



**ÓRGANO JUDICIAL
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA**



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2017-2021

San Salvador, El Salvador, Julio de 2017

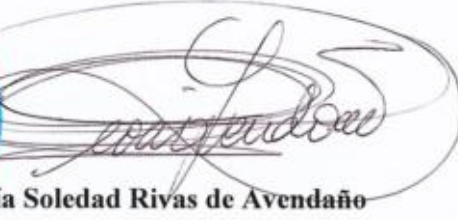
Dirección de Planificación Institucional



SECRETARÍA GENERAL
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA
TEL. 2271-8888

LA SECRETARIA GENERAL DE LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA, CERTIFICA:
que en punto UNO de la sesión de Corte Plena celebrada el día trece de julio de dos mil diecisiete, se tomó el siguiente acuerdo: I) PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2017-2021. Se presenta la proyección trabajada por Consultor financiado por USAID, con la relación de las actividades sostenidas para recabar elementos y validación de ocho talleres en todo el país. **Se llama a votar por aprobar el contenido del Plan Estratégico Institucional 2017-2021:** catorce votos. Es conforme con su original con el cual se confrontó, y para ser remitida a la Dirección de Planificación Institucional, se extiende la presente en la Secretaría General de la Corte Suprema de Justicia; San Salvador, a los trece días del mes de julio de dos mil diecisiete.




Lic. María Soledad Rivas de Avendaño
Secretaria General, Corte Suprema de Justicia

ÍNDICE

PREÁMBULO	4
GLOSARIO	5
I. INTRODUCCIÓN	6
II. ESTRATEGIA GENERAL	9
III. DIAGNÓSTICO DEL ÓRGANO JUDICIAL.....	11
IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	13
V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	14
VI. LÍNEAS ESTRATÉGICAS	16
VII. ACCIONES ESTRATÉGICAS	17
VIII. RELACIÓN ENTRE PLAN ESTRATÉGICO Y PLANES OPERATIVOS.....	21
IX. TÓPICOS PARA LOGRAR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	23
X. CRONOGRAMA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	25
XI. CONTROL, SEGUIMIENTO Y REALIMENTACIÓN	31
ANEXOS	39
1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS	40
2 MATRIZ FODA Y SUS RELACIONES.....	46
3 ANÁLISIS CRUZADO DE FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS	48
4 CRITERIOS DE VALIDACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	54

PREÁMBULO

Actualmente, se están produciendo cambios nunca antes experimentados en el contexto mundial, especialmente originados por la evolución de la “digitalización” en todos los campos de la ciencia, surgiendo nuevas formas de comunicación, nuevas áreas de negocios basadas en el conocimiento, creando nuevas fuentes de desarrollo económico y la distribución de la riqueza, las sociedades y su cultura, entre otros aspectos. Estos cambios también producen necesidades de creación y/o actualización de leyes; nuevos derechos y obligaciones; nuevos mecanismos de formalización de contratos; nuevas formas de encontrar, documentar y examinar evidencias para fiscalización; nuevas tipificaciones de delitos; entre otros aspectos, que afectan y seguirán afectando las diferentes materias del derecho, demandándose la **modernización del Órgano Judicial** acorde con esta evolución natural de la actividad humana.

El Salvador está experimentando estos cambios conforme a su propia realidad, donde los avances tecnológicos contrastan con los índices delincuenciales en todo el territorio nacional, rebasando las capacidades judiciales en infraestructura física y humana para atenderlos adecuadamente; mayor participación ciudadana que reclama crecientemente más información sobre el quehacer público; un periodismo investigativo bastante desarrollado; utilización de las redes sociales como un medio para expresar opiniones libremente; que en general son parte de los avances en los procesos democráticos de un país, pero que sin embargo, conllevan una serie de oportunidades de mejora al interior del Órgano Judicial para responder rápida y adecuadamente a este contexto.

El Plan Estratégico para el período 2017-2021 ha sido producto de una amplia participación de funcionarios y empleados de las diversas áreas del Órgano Judicial, se fundamenta en la realidad actual y con un pensamiento estratégico renovado para responder a un futuro cambiante, orientado a **facilitar la ejecución de los procesos judiciales en un entorno de efectividad en toda la organización**, con nuevas formas de trabajo que harán posible el mandato constitucional de proporcionar la “*pronta y cumplida justicia*”, para servir de mejor manera a todos los usuarios del sistema judicial.

Invitamos a todos los empleados del Órgano Judicial a sumarse a este compromiso histórico con El Salvador, para lograr la transformación hacia la modernización, donde todos unamos esfuerzos en una visión conjunta para **llevar al Órgano Judicial al siglo XXI**. Este reto conlleva un cambio cultural que genere ambientes colaborativos de trabajo para obtener sinergias entre todas las áreas, que faciliten la mayor automatización posible de nuestros procesos para desarrollar de mejor manera el trabajo interno y que proporcionen los sistemas de información suficientes y necesarios para atender las demandas de información internas y externas conforme lo establece la ley.

GLOSARIO

CNJ: Consejo Nacional de la Judicatura.

CSJ: Corte Suprema de Justicia.

DGCP: Dirección General de Centros Penales.

Efectividad: Característica de ejercer las funciones cumpliendo con los propósitos u objetivos esperados (eficacia) y utilizando la menor cantidad de recursos posibles (eficiencia).

FGR: Fiscalía General de la República.

FODA: Acrónimo de Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas; técnica administrativa para realizar diagnósticos organizacionales.

IML: Instituto de Medicina Legal.

Información Administrativa: Toda información relacionada con el funcionamiento interno del Órgano Judicial y que no sea jurisdiccional o que no tenga una conexión con los actos que producen una consecuencia en los procesos o procedimientos judiciales.

Información Jurisdiccional: Es todo dato que constate la existencia o realización de un acto que tiene efectos o consecuencias directa o indirectas en un proceso o procedimiento tramitado ante autoridades que ejercen jurisdicción tales como fases de proceso, demandas, informes, audiencias, incidentes, recursos, decisiones, entre otros.

PGR: Procuraduría General de la República.

TI: Tecnologías de Información, refiriéndose en general al área que atiende aspectos de apoyo en materia de procesamiento electrónico de datos a través de computadores: análisis, diseño y programación de sistemas informáticos; almacenamiento, organización, procesamiento y transmisión de datos; generación de informes y apoyo a usuarios con sus necesidades particulares sobre el tema.

TIC: Se refiere a Tecnologías de Información y Comunicaciones, que incluye los aspectos de TI propiamente dichos, pero también a los sistemas de comunicaciones, que hoy en día es un área especializada complementaria a los sistemas informáticos.

Usuario: Es toda persona natural o jurídica interesada en los servicios prestados por el Órgano Judicial.

Usuario interno: Es toda persona natural que se desempeña dentro del Órgano Judicial y que participa en la ejecución de sus funciones e interactúa con otros compañeros de trabajo generando, procesando, archivando datos e información administrativa o jurisdiccional.

