, con el tiempo, se ha convertido en un evaluador de su propia gestión, por ser el responsable de la formación de los evaluados.

Es un actor muy importante con el cual negociar las motivaciones que el nuevo Plan Estratégico requiere de los jueces/zas y la coordinación con otros esfuerzos en materia de formación, para no duplicar acciones y racionalizar toda la capacitación dentro de un plan estructurado que fortalezca la carrera judicial y las necesidades y retos institucionales.

g) Gobiernos Amigos y Organismos Internacionales Donantes:

El Estado Salvadoreño ha firmado acuerdos bilaterales, convenios y tratados que demandan una serie de compromisos por cumplir. El Órgano Judicial guarda relación con muchos de ellos como los de Derechos Humanos, garantías del trabajador, el trato diferenciado de menores en asuntos penales, el tema de familia y género, entre otros.

Muy reciente está el compromiso adquirido mediante la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), con los EE.UU., el cual tiene también implicaciones sobre el marco normativo y la gestión judicial y en efecto, es uno de los puntos tratados dentro de la meta de modernización o reforma de la normativa del Sector de Justicia que se presenta en el Plan Estratégico Institucional 2007-2016.

Estos actores están relacionados y se circunscriben a la ayuda financiera y cooperación técnica. Normalmente demanda una serie de compromisos y son vigilantes de los resultados y el impacto que los mismos puedan tener en materia de democracia, del fortalecimiento del Estado de Derecho, de seguridad ciudadana, transparencia, impunidad y lo entrelazan con los compromisos adquiridos con los organismos internacionales (UNICEF, OIT, IIDH, BIRF, AID, BID, AECI, ASDI, entre otros).

h) Sistemas Judiciales de Otros Países:

Este tipo de relación es sobre todo de intercambio de experiencias, de acuerdos sobre intenciones para el desarrollo y la consolidación de los diferentes sistema de justicia pero no son vinculantes. Se dan a nivel global por medio de las reuniones de Presidencias de Corte y de forma específica por medio de reuniones de directores de Escuelas Judiciales, de los Institutos de Medicina Forense, de la Defensa Pública y otros. Estas relaciones se han fortalecido con el uso de la

Internet, por medio de la cual se mantienen una vez realizadas las reuniones que sobre todo, son de tipo regional.

i) ONG´s:

Las organizaciones no gubernamentales han tomado gran auge en las dos últimas décadas y las evaluaciones sobre su gestión muestran cada vez un mayor impacto. Generalmente son especializadas y cuentan con fondos que les permiten tener acceso a la población mediante publicaciones en lenguaje sencillo, por servicios de apoyo, por ayuda social, etc. Son grandes formadores de opinión y pueden ser aliadas en procesos de reforma y en la proyección social.

j) Universidades:

Estos actores son importantes por ser los formadores de los profesionales del Derecho. Ellos pueden aportar al mejoramiento de la calidad de profesionales con la inclusión de materias que son de interés para la formación de Jueces/zas, Defensores/as o Fiscales. También su participación es importante como formadores de opinión y en el proceso de reforma normativa; no sólo en su formulación sino también en la implementación, haciendo los ajustes necesarios en el contenido de las materias que sufrieron cambios según las normas actualizadas. La alianza con estos actores permite ofrecer cursos, realizar audiencias en sus instalaciones (caso de Nicaragua y Honduras), que permitan la multiplicación del conocimiento, la formación ciudadana y la capacitación de operadores judiciales.

k) Comunidad Jurídica:

Conformada por los profesionales del Derecho, actuando como abogados/as. Jueces/zas, defensores/as, etc; concededores/as del Derecho o especializados/as en alguna materia relacionada con el quehacer del Órgano Judicial.

Ella puede convertirse en aliada estratégica para el impulso de leyes, para aportar en el análisis de proyectos de ley, para cambios y mejoras en el Sector de Justicia, también participa mediante el aporte de sus servicios como parte defensora y acusadora en los diferentes procesos judiciales, y formadora de opinión pública con nivel de reconocimiento por el resto de los actores sociales.

i) Población Salvadoreña:

Este actor es el más importante para todo ente público por ser el demandante de los servicios (público usuario) y el evaluador de resultados mediante la opinión pública y la imagen institucional.

La sociedad construye una imagen de la Administración de Justicia mediante percepciones e información de los medios de comunicación masiva, experiencias personales, comentarios de personas que ejercen algún tipo de liderazgo de opinión y otros. Esta percepción se completa suministrando información al público en general producida por el mismo Órgano Judicial y para lo cual es necesario medirla, evaluarla y sustentarla. Esta información no sólo ayuda a mejorar la imagen sino también promueve la cooperación técnica y financiera tanto del Órgano Ejecutivo como de organismos internacionales para el desarrollo de proyectos de fortalecimiento en la gestión institucional.

VIII. FINANCIAMIENTO DEL PLAN

Se ha cuantificado el monto estimado para la ejecución del Plan Estratégico Institucional, a partir de la proyección del presupuesto del Órgano Judicial para los próximos diez años, aclarando que para el año 2007 ya se cuenta con la asignación de fondos correspondiente.

1. Proyección de Ingresos Corrientes para El Periodo 2007-2016

A continuación se muestran las proyecciones de Ingresos Corrientes del Estado y el Presupuesto del Órgano Judicial para el período 2007-2016, que abarca el Plan Estratégico Institucional.

Años	Ingresos Corrientes del Estado en Millones \$	Proyección Presupuestaria OJ en Millones	
		(Base 6%)	(Base 6.5%)
2007	2,676.30	170.11 *	170.11 *
2008	2,844.58	170.67	184.90
2009	2,940.73	176.44	191.15
2010	3,231.00	193.86	210.00
2011	3,393.86	203.63	220.60
2012	3,422.59	205.36	222.47
2013	3,531.69	211.90	229.56
2014	3,703.69	222.22	240.74
2015	3,859.85	231.59	250.89
2016	4,030.60	241.84	261.99
Totales		2,027.62	2,182.41

* Equivalente al 6.4% de los ingresos corrientes

Para efectos del presente Plan, las cifras proyectadas (2007-2016), fueron obtenidas utilizando datos estadísticos y la aplicación del modelo matemático de Regresión Lineal a la serie de datos de Ingresos Corrientes del Estado, correspondiente a los años de 2001 a 2006, contenidas en el Presupuesto General de la Nación. Para el 2007, se aplicó el mismo método de cálculo a los Ingresos Corrientes del Estado que para los años 2008 al 2016.

Para estimar el Presupuesto del Órgano Judicial que le corresponde por precepto constitucional (Artículo 172, Capítulo III de la Constitución de la República), se aplicó un porcentaje conservador de asignación presupuestaria del 6.5% de los Ingresos Corrientes del Estado proyectados, resultando los montos que aparecen en la cuarta columna del cuadro anterior.

A manera de ilustración, también se ha calculado el monto mínimo (piso) de las asignaciones presupuestarias correspondientes al 6% de los Ingresos Corrientes del Estado, las cuales aparecen en la tercera columna del cuadro citado.

2. Distribución Presupuestaria Estimada por Línea Estratégica

La cifra estimada para la ejecución del presente Plan asciende a \$2,182.41 millones, en la cual el aporte gubernamental constituye toda la fuente de financiamiento, mediante el Presupuesto del Órgano Judicial que se asigne en los próximos 10 años.

La distribución estimada por Línea Estratégica, se basa en la asignación de porcentajes relacionados con la magnitud e importancia de los objetivos, metas y acciones estratégicas que se pretende alcanzar en cada una de ellas, como se muestra a continuación:

Líneas Estratégicas del Plan	Monto Estimado (Millones \$)	%
Jurídica Institucional	763.85	35.0%
Jurídica-Administrativa Institucional	545.60	25.0%
Coordinación con el Sector de Justicia y otras Instituciones	10.91	0.5%
Recursos Humanos (incluye capacitación)	218.24	10.0%
Cultura Jurídica y Comunicaciones	65.47	3.0%
Finanzas, Presupuesto, Infraestructura y Equipamiento	480.13	22.0%
Administrativa Institucional	98.21	4.5%
Total	2,182.41	100.0%

3. Otras Fuentes de Financiamiento

Algunos objetivos, metas y acciones estratégicas se verán fortalecidos con la gestión y aprobación del financiamiento reembolsable y no reembolsable que se obtenga de la Cooperación Internacional (países amigos y organismos internacionales), a fin de ejecutar proyectos complementarios y obtener asistencia técnica específica.

Actualmente se cuenta con el financiamiento del BIRF para ejecutar el “Proyecto de Modernización del Órgano Judicial,” bajo el convenio de préstamo N° 7135–ES con vigencia 2004 - 2008, el cual asciende a \$24.0 Millones (Préstamo \$18.2 y \$5.8 de Contrapartida) y tiene como objetivo principal: Modernizar el Órgano Judicial de El Salvador, mediante la promoción de medidas dirigidas al mejoramiento de su efectividad, transparencia, accesibilidad y credibilidad, a través un proceso participativo que incorpore a los miembros de la Carrera Judicial y demás empleados/as y funcionarios/as del Órgano Judicial, así como a usuarios/as del sistema de justicia.

El Proyecto incluye cinco componentes que son: 1) Fortalecimiento de la Gestión Institucional del Órgano Judicial, 2) Modernización de los Tribunales de Justicia, 3) Compartir Conocimientos para Mejorar el Acceso a la Justicia y la Transparencia Judicial, 4) Desarrollo de la Calidad Profesional y la Competencia de los Miembros de la Carrera Judicial y Administrativa y 5) Administración, Seguimiento y Evaluación del Proyecto.

Asimismo, se ha obtenido Cooperación Técnica Internacional proveniente de países amigos y Organismos Internacionales tales como: Japón/JICA, España/AECI, Suecia/ASDI, EEUU/AID, PNUD, BID, UNICEF; etc.

IX. SISTEMA DE FORMULACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN

La metodología se aborda con un enfoque sistémico, en donde se explica el funcionamiento de los subsistemas, es decir, plantea el entorno que los condiciona; despliega los insumos que requieren para su funcionamiento, el rol que desempeñan los actores/as claves y define los mecanismos e instrumentos, sus procesos, así como los objetivos y desarrolla la normativa que regula a los subsistemas siguientes:

Sistema de Formulación de Planes

Sistema de Seguimiento y Evaluación de Planes

1. Sistema de Formulación de Planes

El subsistema está condicionado por un conjunto de variables de las cuales no ejerce el control aún cuando incide en éstas. A continuación se expone:

a) Entorno del Sistema

El Subsistema de Formulación de Planes define un entorno relacionado con las variables siguientes:

- i. Coordinación Interinstitucional: Es la coordinación de esfuerzos en apoyo y fortalecimiento de la Administración de Justicia con las instituciones y organismos públicos y privados.
- ii. Compromisos adquiridos con la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia: Administrar pronta y cumplida justicia, requiere coordinar actividades con otras instituciones que por la naturaleza de sus funciones se encuentran estrechamente vinculadas al Sector de Justicia. Estas relaciones se regulan a través de la Ley Orgánica de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia y de la Unidad Técnica Ejecutiva. Dentro de esta Comisión también se incluye al Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, Fiscalía General de la República, la Procuraduría General de la República y el Consejo Nacional de la Judicatura.
- iii. Demanda de Servicios: Está en consideración a la cantidad de los diferentes servicios que requieren los usuarios/as, en función de la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema de Justicia.
- iv. Percepción Ciudadana del funcionamiento del Órgano Judicial: Investigar a través de una comunicación efectiva con los usuarios/as, cual sería la percepción ciudadana sobre el quehacer del Órgano Judicial, aplicando mecanismos adecuados mediante los diferentes medios y recursos disponibles. También es necesario considerar los informes técnicos que realicen otras instituciones sobre el quehacer judicial.
- v. Cooperación Internacional: Está en relación al financiamiento y asistencia técnica provenientes de la Cooperación Internacional, enmarcados en el tema de la Administración de Justicia y la gestión que se realice para el logro de los objetivos y metas de carácter estratégico a corto, mediano y largo plazo del Órgano Judicial.
- vi. Presupuesto Institucional: Depende de la asignación presupuestaria considerando lo establecido en la Constitución y su proyección para una eficiente y eficaz administración de los recursos financieros asignados al Órgano Judicial mediante el presupuesto anual, permitiendo canalizar la utilización de fondos a la atención de aquellas necesidades de carácter prioritario e implementación de proyectos estratégicos.

b) Insumos del Sistema de Formulación de Planes

Para el funcionamiento del sistema se requiere de los siguientes insumos:

- i. La evaluación realizada del Plan Estratégico Institucional para establecer la brecha entre lo planificado y lo realizado, así como conocer los efectos que los diferentes programas impulsados están teniendo en el quehacer judicial. También se consideran los Informes de Avance de Cumplimiento de Metas del Plan Estratégico del período anterior para conocer los indicadores, metas y acciones estratégicas que han tenido mayor dificultad.
- ii. Cooperación Internacional, trata de examinar la tendencia histórica y la orientación de los organismos cooperantes para que el Organo Judicial la encause a sus necesidades.
- iii. El Direccionamiento Estratégico, un insumo necesario que constituye las grandes orientaciones a considerar en la formulación del Plan Estratégico, de la interpretación del entorno y de las evaluaciones internas del Órgano Judicial, del resultado de la función agregada a la DPI de realizar investigaciones técnico-científicas y los lineamientos dados

por el Consejo Consultivo, Presidencia y/o Corte Plena que en estos documentos se proponen.

- iv. Presupuesto del Estado asignado al Órgano Judicial, las proyecciones considerarán al menos las tendencias históricas del presupuesto, partiendo de la base del 6% de ingresos corrientes del Estado y los pronósticos que se proyecten al respecto en diferentes escenarios económicos que puedan presentarse en el país.
- v. Orientaciones de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia: Es conveniente considerar los compromisos adquiridos en todos aquellos proyectos y acciones que se planteen en el Plan Quinquenal del Sector de Justicia, así como otros acuerdos que tome dicha Comisión.
- vi. Evaluaciones realizadas por el Consejo Nacional de la Judicatura: Los resultados de las evaluaciones, su interpretación por parte del Organo Judicial será un insumo importante a considerar en la formulación de planes.

c) Instrumentos del Sistema de Formulación de Planes

- i. La Metodología: Al estar aprobada por la Presidencia del Organo Judicial, estandariza los criterios técnicos a cumplir por los actores en la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) el Plan Estratégico Anual (PEA).
- ii. Normativa Técnica: La Metodología incorpora un conjunto de normas que responden a la necesidad de ordenar los aspectos administrativos y estandarizar los criterios técnicos a cumplir en las diferentes fases del ciclo de Planificación Estratégica Institucional.
- iii. Sistema de Soporte: Consiste en definir los requerimientos y programas informáticos del Sistema Integrado de Planificación Estratégica, para soportar sus respectivas transacciones.

d) Mecanismos del Sistema Formulación de Planes

i) Mecanismos de Participación: Con el propósito de garantizar la participación ordenada y a todo nivel de los actores claves, se considera incluir una representación permanente que ofrezca valor agregado en forma constante a la mejora de los insumos, procesos y resultados contando con la propuesta de integración de la Comisión de Planificación Estratégica del Órgano Judicial, la cual proporcionará el direccionamiento estratégico correspondiente y los procesos de consulta institucionalizados que fomenten la participación.

La Comisión se define como un organismo consultivo de alto nivel del Órgano Judicial, que se pronuncia, impulsa y apoya que los planes cuenten con la aprobación debida.

La Comisión tendrá las responsabilidades siguientes:

- Proporcionar lineamientos para la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Estratégico Anual.
- Proporcionar el Direccionamiento Estratégico, que son las grandes orientaciones a considerar en la construcción del Pensamiento Estratégico.
- Participar en la consulta de construcción y ponderación de indicadores.
- Emitir opinión sobre el Plan Estratégico Institucional y del Plan Estratégico Anual
- Definir la agenda de trabajo de la Comisión.

La Comisión estará conformada por:

- Dos Magistrados/as de Corte Plena encargados/as del seguimiento del Proyecto de Modernización del Órgano Judicial, por lo que se relacionan con la administración estratégica.
- Dirección de Planificación Institucional: Tiene el rol de facilitadora y ejercerá el rol de Secretaría de la Comisión de la Planificación Estratégica, debiendo impulsar las grandes líneas estratégicas de Coordinación con el Sector de Justicia y Otras Instituciones y la de Cultura Jurídica y Comunicaciones.
- Gerencia General de Administración y Finanzas: Por su calidad de ejecutiva principal es responsable del cumplimiento de las grandes líneas estratégicas de Recursos Humanos, Finanzas, Presupuesto, Infraestructura y Equipamiento, y la de Administrativa Institucional.
- Gerencia General de Asuntos Jurídicos: Al igual, por su calidad de ejecutivo principal es responsable de impulsar las grandes líneas estratégicas Jurídica Institucional y Jurídica Administrativa Institucional
- Un/a Magistrado/a de Cámara y un Juez/za a seleccionarse por la Presidencia.

iv) Consulta Institucionalizada

Con el propósito de mantener actualizado el Pensamiento Estratégico del Organo Judicial periódicamente se organizará una consulta con los actores claves, considerado que tenga las siguientes características:

- Representativa: Que incluye a Magistrados/as de la Corte Suprema de Justicia, Magistrados/as de Cámara, Jueces/zas de Primera Instancia y de Paz, Secretarios/as de Sala, Tribunales, Juzgados, Colaboradores/as Judiciales, Asesores/as, personal de la Gerencia General de Administración y Finanzas, y personal de la Gerencia General de Asuntos Jurídicos.
- Participativa: Con metodología participativa para que actores claves proporcionen sus puntos de vista, sugiriéndose en el caso de los Magistrados/as y Jueces/zas, se deben de incluir de distintas materias e instancias.
- Nacional y por Regiones: Realizada en cuatro regiones del país: Occidental, Central, Paracentral y Oriental.
- Metodológica: Que el material cuente con un ordenamiento técnico y previo a su discusión que sea conocido por los asistentes.
- Organizada: Con una agenda a cumplir, con mesas de trabajo que faciliten las discusiones. y dotando a cada mesa del material y equipo necesario.
- Oficial: Es decir que cuente con aprobación del más alto nivel para autorizar los permisos de los participantes, con registro de asistencia y con el compromiso de que los resultados sean sistematizados y dados a conocer al más alto nivel.
- En el anexo No. 5 se amplía la metodología utilizada por la firma Consultora. en los Talleres de Consulta

iii) Mecanismos de Divulgación

Divulgación formal por medio de las líneas jerárquicas establecidas: Los/as Gerentes/as, Jefes/as de Unidades Asesoras y Salas: Comunican internamente el Plan Estratégico, a todos los jefes/as, técnicos/as y todo el personal dándole a conocer el Pensamiento Estratégico, el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Estratégico Anual (PEA).

Divulgación por medio de la inducción y capacitación de personal: En los procesos de inducción al personal, la Dirección de Recursos Humanos y la Unidad Técnica Central darán a conocer el

Pensamiento Estratégico Institucional a todos/as los/as empleados/as que ingresen, contemplándolo en el Manual de Inducción General.

En los procesos de capacitación, en materias administrativas y de gerencia, la Dirección de Recursos Humanos y Unidad Técnica Central proporcionarán material relacionado al Pensamiento Estratégico y Plan Estratégico Institucional.

Otros Medios: En la página WEB del Órgano Judicial, se hará la divulgación del Pensamiento Estratégico y se darán a conocer los proyectos principales del Plan Estratégico Institucional.

La DPI, hará copias magnéticas, las cuales contendrán: el Plan Estratégico Institucional y el Plan Estratégico Anual, las que hará del conocimiento de funcionarios/as y empleados/as del Área Jurisdiccional.

También se habilitará un espacio en la portada o contraportada del periódico Podium del Órgano Judicial, así como en la revista Quehacer Judicial para la divulgación del Pensamiento Estratégico. Asimismo la DPI mantendrá actualizado este espacio con aspectos relacionados al Plan Estratégico Institucional.