Usuario externo: Es toda persona natural o jurídica que utiliza los servicios del Órgano Judicial o que utiliza información proveniente de las funciones que éste realiza.

UTE: Unidad Técnica Ejecutiva.

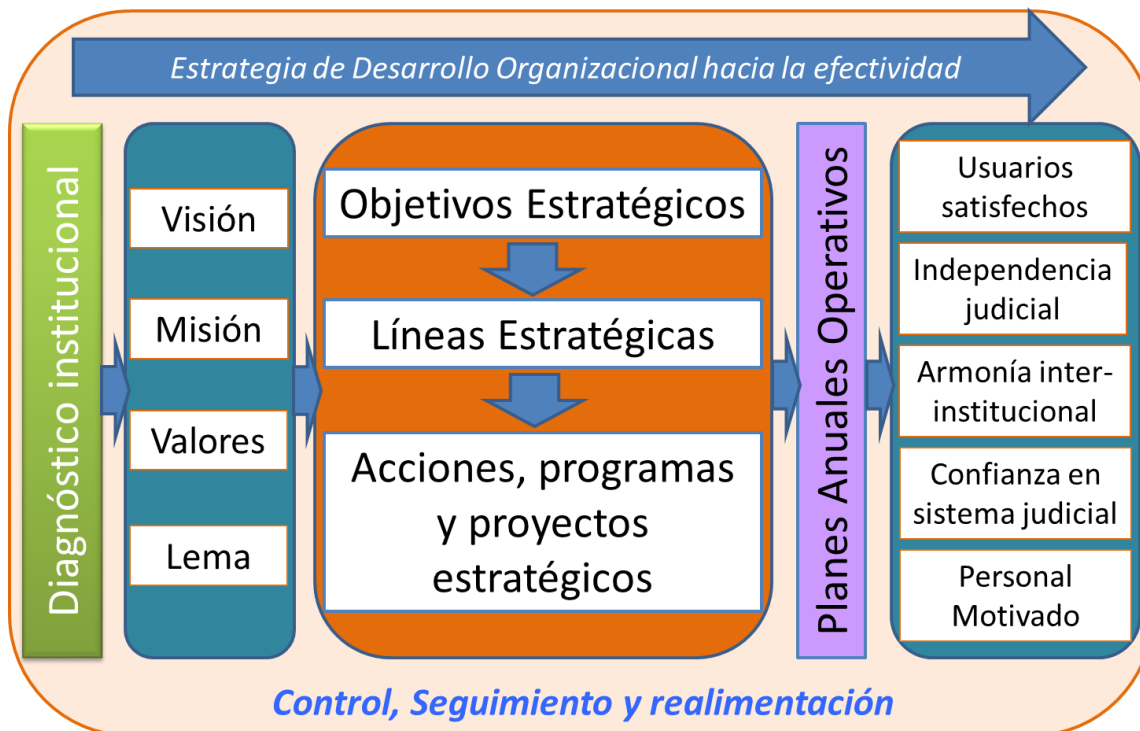
I. INTRODUCCIÓN

Como insumo principal del Plan Estratégico Institucional, se realizaron ocho talleres, con más de doscientos participantes (entre jueces, magistrados de cámara y personal de áreas administrativas) de oficina central y oficinas jurisdiccionales de las cuatro regiones del país, sumados a un taller con todos los directores del Órgano Judicial, a fin de identificar los principales factores internos y externos que afectan el desarrollo de las funciones del Órgano Judicial. También fueron entrevistados varios Magistrados de la Corte Suprema de Justicia (CSJ), Secretaria General de la CSJ, los Gerentes Generales de Administración y Finanzas y Jurídico, así como algunos directores de las áreas relacionadas con los aspectos más sobresalientes mencionados en los talleres.

También se revisó el Plan Estratégico Institucional anterior y otros documentos sobre los cuales se enmarca el accionar del Órgano Judicial, entre leyes, reglamentos internos y también estudios realizados sobre prácticas judiciales a nivel internacional.

Luego de comprendida la problemática se consideró necesario reformular el “pensamiento estratégico”, redefiniendo la visión, misión, valores y el lema, que fueran sensitivos para intervenir en el comportamiento general del recurso humano, que le condujera a un desempeño superior, proporcionando un servicio público de calidad y distinguido en beneficio de todos los salvadoreños, para estar a la altura de las necesidades sobre la defensa de los derechos de la población en todos los rincones del país.

El siguiente diagrama muestra el funcionamiento del sistema de planeación estratégica del Órgano Judicial:



El diagnóstico institucional obliga a una visión y misión más concisas, fáciles de interiorizar por todo el personal; los valores serán la norma de comportamiento de los empleados al verlos reflejados en el ejemplo de los principales funcionarios, así como con las actividades de divulgación y posicionamiento que deben realizarse para lograr su interiorización de manera masiva.

La contundencia del lema con base constitucional lo hace efectivo y fácil de asimilar por todas las personas, propias y extrañas, por lo que sólo se hizo un pequeño cambio para su focalización.

Los objetivos estratégicos son lo que debe inspirar el esfuerzo de todos los integrantes del Órgano Judicial para el próximo quinquenio, con la suficiente claridad y validez que trascienda las administraciones dentro de la Corte Suprema de Justicia.

Los objetivos estratégicos se logran mediante la formulación de grandes “líneas estratégicas” que determinan la ruta a seguir para su consecución, de forma que **a la operatividad funcional diaria deben sumarse acciones, programas o proyectos con efecto transformador** de la situación actual, que permitan primero romper con la inercia y el continuismo para luego iniciar una ruta clara hacia la transformación deseada del Órgano Judicial, tanto en la parte jurisdiccional como en las áreas administrativas de apoyo.

El plan estratégico a largo plazo debe ser el fundamento principal de los Planes Anuales Operativos (PAO), que deberán reflejar el avance del plan estratégico entre un año y otro, esta-

bleciendo las prioridades presupuestarias conforme las demandas de la evolución estratégica hacia los objetivos deseados.

Con lo anterior se pretende lograr un recurso humano identificado con todo el sistema judicial y con excelentes relaciones con todas las entidades vinculadas al quehacer judicial, que aplicando consistentemente los procesos de la administración de justicia de manera totalmente independiente se logre la satisfacción de todos los usuarios del sistema, cimentando la confianza en el Órgano Judicial como garante de los derechos legalmente establecidos.

Adicional a todos los insumos recopilados de las entrevistas con funcionarios de las áreas judiciales y administrativas, los talleres realizados con jueces, magistrados y personal clave de las áreas administrativas y técnicas, se han considerado también para este Plan Estratégico Institucional algunas fuentes que definen tendencias y soluciones comunes en materia judicial a nivel internacional, como premisa fundamental de insertar al Órgano Judicial de El Salvador en el siglo XXI. En este sentido, el plan otorga un fuerte componente de automatización en las áreas judiciales y administrativas, para lo cual deberán realizarse “estrategias de cambio” hacia el mejor aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicaciones, la innovación y la gestión del conocimiento; en primera instancia para estimular la autoformación en materia judicial por medio del intercambio de información y la transferencia de conocimientos de experiencias nacionales e internacionales.