Se recomienda habilitar un espacio en las carteleras de los Centros Judiciales Integrados y las Administraciones de Centros Judiciales para comunicar noticias relacionadas con el Plan Estratégico Institucional y el Plan Estratégico Anual.

e) Elementos del Sistema de Formulación de Planes

- i. Investigaciones técnico-científicas: Consiste en realizar continuamente investigaciones técnico-científicas sobre el entorno del Órgano Judicial y el análisis interno del mismo como insumo para la formulación y evaluación del Plan Estratégico Institucional, a través de la Unidad de Investigación y Desarrollo de la DPI.
- ii. Análisis Situacional: Consiste en aplicar técnicas de análisis como el FODA con el propósito de identificar y definir las áreas críticas del Órgano Judicial. El análisis FODA es una técnica que permite establecer y evaluar los factores positivos y negativos del "ambiente interno" y del "ambiente externo", para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- iii. Pensamiento Estratégico Institucional: Constituye un marco general de política institucional para orientar a los funcionarios/as y empleados/as del Órgano Judicial en la formulación de planes estratégicos para el logro de la Visión que se considera para este Órgano, compuesto de los siguientes elementos: Valores, Misión, Visión, Estrategia Global y Lema. A continuación se exponen las definiciones de los elementos del Pensamiento Estratégico:
 - Valores: Representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir la institución.
 - Misión: Es una definición duradera del objeto de una institución que la diferencia de otras similares.
 - Visión: Indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista panorámica del negocio en que deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de organización que estamos tratando de crear.
 - Estrategia Global: la que se define para todo el Órgano Judicial y cubre todas las líneas estratégicas.
 - Lema: Es el máximo objetivo que debe impulsar al desempeño eficaz, eficiente y con calidad.

- Línea Estratégica: Como elemento adicional se define como el conjunto de acciones a desarrollar en los próximos años, en donde se concentran todos los esfuerzos para el logro de la Misión y la Visión Institucionales.

iv. Plan Estratégico Institucional (PEI): Es el documento que formula un estado futuro que resulta deseable y define de manera general objetivos y acciones idóneos para alcanzar lo previsto, conteniendo un examen exhaustivo de la situación actual mediante un análisis técnico FODA, la definición clara de la visión, misión y las acciones estratégicas con sus respectivos objetivos estratégicos e indicadores de gestión, considerando tiempo, recursos y responsables.

v. Plan Estratégico Anual (PEA): Es el documento que establece los compromisos anuales que asumen los/as actores claves de las acciones estratégicas a ejecutar considerando la viabilidad técnica y financiera existente, tomando de referencia el Plan Estratégico Institucional del Órgano Judicial.

vi. Procesos

PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

FASE	PASO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
PREPARATORIA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	1	Analizar los resultados de las investigaciones de temas judiciales, económicos y sociales que tienen incidencia en los procesos de planificación del Órgano Judicial, realizada por la Unidad de Investigación y Desarrollo Judicial, dependencia de la DPI.	DPI.
	2	Evaluar los Planes Estratégicos Anuales de años anteriores cuyos resultados servirán para establecer con mayor precisión los nuevos compromisos a programar en el Plan Estratégico Institucional.	DPI.
	3	Dar direccionamiento estratégico, con base a las evaluaciones de los Planes Estratégicos Anuales y los análisis de los resultados de las investigaciones del entorno del Órgano Judicial emitiendo orientaciones de carácter general sobre los aspectos a considerar en la formulación del Plan Estratégico Institucional.	Comisión de Planificación Estratégica del Órgano Judicial.
	4	Sistematizar, coordinar y realizar proceso de consulta institucional a nivel nacional con los/as actores claves, construyendo y validando el Pensamiento Estratégico del Órgano Judicial.	Funcionarios/as, Ejecutivos/as, Jefaturas, Personal y DPI.

FASE	PASO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
	5	Someter a consideración el Pensamiento Estratégico, resultante de la consulta, de la siguiente manera: Se presenta a Comisión de Planificación Estratégica y/o Consejo Consultivo, considerando sus recomendaciones y presenta a Presidencia y/o Corte Plena, para su aprobación correspondiente.	Corte Plena y/o Presidencia, Comisión de Planificación Estratégica y DPI.
	6	Coordinar la divulgación del Pensamiento Estratégico al interior del Órgano Judicial, con el apoyo de otros actores para desarrollar una estrategia de comunicación que asegure la asimilación del Pensamiento Estratégico por parte de los funcionarios/as y empleados/as del Órgano Judicial.	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas y DPI.
PREPARACION DE MEDIOS EN LA IMPLEMENTACION	7	Instalar programa en los equipos informáticos de los Usuarios/as.	DPI.
	8	Capacitar a los Usuarios/as en el manejo del sistema informático, identificando el/la usuario/a con base a la Normativa y Manual del usuario.	DPI (facilitadora), Gerencias Generales, Unidades Asesoras, Salas y Unidades Organizativas.
FORMULACION DEL PEI	9	Orientar en la formulación de planes estratégicos a cada uno/a de los/as responsables, de acuerdo a las Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos definidos.	DPI (facilitadora) Gerencias Generales, Unidades Asesoras y Salas y Unidades Organizativas.
	10	Formular la parte del Plan Estratégico que le corresponde en el sistema, de acuerdo a los objetivos estratégicos asignados.	Jefes/as de Unidades Organizativas que dependen de Gerencias Generales, Unidades Asesoras y Salas.

FASE	PASO	DESCRIPCIÓN	ACTORES
	11	Socializar los indicadores de gestión del Área Jurisdiccional. La DPI, coordinará los Talleres y con el apoyo de la Secretaría General convocará al personal del Área Jurisdiccional para estos efectos.	DPI (Facilitadora) Magistrados/as, Jueces/as y Secretarios/as de Tribunales y Juzgados (Participantes).
	12	Validar en el sistema, los alcances de los compromisos establecidos y aprobar el Plan Estratégico de las Gerencias Generales, Unidades Asesoras y Salas; notificando a la DPI.	Gerencias Generales, Unidades Asesoras y Salas.
	13	Revisar el consolidado preliminar del Plan Estratégico Institucional, procesado en el sistema.	DPI.
APROBACION DEL PEI	14	Someter a opinión de la Comisión de Planificación Estratégica y/o Consejo Consultivo del Órgano Judicial, el proyecto del Plan Estratégico Institucional y posteriormente ajustar el documento considerando las observaciones.	Comisión de Planificación Estratégica y/o Consejo Consultivo y DPI.
	15	Someter a aprobación de Presidencia y/o Corte Plena el Plan Estratégico Institucional.	DPI, Corte Plena y/o Presidencia.
DIVULGACION DEL PEI	16	Ejecutar proceso de divulgación interna y externa.	DPI, Gerentes Generales, Unidades Asesoras, Salas, Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas.

• PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ANUAL

FASE	PASOS	DESCRIPCIÓN	ACTORES/AS
FORMULACIÓN DEL PLAN	1	Orientar en la formulación del Plan Estratégico Anual, a cada uno de los responsables, en lo referente a objetivos estratégicos, metas y acciones estratégicas, incluidos en los componentes y líneas estratégicas.	DPI (Facilitadora), Gerencias Generales, Unidades Asesoras y Salas.
	2	Formular el Plan Estratégico Anual, proyectando las acciones estratégicas anuales en el sistema, tomando de referencia los proyectos existentes y otros perfiles de proyecto que estén en perspectiva de implementarlos.	DPI (Facilitadora), Responsables de Unidades Organizativas.
	3	Revisar el consolidado de cada área con el equipo de trabajo correspondiente, notificando a la DPI.	DPI (Facilitadora), Gerencias Generales, Jefaturas de Unidades, Asesorías y Secretarías de Sala.
	4	Revisar el Proyecto de Plan Estratégico Anual.	DPI.
COMPATIBILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO Y PRE APROBACIÓN	5	Someter a opinión el Plan Estratégico Anual.	Comisión de Presupuesto del Órgano Judicial, Comisión de Planificación Estratégica y/o Consejo Consultivo del Órgano Judicial y DPI.
	6	Ajustar documento de Plan Estratégico Anual de acuerdo a consideraciones.	Gerencias Generales, Unidades Asesoras, Secretarías de Sala y DPI,
	7	Ajustar documento de acuerdo a la aprobación del Presupuesto asignado por la Asamblea Legislativa.	Gerencias Generales, Unidades Asesoras, Secretarías de Sala y DPI.
APROBACIÓN	8	Solicitar la aprobación del documento.	Corte Plena y/o Presidencia y DPI

FASE	PASOS	DESCRIPCIÓN	ACTORES/AS
DIVULGACIÓN	9	Ejecutar proceso de divulgación interna.	Gerencias Generales, Unidades Asesoras, Salas, Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas y DPI.

f) Normativa para la Formulación del Plan Estratégico Institucional

i. Objetivos de la Normativa Técnica

• Objetivo General

Definir el marco normativo para la preparación del Plan Estratégico Institucional y el Plan Estratégico Anual.

• Objetivos Específicos

- Establecer las reglas técnico-administrativas que deben cumplir los actores/as para la formulación del Plan Estratégico Institucional.
- Determinar los parámetros que deben utilizarse en la preparación de insumos para la formulación de Planes Estratégicos, a fin de homogeneizar la información y ubicarla en niveles o rangos razonables para su cumplimiento y en coherencia con el Pensamiento Estratégico Institucional.

ii. Normas Técnicas a cumplir por parte de la DPI

- Para la formulación del Plan Estratégico Institucional, la DPI elaborará un calendario de cumplimiento obligatorio para todas las Unidades Organizativas, que obedezca a las condiciones internas y compromiso de la DPI con la Comisión de Planificación Estratégica del Órgano Judicial y/o Consejo Consultivo. Para estos efectos se considerará lo siguiente:
 - El ciclo de formulación del Plan Estratégico Anual iniciará en el mes de marzo de cada año, para la planificación del próximo año, con el propósito que exista coordinación con la formulación del presupuesto.
 - El Plan Estratégico Anual, se someterá a opinión de la Comisión de Presupuesto después del mes de junio.
 - La revisión del aspecto técnico metodológico del Plan Estratégico Anual le corresponde a la DPI, que consistirá en un análisis con criterios de coherencia, consistencia y pertinencia, así como gestionar la aprobación correspondiente del Plan Estratégico Institucional y el Plan Estratégico Anual.
- La difusión interna y externa, hacia las dependencias de la Corte Suprema de Justicia y del Área Jurisdiccional debe realizarla la DPI, por medio de una estrategia de comunicaciones que cuente con el apoyo de otros actores/as del Órgano Judicial.
- Cuando exista renovación de Magistrados/as de Corte Plena a causa de la elección prevista, la DPI hará presentación del Plan Estratégico Institucional.
- La DPI será la responsable de ingresar al sistema las Líneas Estratégicas, los componentes y objetivos estratégicos correspondientes, a fin que los usuarios/as del sistema ingresen la información complementaria del Plan Estratégico Institucional y del Plan Estratégico Anual.
- La DPI, construirá los indicadores de gestión del Área Jurisdiccional, para lo cual socializará los indicadores por medio de Talleres con Magistrados/as, Jueces/zas y Secretarios/as de los Tribunales y Juzgados, los indicadores para hacer los ajustes pertinentes.

- El Proceso de Formulación del Plan Estratégico Institucional y el Proceso del Plan Estratégico Anual, son procesos de carácter participativo, por lo que la DPI, en su rol de facilitador coordinará la participación de los distintos actores/as del Órgano Judicial, según la metodología aprobada para la formulación de planes estratégicos.

iii. Normas a cumplir por parte de los/as Usuarios/as:

- En la Formulación del Plan Estratégico Institucional y Plan Estratégico Anual solamente se incluirán metas, indicadores y acciones estratégicas de carácter sustantivo, que aportan un valor agregado para cumplir con el objetivo y la Línea Estratégica que interviene el área de trabajo a planificar.
- Se identificará una Unidad Organizativa responsable para la ejecución de objetivos, metas, indicadores y acciones estratégicas, que asumirá el compromiso completo para coordinar su ejecución con otras Unidades Organizativas, así como reportar los respectivos informes de avance.
- El Referente que designen las Gerencias Generales, las Unidades Asesoras, las Salas, las Unidades Organizativas que dependen de éstas, deben incorporar al Sistema (base de datos) en carácter de "información preliminar", los datos relativos a las Acciones Estratégicas, Indicadores y demás variables relacionadas, en la primera fase de la ejecución del procedimiento, con la finalidad de contar con material básico para su complementación y depuración.
- El sistema informático tiene condicionantes o instrucciones para revisar que los campos contengan la información en forma completa.
- El ingreso a la Base de Datos para manejo y modificación de la información relativa al PEI y PEA será de carácter restringido, tendrán acceso los técnicos/as y funcionarios/as autorizados/as por los/as Gerentes/as Generales, Jefes/as de Unidades Asesoras, Salas y Unidades Organizativas y para ello contarán con una clave de acceso de uso personal intransferible.
- El/la referente de las Gerencias Generales, Salas y Unidades Asesoras, realizará una revisión de conjunto del instrumento (matrices expuestas en la Formulación, Seguimiento y Evaluación), al concluir las actividades relativas a la preparación de los insumos, a fin de verificar la consistencia de su contenido e informar al Gerente/a o Jefe/a de Unidad para su consideración.
- El compromiso de la ejecución del Plan Estratégico Institucional y el Plan Estratégico Anual corresponderá a los/as responsables de las áreas de trabajo intervinientes.
- El Proceso de Formulación del Plan Estratégico Institucional y el Proceso de Formulación del Plan Estratégico Anual, proceso de carácter participativo, por lo que las Gerencias Generales, Unidades Asesoras y Salas, coordinarán la participación de sus Unidades de Organización, de acuerdo a la metodología aprobada para la formulación de planes estratégicos.

2. Sistema de Seguimiento y Evaluación de Planes

El Subsistema de Seguimiento y Evaluación de Planes está formado por los actores/as generales descritos anteriormente en el proceso de formulación de planes, haciendo especial énfasis en los responsables de su cumplimiento.

La metodología por aplicar considera un seguimiento dinámico y continuo del Plan Estratégico Institucional vigente de acuerdo a las Leyes, Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Órgano Judicial y las normas técnicas que se establezcan al respecto según el Subsistema de Seguimiento y Evaluación que se plantea a continuación:

a) Insumos del subsistema de seguimiento y evaluación

El proceso se alimenta de la información que generan los insumos siguientes:

i. Lineamientos

Los Lineamientos de la Comisión de Planificación Estratégica del Órgano Judicial, es decir, las directrices que se generen para estos efectos de acuerdo a las facultades establecidas.

ii. Informes de Avance

Los informes de avance contienen el grado de cumplimiento de las metas establecidas de acuerdo a los indicadores de gestión definidos en el Plan Estratégico Institucional y el análisis interpretativo del responsable del Plan, de los factores que inciden negativa o positivamente en su cumplimiento.

b) Responsables

La Dirección de Planificación Institucional es la responsable de administrar el Proceso de Seguimiento y Evaluación de Planes.

c) Proceso

PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLANES

FASE	PASO	DESCRIPCION	ACTORES
ASISTENCIA PARA EL TECNICA PARA EL SISTEMA INFORMATICO	1	Capacitar a los responsables de las Áreas de Trabajo de las Gerencias, Unidades Asesoras y Salas en la operación del programa.	DPI
Seguimiento y Evaluación	2	Elaborar en el sistema informático los Informes de Avance de Cumplimiento de Metas del Plan Estratégico Anual.	Unidades Organizativas que dependen de las Gerencias Generales, Unidades Asesoras y Salas
	3	Revisar el Informe Semestral consolidado de Avance de Cumplimiento de Metas de su área respectiva y notificar a la DPI.	Gerencias Generales, Unidades Asesoras y Salas

FASE	PASO	DESCRIPCION	ACTORES
	4	Analizar el consolidado de los Informes de Avance de Cumplimiento de Metas y presentar las recomendaciones del caso.	Corte Plena y/o Presidencia, Comisión de Planificación Estratégica y DPI

d) Elementos del Subsistema de Seguimiento y Evaluación de Planes

- i. Reajuste y Reprogramación del Plan Estratégico Institucional: Ante aquellas variables del entorno en donde el Órgano Judicial no tiene el control, es necesario que el proceso de seguimiento contemple el ajuste a las Líneas Estratégicas o efectúe las reprogramaciones pertinentes, las cuales deben considerarse en la formulación del Plan Estratégico Anual.
- ii. Evaluación de estándares de desempeño: Es un momento posterior a la ejecución del Plan Estratégico Anual y tiene como condicionante la consulta técnica para efectos de evaluación del desempeño.

e) Normativa Técnica para el Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional y Plan Estratégico Anual

- i. Objetivo General: Definir las normas a cumplir por los diferentes actores para sistematizar el seguimiento del Plan Estratégico Institucional.
- ii. Responsabilidades de la DPI
 - Administrar el Proceso de Seguimiento del Plan Estratégico Institucional y El Plan Estratégico Anual.
 - Revisar y analizar la información contenida en los Informes de Avance de Cumplimiento de Metas provenientes de las unidades involucradas.
 - Facilitar el proceso de consulta en el Órgano Judicial, para definir los parámetros de evaluación a adoptar para efectuar las labores de medición del desempeño los Indicadores de Gestión y cumplimiento de metas.
 - Elaborar y presentar a la Comisión de Planificación Estratégica y Presidencia del Órgano Judicial, Informes de Avance de Cumplimiento de Metas del Plan Estratégico Institucional, realizando un análisis interpretativo de los Indicadores de Gestión y cumplimiento de metas reportados por las diferentes Unidades Organizativas.
 - Revisar y analizar con actores/as involucrados/as el grado de avance en el cumplimiento de las metas asignadas.
 - Elaborar semestralmente informes consolidados de cumplimiento de metas del Plan Estratégico Anual.
 - Efectuar visitas de campo para verificar el avance físico, las cuales serán realizadas por especialistas de acuerdo al tema a investigar.

- El seguimiento y evaluación al Plan Estratégico Institucional será realizado por la Dirección de Planificación Institucional, utilizando los siguientes instrumentos:
 - Plan Estratégico Institucional 2007-2016.
 - Guía Metodológica para Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional
 - Sistema Informático de Planificación Institucional.
 - Normas Técnicas para la Formulación del Plan Estratégico Institucional.
 - Informes Anuales de Ejecución de Metas e Indicadores de Gestión de los Planes Estratégicos Anuales.
 - Visitas de seguimiento a unidades organizativas, Tribunales, Juzgados y Centros Judiciales Integrados del Órgano Judicial.
 - Proyectos formulados y en ejecución, así como el estado actual de los mismos.
- La Dirección de Planificación Institucional elaborará y presentará a la Comisión de Planificación Estratégica, al Consejo Consultivo, Presidencia y/o Corte Plena, los informes semestrales sobre la ejecución y avance del Plan, así como consolidará el informe anual de resultados parciales. En dichos informes se procurará enfocar la atención en los asuntos que por excepción demanden una decisión o el apoyo del más alto nivel institucional; pudiendo la Corte Plena y/o Presidencia delegar autoridad en uno/a o varios/as Magistrados/as de Corte que considere los/as más indicados/as para la verificación de lo informado.
- En la medida que cada Unidad Organizativa, funcionario/a judicial, ejecutivo/a o jefatura asuma sus responsabilidades con capacidad y diligencia, la Corte Plena y/o Presidencia obviarán su atención y supervisión; sin perder de vista el control que ejerza, para el cumplimiento de los acuerdos y órdenes que se dictaren oportunamente.
- La evaluación del Plan Estratégico Institucional partirá del análisis de los resultados obtenidos en cada año, la problemática enfrentada en la ejecución y de las situaciones observadas en las visitas de seguimiento, lo que permitirá proponer recomendaciones que mitiguen o solucionen los problemas y que sirvan de base para que puedan hacerse reprogramaciones de metas cuando el caso lo amerite.

iii. Normas a Cumplir por los/as Usuarios/as del Sistema

- La fecha límite para presentar a la DPI los Informes de Avance de Cumplimiento de Metas será cinco días hábiles después de haber finalizado el semestre correspondiente. Las Gerencias Generales, Unidades Asesoras y Salas asegurarán la confiabilidad de la información contenida en los informes de avance de cumplimiento de metas.
- Las Unidades de Organización involucradas deben prestar la colaboración necesaria en las visitas de campo que coordine la DPI.
- Las acciones más significativas para mantener una coordinación vertical y horizontal en la implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional, se fundamentan en reuniones de cooperación, respeto a los canales formales de comunicación, presentación de informes ejecutivos, evaluaciones periódicas y auditorías de gestión.
- Para el desarrollo efectivo de las acciones y proyectos deberán prevalecer relaciones armoniosas y frecuentes entre las Unidades Organizativas y la Dirección de Planificación Institucional, quien desarrollará un papel protagónico para el seguimiento, evaluación y la presentación de los informes ejecutivos de avance del Plan.
- Mediante reuniones de coordinación se procurará resolver los asuntos respecto al ámbito de responsabilidades de cada Unidad Organizativa, funcionarios/as y jefaturas evitando todo tipo de fricciones o antagonismos, para lograr la sinergia requerida por los resultados esperados. Estas reuniones deberán constituir el ingrediente dinamizador de las acciones y proyectos, a fin de mantener interés, seguimiento y control más adecuado de los avances del Plan y la presentación de informes a la Dirección Superior.