II. ESTRATEGIA GENERAL

Se basa en la coordinación del Órgano Judicial como un todo coherente, fundamentado en la buena interrelación entre las diversas unidades y áreas de acción, dirigidas hacia la misma consigna: llevar la pronta y cumplida justicia para todos los salvadoreños.

Debe lograrse la actualización de la legislación limitante del desarrollo y modernización del Órgano Judicial, para luego desarrollar los nuevos procesos judiciales y administrativos que lleven a un nivel superior de satisfacción de los usuarios externos e internos, debiendo preparar en paralelo a la organización para los nuevos esquemas de trabajo, que una vez implantados con sus respectivos sistemas de control y seguimiento darán lugar a la promoción de la imagen del nuevo sistema judicial.

La modernización se logrará impulsando los proyectos de ley que son clave para las mejoras de los procesos judiciales, la incorporación de tecnologías de información y comunicaciones, y los cambios graduales en los esquemas de trabajo que se orienten hacia una cultura de efectividad institucional.

Los factores críticos a considerar en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional son:

- 1) **Estratégicos:** para modernizar al Órgano Judicial es indispensable realizar actividades nunca realizadas anteriormente, con miras a eliminar el “continuismo” en el desempeño de ciertas áreas críticas de apoyo administrativo y técnico especialmente.
- 2) **Culturales:** la cultura del Órgano Judicial es el factor determinante a abordar para que no obstaculice demasiado los procesos de cambio a realizar. Para ello deben desarrollarse estrategias y tácticas de “gestión del cambio”, a efectos de contrarrestar los anticuerpos contra los procesos de modernización esperados.
- 3) **Tecnológicos:** este es el principal facilitador de la modernización de los procesos, que posibilitaría alcanzar otros niveles de efectividad organizacional. Considerando el nivel de evolución en procesamiento electrónico de datos del Órgano Judicial, aquí sí deben hacerse cambios radicales para generar un desempeño sustancialmente superior a los años anteriores, pues es indispensable para el acompañamiento en la mejora de los procesos judiciales y administrativos.
- 4) **Procesos:** son de los objetivos principales a mejorar para facilitar el trabajo judicial y de apoyo administrativo. Para lograr la mayor efectividad posible en la ejecución de procesos se requiere de ajustes al marco legal existente, pues algunas legislaciones clave no están acordes con el desarrollo actual de la sociedad ni con la evolución tecnológica.
- 5) **Humanos:** es el elemento primordial a considerar, pues en una organización pública de “servicios” la atención que se proporcione a los usuarios dependerá indiscutiblemente de

quien lo atienda, independiente de los sistemas de apoyo de que se disponga. El Plan Estratégico Institucional incluye varios aspectos para el fortalecimiento del talento humano, como lo más importante a mejorar en el Órgano Judicial.

Los cinco factores listados deben ser atendidos de manera integral y coordinada para alcanzar los objetivos propuestos. Algunas competencias deberán ser potenciadas, como la “gestión por proyectos” y la conformación de equipos multidisciplinarios que deberán trabajar apoyados unos con otros y liderados por alguien diferente a sus jefes tradicionales.

Todo lo anterior estará limitado o potenciado por el marco legal vigente a la fecha del diseño de los procesos, otorgando así la prioridad principal del cambio a la actualización del marco regulatorio y normativo.

Además, el Plan Estratégico Institucional incluye un apartado para posicionar la importancia de la independencia judicial, tanto al interior como en el exterior de la institución, para luego terminar con una promoción de los servicios judiciales, posterior a que se hayan mejorado sustancialmente y faciliten el posicionamiento de la imagen del Órgano Judicial del siglo XXI.

III. DIAGNÓSTICO DEL ÓRGANO JUDICIAL

El siguiente diagnóstico del Órgano Judicial es producto de la realización de entrevistas con funcionarios clave y de los talleres realizados, cubriendo las cuatro zonas del país, con los más de doscientos participantes (50% jueces y magistrados de Cámara y 50% de áreas administrativas), más de trescientas encuestas respondidas del 100% de jueces de todo el país, sumado a entrevistas con magistrados de la Corte Suprema de Justicia, Secretaría General y los dos Gerentes Generales.

A continuación se presenta un resumen de los puntos principales señalados en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), luego de tabularlos y determinar cuáles fueron los más comunes en todos los talleres.

PRINCIPALES FORTALEZAS

1. Contar constitucionalmente con el 6% del presupuesto de los ingresos corrientes;
2. La independencia judicial;
3. Cobertura nacional del Órgano Judicial;
4. Oficinas con equipamiento computacional adecuado;
5. En materia de recursos humanos se cuenta con estabilidad laboral, prestaciones adecuadas, capacitaciones, personal especializado y “cantidad de personal”;
6. Existe una muy buena disposición para realizar mejoras en el Órgano Judicial por parte de la CSJ y también en el personal clave a nivel jurisdiccional y administrativo;
7. Se cuenta con un ambiente apropiado para impactar la cultura organizacional favorablemente hacia los cambios deseados.

PRINCIPALES DEBILIDADES

1. Deficiente distribución y asignación de recursos (financieros, humanos, de transporte, insumos de oficina, entre otros);
2. Desbalance entre carga laboral de los diferentes juzgados y los recursos con que cuentan;
3. Deficientes procesos de adquisiciones de bienes y servicios;
4. Excesivo personal sin competencias técnicas y filosofía del “mínimo esfuerzo”;
5. Desbalances en la estructura salarial;
6. Injerencia indebida de las organizaciones sindicales en aspectos disciplinarios;
7. Carencia de software para apoyar el trabajo jurisdiccional y administrativo;

8. Deficiencias notorias en todo lo referente a gestión de personal (reclutamiento, selección, evaluación, disparidad de sueldos, entre otros);
9. Centralización excesiva en la toma de decisiones y tardanza en las respuestas;
10. Aceptación generalizada de personal con desempeño deficiente.

PRINCIPALES OPORTUNIDADES

1. Se cuenta con la cooperación de organismos internacionales;
2. Reformas a la legislación existente y normativas internas que limitan las acciones del Órgano Judicial;
3. Existencia de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) disponibles en el mercado para aprovecharlas en la automatización de las funciones jurisdiccionales y administrativas, a fin de mejorar la efectividad en los procesos;
4. Desarrollar una estrategia comunicacional para mejorar sistemáticamente la imagen del Órgano Judicial y generar confianza en el Estado de Derecho;
5. El Órgano Judicial es un centro de atención a nivel mediático y en la sociedad en general, pudiendo aprovecharse esa coyuntura para sensibilizar a la población sobre la importancia de la independencia judicial y el quehacer institucional.

PRINCIPALES AMENAZAS

1. Intenciones de grupos de poder para reducir el 6% del presupuesto;
2. Disminución de la recaudación fiscal;
3. Ataques a la independencia judicial por grupos de poder (políticos, económicos, mediáticos, crimen organizado u otros);
4. Incremento de la delincuencia que afecta el trabajo judicial;
5. Riesgos de ataques a la integridad física de funcionarios y empleados del Órgano Judicial;
6. Que se obstaculicen los esfuerzos de modernización del Órgano Judicial por parte de grupos de poder.

Las condiciones anteriores permiten identificar la necesidad de ajustar el “pensamiento estratégico” del Órgano Judicial, que inspire la labor de sus colaboradores, fomente el trabajo en equipo y dirija a toda la organización en una misma dirección, para llevar la justicia a todos los rincones del país.

IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El Órgano Judicial mantiene como filosofía general los siguientes elementos de su pensamiento estratégico:

VISIÓN → Es la imagen que se desea a largo plazo, el ideal institucional:

Visión

Ser garantía total del acceso a la justicia en beneficio de la sociedad salvadoreña.

MISIÓN → Es el objetivo o propósito diario del Órgano Judicial para lograr la visión:

Misión

Satisfacer las demandas de servicios de justicia con independencia, imparcialidad y efectividad para preservar el Estado Constitucional de Derecho en El Salvador.

VALORES → Son los que definen la conducta, el cómo se trabaja cada día para cumplir con la misión. Son el pilar fundamental de la cultura institucional.

Ética: actuamos con transparencia, honestidad, integridad, probidad y profesionalismo en todo lo que hacemos, con el criterio más objetivo de justicia que sea aplicable para proteger los derechos de todos los usuarios.

Independencia: actuamos conforme a derecho y libres de presiones ajenas a los procesos debidamente establecidos.

Responsabilidad: reconocemos nuestras acciones y nos hacemos cargo de sus consecuencias, procediendo conforme a las normas, políticas y lineamientos definidos.

Respeto: proporcionamos un trato justo y digno para todas las personas.

LEMA → Lo que debe inspirar el comportamiento de todos los empleados del Órgano Judicial.

Lema

“Pronta y cumplida justicia para todas las personas”.

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con el objeto de elevar el nivel de efectividad en el ejercicio de sus funciones, es necesaria una alineación de objetivos para orientar en la misma dirección a toda la organización. En función de ello, se establecen como objetivos estratégicos los siguientes:

- 1. Fortalecer las capacidades en la administración de justicia,**
- 2. Desarrollar una cultura de efectividad institucional, y**
- 3. Robustecer la independencia judicial y el Estado de Derecho.**

A continuación se explica el contenido de cada uno de los objetivos anteriores:

1. Fortalecer las capacidades en la administración de justicia

Consiste en mejorar significativamente la gestión de los despachos jurisdiccionales fortaleciendo las competencias profesionales del recurso humano, mejorando las condiciones para la realización de sus procesos (materiales e inmateriales), así como la mejora de la distribución de la carga laboral. En términos generales se pretende el rediseño de los procedimientos para mejorar la gestión de los tribunales, implantando los apoyos tecnológicos apropiados y fortaleciendo las competencias de las personas que ejercen la labor jurisdiccional y de apoyo, donde se potencie el liderazgo y mejoren los servicios al usuario.

Esto demandará la actualización de la legislación que actualmente limita la evolución del quehacer judicial, procurando que las propuestas sean facilitadoras de la modernización de los procesos judiciales y el balance de las cargas de trabajo. Posteriormente, deberán rediseñarse los procesos desde las perspectivas jurídicas, procedimentales y tecnológicas para lograr mejoras sustanciales en la prestación de los servicios judiciales a los usuarios.

2. Desarrollar una cultura de efectividad institucional

Es un objetivo transversal a todas las unidades del Órgano Judicial, consistente en reducir continuamente el consumo de los recursos a utilizarse en el desarrollo normal de las funciones de todos los puestos de trabajo, pero manteniendo o mejorando los resultados del trabajo que se realiza.

Lograr este objetivo implica cambios en los procesos actuales, la automatización de procesos, el desarrollo de un esquema de trabajo colaborativo para aprovechar al máximo los recursos disponibles, entre otros aspectos. Esto implicará la conformación de equipos multidisciplinarios para liderar el cambio en todo el Órgano Judicial. Lograr este objetivo traerá no sólo beneficios en cuanto a la reducción de recursos sino también a la mayor satisfacción de los usuarios del sistema de justicia al contar con respuestas más oportunas cuando se logren reducir los tiempos de procesos y de respuesta.

3. Robustecer la independencia judicial y el Estado de Derecho

Son acciones orientadas a garantizar el derecho a una justicia imparcial e independiente. Incluye aspectos para capacitar y sensibilizar a los actores de la judicatura, pero también la definición y establecimiento de indicadores orientados a evaluar el correcto ejercicio de estos aspectos.

Se refiere al conjunto de acciones orientadas a la sensibilización de todas las partes de la sociedad, sobre la importancia para el desarrollo del país, el que se respete la institucionalidad en materia judicial por sobre cualquier otro interés ajeno al cumplimiento de la legislación vigente. El objetivo es posicionar la judicatura como garante del respeto de los derechos de todas las personas, naturales y jurídicas.

El Órgano Judicial debe comunicarse con la sociedad, para que ésta conozca y valore la importancia de la independencia judicial y su aporte al desarrollo económico y social del país, mediante el establecimiento de un Estado de Derecho que permita el ejercicio de las libertades individuales para el progreso, respetando los derechos de los demás.

Cada objetivo está constituido por una serie de “líneas estratégicas”, que constituyen las grandes acciones a lograr mediante la realización de programas, proyectos u otras acciones que desarrolladas en conjunto lograrán materializar los objetivos trazados.

VI. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Estos tres objetivos están interrelacionados, y para lograr los resultados esperados algunas de sus líneas estratégicas deben ser gestionadas de manera coordinada y transversal en la organización con las unidades del quehacer jurídico, tecnológico, de procesos y de apoyo administrativo. Esto demanda una necesidad relevante de coordinación entre los principales responsables de estas unidades, así como de los equipos multidisciplinarios que se conformen.