- Podrá también realizarse giras de observación por parte de los Magistrados/as de Corte, acompañados/as de los ejecutivos/as, jefes/as intermedios/as y personal involucrado; a fin de revisar y ajustar las directrices dentro de las políticas institucionales y evaluar los resultados obtenidos, a la luz de los objetivos formulados en el Plan.
- Asimismo, podrán crearse Comités o Comisiones Especiales a diferentes niveles de la organización institucional, para apoyar la actuación coordinadora, seguimiento y evaluación de la Dirección de Planificación Institucional, demandando el concurso de diferentes áreas funcionales, Tribunales, Juzgados, Centros Judiciales Integrados y Unidades Organizativas; con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y acciones estratégicas contemplados en el Plan.
- Todos/as los/as funcionarios/as, ejecutivos/as, jefes/as, profesionales, técnicos/as, operadores/as de justicia y personal en general al servicio del Órgano Judicial, deberán brindar su contribución, involucrándose en la Misión y Visión institucionales, para alcanzar el desarrollo institucional que potencie los servicios de Administración de Justicia y mejore la imagen, credibilidad y confianza en el sistema judicial.
- Asimismo, en cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Organo Judicial y las normas del organismos prestatarios del financiamiento para los Proyectos de Modernización, los objetivos estratégicos, metas, indicadores y acciones estratégicas que se desarrollen estarán sujetos a la auditoría de gestión, tanto por parte de la Dirección de Auditoría Interna del Órgano Judicial, la Auditoría Externa que se contrate y la contraloría que por ley ejerce la Corte de Cuentas de la República para auditar la utilización de fondos en instituciones del Sector Público; todo ello, para garantizar la transparencia, economía y efectividad de los gastos de funcionamiento e inversión a ejecutarse durante el período del Plan Estratégico Institucional.

A N E X O S

ANEXO No.1. NORMATIVA INSTITUCIONAL

Se denomina marco normativo institucional al conjunto sistematizado de disposiciones normativas que sustentan, establecen y regulan las actuaciones de una institución o ente determinado. Así, el marco jurídico del Organo Judicial está integrado por normas contenidas en la Constitución, leyes, reglamentos, acuerdos, instructivos y otros de los que se derivan derechos y deberes y en los que se determinan ámbitos de competencia, funciones orgánicas y procedimientos de actuación de obligatorio cumplimiento para todos/as los/as funcionarios/as y empleados/as que forman parte del mismo.

Los diversos órdenes normativos se organizan sobre la base de los principios de jerarquía y regularidad jurídica, conforme a los cuales las normas más generales preceden a las específicas, las que a su vez se basan en aquéllas y las desarrollan; por lo que el marco jurídico del Organo Judicial está estructurado de la siguiente manera:

1. Constitución de la República

Contiene las normas de mayor jerarquía dentro del Estado y ya desde el preámbulo o marco filosófico reconoce la necesidad de construir una sociedad más justa, expresando que la justicia constituye uno de los altos valores del Estado y que forma parte de nuestra herencia humanista.

En el artículo 1 constitucional se establecen los fines del Estado: justicia, seguridad jurídica y bien común, asignándose como obligación estatal el aseguramiento a todos los habitantes del país del goce de la justicia social, entre otros bienes jurídicos.

En el Título VI, Capítulo III, están contenidas las normas relativas al Organo Judicial, expresando el Art. 172: *".....Corresponde exclusivamente a este Organo la potestad de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado en materias constitucional, civil, penal, mercantil, laboral, agraria y de lo contencioso administrativo, así como en las otras que determine la ley"*. El mismo artículo dispone que: *"La organización y el funcionamiento del Organo Judicial serán determinados por la ley"*; expresando el principio de independencia judicial en los siguientes términos: *"Los Magistrados y Jueces, en lo referente al ejercicio de la función jurisdiccional, son independientes y están sometidos exclusivamente a la Constitución y a las leyes"*; disponiendo una asignación anual *"no inferior al seis por ciento de los ingresos corrientes del presupuesto del Estado"*.

En los artículos 173 y 174 se establece la integración de la Corte Suprema de Justicia en Salas, mencionándose específicamente a la Sala de lo Constitucional a la que se le asignan sus principales atribuciones (ver también el Art. 183) y se determina que estará integrada por cinco Magistrados/as, uno de los cuales será su Presidente/a y al mismo tiempo el Presidente/a de la Corte Suprema de Justicia y del Organo Judicial.

En los artículos 175 a 180 se dispone la existencia de Cámaras de Segunda Instancia, Juzgados de Primera Instancia y Juzgados de Paz, así como los requisitos constitucionales para ser Magistrado/a de la Corte Suprema de Justicia, Magistrado/a de Cámara de Segunda Instancia, Juez/a de Primera Instancia y Juez/a de Paz.

El Art. 181 establece la gratuidad de la justicia; en el Art. 182 están contenidas las atribuciones de la Corte Suprema de Justicia; el 186 establece la Carrera Judicial y el 187 crea al Consejo Nacional de la Judicatura como institución encargada de proponer candidatos a Magistrados/as y Jueces/zas y de organizar la Escuela de Capacitación Judicial para el mejoramiento profesional de los/as funcionarios/as judiciales.

Los preceptos constitucionales son desarrollados por normas contenidas en la legislación secundaria, según se detalla más adelante.

2. Leyes que Regulan la Función Jurisdiccional

- a) Ley Orgánica de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia (CCSJ) y de la Unidad Técnica Ejecutiva (UTE)

Regula y promueve los esfuerzos de coordinación y acciones conjuntas de las instituciones que conforman el Sector de Justicia y de éstas con otras instituciones en aspectos relacionados al Sector. La ley data de 1996 y da creación a la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia, que está conformada por los/las titulares del Organismo Judicial y de la Corte Suprema de Justicia; el Ministerio de Seguridad Pública y Justicia; la Fiscalía General de la República; la Procuraduría General de la República; y el Consejo Nacional de la Judicatura.

Entre las atribuciones más relevantes de la Comisión Coordinadora se citan: definir, diseñar y ejecutar por medio de los organismos competentes la política nacional y estrategias de desarrollo del Sector; y la de planificar, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar, al más alto nivel los planes, programas, proyectos y acciones que deban ser desarrollados por las instituciones del Sector, en orden a satisfacer necesidades comunes de éste y particulares de cada una de las instituciones. La UTE, es el brazo ejecutivo de los acuerdos tomados por la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia.

- b) Ley del Consejo Nacional de la Judicatura (CNJ)

Define al Consejo Nacional de la Judicatura como un ente colaborador del Organismo Judicial en la administración de la Carrera Judicial, lo que lo convierte en una institución que contribuye a la eficiencia e independencia del sistema de Administración de Justicia. Al Consejo Nacional de la Judicatura le corresponde integrar y proponer a la Corte Suprema de Justicia, las ternas de candidatos para ocupar los cargos de Magistrados/as de Cámara, Jueces/zas de Primera Instancia y Jueces/zas de Paz, garantizando su idoneidad e igualdad de oportunidades.

Como institución integrante del Sector de Justicia desarrolla importantes funciones: investigar el sistema de Administración de Justicia a efecto de determinar deficiencias e irregularidades del mismo, sus causas y posibles soluciones; administrar el proceso de evaluación de Magistrados/as de Cámara y Jueces/zas; organizar y administrar la Escuela de Capacitación Judicial con vistas al mejoramiento profesional de Magistrados/as y Jueces/zas, operadores judiciales, fiscales, procuradores y demás personal vinculado al sistema de Administración de Justicia, entre otras.

En términos generales la ley regula la relación funcional del Consejo Nacional de la Judicatura, prioritariamente con el Organismo Judicial pero también con el resto de instituciones del Sector de Justicia.

- c) Leyes Sustantivas y Adjetivas

Pertencen a este orden normativo las leyes referentes a la función de administrar justicia en cada una de las materias jurídicas, regulando aspectos sustantivos y procedimentales que constituyen la base de legalidad de nuestro sistema judicial. Entre ellas pueden citarse: Ley de Casación, Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa, Código Civil, Código Penal, Ley de Vigilancia Penitenciaria y Ejecución de la Pena, Código de Trabajo, Código de Familia, Código de Comercio, Ley de Inquilinato, Ley del Menor Infractor, Ley de Procedimientos Constitucionales, Código de Procedimientos Civiles, Código Procesal Penal.

También forman parte de este orden los Tratados Internacionales que regulan derechos de las personas frente a la Administración de Justicia, cuyas normas son de obligatoria aplicación a los procesos judiciales ya que dichos Tratados al entrar en vigencia son leyes de la República, de la manera que lo dispone el Art. 144 de la Constitución.

3. Leyes que Regulan la Organización Interna del Organo Judicial

a) Ley Orgánica Judicial

Desarrolla la organización y funcionamiento del Organo Judicial en lo concerniente al área jurisdiccional y a los servicios legales, jurídicos y administrativos. Contiene las normas que disponen la forma en que está integrada la Corte Suprema de Justicia y sus Salas de lo Constitucional, de lo Civil, de lo Penal y de lo Contencioso Administrativo, las Cámaras de Segunda Instancia, los Tribunales de Primera Instancia y los Juzgados de Paz, indicando en cada caso su número, conformación, la competencia territorial y material, la residencia y el régimen de atribuciones. Dispone, además, las funciones de algunas unidades y funcionarios, las regulaciones sobre autorización y control profesional del ejercicio de la abogacía y el notariado.

La actual data del año 1984 y ha sido reformada en varias ocasiones en lo relativo a creación de Tribunales y modificación de competencias. Ejemplo de ello es la creación de los Tribunales de lo Mercantil en 1986, de Familia en 1994, de Menores en 1995, la transformación de los Juzgados de lo Penal en Tribunales de Instrucción, la creación de Tribunales de Sentencia y los de Vigilancia Penitenciaria y Ejecución de la Pena en 1998, creación de los Juzgados Tribunales Especializados en el 2007, entre otros.

b) Ley de la Carrera Judicial

Fue promulgada en 1990 y responde a la necesidad de desarrollar el Art. 186 CN que establece la Carrera Judicial. Esta ley organiza la Carrera como una relación de servicio entre los funcionarios/as judiciales y el Órgano al que pertenecen, con un enfoque de garantía de estabilidad e independencia de todos/as los/as servidores/as judiciales, para el logro de una eficaz Administración de Justicia.

Con esa orientación, la ley norma las relaciones de servicio, regula la forma y los requisitos de ingreso a la Carrera, promociones, ascensos, traslados y establece derechos, deberes, beneficios y sanciones disciplinarias aplicables a sus miembros.

4. Leyes que Regulan atribuciones para Dependencias del Organo Judicial

En este apartado se incluyen leyes que sin ser de materia jurisdiccional regulan actividades estrechamente relacionadas con la seguridad jurídica y la justicia en general, las que asignan funciones o regulan procedimientos a determinadas Unidades Organizativas de la Corte Suprema de Justicia. Como ejemplo pueden citarse:

a) Ley del Notariado y Ley del Ejercicio Notarial de la Jurisdicción Voluntaria y de Otras Diligencias: Ambas señalan atribuciones a la Secretaría General de la Corte Suprema de Justicia, a la Sección del Notariado y a los Juzgados en materia Civil de determinadas circunscripciones territoriales.

b) Ley sobre el Enriquecimiento Ilícito de Funcionarios y Empleados Públicos: Establece una serie de atribuciones a la Sección de Probidad de la Corte Suprema de Justicia, como también en determinadas circunstancias a la Corte Plena y las Cámaras de lo Civil.

c) Ley de Ética Gubernamental: Tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir detectar y sancionar la corrupción de los/as servidores/as públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.

5. Reglamentos

En el marco jurídico del Organismo Judicial existen algunos reglamentos que desarrollan aspectos específicos de la Ley Orgánica Judicial, tales como:

- a) Reglamento Interior de la Corte Plena: Su base legal es el Art. 51 de la Ley Orgánica Judicial que literalmente dice: "*Art. 51.- Son atribuciones de la Corte Plena las siguientes: 2° Elaborar su Reglamento Interior*". El actual Reglamento data de 1962, por lo que su aplicabilidad resulta anacrónica y desactualizada.
- b) Reglamento de Práctica Jurídica: Tiene su base legal en el Art. 140 inciso final de la Ley Orgánica Judicial que expresa: "*La Corte Suprema de Justicia dictará un Reglamento sobre Práctica Jurídica.*"
- c) El Art. 27 de la Ley Orgánica Judicial constituye la base legal para el Reglamento de la Biblioteca Judicial "Dr. Ricardo Gallardo" y del Sistema de Archivos Judiciales. Dicho artículo prescribe: "*Corresponde al Presidente de la Corte Suprema de Justicia, además de las atribuciones que la presente ley u otras determinen, las siguientes: 10ª "Dictar las medidas que juzgue necesarias o convenientes para el orden y conservación de los archivos y Bibliotecas de los Tribunales."*
- d) Reglamento General del Instituto de Medicina Legal "Dr. Roberto Masferrer": Fue emitido por la Corte Suprema de Justicia en 1990 con la finalidad de determinar la estructura y organización del Instituto como órgano colaborador de la Administración de Justicia, regulando sus funciones.
- e) Reglamento General de la Ley de la Carrera Judicial: Fue emitido por la Corte Suprema de Justicia en 1991 y tiene por objeto establecer el conjunto de normas generales a que deberán someterse los responsables de la administración de la Carrera Judicial para la ejecución de sus atribuciones. Por ser un reglamento de tipo general, dispone que algunos aspectos específicos serán regulados mediante reglamentos especiales. Por ejemplo: el Art. 18 establece que la regulación de los ascensos, promociones y permutas será hecha por un reglamento especial. Así también el Art. 25 *dispone que mediante un reglamento especial establecerá las normas de trabajo que debe observarse en cada Tribunal, Juzgado y Centros Judiciales Integrados.*
- f) Reglamento para la Autorización de Sellos de Abogados/as y Notarios/as: Fue emitido en el año 2000 con la finalidad de llenar el vacío existente en la Ley Orgánica Judicial y en la Ley de Notariado respecto de las dimensiones de los sellos en referencia.
- g) Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Organismo Judicial: Decreto No. 47, publicado en el Diario Oficial No. 100, Tomo 371, de 01 de junio de 2006.

En general, corresponde al Presidente/a del Organismo Judicial, como máxima autoridad del mismo, ejercer o delegar la facultad reglamentaria en virtud de la cual, por la vía de reglamentos, manuales e instructivos, pueden normar los asuntos que así lo requieran para una mayor eficiencia en la gestión del Gobierno Judicial y régimen interior de la Institución.

6. Disposiciones que regulan el funcionamiento administrativo

Existe un orden normativo aplicable a la totalidad de instituciones y entidades que conforman la Administración Pública y por ende, al Órgano Judicial. Se trata de un conjunto de disposiciones normativas mediante las cuales el Estado busca la unificación de las políticas públicas a través de un marco regulatorio de las actuaciones institucionales en aspectos de tanta importancia como la formulación y ejecución presupuestaria, la adquisición de bienes y servicios, la administración del personal y de las finanzas públicas, entre otros. En ese sentido, aunque no regulan de manera particular al Órgano Judicial, forman parte de su marco jurídico de actuación en tanto éste, como Órgano del Estado, es parte integrante de la Administración Pública.

Dentro de las leyes más significativas de este apartado están las siguientes: Ley del Presupuesto General del Estado, Ley General de Salarios de la Administración Pública, Ley de la Corte de Cuentas de la República, Disposiciones Generales del Presupuesto, Ley del Servicio Civil, Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos, Ley Reguladora de la Garantía de Audiencia de los Empleados Públicos no comprendidos en la Carrera Administrativa, Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, como también las antes mencionadas Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado y Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

El Órgano Judicial también está regulado en su funcionamiento interno por otras normas emanadas de su máxima autoridad y que aún con diversas denominaciones tienen una finalidad común: hacer más eficiente la Administración de Justicia en beneficio del público usuario y de la sociedad.

Así, bajo la forma de Acuerdos de Corte Plena y de Presidencia, según corresponda, se dispone la creación y establecimiento de órganos auxiliares nuevas unidades organizativas, se nombran funcionarios/as y empleados/as, se emiten instrumentos técnico-administrativos como los Manuales de Organización, de Descripción de Puestos, de Procedimientos y de Políticas, entre otros.

Con el nombre de Instructivos se hacen del conocimiento del personal ciertas directrices técnicas con relación a un asunto particular, para su mejor ejecución y cumplimiento, tales como los de Honras Fúnebres, Uso de Vehículos y Control de Combustible, Descargo de Bienes Muebles, Administración de Recursos Humanos, Informáticos y Financieros, etc.; y mediante Circulares, la autoridad superior dirige a sus subalternos disposiciones administrativas, transitorias o permanentes para un mejor funcionamiento y cumplimiento de las responsabilidades y atribuciones.

Todos ellos son de frecuente utilización en el Órgano Judicial debido a que facilitan el proceso de comunicación interna, siendo de obligatorio cumplimiento para todos los funcionarios/as y empleados/as porque, en su esencia, son normas jurídicas.

La normativa mencionada conforma el marco jurídico del Órgano Judicial. En él existen leyes y disposiciones congruentes con las grandes finalidades expresadas en la Constitución; pero debe decirse que, aún con los innegables avances de los últimos años, el marco regulador del Órgano Judicial aún adolece de algunas deficiencias.

Con frecuencia se observan incongruencias, vacíos, desactualizaciones y otros defectos normativos que exigen pronta revisión, para motivar procesos de reforma, actualización o creación de nuevas normativas que permitan al Órgano Judicial funcionar con la eficiencia debida y cumplir con las exigentes atribuciones que le competen.

Sin duda este esfuerzo marcará una buena proporción del trabajo de los próximos años, hasta lograr un marco jurídico actualizado, coherente y sistemático, para la modernización del Organó Judicial.