A continuación se presentan las líneas de acción para cada Objetivo Estratégico planteado:

1. Fortalecer las capacidades en la administración de justicia

- 1.1. Mejorar la gestión de los despachos judiciales
- 1.2. Redistribución de la carga judicial a nivel nacional
- 1.3. Fortalecimiento de las competencias gerenciales y de gestión de despachos judiciales
- 1.4. Mejoras a infraestructura física y equipamiento
- 1.5. Definición de Políticas Judiciales
- 1.6. Fortalecimiento del Instituto de Medicina Legal (IML)

2. Desarrollar cultura de efectividad institucional

- 2.1. Revisión y actualización del marco legal vigente
- 2.2. Mejora de procesos administrativos críticos
- 2.3. Desarrollo integral de las TIC hacia la mejora de procesos
- 2.4. Fortalecimiento del recurso humano
- 2.5. Gestión de cambio hacia la efectividad

3. Robustecer la independencia judicial y el Estado de Derecho

- 3.1. Formación en independencia judicial
- 3.2. Mejora de las relaciones interinstitucionales
- 3.3. Fortalecimiento de los sistemas de control judicial, profesional y probidad
- 3.4. Desarrollo de estrategia comunicacional interna y externa.

VII. ACCIONES ESTRATÉGICAS

Cada línea estratégica implica la realización de acciones, programas o proyectos concretos que conduzcan en su conjunto a la materialización de la visión institucional, mediante el cumplimiento de la misión, y bajo una cultura donde prevalecen los valores en el desarrollo normal del trabajo a nivel jurisdiccional como en las áreas técnicas y de apoyo administrativo.

En las siguientes matrices se presentan las líneas estratégicas correspondientes a cada objetivo, con sus respectivas acciones estratégicas (proyectos, programas o actividades) para lograrlos.

Objetivo Estratégico 1: Fortalecer las capacidades en la administración de justicia	
Línea Estratégica	Acciones Estratégicas
1.1. Mejorar la gestión de los despachos judiciales	• Mejora integral de los procedimientos utilizados en la administración de justicia: ○ Procesos de acceso a la justicia, equidad y transparencia ○ Promover programas de Justicia Juvenil. ○ Eficiencia en la ejecución del proceso ○ Proporcionar seguridad jurídica en el resultado • Automatización de sistemas (digitalización de registros, controles, reportes, secuencia del proceso). • Homogenizar el actuar jurisdiccional, los procedimientos a utilizar y reducir la duración de los procesos jurisdiccionales. • Revisión y traslado de proyectos de ley a la Asamblea Legislativa para ajustar la legislación actual a necesidades de eficacia, eficiencia y demás legislación reciente. Prioritarios: ○ Ley Orgánica Judicial del Órgano Judicial ○ Ley de la Carrera Judicial ○ Ley de la Carrera Judicial Administrativa ○ Ley de la Función Pública Notarial • Revisión y ajuste de los reglamentos que limitan la efectividad institucional para su aprobación en Corte Plena. • Mejora de los servicios de apoyo administrativo, tecnológico y logístico hacia los tribunales del país (descentralización de la gestión administrativa y financiera).
1.2. Redistribución de carga judicial a nivel nacional	• Identificación y aplicación de soluciones alternativas para la distribución de la carga judicial. • Desarrollo de cambios en la legislación y/o normativas que impidan una redistribución más efectiva de la carga judicial. • Desarrollo de herramientas computacionales para apoyo a la gestión de los tribunales. • Fortalecimiento de la efectividad de la Mesa Judicial para priorizar la atención a las necesidades de los tribunales.

1.3. Fortalecimiento de las competencias gerenciales y de gestión de despachos judiciales	• Implantación de un programa de “Educación continua judicial” para todos los actores jurisdiccionales – en coordinación con el CNJ. • Disponibilidad de sistemas de autoformación vía internet de competencias judiciales y gerenciales de los Magistrados de Cámara y Jueces en todas las jurisdicciones. • Implantación de un programa de “Educación continua de habilidades gerenciales” para todos los actores jurisdiccionales – en coordinación con el CNJ. • Aseguramiento de la confiabilidad de los procesos judiciales.
1.4. Mejoras a infraestructura física institucional y equipamiento	• Ejecución del PRIPME 2017-2020. • Remodelaciones de tribunales en mal estado. • Redistribución de oficinas donde sea necesario para mejorar los servicios de atención judicial, especialmente para la protección a víctimas y testigos y la adecuación de los accesos para las personas con discapacidad. • Definición y aplicación de políticas de inversión en infraestructura, orientadas a mejorar los servicios judiciales, incluyendo el diseño de oficinas para actividades administrativas y jurisdiccionales.
1.5. Definición de Políticas Judiciales	• Definición y establecimiento de las políticas que deben regir el comportamiento y decisiones en los aspectos judiciales conforme la legislación vigente.
1.6. Fortalecimiento del Instituto de Medicina Legal (IML)	• Fortalecimiento de la infraestructura actual. • Mejora del equipamiento de laboratorios y otros equipos. • Fortalecimiento y certificación de las competencias del recurso humano básico en cada área de especialización. • Acreditación del Laboratorio de Química y Biología forense.

Objetivo Estratégico 2: Desarrollar cultura de efectividad institucional	
Línea Estratégica	Acciones Estratégicas
2.1 Revisión y actualización del marco legal vigente	• Ajuste y remisión a la Asamblea Legislativa los proyectos de ley necesarios para facilitar la mejora de los procesos judiciales y administrativos.
2.2 Mejora de procesos administrativos críticos	• Desarrollo de los sistemas de procesos administrativos que sean eficientes para satisfacer las necesidades de todas las dependencias del Órgano Judicial. • Promoción de la descentralización de servicios de atención a usuarios.
2.3 Desarrollo integral de las TIC hacia la mejora de procesos	• Conformación de un Data Center para el Órgano Judicial. • Conectividad electrónica en sedes judiciales, jurídicas y administrativas. • Promoción de la automatización de procesos judiciales y administrativos. • Aseguramiento de la continuidad en el funcionamiento de todos los sistemas de soporte a la gestión judicial y administrativa. • Desarrollo del sistema informático de gestión gerencial. • Establecimiento de un sistema de control a la gestión judicial.
2.4 Fortalecimiento del recurso humano	• Desarrollo de competencias en materia de gestión, a secretarios de actuaciones, y empleados técnicos y administrativos. • Desarrollo de competencias de liderazgo en todos los cargos de jefaturas. • Desarrollo de un sistema computarizado integral para la gestión del recurso humano. • Desarrollo de temáticas de género en diversas áreas del Órgano Judicial. • Disponibilidad del acceso a la autoformación en materia gestión administrativa. • Disponibilidad de sistemas de formación en modalidad virtual para jefaturas y empleados del área administrativa y jurídica. • Orientación del sistema de evaluación del desempeño hacia la eficiencia y eficacia organizacional. • Rediseño y establecimiento del sistema de carrera judicial. • Establecimiento de un sistema de carrera administrativa.
2.5 Gestión de cambio hacia la efectividad	• Sensibilización del personal hacia el servicio con efectividad. • Reducción de los costos de los procesos judiciales por cada jurisdicción. • Establecimiento de sistemas de mejora continua, orientados a la efectividad en todas las unidades del Órgano Judicial. • Fortalecimiento de los servicios de información y apoyo a tribunales en metas de gestión. • Promoción del uso de energías renovables y eco amigables.

Como uno de los pilares más fundamentales para preservar el Estado de Derecho en el país es la “independencia judicial”, debe evitarse la vulnerabilidad del sistema judicial como garante del orden y actuando como un catalizador de los otros órganos del Estado. En este sentido es importante el desarrollo de las siguientes acciones estratégicas:

Objetivo Estratégico 3: Robustecer la independencia judicial y el Estado de Derecho	
Línea Estratégica	Acciones Estratégicas
3.1 Formación en independencia judicial	• Desarrollo de un seminario-taller a todos los jueces y magistrados con énfasis en el enfoque de “independencia en el ejercicio de la judicatura”. Se mostrarán los fundamentos legales y principios éticos regionales e internacionales, así como tópicos para la adecuada supervisión del personal bajo su cargo.
3.2 Mejora de relaciones interinstitucionales	• Desarrollo de campañas de posicionamiento de la importancia de la independencia judicial. • Impulso de mesas para lograr cooperación interinstitucional. • Reuniones para sensibilización con los otros Órganos del Estado y con generadores de opinión pública. • Desarrollo de eventos de formación en relaciones públicas.
3.3 Fortalecimiento de los sistemas de control judicial, profesional y de probidad	• Establecimiento de un programa de transparencia, control y rendición de cuentas en todo el Órgano Judicial. • Definición y establecimiento de indicadores de independencia y transparencia judicial. • Fortalecimiento de los sistemas de control de la gestión en las áreas de Investigación Judicial, Investigación Profesional, Probidad y de la función pública. • Desarrollo de alianza estratégica con el CNJ para la evaluación objetiva de los miembros de la judicatura.
3.4 Desarrollo de estrategia comunicacional interna y externa	• Implantación de un boletín del quehacer jurisdiccional, con el fin de actualizar en materia de legislación y Jurisprudencia. • Desarrollo de una estrategia profesional de comunicaciones para reposicionar la imagen del Órgano Judicial. • Desarrollo de programa de formación sobre manejo de medios de comunicación para funcionarios y ejecutivos. • Fomento de mejores relaciones con los medios de comunicación.

VIII. RELACIÓN ENTRE PLAN ESTRATÉGICO Y PLANES OPERATIVOS

El Plan Estratégico Institucional (PEI) proporciona el pensamiento estratégico que guiará el trabajo del Órgano Judicial para los próximos cinco años, estableciendo los objetivos y líneas estratégicas generales para lograr la visión a largo plazo. En cambio, los Planes Anuales Operativos (PAO) definen el detalle de los programas, proyectos y otras actividades concretas a realizar por cada unidad organizacional para alcanzar los objetivos establecidos en el PEI durante cada año, variando entre unos y otros conforme a los avances alcanzados en cada año que transcurre, en función de lo cual se definirá el siguiente Plan Anual Operativo, con sus objetivos y metas particulares, pero manteniendo siempre la dirección definida en el Plan Estratégico Institucional.

Para asegurar la conducción se establecen un conjunto de indicadores que muestren el avance y permitan identificar desviaciones oportunas para modificar la acción si fuera necesario, como se explica en el apartado XI sobre Control, Seguimiento y Realimentación.

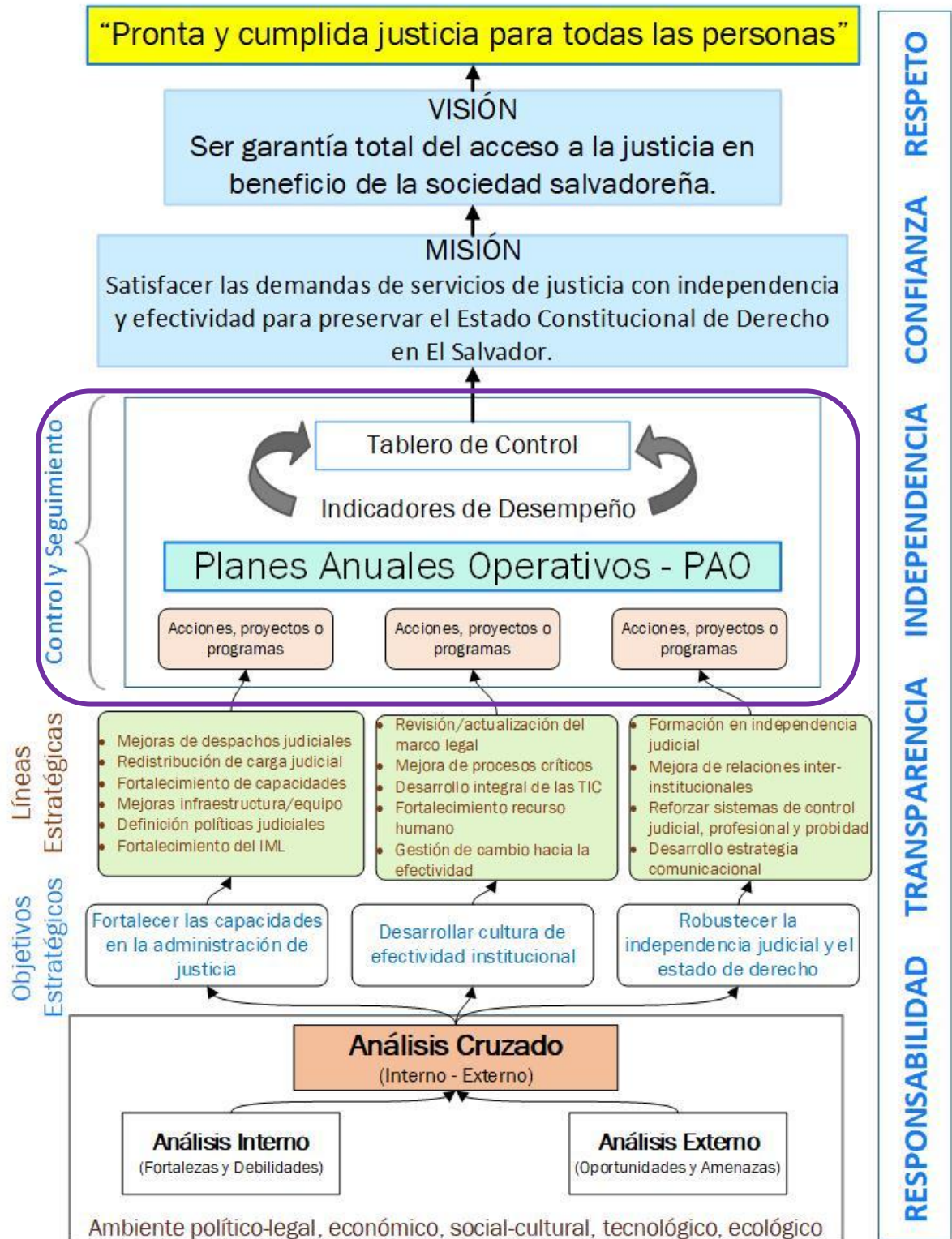
Los Planes Anuales Operativos deben considerarse como guías para la acción, debiendo ajustarse conforme los resultados que se vayan obteniendo y el análisis de los indicadores de gestión, que tomados en conjunto proporcionan una visión integral de la realidad, siempre y cuando sean oportunos y confiables. El presupuesto anual debe mantener una relación directa con los PAO, de manera que permita la viabilización de todas las acciones esperadas a ejecutarse.