ANEXO No. 2 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

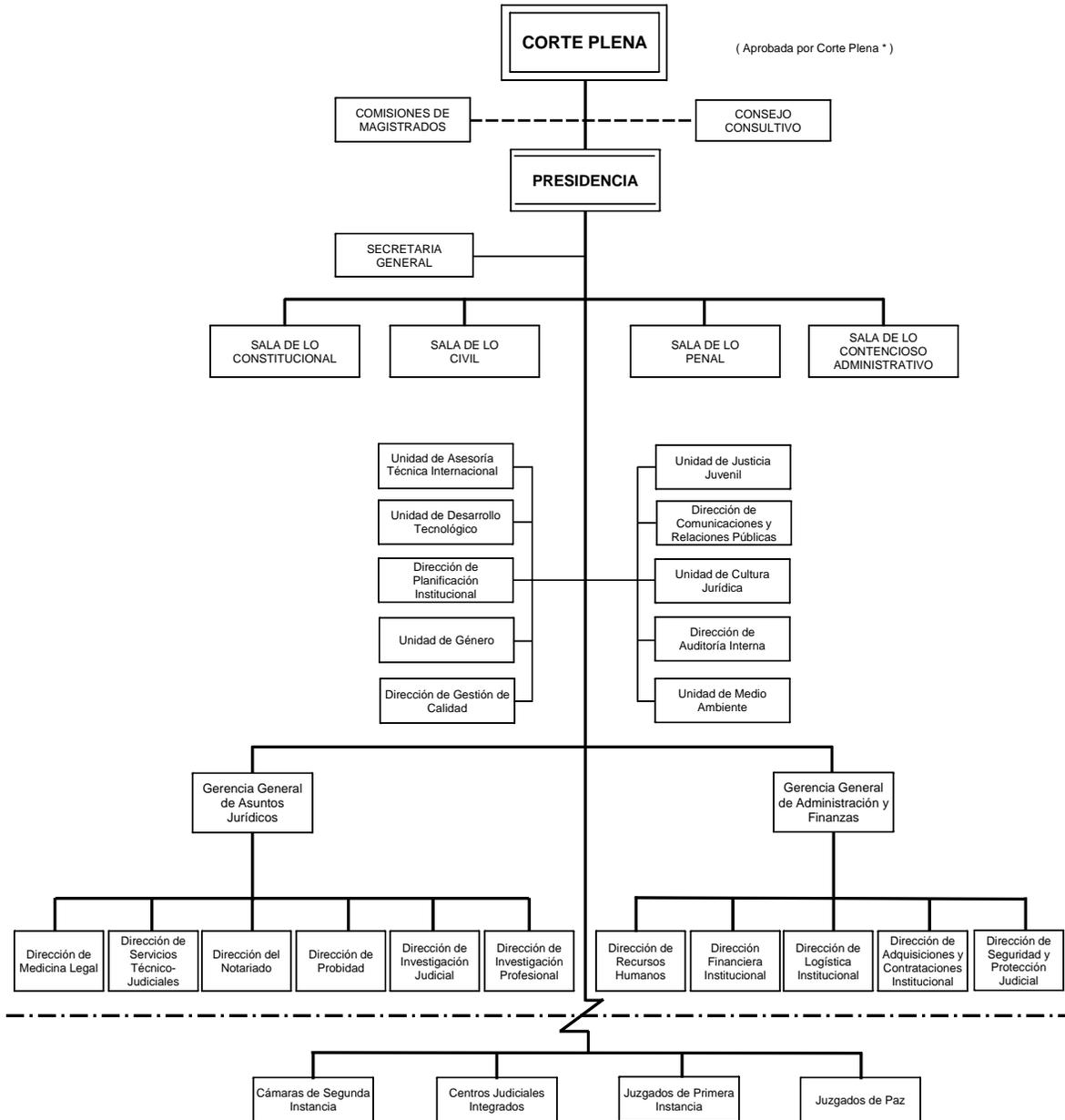
Este apartado se inicia presentando el organigrama del Organo Judicial, aprobado por la Corte Plena. Para complementar el conocimiento de la estructura, el acápite contiene las Áreas de Trabajo Institucionales y una síntesis de funciones de las Unidades Organizativas que las conforman.

1. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El Organigrama de la página siguiente presenta gráficamente la estructura de organización administrativa, aprobada en diferentes Acuerdos de Corte Plena desde 2003 al 2006, en el cual se oficializa e identifica claramente los niveles de organización Decisorio y Político, Asesor, Estratégico y Ejecutivo, tanto de manera centralizada como desconcentrada.

Los Tribunales, Juzgados y Centros Judiciales Integrados figuran a la base del organigrama para reconocer su existencia, pero su ubicación desconcentrada al final de mismo no significa restarles importancia ya que son la esencia y razón de ser del Organo Judicial, presentándose de esta manera por razones técnicas de diagramación.

**ORGANO JUDICIAL
ESTRUCTURA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA**



* - Acuerdo N 2P del 28-02-03 Aprobación del Consejo Consultivo y de la ubicación organizativa de la Secretaría General.
 * - Acuerdo N 778 del 20-10-04 Aprobación Gcia Gral de Asuntos Jurídicos, y Gcia Gral de Admón y Finanzas.
 * - Acuerdo N 903 de Corte Plena del 06-10-05 Aprobación de las Asesorías.
 * - Acuerdo de Corte Plena del 29-06-06 Aprobación creación de la Unidad de Género.
 * - Acuerdo de Corte Plena del 07-09-06 Conformación de Gerencias Generales.
 * - Acuerdo No. 659 bis del 20 de Septiembre-2007 Establecimiento C.JI Soyapango.

----- Línea de Asesorías integradas por Magistrados de Corte
 - - - - - Línea de Asesoría y Asistencia Técnica
 Línea de Desconcentración geográfica
 _____ Línea de Autoridad Administrativa

DIRECCION DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL- UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL - ENERO/2008

2. AREAS DE TRABAJO INSTITUCIONALES

Por mandato constitucional, el Organo Judicial está integrado por la Corte Suprema de Justicia con sus Dependencias como Tribunal Supremo y por los Tribunales de Segunda Instancia (Cámaras), Tribunales y Juzgados de Primera Instancia, Juzgados de Paz, Centros Judiciales Integrados y diseminados en toda la República.

En el Organo Judicial se reconocen cinco grandes Áreas de Trabajo, sujetas a un proceso de revisión de su estructura administrativa y funcional. Estas áreas son: Dirección Superior, Jurisdiccional, Jurídica-Legal, Administrativa y de Asesorías. El Área Jurisdiccional comprende a los Tribunales, Juzgados y Centros Judiciales Integrados en sus diferentes materias e instancias.

Las Áreas de Trabajo están integradas por las Dependencias que por su naturaleza, función y contribución hacia los objetivos institucionales son complementarias, de tal manera que permiten lograr eficientemente la importante misión de la Corte Suprema de Justicia y del Organo Judicial.

a) Dirección Superior

Conformada por la Corte Plena, la Presidencia y las cuatro Salas con sus respectivas Secretarías (Constitucional, Civil, Penal y Contencioso Administrativo) integradas por el número de Magistrados que la Ley señala. Además, por Acuerdo de Corte Plena se han constituido el Consejo Consultivo y Comisiones de Magistrados de carácter temporal o permanente, a las que se designan facultades para atender programas, proyectos y acciones que requieren especial atención. La Secretaría General también forma parte de la Dirección Superior, dado su rol para atender exclusivamente las sesiones y acuerdos de Corte Plena y la Presidencia.

Según el Art. 25 de la Ley Orgánica Judicial, la gestión administrativa del Organo Judicial le corresponde a la Presidencia, quien administra todos los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos al servicio de los Tribunales y Juzgados de la República, así como de las demás Dependencias; para lo cual puede delegar autoridad en funcionarios, ejecutivos y jefes intermedios para que atiendan algunas funciones jurídicas, legales, técnicas y administrativas en sus distintas Áreas de Trabajo; sin entorpecer sus atribuciones de carácter jurisdiccional.

b) Área Jurisdiccional o de Administración de Justicia

Constituida esta Área, por todos los organismos que ejercen función jurisdiccional: Corte Plena, Salas, Cámaras de Segunda Instancia, Tribunales y Juzgados de Primera Instancia y los Juzgados de Paz, distribuidos en todo el país, sean estos Unicelulares, pluripersonales o formando Centros Judiciales Integrados o Centros Integrados de Justicia.

c) Área Jurídica-Legal

Conducida por la Gerencia General de Asuntos Jurídicos, quien tiene la responsabilidad de coordinar toda labor jurídica, legal, técnica-judicial y técnico-forense, mediante las cuales se brindan servicios de apoyo a los Tribunales y Juzgados. Asimismo, atiende las atribuciones de vigilancia legal conferidas a la Corte Suprema de Justicia, en los campos de Probidad, Notariado, Investigación Profesional e Investigación Judicial.

d) Área Administrativa

Dirigida por la Gerencia General de Administración y Finanzas, quien es responsable de proveer los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de seguridad y de apoyo logístico que requieren los Tribunales, Juzgados y Centros Judiciales Integrados del Organo Judicial y las Dependencia de la Corte Suprema de Justicia.

e) Área de Asesorías

Se identifican en esta área las Unidades Organizativas que brindan asistencia y apoyo técnico a la Dirección Superior y demás Unidades Organizativas del Organo Judicial, en materia de Planificación Institucional, Asesoría Técnica Internacional, Justicia Juvenil, Medio Ambiente, Género, Desarrollo Tecnológico, Gestión de Calidad, Comunicaciones y Relaciones Públicas, Cultura Jurídica y Auditoría Interna.

3. SÍNTESIS DE FUNCIONES POR AREA DE TRABAJO Y DEPENDENCIA

AREA DE DIRECCION SUPERIOR

a) Corte Plena

Conocer, deliberar, resolver y emitir acuerdos sobre los asuntos que le confiere la Constitución y la Ley, para juzgar y hacer que se ejecute lo juzgado en materia Constitucional, Civil, Penal, Mercantil, Laboral, Agraria, Tránsito, Inquilinato, de lo Contencioso Administrativo y de las otras materias que dicta la ley; así como otras atribuciones y facultades para la buena administración del Organo Judicial.

b) Presidencia

Le corresponde entre otras atribuciones, ejercer el Gobierno y régimen interior de la Corte Suprema de Justicia, llevar la sustanciación de los asuntos de Corte Plena, representar al Organo Judicial en sus relaciones con otros Órganos del Estado y a la Corte en los actos y contratos; para lo cual podrá delegar aquellas atribuciones que no impliquen ejercicio de la actividad jurisdiccional. Para realizar sus funciones cuenta con asesoría y asistencia técnica en aspectos de planificación, calidad, desarrollo tecnológico, asuntos internacionales, género, justicia juvenil, cultura jurídica, medio ambiente, comunicaciones y relaciones públicas, y auditoría; brindadas por Unidades Organizativas y personas que se desempeñan como asesores o asistentes inmediatos al Despacho Presidencial.

c) Salas de la Corte Suprema de Justicia

Cada una de las cuatro Salas que constituyen el Tribunal Supremo del Organo Judicial, tiene sus propias funciones y una Secretaría que atiende el trabajo jurídico y de oficina. La competencia de las mismas se indica a continuación:

- **Sala de lo Constitucional**

Conocer y resolver sobre las demandas de inconstitucionalidad de leyes, decretos y reglamentos, los procesos de Amparo y Habeas Corpus, las controversias entre el Organo Legislativo y el Ejecutivo y las causas de suspensión o pérdida de los derechos de ciudadanía en los casos señalados por la Constitución de la República y demás leyes existentes.

- **Sala de lo Civil**

Conocer y resolver sobre los Recursos de casación en materia Civil, Mercantil, Laboral, de Familia, procesos de Conflictos de Competencia y Pareatis; Apelaciones a las sentencias de las Cámaras respectivas en los asuntos que éstas conozcan en Primera Instancia, además de conocer del Recurso de Hecho y del Extraordinario de Queja.

- **Sala de lo Penal**

Conocer y resolver de los Recursos de Casación, y en Apelación de las sentencias de la Cámara de lo Penal de la Primera Sección del Centro, pronunciadas en asuntos que conozcan en Primera Instancia; conocer del Recurso de Hecho y del Extraordinario de Queja; del Recurso de Revisión cuando se hubiere pronunciado un fallo que lo permita; así como ejercer otras atribuciones consignadas en la Ley Orgánica Judicial.

- **Sala de lo Contencioso Administrativo**

Conocer y resolver sobre las controversias que se suscitan en relación con la legalidad de los actos de la Administración Pública y los demás asuntos que determinen las leyes para garantizar los derechos ciudadanos.

d) Consejo Consultivo

Le corresponde ejecutar funciones de asesoría y asistencia como organismo consultivo de la Corte Plena y la Presidencia, para coadyuvar en el análisis de programas, proyectos, presupuestos y estudios, propuestos por las diferentes Áreas de Trabajo de la Institución; así como los distintos problemas institucionales, presentando alternativas de solución y evaluar los resultados obtenidos por las Gerencias Generales, de conformidad a las políticas, acuerdos y disposiciones internas.

e) Comisiones de Magistrados/as

Para dar una atención muy especial a ciertos programas, proyectos y acciones, la Corte Plena mediante Acuerdo, hace designaciones a Magistrados/as del seno de la misma que se integran en Comisiones Ejecutivas, con el fin de coordinar, dirigir y supervisar directamente el trabajo que realizan Unidades Organizativas permanentes o transitorias identificadas en la estructura de Organización Administrativa Institucional, entre las que actualmente se identifican: Comisión de Jueces, Comisión de Seguimiento, Comisión de Cultura, Comisión de Contrapartida de Banco Mundial, Comisión de Revista Judicial, Comisión de Justicia Juvenil, Comisión de Género, Comisión de Investigación Judicial y Profesional, Comisión de Notariado y Comisión de CAFTA.

f) Secretaría General

Es la Dependencia encargada de transcribir los Acuerdos de Corte Plena y de Presidencia, recibir los escritos que se presentan al máximo Tribunal y dar cuenta de ellos, llevar el libro de registro y autenticar las firmas de los Funcionarios Judiciales, Abogados/as y Notarios/as, en las actuaciones o instrumentos que como tales autorizaren; así como cumplir las órdenes emanadas de la Corte Plena o de la Presidencia, en lo relacionado al cumplimiento de los Acuerdos. Para el desarrollo de sus funciones cuenta con una Oficialía Mayor, la Unidad Técnica para la Administración de Carrera Judicial y otras secciones.

AREA JURISDICCIONAL O DE ADMINISTRACION DE JUSTICIA

a) Cámaras de Segunda Instancia

Conoce en primera instancia de los juicios contra el Estado, según lo contempla el art. 184 de la Constitución y en segunda instancia el Recurso de Apelación el Recurso de Hecho, los Recursos Extraordinarios de Queja, por Retardación de Justicia y por Atentado, en consulta y revisión de los juicios iniciados contra personas naturales y jurídicas, correspondientes al territorio que se les ha asignado y que han sido tramitados en primera instancia ante los Juzgados respectivos. Cuenta en cada una con el apoyo de su Secretaría para realizar el trabajo jurídico y de oficina.

b) Tribunales y Juzgados de Primera Instancia

Conocen en primera instancia, según su respectiva competencia, de todos los asuntos judiciales que se promueven dentro del territorio correspondiente a su jurisdicción; y en segunda instancia en los casos y conceptos determinados por las leyes, sean estos de Sentencia, de Instrucción, Vigilancia Penitenciaria y Ejecución de Penas, Civiles, Mercantiles, de Familia, de Menores, Laborales, de Inquilinato, de lo Militar, de Menor Cuantía, de Ejecución de Medidas, de Tránsito, Mixtos, etc. Cada uno cuenta con una Secretaría que tiene a su cargo el trabajo administrativo y de oficina.

c) Juzgados de Paz

Conocen de las demandas y litigios presentados y ocurridos dentro de la comprensión territorial del Municipio en que tengan su sede y de los asuntos de menor cuantía en los ramos civil y mercantil; además ventilan en Primera Instancia, los asuntos civiles y mercantiles cuya cantidad no exceda de Diez Mil Colones. En lo penal conocen de las primeras diligencias de instrucción en todos los procesos por delitos sujetos a la jurisdicción común que se cometan dentro de su comprensión territorial; de las faltas y Comisiones o que les determinen las Leyes, así como también, son los únicos Juzgados competentes para conocer de los juicios conciliatorios. Cada uno cuenta con una Secretaría que tiene a su cargo el trabajo administrativo, de oficina y su actuación está circunscrita a la jurisdicción territorial o municipal que le haya sido encomendada.

d) Centros Judiciales Integrados o Centros Integrados de Justicia

Modelo de organización de Tribunales y Juzgados basado en la separación de las funciones jurisdiccionales, administrativa y de apoyo judicial, dinamizado por un sistema de oficinas comunes de apoyo que desarrollaran todas aquellas actividades que dan soporte a labor jurisdiccional, con la finalidad de garantizar a la población una pronta y cumplida justicia.

AREA JURIDICA-LEGAL

a) Gerencia General de Asuntos Jurídicos

Coordinar y supervisar la prestación de los servicios legales y de apoyo jurídico-administrativo a los Tribunales, Juzgados, Centros Judiciales Integrados y Dependencias de la Corte Suprema de Justicia, en procura de una Administración de Justicia eficiente, que contribuya al exacto cumplimiento de la Justicia y del derecho en general. Para la realización de sus funciones cuenta con una Asistencia Administrativa y las Direcciones de Medicina Legal, Servicios Técnico-Judiciales, Notariado, Probidad, Investigación Judicial e Investigación Profesional, cada una con sus Departamentos respectivos.

b) Dirección de Medicina Legal

Cooperar con la Administración de Justicia, prestando servicios científicos y técnicos para realizar los peritajes ordenados por las autoridades competentes; practicar reconocimientos y exámenes que ordenen los operadores de justicia y emitir los dictámenes en los casos que se le demanden.

c) Dirección de Servicios Técnico-Judiciales

Brindar los servicios técnico-judiciales para apoyar a los Tribunales, Juzgados y Centros Judiciales Integrados de toda la República en la aplicación de las resoluciones y sentencias, divulgación de la jurisprudencia y supervisión de las oficinas comunes de apoyo judicial; así como los servicios de publicaciones, archivo y bibliotecas, con las oficinas regionales correspondientes.

d) Dirección del Notariado

Le compete revisar, autorizar y firmar testimonios de escrituras públicas, compulsas, certificaciones de recibos de impuestos a la transferencia de inmuebles, autorizaciones de Libros de Protocolo y hojas adicionales, registros de testamentos y la custodia de todos estos documentos.

e) Dirección de Probidad

Recibir las declaraciones que la Ley de Enriquecimiento Ilícito de los funcionarios/as y empleados/as públicos determine, a fin de controlar su patrimonio; así como clasificar, mantener y revisar la información respectiva, dando cuenta a la Corte Suprema de Justicia, de las infracciones a la obligación que dicha Ley impone para evitar el enriquecimiento ilícito.

f) Dirección de Investigación Judicial

Realizar Auditorías a todos los Tribunales, Juzgados y Centros Judiciales Integrados de la República, con el fin de detectar necesidades y anomalías de éstos; así como atender quejas de usuarios/as en contra de funcionarios/as y empleados/as, siguiendo la respectiva investigación en cada caso y presentando los informes de la actuación de los Magistrados/as de Cámaras y Jueces/zas de todo el país.

g) Dirección de Investigación Profesional

Atender denuncias contra Abogados/as y Notarios/as, instruyendo los Informativos para su correspondiente amonestación y suspensión, así como tramitar autorizaciones y diligencias de Abogados y Notarios, para la obtención de sellos, prácticas jurídicas, reposición de libros de protocolo y expedición de credenciales a graduados de la Carrera de Ciencias Jurídicas de las distintas Universidades del país.

AREA ADMINISTRATIVA

a) Gerencia General de Administración y Finanzas

Coordinar y supervisar la prestación de los servicios técnico-administrativos de apoyo a los Tribunales Juzgados, Centros Judiciales Integrados y Dependencias de la Corte Suprema de Justicia, realizando los procesos en sus distintas áreas especializadas para la satisfacción oportuna de los requerimientos humanos, financieros, materiales, de servicios logísticos y de Seguridad; garantizando el cumplimiento de las acciones administrativas conforme a la normativa vigente para las instituciones del Estado y el cumplimiento de las leyes y reglamentos que norman internamente dichas actividades. Para el desarrollo de sus funciones cuenta con una asistencia para asuntos protocolarios y las Direcciones de Recursos Humanos, Financiera Institucional, Logística Institucional, Adquisiciones y Contrataciones Institucional y la de Seguridad y Protección Judicial.

b) Dirección de Recursos Humanos

Proveer los recursos humanos idóneos requeridos por las unidades de la Corte Suprema de Justicia, mediante la adopción e implementación de mecanismos y procedimientos de administración de personal en cuanto a reclutamiento, selección, nombramiento o contratación, inducción, registro y control del personal, velando por el cumplimiento de leyes, reglamentos y disposiciones administrativas del régimen disciplinario, el desarrollo de programas de capacitación y el otorgamiento de las prestaciones sociales a los empleados/as de la Institución, para favorecer las buenas relaciones laborales, el mejoramiento del clima organizacional y el bienestar integral de los servidores/as judiciales en general.

c) Dirección Financiera Institucional

Consolidar el sistema de administración de recursos financieros del Organo Judicial, a través de la formulación, operación y regulación del presupuesto, los registros contables y la evaluación financiera institucional, con estricto apego a prioridades y criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal; a efecto de generar informes financieros para la adopción de políticas y la toma de decisiones de la Dirección Superior.

d) Dirección de Logística Institucional

Planificar, organizar, desarrollar y controlar la prestación de los servicios de apoyo logístico para la operatividad de la Corte Suprema de Justicia, requeridos por los Tribunales, Juzgados, Centros Judiciales Integrados y Dependencias de la institución, facilitando la realización y cumplimiento de las funciones encomendadas, a través de la coordinación, ejecución, control y evaluación de los procesos para la construcción, el mantenimiento y las mejoras de la infraestructura física, los servicios generales para el mantenimiento de mobiliario y equipo, el transporte individual y colectivo a funcionarios/as y empleados/as, el mantenimiento, reparación y control de los vehículos, la distribución y consumo del combustible y el soporte informático.

e) Dirección de Adquisiciones y Contrataciones Institucional

Planificar, ejecutar y controlar las labores de compra, almacenamiento y distribución del suministro de bienes y servicios a los Tribunales, Juzgados, Centros Judiciales Integrados y demás Dependencias de la Corte Suprema de Justicia, calendarizando el suministro; velando por la aplicación del marco legal, políticas y disposiciones administrativas vigentes, que orienten eficazmente los trámites para las cotizaciones, licitaciones y adjudicaciones de las obras de ingeniería, materiales, equipos, servicios y demás bienes requeridos.

f) Dirección de Seguridad y Protección Judicial

Brindar los servicios de protección y seguridad personal al/la Presidente/a, Magistrados/as de la Corte Suprema de Justicia, sus familias y todos los funcionarios/as, jefes/as y empleados/as; así como la vigilancia y resguardo de las instalaciones físicas del Órgano Judicial en todo el territorio de la República.