Los resultados de cada año serán el insumo para el siguiente PAO, siempre basado en la estrategia institucional, que también deberá revisarse y ajustarse cuando surjan cambios relevantes en el entorno que pudieran afectar el desempeño interno, manteniendo de manera permanente la visión, misión, valores, la mejora continua de los procesos relacionados con la misión y el enfoque hacia la eficacia y eficiencia organizacional, independientemente del énfasis que tengan las áreas judiciales y administrativas en cada PAO particular.

En la medida que el Órgano Judicial se modernice con sistemas automatizados que proporcionen la mayor cantidad de indicadores de manera oportuna, será más simple generar una cultura orientada a resultados, facilitando también la conformación presupuestaria de manera directamente proporcional con los resultados esperados.

El siguiente diagrama resume la relación entre el Plan Estratégico Institucional y los Planes Anuales Operativos:

Proceso de Planeamiento Estratégico y Operativo



IX. TÓPICOS PARA LOGRAR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El valor de un plan estratégico consiste en que pueda llevarse a cabo, y que al mismo tiempo responda a las necesidades existentes. También debe tenerse en cuenta que lograr una evolución significativa del Órgano Judicial requerirá hacer cosas diferentes a las que se han venido realizando en el pasado. En este sentido, a continuación se presentan algunas consideraciones para hacer realidad este Plan Estratégico Institucional:

1. Se demandará un **compromiso total de la Administración Superior**, especialmente en cuanto a la prioridad que se brinde a las acciones asociadas con las líneas de acción presentadas.
2. Se requerirá la conformación de **“equipos multidisciplinarios”** para las propuestas de rediseño de procesos jurídicos y administrativos, cuyos integrantes deberán contar con un perfil particular y deberán ser liderados por alguien que vea transversalmente a todo el Órgano Judicial; y trabajarán bajo una **“gestión por proyectos”**. El perfil básico es personal con apertura al cambio, identificado con el Órgano Judicial, inteligencia sobresaliente y que domine el área que representa (legal, tecnológica o de gestión).
3. Se dará **prioridad al análisis y ajustes de la legislación y normativas vigentes** para determinar los aspectos que limitan la modernización de los procesos judiciales y administrativos. Este análisis debe ser hecho por profesionales con una sólida formación legal y otros con formación en eficiencia en la gestión (como ingenieros industriales o administradores de empresas), que estarán integrados en cada equipo multidisciplinario a tiempo completo mientras dure el proceso de transformación.
4. La modernización de procesos implicará el **proporcionar las herramientas tecnológicas** adecuadas al rediseño de los procesos jurídicos y administrativos, en el tiempo oportuno y en las áreas convenientes para lograr los **“cambios sensibles”** por parte del recurso humano, a manera que el personal perciba el beneficio y la satisfacción de los procesos rediseñados. Las herramientas tecnológicas deberán incluir el desarrollo de bases de datos robustas e integradas, con automatización de los procesos administrativos críticos como compras, inventarios y la proveeduría de suministros; así como la prioridad de herramientas para hacer eficientes los procesos jurisdiccionales, basados en el concepto de CRM¹ que vincule las áreas jurídicas y judiciales, **facilitando la visualización de todos los actores de los diversos procesos y sus relaciones, para efectos de investigación profesional, judicial y de probidad**. Esto cambiará el nivel de profesionalización del trabajo del Órgano

¹ CRM: por sus siglas en inglés de *Customer Relationship Management*. Se refiere a considerar a cada persona con todas las relaciones que tenga asociadas con el Órgano Judicial, en sus diversos ámbitos de acción.

Judicial, con más y mejores capacidades de procesamiento de datos, su análisis y toma de decisiones más objetivas.

5. Resulta muy conveniente al proyecto el **apoyo de una opinión externa al Órgano Judicial**, para emitir opiniones independientes y libres de presiones internas, adicional a proporcionar elementos técnicos en procesos de cambios radicales que nunca se han experimentado en la institución.
6. La transformación esperada en el Órgano Judicial demanda el desarrollo en paralelo de una **“gestión del cambio”**, consistente en la sensibilización y preparación de la organización, asimilación y establecimiento de una cultura de efectividad de los nuevos procesos. Los sistemas de comunicación se vuelven estratégicos para llegar con los cambios a todos los empleados al interior, a otras entidades relacionadas y a la población en el exterior, con el propósito de facilitar las actividades de implantación de procesos a rediseñarse.
7. Lograr la **coordinación del personal de los equipos multidisciplinarios**, con las acciones de las áreas judiciales, tecnológicas de procesamiento de datos, comunicación institucional, recursos humanos y administración demanda un liderazgo y esfuerzo de tiempo completo por quien coordine este proyecto de modernización; quien a su vez requiere todo el apoyo de la alta administración, reduciendo la resistencia al cambio. La conformación de estos equipos con el personal idóneo y su formación es crucial para lograr los objetivos esperados.
8. Deberá establecerse un esquema colaborativo con el **Consejo Nacional de la Judicatura** para coordinar los eventos de formación en materia judicial que se demandan, los cuales entran en su ámbito de acción conforme a la ley. La calidad de los eventos de formación es un factor crítico para lograr los objetivos institucionales en beneficio de los usuarios del Órgano Judicial.
9. Implantar un **sistema de control y seguimiento** que permita monitorear los avances de los proyectos de cambio que se estén desarrollando, como apoyo a los equipos multidisciplinarios. Este sistema parte del desarrollo de un sistema de indicadores de gestión, donde cada jefatura o dirección contará con mediciones objetivas del nivel de avance en sus respectivas gestiones judiciales o administrativas, escalando la amplitud de control en la medida que sube la jerarquía organizacional, asociado con el nivel de responsabilidad sobre los resultados de la gestión de sus respectivos cargos; hasta llegar a un “cuadro de mando integral” que contendrá a nivel de indicadores generales la salud completa del Órgano Judicial.