AREA DE ASESORIAS

a) Dirección de Planificación Institucional

Asesorar y asistir técnicamente a la Dirección Superior y demás unidades, impulsando y facilitando el planeamiento y modernización institucional, mediante la elaboración de instrumentos técnico administrativos; estudios programáticos y análisis coyunturales; la formulación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos con una visión estratégica que satisfaga las expectativas de la alta dirección.

b) Dirección de Gestión de Calidad

Formular e implementar objetivos, políticas, planes de seguimiento, control y evaluación de la calidad institucional, para dar cumplimiento a los procedimientos certificados; así como planificar y proponer otros procedimientos y/o nuevas Unidades Organizativas a certificar.

c) Unidad de Género

Promover la incorporación de la perspectiva de género en la planificación institucional, los procesos técnicos-administrativos internos y en los servicios de Justicia que se brindan, verificando su aplicación efectiva. Asesorar a la Dirección Superior en la aplicación de la política de equidad de género, velando por los compromisos nacionales e internacionales adquiridos en la materia.

d) Unidad de Desarrollo Tecnológico

Asistir a la Dirección Superior en la coordinación y administración del desarrollo tecnológico institucional, mediante la planificación, organización, control y evaluación del funcionamiento de los servicios informáticos que se realizan en los Tribunales, Juzgados, Centros Judiciales Integrados y Dependencias; así como formular y desarrollar los estudios, planes, programas y proyectos que permitan determinar y satisfacer las necesidades tecnológicas de la Institución.

e) Unidad de Cultura Jurídica

Formular y ejecutar programas culturales y acciones de educación judicial popular, a fin de promover el conocimiento de las leyes vigentes, la formación de conciencia de los derechos y deberes ciudadanos y las formas de acceder a los diversos servicios de justicia que brinda el Órgano Judicial.

f) Unidad de Justicia Juvenil

Articular esfuerzos entre instancias de servicio social y el sistema de justicia juvenil, para formular e implementar programas de prevención de la violencia, delincuencia, rehabilitación y reinserción de los jóvenes; así como realizar estudios, investigaciones, procesos de formación e información social y brindar asesoría técnica profesional a Magistrados/as y Jueces/zas en general, en consultas sobre temáticas relativas al desarrollo de sus funciones aplicadas en el marco de la política social, criminal y la normativa penal juvenil.

g) Unidad de Medio Ambiente

Brindar asesoría y asistencia técnica en materia de medio ambiente a Magistrados/as, y Jueces/zas Tribunales, Juzgados y Dependencias de la Corte Suprema de Justicia; así como organizar y desarrollar actividades que contribuyan a la conservación y protección de los recursos naturales.

h) Unidad de Asesoría Técnica Internacional

Brindar asesoría y asistencia técnica a la Corte Plena, Presidencia, Salas, Magistrados/as y Funcionarios/as del Organo Judicial, para el estudio, análisis y aplicación de la normativa existente, creada en virtud del Derecho Internacional comprendida en Acuerdos, Tratados y Convenios, que reflejen la vinculación y necesaria armonía entre los suscriptores de los mismos.

i) Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas

Asistir a la Dirección Superior en materia de comunicaciones y relaciones públicas, así como desarrollar políticas y estrategias de comunicación efectiva hacia el interior y exterior de la Institución, a efecto de promover, difundir, construir, mantener y fortalecer la imagen institucional ante la opinión pública.

j) Dirección de Auditoría Interna

Realizar los exámenes de auditoría objetivos, sistemáticos y profesionales a la ejecución de todas las actividades del Organo Judicial, que verifiquen y evalúen la efectividad del sistema de control interno; rindiendo como resultado informes y recomendaciones para evaluar, deducir responsabilidades y corregir deficiencias.

ANEXO No. 3 PRINCIPALES LOGROS INSTITUCIONALES 2004/2006

En el período 2004-2006, el Órgano Judicial ha obtenido significativos logros a través de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Judicial 2004-2013, de los cuales se enumeran los más relevantes por Áreas Estratégicas identificadas en dicho Plan:

AREA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. Modernización de las Salas de la Corte Suprema de Justicia

- a) Implementación del Sistema de Control de Expedientes en las Salas de lo Penal, de lo Civil y de lo Contencioso Administrativo.
- b) Instalación de la Página Web de la Sala de lo Contencioso Administrativo
- c) Implementación del proceso de digitalización del archivo de expedientes de la Sala de lo Penal y sustitución del Programa Notes para ampliar la capacidad de almacenaje de expedientes.

2. Reestructuración Organizativa del Organo Judicial

- a) Aprobación por Corte Plena de la Estructura de Organización Administrativa de los niveles Superior, Staff, Estratégico y Ejecutivo, creándose y transformándose diferentes Unidades Organizativas.
- b) Elaboración, actualización y aplicación de Manuales Administrativos de varias Dependencias del Organo Judicial.
- c) Actualización de Instructivos y Reglamentos internos para organización y funcionamiento del Organo Judicial.

3. Fortalecimiento de la Coordinación Institucional e Interinstitucional

- a) Fortalecimiento de redes locales para prevenir y atender la violencia y promoción de los derechos de las niñas y niños. (UCA, INTERVIDA y otras instituciones).
- b) Realización de Ferias para jóvenes en conflicto con la Ley y/o vulnerados en sus derechos.
- c) Ejecución de un Programa de Becas de Formación Especializada para jóvenes en Conflicto con la Ley Penal, financiado por el PNUD y UNICEF.
- d) Realización de la segunda feria laboral para jóvenes en conflicto con la Ley y/o sus derechos, coordinación con la Red Local de Mejicanos, la Universidad de El Salvador y "Fe y Alegría".
- e) Otorgamiento de becas para jóvenes infractores y vulnerados en sus derechos.

4. Implementación de Modernos Sistemas Gestión, Seguimiento y Evaluación

- a) Formulación y seguimiento de Planes Estratégicos y Anuales Operativos de la Corte Suprema de Justicia.
- b) Implementación y Certificación del sistema de Gestión de Calidad, Normas ISO 9001-2000 en cuatro dependencias administrativas: Direcciones de Recursos Humanos, Logística Institucional, Adquisiciones y Contrataciones Institucional y Financiera Institucional, así como en tres dependencias jurídicas: Notariado, Investigación Judicial e Investigación Profesional.
- c) Mejoramiento de la capacidad de respuesta en Tribunales y Juzgados durante el período 2004-2006: ingresaron 522,794 procesos y egresaron un total de 616,986 procesos; obteniendo una tasa de resolución de 118.0%.
- d) Actualización e implementación del Sistema de Seguimiento de Expedientes en materia de Familia y en algunos Tribunales y Juzgados en materia penal.
- e) Elaboración de Memorias de Labores.

5. Fortalecimiento de los Sistemas de Planificación e Información y Estadística

- a) Ejecución de la Consultoría "Revisión, adecuación e implementación del Sistema Integrado de Planificación Estratégica del Organo Judicial".
- b) Elaboración de Informe Estadístico de la Labor Jurisdiccional del Organo Judicial.

6. Presencia del Organo Judicial en el Campo Político y Social

- a) Participación de Magistrados/as en el Congreso de Derechos Humanos, realizado en la Universidad de El Salvador.
- b) Ponencia sobre "Ley Procesal Constitucional", realizada en la Cámara de Comercio de El Salvador.
- c) Participación de Magistrados/as de Sala en Congreso Panamericano del Niño, realizado en la ciudad de México.
- d) Participación en XIII Cumbre de Presidentes de Cortes Supremas de Justicia y Tribunales de Justicia Iberoamericanos.
- e) Participación en el V Encuentro de Magistradas de América Latina y el Caribe "Por una Justicia de Género".
- f) Celebración del "I Congreso de Psicología Judicial y Forense del Órgano Judicial, realizado por la Sala de lo Civil y Psicólogos/as del Organo Judicial.
- g) Participación de la Corte Suprema de Justicia en la celebración del "Día de la No Violencia contra la Mujer".

II. AREA DE MODERNIZACIÓN JUDICIAL

1. Desarrollo y Funcionamiento del Modelo Organizativo de Centros Judiciales Integrados

- a) Aprobación y puesta en marcha del Proyecto de Modernización del Organo Judicial.
- b) Revisión y ajuste al diseño de construcción del Centro Judicial Integrado de Justicia de Soyapango.
- c) Elaboración de Manuales Administrativos para Centros Judiciales Integrados.
- d) Formulación de perfiles de proyectos de pre-inversión, en el marco de Centros Judiciales Integrados.
- e) Elaboración del Diagnóstico Situacional del Centro Judicial Integrado de Menor Cuantía en San Salvador

2. Adaptación de la Normativa Legal al Entorno Nacional

- a) Firma de Convenio de Cooperación CSJ con Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- b) Elaboración de Términos de Referencia para la Consultoría "Diseño y Elaboración del Marco Jurídico Institucional del Organo Judicial".

3. Conformación de un nuevo Mapa Judicial

- a) Elaboración de Términos de Referencia para Consultoría "Revisión, Adecuación y Conformación del Mapa Judicial de El Salvador".
- b) Convocatoria para Expresión de Interés a firmas Consultoras Nacionales e Internacionales.

4. Desarrollo de Soluciones Alternativas para la Administración de Justicia

- a) Elaboración de Marco Filosófico para los Centros Judiciales Integrados.

- b) Elaboración de Diagnósticos: Análisis Cuantitativo de la Actividad Jurídica Procesal de los Juzgados del Municipio de Soyapango y de los Juzgados de los Municipios de Ilopango y San Martín (condiciones previas a la implementación del Centro Judicial Integrado de Soyapango).
- c) Estudio y evaluación de expedientes tramitados con la normativa penal vigente para determinar si existe o no mora judicial en los Tribunales de Sentencia a nivel nacional y en Juzgados de Instrucción.
- d) Elaboración de propuesta técnica para mejorar el funcionamiento de los despachos judiciales. Elaboración de propuestas para la implementación del Centro Judicial Integrado de Soyapango y Centro Integrado de Justicia Penal Dr. Isidro Menéndez, de acuerdo a recursos disponibles.
- e) Validación de estándares tecnológicos del Órgano Judicial. Propuesta de hardware para Centro Judicial Integrado de Soyapango y propuesta de capacitación para implementación de nuevo modelo organizacional.
- f) Elaboración de "Propuesta para rediseño y acondicionamiento del Centro Judicial Integrado de Menor Cuantía".
- g) Clasificación y depuración de objetos secuestrados en Juzgados de Soyapango como actividades previas a la implementación del Centro Judicial Integrado de Soyapango.

5. Promoción a Reformas de la Normativa Legal adaptada al Entorno Nacional.

- a) Celebración del Taller de Propuesta de Reformas a la Ley Penitenciaria.
- b) Discusión de problemática carcelaria en El Salvador.

6. Mecanización de los Procesos Judiciales y Administrativos

- a) Desarrollo y ajustes en aplicaciones informáticas para Dependencias de la Corte Suprema de Justicia.
- b) Sistematización de Registros, Expedientes y Archivos: Ingreso y actualización de información de causas en bases de datos de los Sistemas de Seguimiento de Expedientes en materia Penal, Familia, Menores, Mercantil y Menor Cuantía.
- c) Desarrollo de un sistema informático para control de expedientes en la Unidad de Archivos Judiciales.
- d) Conectividad Informática de Tribunales y Juzgados: Implementación de Transferencia de Datos en Red para Juzgados de los Centros Judiciales de San Salvador, Santa Ana y San Miguel
- e) Mecanización de los procesos del archivo de expedientes de la Sala de lo Penal

7. Desarrollo de Investigaciones Sociales dentro del Proceso de Familia

- a) Diagnósticos de investigaciones de casos en aspectos sociales, psicológicos y educativos.
- b) Elaboración de informes de seguimiento a las resoluciones de Juezas y Jueces en aspectos de Trabajo Social, Psicología y Educación.
- c) Elaboración de informes de tratamiento Psico-social, evaluaciones Psicológicas y estudios sociales de casos referidos por Jueces/zas de Familia, de Paz y otros.

III. AREA DE CULTURA JURÍDICA Y COMUNICACIONES

1. Formación Académica de los Profesionales del Derecho

- a) Firma de Convenios de Cooperación con Universidades, sobre apertura de Centros de Práctica Jurídica.
- b) Firma de "Addenda" al Convenio de Colaboración CSJ-USAM (Universidad Alberto Masferrer) para la capacitación del Recurso Humano del Instituto de Medicina Legal, mediante un diplomado en Ciencias Forenses (un año de duración).

- c) Participación en Seminario Internacional "Jueces y Estado de Derecho", en Santiago de Chile.

2. Fortalecimiento de la Imagen del Sistema de Justicia

- a) Creación de Centros de Atención al Usuario en Centro Judicial Isidro Menéndez en San Salvador y Centro Judicial Dr. Francisco José Guerrero en Santa Tecla.
- b) Desarrollo de Conferencias Culturales del Mes y Conferencias de tipo Jurídico en coordinación con Universidades.
- c) Realización de Certamen Cultural en distintas ramas del arte, de los concursos "La Justicia, La Paz, y La Verdad" y "Las Leyes y Yo (dibujo), La Paz (pintura), Derechos Humanos y Yo".
- d) Desarrollo y actualización permanente de la Página Web de la Corte Suprema de Justicia con aplicaciones y diseño de alto rendimiento
- e) Gestión de espacios en instrumentos de comunicación del Organo Judicial y en medios de comunicación social.
- f) Elaboración instrumentos impresos y electrónicos comunicacionales intra e erinstitucionales, dirigidos a diferentes segmentos de la población.

3. Rescate del Debate Jurídico

- a) Participación de la Corte Suprema de Justicia en la elaboración del "Manual de Aplicación de la Ley Contra la Violencia Intrafamiliar".
- b) Realización de un "Círculo de Reflexión sobre Violencia y Delincuencia Juvenil" para generar pensamiento y discusión en relación a las causas y búsqueda de una respuesta al problema.
- c) Desarrollo de Jornadas sobre Violencia Intrafamiliar, en 14 municipios del país.
- d) Conformación de una red de Jóvenes Investigadores Comunitarios de San Salvador, La Libertad, Cabañas y San Vicente.
- e) Desarrollo de la VIII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas de Justicia y Tribunales de Justicia.
- f) "Convención Judicial 2005", en San Salvador, Santa Ana y San Miguel.
- g) Realización de Foros Jurídicos en coordinación con un representante de la Fiscalía General de la República, Procuraduría General de la Republica, Ministerio de Salud y el Instituto de Medicina Legal; dirigidos a empleados/as judiciales y estudiantes de Derecho y de Bachillerato.
- h) Conformación y fortalecimiento de redes de jóvenes investigadores de la Universidad Católica de Occidente (UNICO), para desarrollar investigación sobre problemática de la niñez y juventud en la zona.

4. Educación Judicial Popular

- a) Desarrollo de eventos divulgativos sobre diferentes tópicos jurídicos, dirigidos al sector educativo, en coordinación con ONG´s, Programa de Divulgación Cultural, Universidades, Asociación de Desarrollo de Comunidades Salvadoreñas (ADESCOS), sectores populares de San Miguel, Usulután y resto de la República.

5. Ética Judicial

- a) Elaboración del Anteproyecto de Código de Ética Judicial.
- b) Realización de Certamen de Dibujo, Pintura, Letras y Jornadas Artísticas

6. Fortalecimiento de los Recursos Bibliográficos en los Tribunales y Juzgados

- a) Divulgación de la Jurisprudencia y Legislación salvadoreña a través de discos compactos.
- b) Firma de Convenio de Cooperación entre Corte Suprema de Justicia, PNUD y Ministerio de Relaciones Exteriores, para "Fortalecimiento del Proceso de Modernización de la Red de Bibliotecas del máximo Tribunal de Justicia".
- c) Fortalecimiento de bibliografía jurídica adecuada a la Biblioteca de la Sala de lo Contencioso Administrativo.
- d) Entrega de información sobre jurisprudencia y legislación a Tribunales, Juzgados y a otras Instituciones del Sector de Justicia.
- e) Elaboración de documentos (compendios) sobre Líneas y Criterios Jurisprudenciales.
- f) Elaboración de Revistas de Derecho Constitucional.
- g) Fortalecimiento de la Red de Bibliotecas Judiciales "Dr. Ricardo Gallardo" de la Corte Suprema de Justicia con donativos de libros otorgado por la Oficina de Asuntos Públicos de la Embajada de Los Estados Unidos

7. Aprovechamiento de los Recursos Tecnológicos en Comunicaciones

- a) Obtención de 115 espacios en programas de opinión, entrevistas exclusivas y coberturas de eventos sobre justicia juvenil.
- b) Intercambio de bibliografía, video conferencias y accesibilidad a investigación por Internet

8. Contribuciones para la Divulgación de la Cultura Jurídica

- a) Desarrollo de Conferencias Culturales del Mes y Jurídicas, en coordinación con Universidades.
- b) Realización de 528 Jornadas Divulgativas de la Normativa Familiar, realizadas en Instituciones Educativas y Comunidades.
- c) Realización de Jornadas de estudio con escuelas de padres y madres y con grupos de apoyo.
- d) Desarrollo de Jornadas de Actualización en materia de Niñez, Adolescencia y Juventud Vulnerada en sus derechos y en conflicto con la Ley.
- e) Implementación de campaña de sensibilización y educación a Periodistas de Radios e Instituciones del sistema de Justicia Juvenil, sobre el Proceso de menores y la cobertura de noticias relacionadas con la niñez y juventud.

9. Apoyo a los Actos Culturales y Folklore Salvadoreño

- a) Realización de Exposición Cultural con trabajos elaborados por empleados/as del Órgano Judicial.

10. Promoción y Divulgación de la Función y Uso de las Bibliotecas Judiciales

- a) Elaboración de boletines bibliográficos y hemeroteca y su distribución a Unidades de la Corte Suprema de Justicia, Juzgados de Paz, Tribunales de Sentencia y a nivel internacional a las Cortes Supremas de América.

11. Publicación de libros, poemarios y folletos escritos por servidores judiciales en temas de interés nacional.

- a) Publicación del libro "Inquietudes de Un Juez" y ensayo "Acceso a la Justicia".

IV. AREA DE RECURSOS HUMANOS

1. Implantación de Adecuados Mecanismos de Reclutamiento, Selección e Ingreso de Personal.

- a) Elaboración de Instructivo de Evaluación del Personal de Nuevo Ingreso.

2. Optimización de los Recursos Humanos

- a) Levantamiento y actualización de Censo de empleados para retiro voluntario.

3. Desarrollo del Escalafón Judicial y Administrativo Judicial

- a) Elaboración de Términos de Referencia para la Consultoría "Diagnóstico y Planes de Acción para la Modernización de la Administración de los Recursos Humanos del Órgano Judicial".
- b) Convocatoria a Expresión de Interés a firmas consultoras Nacionales y Extranjeras.

4. Capacitación Continua

- a) Realización de jornadas de capacitación para Equipos Multidisciplinarios de Tribunales de Familia y los miembros de los CAPS.
- b) Desarrollo del Programa de Capacitación para el Personal del Organo Judicial.

5. Reglamentación Interna Laboral

- a) Revisión y actualización de Reglamentos: Interno de Trabajo del Órgano Judicial, de Capacitación y Becas en el Exterior y de Viáticos en Misiones Oficiales.
- b) Elaboración de Instructivos para Reclutamiento, Selección y Nombramiento de personal, así como para Control Administrativo de Personal.

V. AREA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

1. Descentralización Administrativa de Servicios Logísticos de Apoyo a Tribunales y Juzgados

- a) Creación de Dependencias: Talleres Regionales, Oficinas de Recursos Humanos, Centros de Atención al Usuario, Oficinas de Seguridad, Almacenes Regionales, Unidades de Sistemas Administrativos en San Miguel y Santa Ana.
- b) Implementación de oficina de Soporte Técnico en Santa Ana y elaboración de propuesta de creación de Soporte Técnico en San Miguel y Oficina de Citaciones, Notificaciones y Mensajería para Juzgados de lo Mercantil de San Salvador.

2. Ampliación de la Plataforma Informática y de Tecnología

- a) Elaboración de Términos de Referencia para Consultoría "Diseño, Desarrollo e Implementación de la Plataforma Informática del Centro de Documentación Judicial".
- b) Servicios de Conectividad brindados a Juzgados, Tribunales y Oficinas de la Unidad de Sistemas Administrativos.

3. Revisión de los Servicios de Seguridad y Vigilancia

- a) Implementación de sistemas de seguridad electrónica en 16 Dependencias del Órgano Judicial.

- b) Plan Piloto de Monitoreo de los sistemas de seguridad electrónica instalados en diferentes Dependencias del Órgano Judicial.
- c) Incremento del personal supernumerario de la Policía Nacional Civil, contratados dentro del Convenio Interinstitucional vigente.
- d) Adquisición de busetas para el traslado de reos y menores infractores.
- e) Implantación del Sistema de Emergencia de Seguridad de la Corte Suprema de Justicia, para cubrir auxilio inmediato y oportuno a funcionarios/as y empleados/as del Órgano Judicial y sus Familiares.
- f) Servicios de protección brindados a funcionarios/as y empleados/as del Órgano Judicial.

VI. AREA DE FINANZAS Y PRESUPUESTO

1. Sistematización de la Información Financiera

- a) Sistema de Información Gerencial (con plataforma de Intranet) en la Dirección Financiera Institucional.

2. Manejo Efectivo e Integral del Presupuesto y la Cooperación Internacional

- a) Instructivo de Manejo de Fondos para el Proyecto de Modernización del Órgano Judicial, financiado con fondos BIRF y contrapartida GOES.

VII. AREA DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

1. Mantenimiento de Obras Civiles e Instalaciones

- a) Atención de solicitudes de obras, mantenimientos y reparación de locales propios y arrendados.
- b) Diseño, supervisión y seguimiento a la ejecución de proyectos de mantenimiento, reparaciones, ampliaciones y adecuaciones de Centros Judiciales y Juzgados a nivel nacional.

2. Diseño, Construcción, Supervisión y Equipamiento de Edificaciones para Centros Judiciales Integrados y otras edificaciones

- a) Elaboración de Perfiles, Diseños y programación de la ejecución de proyectos de Inversión, con el nuevo modelo de administrar justicia (Centros Judiciales Integrados)
- b) Firma de Contrato para la Construcción del Centro Judicial Integrado de Soyapango.
- c) Firma de Contrato de Consultoría para Supervisión de la construcción del Centro Judicial Integrado de Soyapango.
- d) Inauguración del Centro Judicial de San Miguel.
- e) Inauguración de la 2a. Etapa del Centro Judicial de Santiago de María.
- f) Finalización de la remodelación del Centro Judicial de Cojutepeque.
- g) Inauguración del Edificio de Oficinas Administrativas y Jurídicas del máximo Tribunal de Justicia.
- h) Equipamiento del Centro Judicial Integrado de Menor Cuantía, con equipo de cómputo, periféricos y mobiliario de Oficina, con fondos del Proyecto de Modernización del Órgano Judicial
- i) Inauguración del Centro Integrado de Justicia Penal "Dr. Isidro Menéndez".
- j) Inicio de Construcción del Centro Integrado de Justicia Privada y Social, de San Salvador.

3. Arrendamiento de Locales

- a) Inspección y valúo de inmuebles propuestos en arrendamientos.

4. Remodelaciones, Ampliaciones y Mejoras a la Infraestructura Física

- a) Acabados interiores en el Edificio de Oficinas Administrativas y Jurídicas de la Corte Suprema de Justicia.
- b) Señalización y nomenclatura de los Centros Judiciales de Chalatenango, Santa Tecla y Oficinas Administrativas y Jurídicas del Organo Judicial.

5. Adquisición de inmuebles para Edificaciones

- a) Legalización de bienes inmuebles propiedad del Órgano Judicial, a nivel nacional.
- b) Seguimiento y evaluación al proceso de adquisición de los inmuebles para la construcción de los Centros Judiciales Integrados de: Apopa, San Marcos, Ahuachapán y Santa Tecla.

6. Disposición de Infraestructura Propia para Decomisos y Archivos en las Regiones del País.

- a) Finalización de la Construcción de la Bodega Regional de Decomisos de Usulután.

7. Equipamiento Informático y de Comunicaciones

- a) Fortalecimiento de: Centro de Documentación Judicial, con equipo de cómputo, periféricos y software; Dirección de Planificación Institucional, con equipo de cómputo y periféricos; Gerencia General de Administración y Finanzas y Centros Judiciales de Santa Ana, San Miguel con equipo de video conferencia. Todos con fondos del Proyecto de Modernización del Organo Judicial.

8. Adquisición de Equipo para Bibliotecas, Publicaciones y Centro de Documentación Judicial

- a) Fortalecimiento de la Biblioteca Central, con equipo de cómputo, de video conferencia y de una primera dotación bibliográfica, dentro del Proyecto de Modernización del Órgano Judicial.

ANEXO No. 4 RELACIONES FUNCIONALES CON EL SECTOR DE JUSTICIA

Administrar pronta y cumplida justicia, requiere de coordinación de actividades con otras instituciones que por la naturaleza de sus funciones se encuentran estrechamente vinculadas. Estas relaciones se regulan a través de la Ley Orgánica de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia y de la Unidad Técnica Ejecutiva, y la Ley del Consejo Nacional de la Judicatura; de ambas Leyes se hizo referencia en el Anexo No. 1.

Por Decreto Legislativo No.639 del 22 de febrero de 1996, se crea la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia. En dicho Decreto, el Art. 1 define su integración por los funcionarios siguientes: Presidente del Organo Judicial, Ministro de Seguridad Pública y Justicia, Fiscal General de la República, Procurador General de la República y el Presidente del Consejo Nacional de la Judicatura. En este mismo Decreto, en el Art. 4, se crea la Unidad Técnica Ejecutiva del Sector de Justicia (UTE), la cual tiene como objetivo ejecutar y cumplir las decisiones y acuerdos adoptados por la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia.

En el marco establecido por este Decreto, posteriormente se crea el Comité Directivo Interinstitucional de Planificación, integrado por los Jefes de Planificación de las Instituciones del Sector de Justicia; lo que ha permitido el desarrollo de trabajo conjunto e intercambio de experiencias en el área de Planificación, Comunicaciones, Informática, etc.

Desde el punto de vista operativo se establecen relaciones funcionales entre Tribunales y Juzgados, Procuraduría, Fiscalía y el Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, para realizar los procesos judiciales de acuerdo a lo establecido en la legislación.

La Ley del Consejo Nacional de la Judicatura establece la relación interinstitucional que existe entre el Consejo y los diferentes Tribunales y Juzgados del país, realizando en forma periódica el proceso de evaluación a Magistrados/as, y Jueces/zas y por medio de la Escuela de Capacitación Judicial, impartiendo y canalizando capacitaciones a los Operadores de Justicia.

ANEXO No. 5 METODOLOGIA UTILIZADA EN TALLERES DE CONSULTA

La Dirección de Planificación Institucional fue contraparte técnica de la Consultoría "Revisión, Adecuación e Implementación del Sistema Integrado de Planificación Estratégica del Órgano Judicial", ejecutada por la firma Eurolatina, S.A. de C.V, en el período de Enero 2006 a Julio 2007, incluida en el componente de Fortalecimiento Institucional del Proyecto de Modernización del Organo Judicial, del cual serán beneficiados/as los/as funcionarios/as, empleados/as y usuarios/as del Organo Judicial.

La firma Consultora, desarrolló la metodología que más abajo se muestra para reformular el Plan Estratégico Institucional.

1. Formulación del Pensamiento Estratégico del Organo Judicial

Para la realización de los Talleres en forma metódica, Eurolatina inició la propuesta con una "Guía Metodológica" la cual fue discutida con la Dirección de Planificación Institucional y como su nombre lo indica es un documento orientador para que la contraparte técnica DPI, contara con un documento que facilitara las decisiones pertinentes en la coordinación y desarrollo de los mismos.

Para tal propósito, se ejecutaron cuatro Talleres, bajo las características siguientes:

- Representativa: Que incluyó a Magistrados/as de la Corte Suprema de Justicia, Magistrados/as de Cámara, Jueces/zas de Primera Instancia y de Paz, Secretarios/as de Sala y Tribunales, Colaboradores/as Judiciales, Asesores/as, personal de la Gerencia General de Administración y Finanzas, y personal de la Gerencia General de Asuntos Jurídicos.
- Participativa: Con metodología participativa para que actores claves proporcionaran sus puntos de vista, sugiriéndose en el caso de los Magistrados/as y Jueces/zas, se deben de incluir de distintas materias e instancias.
- Nacional y por Regiones: Realizada en 4 regiones del país: Occidental, Central, Paracentral y Oriental.
- Metodológica: El material contó con un ordenamiento técnico y previo a su discusión que sea conocido por los asistentes.
- Organizada: Con una agenda a cumplir, con mesas de trabajo que facilitaran las discusiones y se dotó a cada mesa del material y equipo necesario.
- Oficial: Es decir se contó con aprobación del más alto nivel para autorizar los permisos de los participantes, con registro de asistencia y con el compromiso de que los resultados fueran sistematizados y dados a conocer al más alto nivel.

Asimismo, se desarrolló una Encuesta de Opinión sobre el Pensamiento Estratégico, de acuerdo a la Carta Didáctica contenida en la Guía Metodológica. Es importante destacar que dichos Talleres se concretizaron según lo previsto, al contar oficialmente con las aprobaciones y apoyo necesario de la Dirección Superior, las Gerencias Generales y de la contraparte técnica, así como al desarrollo de las ponencias y los trabajos de los equipos organizados por mesa.

En el mismo orden, la firma Consultora elaboró las invitaciones a la Corte Plena, Secretaría General, Secretarios/as de Sala, Gerencias Generales y al Área de Asesorías.

En forma simultánea, con el propósito de planificar de mejor forma la coordinación del desarrollo de cada Taller-Consulta, se recolectó información sobre el estado físico de los diferentes locales donde se iban a desarrollar los mismos.

Para facilitar la construcción de los aportes al Taller y enriquecer las bases de discusión con la firma Consultora, se tomó como referencia el documento "Diagnóstico Situacional sobre el Funcionamiento y Organización de la Dirección de Planificación Institucional" (*producto resultante*

de la Actividad 1 de la Consultoría) y se realizó una revisión y evaluación del Pensamiento Estratégico Institucional del Órgano Judicial, mediante consultas y entrevistas estandarizadas a actores claves del proceso.

Lo anterior, se reforzó con un "Cuestionario para la Revisión y Evaluación del Pensamiento Estratégico del Órgano Judicial", cuyos insumos resultantes fueron tabulados e interpretados por la firma Consultora para preparar las propuestas a validar en el Taller referente al Análisis Situacional del Órgano Judicial (FODA), Valores, Misión, Visión, Estrategia Global y Lema.

Cada Taller de Consulta se desarrolló apegado a una agenda de trabajo propuesta y se inició con el registro de los participantes que se respaldan con las listas generales de asistencia, firmada por los asistentes.

La firma Consultora, preparó e hizo entrega de las carpetas correspondiente para los participantes y asistentes simultáneamente a su registro. Cada carpeta contenía la presentación conceptual, las matrices de trabajo con información del pensamiento estratégico pre-elaborado, la tabulación del precitado Cuestionario para la revisión y Evaluación del Pensamiento Estratégico del Órgano Judicial y anexos de apoyo.

Enseguida se explicó ampliamente las etapas del proceso de Planificación Estratégica, el marco conceptual del proceso estratégico, el análisis situacional del Órgano Judicial – entre otros- y la explicación de las matrices de trabajo para proceder a la consulta denominada "*Revisión, Evaluación y Reformulación del Pensamiento Estratégico del Órgano Judicial*".

Posterior a las ponencias y con base a la agenda de trabajo se procedió a conformar los equipos en mesas por área de trabajo, se sugirió el nombramiento de un moderador, un Secretario y un Relator para facilitar de esta forma el control, registro y socialización de los aportes de la mesa.

Para facilitar lo anterior, la firma Consultora también preparó e hizo entrega de la carpeta de trabajo a cada una de las mesas conformadas, ésta contenía instrucciones, lista en blanco para registrar y las matrices de trabajo. El Equipo Consultor proporcionó el apoyo para las consultas realizadas por cada mesa.

El resultado del trabajo por Taller y por mesa realizado en las cuatro zonas ya mencionadas, se sistematizó respetando tal cual el aporte de cada mesa.

Con la finalización de estos Talleres, la firma Consultora preparó y entregó a la DPI el nuevo Pensamiento Estratégico del Organo Judicial.

2. Cuestionario para la Revisión y Evaluación del Pensamiento Estratégico del Organo Judicial

I. Objetivo

Obtener información, de los funcionarios y personal del Órgano Judicial, para revisar y evaluar el pensamiento estratégico; con el propósito que la tabulación y análisis de los resultados sirvan de insumo para el taller de Consulta, Revisión, Evaluación y Reformulación del Pensamiento Estratégico del Órgano Judicial.

II. Instrucciones para completar el cuestionario

El presente cuestionario consta de dos partes: 1.- Datos generales del responsable, y 2.- el cuerpo del cuestionario.

En la parte uno del cuestionario complete los datos de identificación que se le solicita, a efecto de tener una referencia de la información y en caso de ser necesario solicitar la ampliación correspondiente.

La parte dos del cuestionario contiene cinco apartados que conforman el pensamiento estratégico: misión, valores, visión, la estrategia global y el lema.

Al inicio del apartado a revisar, se presenta copia textual de cada elemento del pensamiento estratégico con el propósito de facilitar las respuestas.

El cuestionario contiene preguntas abiertas y cerradas, conteste las preguntas cerradas, marcando con una "X" en la respuesta de su preferencia; y las preguntas abiertas donde se pide su opinión al respecto, proporcionando la información que usted considere que mejor ilustre su punto de vista.

En casos de que necesite ampliar o razonar alguna respuesta de cada apartado al final de este encontrará espacio para comentarios.

III. Cuestionario

A. Parte uno: Datos de identificación.

Nombre:

Cargo:

Teléfono:

Correo electrónico:

Parte 2. Cuerpo del Cuestionario

1- MISION DEL ORGANO JUDICIAL

"Administrar justicia de manera ágil e imparcial, haciendo cumplir eficientemente los principios y valores constitucionales y las leyes, velando por el respeto a las garantías, calidad y rapidez del debido proceso; basándose en la independencia judicial, la transparencia de los juicios y la probidad de los funcionarios y servidores públicos, para consolidar el Estado de derecho, la paz y la democracia en la sociedad salvadoreña".

1.1 ¿Considera que la misión del Órgano Judicial está conforme al marco legal?

Si No

1.2 ¿Considera que la Misión está de acuerdo a las expectativas de la sociedad?

Si No

1.3 ¿Establece la misión un compromiso institucional sustentable?

Si No

1.4 ¿Considera que el interés por los empleados del Órgano Judicial se encuentra definido en el enunciado de la misión?

Si No

1.5 ¿Comprende de alguna manera en su texto la misión los servicios que presta el Órgano Judicial?

Si No

1.6 ¿Considera que la misión ha sido interiorizada, es decir, el personal de su área de gestión la conoce y está influenciado por ella?

Si No

1.7 ¿El texto de la misión inspira al personal de su área de gestión para alcanzar los objetivos institucionales?

Si ____ No ____

1.8 ¿Por qué medio conoció la misión?

Acuerdo de Corte Plena _____

Periódico Institucional _____

Revista Judicial _____

Boletines _____

Documentos Técnicos _____

Otros (especifique) _____

Comentarios

2- VALORES

JUSTICIA
IMPARCIALIDAD
VERDAD

ETICA
CAPACIDAD
INDEPENDENCIA

TRANSPARENCIA
PROBIDAD
SEGURIDAD JURIDICA

2.1 ¿Considera que los valores actuales coadyuvan a fortalecer la MISIÓN actual?

Si ____ No ____

2.2 ¿Considera necesario cambiar los valores enunciados anteriormente?

Si ____ No ____

Comentarios

3- VISION

“Sostener la estructura jurídica del Estado ejerciendo el poder público judicial, sometido a las respectivas atribuciones y competencias que establece la Constitución de la República y las leyes, para juzgar y hacer ejecutar lo juzgado en las diferentes materias del Derecho”

3.1 Considera que la visión es la guía de lo que se espera a futuro del Órgano Judicial?

Si ____ No ____

3.2 ¿Considera que los programas y proyectos actuales están en concordancia con la visión?

Si ____ No ____

3.3 ¿Considera que los resultados en el ámbito jurisdiccional, están en concordancia con la Visión?

Si ____ No ____

- 3.4 ¿Qué cambios importantes percibe internamente dentro del Órgano Judicial, que requiere análisis para redefinir la Visión? *Por ejemplo, la creación de nuevos modelos de administración de justicia (Centros Judiciales Integrados), Los Centros de Mediación la Caducidad de Instancia, etc.)*
- 3.5 ¿Qué cambios importantes percibe en el entorno del Órgano Judicial, que requiere análisis para redefinir la Visión? , por ejemplo: Globalización, marco legal (decretos de Asamblea Legislativa), Tratado de Libre Comercio, Desarrollo tecnológico, etc.)

Comentarios

4- ESTRATEGIA

“El desarrollo del recurso humano en las áreas jurisdiccional, Jurídica, técnica y administrativa, la reestructuración organizativa y la reforma o actualización del marco legal institucional”

4.1 ¿Considera que la estrategia actual es consistente internamente en el Órgano Judicial?

Si ___ No ___

4.2 ¿Es la estrategia consistente con el ambiente externo del Órgano Judicial?

Si ___ No ___

4.3 En vista de los recursos disponibles ¿Es adecuada la Estrategia Institucional?

Si ___ No ___

4.4 ¿Considera que la estrategia conlleva un riesgo para la Institución?

Si ___ No ___

4.5 ¿Está diseñada la estrategia para un marco de tiempo adecuado?

Si ___ No ___

4.6 ¿Considera que es viable la consecución de la estrategia?

Si ___ No ___

4.7 ¿Considera que el pensamiento estratégico guía la actuación del personal de su área de gestión?

Si ___ No ___

4.8 De acuerdo a su apreciación, ¿Es compleja la función de planificación estratégica (*largo plazo*) en el Órgano Judicial?

Si ___ No ___

4.09 ¿Considera necesario proporcionar capacitación para fortalecer la función de Planificación Estratégica dentro del Órgano Judicial?

Si ___ No ___

4.10 ¿Qué sugerencias propone para mejorar la función de Planificación *Estratégica (largo plazo)* dentro del Órgano Judicial?

Comentarios

5. LEMA

“PRONTA Y CUMPLIDA JUSTICIA”

5.1 ¿Considera que el Lema está de acuerdo con la Misión institucional?

Si ___ No ___

5.2 ¿Considera que el lema impulsa a actuar con sentido de pertenencia?

Si ___ No ___

Comentarios

3. Revisión del Plan Estratégico de Desarrollo Judicial 2004-2013

Con la conducción de la firma Consultora, se realizaron Talleres dirigidos a obtener un grupo de indicadores de gerencia con la participación de funcionarios/as de diferentes Dependencias del Órgano Judicial. Se obtuvo un promedio de participación de 70 funcionarios/as entre Magistrados/as de Cámara, Jueces/zas, Secretarios/as, Colaboradores/as Judiciales, Notificadores, Citadores, Personal del Instituto de Medicina Legal, así como jefaturas y personal técnico de las Áreas de Trabajo de Asesorías, Gerencia General de Asuntos Jurídicos I y Gerencia General de Administración y Finanzas, incluyendo Administradores/as de Centros Judiciales.

El objetivo de estos Talleres fue el afinar algunos productos ya encaminados por la Consultoría en materia de metodología para la formulación de un Plan Estratégico e introducirse al tema de Indicadores.

La metodología seguida en los Talleres inició con la revisión de esfuerzos institucionales dirigidos a la definición del nuevo Plan, haciendo una valoración de los mismos y extrayendo los elementos que se consideraron valiosos para continuar. Se adicionaron además los productos ya obtenidos de los Talleres realizados sobre la Reformulación del Pensamiento Estratégico y otros productos que antecedieron a los presentes dentro de la Consultoría, de manera que no se partió de cero.

Se preparó material de apoyo sobre el tema de Indicadores, sin embargo, no era conveniente entrar de lleno sobre este tema porque era necesario definir con mayor claridad el contenido de la estrategia institucional para los próximos diez años para que, el producto que se obtuviera en materia de Indicadores, fuera en concordancia con los objetivos estratégicos.

Una de las conclusiones de dichos Talleres fue el alto contenido de aspectos propiamente administrativos dentro del mencionado Plan, no encontrándose un adecuado equilibrio que reflejara la prioridad del quehacer institucional sobre el tema propiamente jurisdiccional. Ante esta situación se dieron los primeros pasos en la definición de las líneas estratégicas y sus posibles contenidos. Este material fue retomado y organizado para ofrecer una propuesta que definieron las siete Líneas Estratégicas siguientes: 1. Jurídica Institucional, 2. Jurídica Administrativa Institucional, 3. Administrativa Institucional, 4. Recursos Humanos, 5. Relaciones con el Sector de Justicia y otras Instituciones 6. Cultura Jurídica y Comunicaciones y 7. Finanzas, Presupuesto, Infraestructura Física y Equipamiento.

De la revisión de esfuerzos, se rescataron los elementos que podrían dar contenido a estas Líneas Estratégicas, los cuales están referidos a la formulación de Componentes, Objetivos, Factores Críticos, Metas y aproximación de Indicadores, para lo cual no se estableció un orden de importancia, solamente se pretendió ofrecer una lluvia de actividades o proyectos que pudieran ser analizados por los equipos como una base de partida.

Este material fue organizado en matrices de trabajo para ser entregado a cada mesa, como fase inicial del Taller se desarrolló con la primera matriz de trabajo y los participantes por mesa fueron asignados según su especialidad en el contenido de cada Línea Estratégica, buscando un mayor valor agregado al producto por el aporte que cada uno de ellos podía hacer al tema. Las matrices permitieron redefinir el nombre de cada Línea Estratégica propuesta, revisar y reformular los objetivos y retomar todos los contenidos para ser priorizados.

Por ser una metodología de aprender haciendo, no se agotó la clasificación de los componentes sino que se pidió a los participantes que anotaran los tres más importantes. Se definió de esta forma, para motivar a los equipos a establecer las actividades más importantes de donde se podrían definir posteriormente los indicadores de gerencia, los cuales deberán permitir el control sobre los factores críticos y no sobre todo el quehacer institucional. Cabe posteriormente la revisión de los que no fueron seleccionados entre lo más importantes para enriquecer el Plan Estratégico Institucional.

Una segunda matriz los orientó a retomar cada uno de los componentes definidos como prioritarios y hacer una lluvia de ideas sobre actividades claves asociadas a cada componente. A este listado de actividades se le adicionó una priorización para que, de nuevo, fueran extraídas las tres actividades más importantes. Una siguiente etapa los llevó al establecimiento de tres factores críticos dentro de cada área seleccionada para tener al final por mesa, nueve posibles factores que requerirían del establecimiento de un indicador de gerencia. Todo indicador de gerencia tiene por característica una intención de control, en este caso el darle seguimiento a factores críticos que pueden poner en riesgo la actividad clave y por consiguiente el logro del objetivo. Un ejemplo práctico de este pensamiento lógico es el establecimiento como una actividad clave la realización del juicio y dentro de ella, identifica como factor crítico la efectividad de las notificaciones.

Al revisar los resultados, se pudo comprobar que, si bien es cierto los participantes por mesa dominaban el tema, su visión era concentrada hacia adentro y era necesario incorporar factores críticos vistos desde afuera. Por ello se diseñó una tercera matriz, que motivó a cada mesa a retroalimentar al resto de mesas sobre aspectos que no habían sido considerados por ellos como un factor crítico.

4. Resultados de Talleres de Consulta

Otro elemento fundamental que se agregó, fue la sugerencia de metas, las cuales debían ser revisadas y ajustadas conforme al nivel de compromiso que la institución asumiría sobre cada una de ellas; fueran puestas como parte de un requerimiento fundamental de todo plan estratégico pero sujeto a modificación, a través de jornadas de trabajo posteriormente desarrolladas bajo la conducción de la DPI. Durante los Talleres, conforme se avanzó en los resultados, se le proporcionó a cada participante las matrices completas para que las tuvieran de referencia en la siguiente etapa de trabajo. También se hace mención que, como parte de las dinámicas, se tuvieron varias sesiones de exposición donde, el relator de mesa, presentó los resultados obtenidos a todo el plenario mediante el uso de hojas de rotafolio pegadas a lo largo de una pared. Esto permitió la consulta permanente de los participantes sobre los resultados avanzados por cada una de las mesas de trabajo.

Una vez obtenida la información expuesta en la primera parte (Objetivos Propuestos, Componentes y Componente Sugerido) de las matrices que más adelante se muestran, se retomó la segunda parte de la matriz, en lo concerniente a la determinación de formas de medición relacionadas con los nueve factores críticos identificados anteriormente. Revisando los resultados finales fue posible determinar que, el nivel de claridad para la definición de posibles indicadores de gerencia, no fue trabajado con la misma profundidad en todos los grupos, sobre todo que se realizó en horas vespertinas y no había el mismo nivel de concentración que se obtuviera en el primer día del Taller.

Los resultados obtenidos en esta etapa fueron trabajados para generar un producto uniforme basados siempre en las referencias dadas por los mismos participantes pero, llegando a un nivel más específico al definir los indicadores. También se reacomodaron los factores recomendados para formular otros objetivos específicos y en este caso en que no se planteó el mecanismo de medición, fue agregado por la Consultora.

Una vez expuesto el cuadro siguiente que resume los resultados de los Talleres, se retomó el tema de indicadores para hacer un señalamiento específico sobre cuáles podían ser tomados como una primera base de indicadores de gerencia.

A continuación los resultados:

RESULTADOS DE TALLERES DE CONSULTA

AREA 1: JURIDICA-INSTITUCIONAL

OBJETIVOS PROPUESTOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar el Proceso de Modernización y Revisión del Marco Legal Institucional, a corto, mediano y largo plazo para generar el acceso a la justicia con confianza, agilidad, calidad y transparencia. 2. Generar confianza en la sociedad salvadoreña mediante el fomento y fortalecimiento de la seguridad jurídica y el respeto a las instituciones dentro de un Estado de Derecho 		
COMPONENTES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar la revisión y reforma del marco legal y estructural del Órgano Judicial, para asegurar el cumplimiento de la Constitución, generando condiciones para que los funcionarios judiciales ejerzan sus funciones de manera independiente e imparcial, tutelando los Derechos Humanos y el acceso a la justicia. 2. Generar un ambiente de credibilidad y confianza en la población por medio de la eficiencia y eficacia en la gestión judicial y la capacitación permanente de todos los servidores judiciales. Desarrollar un Sistema de Información Gerencial Jurídica que permita: automatizar procesos, documentar sistemas, divulgar información y generar estadísticas para toma de decisiones. 		
COMPONENTE SUGERIDO		
<p>AREA 2: Impulsar el desarrollo de la oralidad en todas las materias y potenciar su efectiva aplicación en las ya vigentes</p> <p>AREA 3.2: Desarrollar un sistema de administración jurídica para los diferentes niveles de consulta gerencial, técnico, y público usuario</p> <p>AREA 3.2: Promover la separación de las funciones administrativas de las jurisdiccionales generando programas en formación judicial que garanticen transparencia, agilidad y calidad en beneficio de la población salvadoreña</p> <p>AREA 4: Lograr consistencia entre el marco normativo legal con la parte estructural de la institución</p> <p>AREA 7: Provisionar los recursos financieros para la adquisición de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y logísticos en un orden prioritario y que conlleven al cumplimiento los objetivos planteados.</p>		
ACTIVIDADES O EVENTOS CLAVES	METAS	INDICADORES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reformulación del marco jurídico del Órgano Judicial 	<p>Las altas autoridades involucradas en los procesos y comprometidas con el plan mediante reuniones al menos bimensuales para dar seguimiento, evaluar e implementar políticas o medidas que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> <p>Generación de procesos y validación de los documentos en forma participativa</p> <p>Permanente seguimiento (al menos bisemanal) a la Asamblea Nacional (AN) para una pronta aprobación de las leyes propuestas.</p> <p>Aprobación oportuna del nuevo marco normativo interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de reuniones con presencia de altas autoridades y cumplimiento del tiempo establecido en los acuerdos ▪ Número de acuerdos ejecutados/ Número de acuerdos tomados ▪ (Porcentaje de representatividad) Número de personas consultadas/ total de la población consultable ▪ Documentos formulados conteniendo procesos de validación ▪ Cumplimiento de tiempo programado para la definición de marco normativo interno ▪ Número de visitas o asesorías a la AN

Nota: Por respeto a las personas que trabajaron en los talleres, la redacción y contenido en los cuadros, se conserva tal como fue expresada.

ACTIVIDADES O EVENTOS CLAVES	METAS	INDICADORES
2. Conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio	<p>Diseñar e implementar un proceso de consulta ciudadana a ser aplicado cada seis meses</p> <p>Mejorar en un 20% la opinión ciudadana en el primer año del plan, un 30% en el tercer y, un 50% al final del período del plan</p> <p>Diseñar e implementar un proyecto dirigida a desarrollar una cultura de atención y servicio al ciudadano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de instrumento y aplicación a los usuarios para conocer opinión sobre servicios. ▪ Valoración de la consulta al usuario al año, dos años, tercer año.
3. Capacitación del personal judicial	<p>Formular un plan integral de desarrollo profesional y técnico del personal judicial para finales de 2006</p> <p>Desarrollar mecanismos de evaluación de impacto de las capacitaciones en la gestión judicial para mediados del 2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propuesta de plan elaborada y entregada a quien corresponda ▪ Propuesta de mecanismos de evaluación de impacto elaborada y entregada a quien corresponda
4. Cambios de personal en puestos claves	<p>Mejorar los plazos que, al inicio del plan, tengan los diferentes trámites del OJ en al menos un 10% el primer año, un 20% el segundo año, un 30% el tercer año y, un 50% al final del período</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de recursos asignados a capacitación/ total de presupuesto ▪ Rotación de personal judicial y auxiliar ▪ Tiempo promedio de resolución de causa/ tiempo de ley
5. Diagnóstico de la capacidad instalada de tecnología informática y diseño del sistema	<p>Insuficiencia de recursos humanos financieros y tecnológicos</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Información errónea</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de recursos asignada ▪ Porcentaje de participación control de calidad

AREA 2: JURÍDICA- ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL

OBJETIVOS PROPUESTOS

1. Orientar hacia la modernización y democratización el quehacer judicial promoviendo una estructura de organización administrativa de funcionamiento eficiente con la formulación de políticas, planes, programas, proyectos, estudios y sistemas de información que le permitan al Órgano Judicial cumplir con el compromiso asignado por la Constitución de la República.

COMPONENTES

1. Desarrollar una estructura de organización administrativa dinámica, racional y transparente que asegure el derecho de los usuarios del acceso a la justicia.
2. Estructurar modelos de Administración de Justicia (Centros Integrados) acorde a las necesidades sociales y medios de que se dispone.
3. Desarrollar una cultura de planificación y evaluación que promueva el mejoramiento continuo del quehacer institucional, facilitando la consulta ciudadana en todas las gestiones que esté realizando dentro del Órgano Judicial y garantizando condiciones de equidad para los sectores vulnerables mediante medios de compensación.

COMPONENTE SUGERIDO

AREA 1: Desarrollar una cultura organizacional que fortalezca el sentido de pertenencia en los servidores judiciales y formulando una mística de trabajo que coadyuve a la atención efectiva

AREA 3.1: Integrar la labor jurisdiccional de Magistrados de Cámara y jueces separándolos de las tareas meramente administrativas y desarrollar una cultura de cambio en el empleado judicial a que se comprometa a desarrollar su trabajo en forma eficaz

AREA 3.2: Establecer sistema de divulgación permanente de los servicios del Órgano Judicial los accesos jurídicos y visión institucional

AREA 4: Desarrollar los mecanismos necesarios para que la modernización jurídica encuentre respaldo en la Organización estructural

AREA 5: Establecer prioridades en la asignación de recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc.) para el fiel cumplimiento del mandato constitucional de una pronta y cumplida justicia.

AREA 6: Separar las funciones jurisdiccionales de las administrativas con el propósito de agilizar los procesos judiciales

AREA 7: Definir una estructura organizativa así como las funciones y/o actividades específicas que aseguren el quehacer administrativo/jurídico que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales

ACTIVIDAD CLAVE	FACTORES CRÍTICOS	INDICADORES
1. Implementación de Oficinas Comunes de Apoyo Jurídico-Administrativo	Actos de comunicación judicial (citas, notificaciones y mensajería) Traslado de reos Administración de sala de audiencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad realizada/Cantidad solicitada ▪ Tiempo promedio de realización ▪ Traslados efectuados/Traslados requeridos ▪ Fiscalización de traslados no realizados ▪ Audiencias realizadas/Audiencias programadas ▪ Disponibilidad de recursos en las salas ▪ Causas de frustración de audiencias
2. Redistribución territorial de la jurisdicción de tribunales	Reforma legal Carga de trabajo Densidad poblacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto elaborado ▪ Aprobación y vigencia ▪ Causas Resueltas/Causas ingresadas ▪ Recurso humano disponible e idóneo ▪ Complejidad de las causas ▪ Habitantes por kilómetro cuadrado

AREA 3.1: ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL

AREA 3.2: ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL

OBJETIVOS PROPUESTOS
<p>AREA 3.1</p> <p>1. Desarrollar una estructura y herramientas administrativas actualizadas que permitan brindar apoyo de forma eficaz y eficiente ante los requerimientos de la función jurisdiccional.</p> <p>AREA 3.2</p> <p>2. Dinamizar el sistema administrativo para responder oportunamente a los requerimientos de todas las áreas de la institución.</p>
COMPONENTES
<p>AREA 3.1</p> <p>1. Modernizar la gestión administrativa con tecnología de avanzada para la elaboración y manejo de documentos, información y archivo.</p> <p>2. Proporcionar a las dependencias judiciales y administrativas el apoyo logística y los insumos necesarios de manera equitativa y pronta, mediante la definición de trámites y procedimientos expeditos.</p> <p>3. Implantar tecnología de avanzada para el procesamiento y consulta de la información, registros, conservación de documentos, expedientes y protocolos para generar un sistema de información gerencial que facilite la toma de decisiones.</p> <p>AREA 3.2</p> <p>4. Modernizar la gestión administrativa con tecnología de punta</p> <p>5. Estandarizar y normar el equipamiento logístico a los tribunales considerando las particularidades según materia e instancia</p> <p>Dinamizar el sistema de información gerencial para coadyuvar la toma de decisiones institucional</p>

COMPONENTE SUGERIDO

AREA 1: Consolidar el proceso de reestructuración administrativa institucional enfatizando en: 1) La revisión del marco jurisdiccional en lo relativo a materia y territorio. 2) la separación de las atribuciones administrativas y jurisdiccionales. 3) Reestructurar o crear una oficina de supervisión permanente para que de manera oficiosa ubique las necesidades de recursos humanos, logísticos y tecnológicos. Dentro de los juzgados y sean distribuidos de manera equitativa y con prontitud.

AREA 2: Descentralizar la capacidad de respuesta de los servicios administrativos de apoyo

AREA 4: Desarrollar los mecanismos necesarios que permitan la optimización de los recursos y una normativa interna operativa para que exista una consolidación de esfuerzos

AREA 5: Desarrollar acciones encaminadas a concientizar el rol de la administración en función de la misión institucional

AREA 6: Implementar procesos administrativos con el propósito de construir un sistema de información al servicio de los procesos jurisdiccionales con cobertura e incidencia nacional.

AREA 7: Impulsar un proyecto de modernización de gestión administrativa con una visión a largo plazo como un apoyo a las áreas jurisdiccionales para que estas brinden una pronta y cumplida justicia

ACTIVIDAD CLAVE	FACTORES CLAVES	FACTORES CRITICOS*
AREA 3.1		
1. Realizar diagnóstico de la estructura administrativa a corto plazo	Elaboración del plan de trabajo y definir metodología Diseño y elaboración de instrumentos de recolección de información Procesamiento de la información y elaboración de propuesta	▪ Que no proporcionen información
2. Distribución de los suministros en base a prioridades	Evaluar los requerimientos contra presupuesto y PAO Determinar necesidades según prioridades establecidas Asignación de recursos según plan de compras	▪ Bajo presupuesto

AREA 3.2		
1. Elaborar un diagnóstico para identificar las necesidades de equipo, software, herramientas administrativas y capacitaciones del Órgano Judicial a corto plazo	Accesibilidad a la información Asignación de recursos financieros para elaborar el diagnóstico Tiempo de ejecución	▪
2. Diseñar el modelo por material e instancia, que brinde información objetiva para asignación de recursos logísticos a tribunales y juzgados (AC.P)	Carga de trabajo Competencia (materia o instancia) Propensión a delinquir de la población atendida (área geográfica cubierta)	▪
3. Ampliar el sistema de información gerencial para la toma de decisiones (AC.P)	Nivel de apertura de los (S.I.G.) Objetividad Mantener actualizado los (S.I.G.) para la toma de decisiones oportunas	▪

La mesa del Área 3.1 no trabajaron INDICADORES, solamente factores claves y críticos. La** La mesa del Área 3.2 no trabajaron INDICADORES.

AREA 4: RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS PROPUESTOS
1. Implementar acciones que conlleven al ejercicio de la función judicial con independencia, a través del desarrollo integral del personal judicial y administrativo potenciando su capacidad de servicio para atender las demandas de la sociedad, dentro del marco legal establecido.
COMPONENTES
1. Formar y capacitar a todo el personal del Órgano Judicial en su labor jurídico y administrativo, para que pueda llevarla a cabo en forma eficiente y en concordancia a lo establecido en el plan estratégico.
2. Revisar las normas y políticas referentes al reclutamiento, selección y promoción de todo el personal del Órgano Judicial así como los mecanismos de implementación y control existentes, para garantizar la independencia y transparencia en todos los procesos.

COMPONENTE SUGERIDO

AREA 1: Fortalecer el programa de bienestar de personal para todo el Órgano Judicial. 2) Creación de una política salarial que sea priorizada permanentemente y de acuerdo al cargo y sin categorías dentro de lo jurisdiccional y al costo de la vida que se demanda en el país.

AREA 2: Dar estricto cumplimiento a la normativa de recursos humanos garantizando una remuneración justa, tomando como base la idoneidad, cumplimiento, incentivos, productividad y calidad de los servicios

AREA 3.1: a) Desarrollar un escalafón judicial y administrativa que incluya promoción, estímulo, estabilidad de funcionarios y empleados. B) Evaluar el recurso humanos del Órgano Judicial aplicando instrumentos con diseños adecuados y confiables.

AREA 3.2: Establecer escalafón administrativo judicial para garantizar el desarrollo profesional de los empleados del Órgano Judicial

AREA 5: Implementar en forma efectiva los procesos y procedimientos, referentes al reclutamiento, selección, contratación y promoción del personal del Órgano Judicial

AREA 6: Implementar la política Institucional de escalafón judicial y administración a fin de crear un clima organizacional

AREA 7: Propiciar la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios e interinstitucionales con motivación laboral y disposición al cambio, bajo un verdadero liderazgo de los niveles gerenciales y de los mandos operativos en apoyo a los procesos de modernización que emprende el Órgano Judicial

ACTIVIDAD CLAVE	FACTORES CLAVES	INDICADORES
1. Elaborar un diagnóstico y un plan de capacitación integral en el Órgano Judicial	Evaluación de impacto del plan de capacitación Asignación de recursos a capacitaciones Nivel de cumplimiento del plan de capacitaciones	
2. Revisar y ajustar la normativa laboral del Órgano Judicial	Proporción de normas aprobadas y autorizadas versus normas revisadas Evaluación de impacto de la aplicación de la normativa	
3. Implementación de un sistema gerencias de recursos humanos	Efectividad de la gestión de recursos humanos Nivel de satisfacción de las jefaturas Divulgación y aceptación de la política salarial Grado de mejora de los procesos	

AREA 5: COORDINACIÓN CON EL SISTEMA DE JUSTICIA, OTRAS INSTITUCIONES Y ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES

OBJETIVOS PROPUESTOS	
1. Fortalecer el Estado de Derecho a través de una coordinación efectiva y eficaz con el sistema de justicia y otras instituciones así como la promoción de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales que coadyuven al logro de este objetivo.	
COMPONENTES	
1. Promover el fortalecimiento de las instancias de coordinación ya existentes del sector justicia mediante el desarrollo de planes institucionales que contemplen acciones conjuntas.	
2. Formular e implementar la normativa interna para la gestión de la cooperación externa.	
COMPONENTE SUGERIDO	
<p>AREA 1: Ejecutar las acciones para que el Órgano Judicial asuma su rol protagónico dentro de la comisión coordinadora del sector justicia</p> <p>AREA 2: Dar cumplimiento a la ley existente y fortalecer la coordinación entre las instituciones del sector de justicia e impulsar conjuntamente el modelo de Planificación estratégica</p> <p>AREA 3.1: Establecer mecanismos de comunicación y coordinación comunes dentro del sector justicia que permitan compartir información relacionada al desempeño de la labor jurisdiccional</p> <p>AREA 3.2: Diseñar un programa de evaluación de impacto del sector de justicia</p> <p>AREA 4: Desarrollar mecanismos de comunicación y coordinación dentro del sector justicia que permita consolidar la relación de cooperación o intercambio técnico y científico, con otras instituciones y organismos nacionales e internacionales</p> <p>AREA 5</p> <p>AREA 6: Esta es una actividad importante, clave, común a toda institución, sea pública o privada, pero no debe estar incluida como acción estratégica que implica accionar institucional para el cumplimiento de indicadores (debe haber concentración estratégica en el componente jurisdiccional)</p> <p>AREA 7: Crear programas de educación judicial básica en todos los niveles de educación formal e informal</p>	

ACTIVIDAD CLAVE	FACTORES CLAVES	INDICADORES
1. Implementación de acuerdos tomados	Comunicación deficiente Asistencia a reuniones Desconocimiento de acuerdos tomados Número de acuerdos divulgados Acuerdos implementados Descoordinación del sector justicia Incumplimiento reuniones programadas Cumplimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones realizadas / Reuniones programadas ▪ Acuerdos divulgados / Acuerdos totales ▪ Acuerdos implementados / Acuerdos programados ▪ Reuniones realizadas / Reuniones programadas ▪ Objetivos realizados / Objetivos Programados

ACTIVIDAD CLAVE	FACTORES CLAVES	INDICADORES
2. Actualizar e implementar el Plan Quinquenal del S.J. 2003-2007	Revisión y actualización del plan quinquenal Documento actualizado Divulgación e implementación Conocimiento del Plan a lo interno de las instituciones Logros alcanzados Monitoreo Informes de la ejecución del plan Instrumentos de monitoreo a utilizar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas informadas / Personal total de la institución ▪ Logros alcanzados / Logros programados ▪ Informes recibidos / Informes totales
3. Formulación de la normativa interna para la gestión de cooperación externa	Recopilación de Insumos Documentos consultados Proceso de consulta de la comisión redactora Número de consultas realizadas Acuerdo final de la versión aprobada Normativa aprobada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos Consultados / Documentos programados ▪ Consultas realizadas / Consultas programadas

AREA 6: CULTURA JURÍDICA Y COMUNICACIONES

OBJETIVOS PROPUESTOS
1. Evaluar el perfil de la cultura jurídica, a través del mejoramiento del servicio al usuario en todo el Órgano Judicial, estableciendo una efectiva comunicación.
COMPONENTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover mecanismos de información internos y externos y de formación ciudadana sobre el quehacer del Órgano Judicial 2. Incorporar estrategias técnicas y administrativas que permitan volver eficientes los sistemas de comunicación e información en correspondencia a las necesidades en el campo jurisdiccional, en beneficio de la atención de los usuarios. 3. Sensibilizar y mejorar en forma permanente la comunicación y la cultura jurídica de los servidores y funcionarios judiciales considerando la opinión de los usuarios. 4. Promover la divulgación interna y externa de estudios e investigaciones que contribuyen al quehacer jurídico nacional.
COMPONENTE SUGERIDO
<p>AREA 1: Armonizar las acciones de cultura jurídica que desarrollen las diferentes dependencias del Órgano Judicial y fortalecer las relaciones de material cultural con otras entidades del estado</p> <p>AREA 2: Divulgar el quehacer jurisdiccional del Órgano Judicial, así como los derechos, deberes y obligaciones de los ciudadanos a través de mecanismos propios de la dirección de comunicaciones institucional</p> <p>AREA 3.1: Desarrollar un programa permanente de información del quehacer judicial-jurisdiccional en medios de comunicación social para formar cultura jurídica en la población</p> <p>AREA 3.2: Dinamizar con entes existentes y regular legalmente el cumplimiento de su función</p> <p>AREA 4: Incorporar en el plan de educación nacional en forma permanente, el conocimiento y la concientización sobre el acceso a la justicia</p> <p>AREA 5: Promover la creación de espacios permanentes de intercambio de opiniones de la imagen del administrador de justicia frente al usuario</p> <p>AREA 7: Fortalecer la coordinación entre las instituciones del sector justicia e impulsar conjuntamente el modelo de planificación estratégica</p>

ACTIVIDAD CLAVE	FACTORES CLAVES	INDICADORES
1. Disponer de centros de información y consulta jurisdiccional a todo nivel	Existen tribunales que no cuentan con la tecnología adecuada (la mayoría) La información no es oportuna y es extemporánea Inexistencia de desarrollo tecnológico en el Órgano Judicial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de tribunales con equipos informáticos acorde a la visión sistémica ▪ Número de tribunales conectados a intranet ▪ Capacitación en el uso de nuevas tecnologías
2. Realización de encuestas sobre opinión de servicios jurisdiccionales	Inexistencia de una cultura que permita conocer el sentir de la población sobre el servicio Visión (negativa) de la población sobre la administración de justicia No existen sistemas de valoración desde el usuario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta de opinión a los usuarios ▪ Cantidad de información "pública jurisdiccional" proporcionada a terceros
3. Aprovechamiento de recursos institucionales para fortalecer la comunicación y divulgación del trabajo del Órgano Judicial	Inexistencia de una estrategia de comunicaciones interna y externa (realmente contundente) Limitación de recursos en el componente de publicaciones de la institución Falta de aplicaciones informáticas (a pesar de disponer de herramientas tecnológicas en muchos casos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de redes implementadas ▪ Número de aplicaciones desarrolladas ▪ Sistemas de seguridad
4.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de encuestas de opinión al año ▪ Grado de desarrollo cultural de la población ▪ Políticas de puertas abiertas ▪ Reuniones de Corte Plena públicas al año
5.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de desarrollo cultural de la población ▪ Nivel de credibilidad en el Órgano Judicial ▪ Encuestas
6.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de personas que utilizaron el servicio ▪ Participación de la población en eventos socio culturales del Órgano Judicial
7.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación y monitoreo de estrategias de comunicación y divulgación del Órgano Judicial
8.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de recursos y equipos con tecnología de punta ▪ Número de publicaciones en el año ▪ Dotación a bibliotecas e instituciones educativas
9.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas ad-hoc desarrolladas ▪ Desarrollo de sistemas informáticos en redes con cobertura nacional

AREA 7: FINANZAS, PRESUPUESTO, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

OBJETIVOS PROPUESTOS		
1. Lograr que la asignación presupuestaria que por ley corresponde al Órgano Judicial, sea ejecutada mediante una eficiente y eficaz administración de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y logísticos en función de una pronta y cumplida justicia.		
COMPONENTES		
1. Elaborar y ejecutar el presupuesto de funcionamiento del Órgano Judicial en forma racional y en concordancia con el Plan Estratégico. 2. Desarrollar sistemas que faciliten el control y seguimiento de la ejecución presupuestaria. 3. Elaborar un Plan Maestro que contemple los objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, para dotar a las dependencias jurisdiccionales de los recursos necesarios que aseguren el nivel de funcionamiento requerido para cumplir eficientemente con su labor.		
COMPONENTE SUGERIDO		
<p>AREA 1: Diseñar e implementar una política de compra de bienes y servicios e inversión de corto, mediano y largo plazo que incluya: a) evaluación de la obsolescencia de los bienes. b) Evaluación de las necesidades reales. C) adquisiciones con criterios de calidad. d) distribución equitativa de los bienes. E) Programación de las inversiones</p> <p>AREA 2: Contar con infraestructura adecuada y acorde a las necesidades contemporáneas del Órgano Judicial</p> <p>AREA 3.1: Elaborar y ejecutar el presupuesto de funcionamiento del Órgano Judicial con base a prioridades y necesidades en concordancia con los objetivos institucionales (Este componente sustituirá al número 1)</p> <p>AREA 3.2: Descentralizar y reestructurar la Asignación presupuestaria para su ejecución regional manteniendo el marco legal</p> <p>AREA 4: Implementar mecanismos que permitan mayor eficiencia en la Asignación de los recursos disponibles versus las necesidades reales existentes en el Órgano Judicial.</p> <p>AREA 5: Promover la creación de un protocolo de entendimiento con la Asamblea Legislativa, para la negociación de la aprobación del Presupuesto del Órgano Judicial</p> <p>AREA 6: Implementar e incorporar el Proyecto "Del Fondo de Retiros de los Funcionarios, empleados y trabajadores del Órgano Judicial" en estricto marco legal, mediante la participación de la institución (Autoridad Superior) y los servidores judiciales (implica erogación presupuestaria en forma vitalicia, indefinida)</p>		
ACTIVIDAD CLAVE	FACTORES CLAVES	INDICADORES
1. Elaboración del Plan Anual de necesidades institucionales por unidad organizativa	Elaboración y presentación del plan anual de necesidades con base a prioridades Concientizar y capacitar al personal responsable de la elaboración del plan de necesidades institucionales. Presentación del plan anual de necesidades a Corte Plena.	
2. Elaboración de la programación anual de adquisiciones y contrataciones institucional	Programación de licitaciones de bienes y servicios Ajuste de las cantidades e insumos a adquirir Informar a las unidades organizativas los bienes y servicios adquiridos para su funcionamiento	
3. Proyecto de presupuesto	Aprobación del presupuesto institucional por Corte Plena Presentación del presupuesto al Ministerio de Hacienda y aprobación de la Asamblea Legislativa Ejecución presupuestaria	

ANEXO No.6 INDICADORES DE GESTIÓN DEL ORGANISMO JUDICIAL

Los Indicadores de Gestión constituyen información utilizada en los mecanismos de control para mantener y ajustar las acciones presentes y futuras en un determinado sistema, con el propósito de dar cumplimiento al Plan Estratégico institucional.

Los Indicadores de Gestión tienen que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, están relacionados con las razones que nos permiten administrar un proceso identificando los puntos críticos (signos vitales), a los cuales se les debe dar seguimiento día a día a efecto, de permitir la atención oportuna de los procesos o acciones que nos lleven a ser eficientes, eficaces y cumplir con lo planificado.

Por ser indicadores que dan seguimiento a factores críticos, es posible que muchos de ellos formen parte de un grupo de indicadores que podemos llamar de "Gerencia" los cuales posibilitan a las altas autoridades tomar medidas, definir políticas, realizar cambios oportunamente para la consecución de objetivos mayores (estratégicos, metas preestablecidas, etc.). Estas formas de llamar a los indicadores ya sea de Gerencia o de Gestión es muy abierta, lo importante es que se agrupen con una lógica tal que, permita a los involucrados entender qué se mide y para qué se mide. Inicialmente se han establecido aquellos indicadores de manera conservadora para medir la gestión institucional.

Los Indicadores de Gestión nos ayudarán a:

- Interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras así como poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Papel de los Indicadores de Gestión.

1. Realizar acciones de autocontrol en la marcha. Las Unidades organizativas han establecido sus metas a corto plazo, que brindan dirección a todo el Órgano Judicial; esto permitirá que toda acción cotidiana tenga sentido y mentalidad de control estricto de sus actividades y dan información de cómo se está realizando su trabajo.

2. Facilitar la corrección de los errores y la identificación de las causas de varios problemas. En el monitoreo, los Indicadores de Gestión permiten desarrollar un sistema en el que se pueden detectar a tiempo descuidos u omisiones y de donde provienen.

3. Reorientar políticas y estrategias. Al determinar vacíos a tiempo se pueden tomar medidas que brinden una nueva dirección a los objetivos planteados en el PEI.

4. Promover el trabajo en equipo. Si todas las personas conocen hacia dónde están enfocados los objetivos del Órgano Judicial, entonces desarrollarán cada una de sus funciones a partir de esa definición estratégica que se ha propuesto.

5. Establecer una gestión basada en datos y hechos. Se establece una medición objetiva que genera resultados cuantificables y medibles. Se dispone de un sistema informático que constituye el Sistema de Indicadores Estratégicos, que facilitará y dará agilidad a dichos indicadores para la toma de decisiones efectivas y oportunas. Quizás, este aspecto es uno de las ventajas de los indicadores de gestión, ya que permiten cuantificar y comparar el cumplimiento de la estrategia al confrontar lo previsto con resultados concretos y a corto plazo. Así se puede realizar una planificación con mayor certeza y confiabilidad y discernir con precisión las oportunidades de mejora de un proceso determinado.

INDICADORES DE GESTION DEL ORGANO JUDICIAL

Rubro	Siglas	Definición
Egresos	E	Cantidad de procesos concluidos en tribunal.
Ingresos	I	Cantidad de procesos ingresados
Trámite de inicio o Inventario Inicial	Pi	Cantidad de procesos en trámite al inicio del período.
Volumen de Trabajo	VTr	Sumatoria del Inventario inicial más ingresos.
Pendientes de Resolución al final del período o Inventario final	Pf	Resultado de la suma del inventario inicial más los ingresos menos los egresos.

INDICADORES	FORMULA	INTERPRETACIÓN
Resolución o Evacuación Parcial	$\frac{E}{I} * 100$	Evalúa el desempeño del tribunal con referencia al trabajo que recibe permanentemente. Es una relación de movimientos ocurridos durante el mismo período. Valores entre 0% y 50% indican que los procesos que ingresan al tribunal son mayores a los que salen. Valores entre 51% y 100% indican que el tribunal está concluyendo procesos en mayor medida que los que ingresan. Un valor de 100% indica que la cantidad de procesos que ingresa al tribunal es igual a la cantidad de casos que egresa.
Evacuación Global	$\frac{E}{Vtr} * 100$	Relaciona la capacidad de un tribunal de concluir procesos respecto a la carga de trabajo. Valores entre 0% y 50% indican que el tribunal concluye una fracción relativamente baja de la carga de trabajo bajo su administración. Valores entre 51% y 100% indican que el tribunal está concluyendo procesos en una mayor medida que el total de procesos que gestiona. Un valor de 100% indica que el tribunal tiene capacidad para dar salida al total del trabajo bajo su responsabilidad.
Procesos Ingresados	$\frac{I}{Vtr} * 100$	Mide el crecimiento de la demanda de servicios de un tribunal respecto a la carga de trabajo. Valores entre 0% y 50% indican que los procesos en trámite tienen mayor importancia en la carga de trabajo. Valores entre 51% y 100% indican que los nuevos procesos forman la mayor parte de la carga de trabajo. En particular, un valor de 100% indica que la carga de trabajo está formada sólo por procesos nuevos.
Congestionamiento	$\frac{VTr}{E}$	A mayor índice, existe una mayor congestión en la carga procesal, íntegramente por el efecto de la acumulación de expedientes pendientes.
Acumulación	$\frac{Pf}{Pi} * 100$	Un resultado es igual a 100, significa que el inventario se mantiene constante. Los resultados mayores que 100 corresponden a incrementos en los inventarios y los menores que 100 a disminuciones en la cantidad de procesos pendientes.
Represamiento	$\frac{Pf}{VTr} * 100$	Muestra qué tanto porcentaje del volumen de trabajo existente durante un período, queda pendiente para el siguiente. Es decir la diferencia entre 100 y el índice de represamiento, puede ser considerado como un índice de evacuación global que mide el desempeño del despacho frente al trabajo acumulado.

Los indicadores de resolución, congestionamiento y acumulación determinan la eficiencia en el manejo de la carga procesal.

INDICADORES	FORMULA	INTERPRETACIÓN
Tasa de rotación personal de	$\frac{((\text{Ingresos} + \text{Salidas}) / 2) \cdot 100}{\text{Total empleados del periodo}}$	El indicador puede presentarse mensual o anual y se compara con períodos anteriores. Lo más importante será comparar períodos o instituciones con fórmulas similares. De tal manera de establecer una tendencia y lograr que el porcentaje sea bajo.
Ausentismo	$\frac{[\text{Número de Personas/días perdidos} \cdot 100]}{(\text{Número de personas} \times \text{Número días de trabajo})}$	El ausentismo laboral más que un indicador, es un síntoma que revela no sólo problemas a nivel del empleado sino también evidencia problemas en el ámbito de la organización. Es un factor que es imposible de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planeación del trabajo está en función de la disponibilidad de los empleados.
Capacitación por empleado	$\frac{\text{Total de horas de Capacitación}}{\text{Total de empleados}}$	Determina las horas invertidas en capacitaciones impartidas por la DRH y la UTC al personal y asegura que la actividad se está ejecutando.
Ascensos	$\frac{\text{Número de ascensos}}{\text{total de empleados}}$	Determina el nivel de ascenso y promociones dentro de la institución.
Porcentaje del Gasto del O.J. en relación al PIB	$(\text{Presupuesto O.J./PIB}) \cdot 100$	Se refiere al peso relativo que tiene el gasto asignado al O. J en comparación al PIB.
Inversión en infraestructura para Tribunales y Juzgados	$\frac{\text{Presupuesto votado en infraestructura}}{\text{Ejecución en infraestructura de Tribunales y Juzgados}}$	Determina la inversión real ejecutada en mejorar la infraestructura de los Tribunales y Juzgados, se espera determinar la tendencia de inversión dirigida a los Tribunales y Juzgados de la República.
Inversión en equipamiento para Tribunales y Juzgados	$\frac{\text{Total de Inversión en equipamiento}}{\text{Inversión en equipo a Tribunales y Juzgados}}$	Determina la inversión mensual o anual realizada en la dotación del equipo dirigido hacia los Tribunales y Juzgados, estableciendo la tendencia como base para años posteriores, a mayor porcentaje mayor inversión dirigida a Tribunales y Juzgados de la República.
Tasa de Denuncias a Profesionales del Derecho	$\frac{(\text{Número de Profesionales del Derecho Denunciados})}{\text{Total de Abogados Autorizados}} \cdot 100.$	Establece el nivel de insatisfacción de los servicios profesionales del Derecho pactados con la población.
Tasa de Denuncias a Magistrados/as y Jueces/zas	$\frac{(\text{Número de Magistrados y Jueces Denunciados})}{\text{Total de Magistrados y Jueces}} \cdot 100$	Establece el nivel de insatisfacción de los servicios de administración de justicia demandados por los/as usuarios/as.
Tasa de Declaraciones Juradas	$\frac{\text{Declaraciones Recibidas}}{\text{Total de Obligados}}$	Establece la transparencia de declaraciones públicas del patrimonio personal de funcionarios/as y empleados/as públicos.
Tasa de Extensión de Libros de Protocolo	$\frac{\text{Número de Libros Autorizados}}{\text{Total de Notarios Activos}}$	Establece la seguridad jurídica de los actos notariales.
Cumplimiento de Penas Alternativas	$\frac{\text{Personas Asistidas/Resoluciones Condenatorias}}{\text{Total de Penas Alternativas}}$	Determina el nivel de Cumplimiento de Penas en Libertad Asistida.