X. CRONOGRAMA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El siguiente cronograma muestra de manera resumida las grandes actividades a realizar durante el quinquenio:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 - 2021						
Nº	ACTIVIDADES	2017	2018	2019	2020	2021
1	Sensibilización sobre la necesidad del cambio					
2	Fortalecimiento de las capacidades en la administración de justicia					
3	Mejorar la gestión de los despachos judiciales					
4	Redistribución de carga judicial a nivel nacional					
5	Fortalecimiento de las competencias gerenciales y de gestión de despachos judiciales					
6	Mejoras a infraestructura física y equipamiento					
7	Definición de políticas judiciales					
8	Fortalecimiento del IML					
9	Desarrollo de cultura de efectividad institucional					
10	Revisión y actualización del marco legal vigente					
11	Mejoras de procesos administrativos críticos					
12	Desarrollo integral de TICs hacia la mejora de procesos					
13	Fortalecimiento del recurso humano					
14	Gestión de cambio hacia la efectividad					
15	Robustecer la independencia judicial y el Estado de Derecho					
16	Formación en independencia judicial					
17	Mejora de las relaciones interinstitucionales					
18	Fortalecimiento de los sistemas de control judicial, profesional y de probidad					
19	Desarrollo de una estrategia comunicacional interna y externa					
20	Renovación en la gestión de TICs					
21	Renovación en la gestión de Recursos Humanos					

A continuación una descripción general de estas actividades principales a desarrollar:

1. Sensibilización sobre necesidad del cambio.

Una de las mejores estrategias para facilitar los procesos de cambio es hacer sentir que la situación actual y la continuidad es mucho más riesgosa que emprender el cambio. Para ello debe desarrollarse durante el primer año una estrategia de sensibilización orientada a este fin, la cual debe acompañarse en un contexto que muestre la contundencia de lo positivo de este Plan Estratégico. Para ello se sugiere como mínimo incluir los siguientes aspectos:

- Mostrar objetivamente la realidad actual del Órgano Judicial, mostrando con datos el comportamiento de los costos, la creciente carga judicial, la ejecución presupuestaria, fotografías de juzgados con las peores instalaciones para ejercer sus funciones, las diversas presiones de grupos de poder, entre otros aspectos.
- Tendencias en el funcionamiento de entidades homólogas modernas de otros países y con menos índices de criminalidad que los de El Salvador, con fotografías mostrando “oficinas sin papeles”, archivos digitales, perfil más profesional de los empleados judiciales y administrativos (los empleados deben poder visualizarse como tales a futuro).

- c. Tendencias en el comportamiento de los usuarios cada vez más demandantes y exigentes en cuanto a cualquier servicio público. Las nuevas generaciones son menos tolerantes a un funcionamiento de papeles y tramitologías que demandan actos presenciales sin opciones digitales basadas en la web. El Órgano Judicial de El Salvador será pionero en Latinoamérica en modernización, aprendiendo de las experiencias de otros países que ya han transitado en estos caminos.
- d. Mostrar la nueva visión, misión y la importancia de vivir los nuevos valores como fundamento para una cultura de alto desempeño. Se mostrarán los objetivos estratégicos y las grandes líneas estratégicas.
- e. Mostrar la plena disposición de la Corte Suprema de Justicia y sus principales funcionarios para la realización de estos cambios que llevarán a la transformación del Órgano Judicial. Para ello será relevante que al inicio de cada sesión esté presente un magistrado para dar las palabras introductorias, a manera que todos perciban la importancia de este esfuerzo.
- f. Al final debe hacerse una invitación formal a la cooperación para lograr estos resultados y a desarrollar un trabajo “colaborativo”, como nunca antes se había desarrollado.

La clave de estas sesiones de sensibilización radica en “la forma” de transmisión del mensaje, que debe asegurar la plena comprensión de cada uno de los puntos anteriores, convirtiendo al Órgano Judicial en un lugar donde todos puedan sentirse orgullosos de laborar.

2. Fortalecimiento de las capacidades en la administración de justicia.

Este apartado está conformado por las grandes actividades para mejorar el desempeño de las funciones principales del Órgano Judicial, es decir, la administración de justicia.

3. Mejorar la gestión de despachos judiciales

Se refiere a la revisión rápida y mejora de todas las etapas de los procesos judiciales, a fin de facilitar el trabajo judicial y jurisdiccional. Para esta actividad será indispensable la conformación de un equipo multidisciplinario que deberá ser entrenado para desarrollar con efectividad esta tarea, de modo que todos sus integrantes cuenten con capacidades similares para la mejora de los procesos, independientemente de sus conocimientos y experiencias previas como abogados, informáticos, administradores o analistas de procesos.

4. Redistribución de la carga judicial

Se refiere a las alternativas de solución que deben implantarse para resolver la sobrecarga de trabajo de unos, para lo cual se sugiere “pensar fuera de la caja”, pues deben resolverlo con los recursos con los que ya cuentan, especialmente el recurso humano, adoptando medidas que pudieran inclusive reinsertar a muchos empleados a mejores niveles de desempeño.

5. Fortalecimiento de las competencias gerenciales y de gestión de los despachos judiciales

La evolución del Órgano Judicial requiere de personal clave comprometido liderando el cambio desde sus propias unidades organizacionales. Para ello se requiere que el cambio se perciba en sus principales líderes, requiriéndose el desarrollo de capacidades fundamentales de liderazgo, relaciones humanas, comunicaciones, coaching, toma de decisio-

nes y otras competencias transversales; que permitan elevar las capacidades gerenciales y administrativas de todos los actores principales: Magistrados de Sala, Magistrados de Cámara, Jueces, Gerentes Generales, Directores y Jefaturas.

6. Mejoras a infraestructura física y equipamiento

El adecuado desempeño de las funciones judiciales requiere de una infraestructura acorde con sus actividades, que provea seguridad a todas las partes relacionadas conforme su rol en cada proceso, especialmente en cuanto a los casos penales, donde las condiciones de inseguridad a nivel nacional incrementan los riesgos de la plena actuación de todos los participantes en el proceso, incluyendo las áreas administrativas. Debe tenderse a contar con instalaciones propias y no arrendadas, con diseños ad hoc a sus funciones, debiendo tener más control del entorno para eliminar o reducir las opciones de riesgo posibles.

7. Definición de políticas judiciales

Deben definirse los lineamientos claros para el adecuado desempeño de las funciones judiciales y las administrativas asociadas con el desempeño judicial, para la mejora de las relaciones internas e interinstitucionales, sobre la asignación y ejecución presupuestaria, distribución de recursos, la gestión de recursos humanos en general, las comunicaciones al interior y al exterior, entre otras.

8. Fortalecimiento del Instituto de Medicina Legal (IML)

Consiste en el mejoramiento continuo de las funciones que ejecuta el IML, tanto en infraestructura, equipamiento, insumos de laboratorio y la formación del personal especializado; a manera de contribuir técnica y científicamente a la administración de justicia, profesionalizando cada vez más todas sus áreas de servicio, en apoyo a todas las entidades que atiende. Esto podría incluir la evaluación de su adhesión al Órgano Judicial, a otra entidad o su establecimiento como institución autónoma.

9. Desarrollo de cultura de efectividad institucional

Es el conjunto de programas y proyectos orientados a modificar las formas de trabajo actuales para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos existentes en el desarrollo de las actividades judiciales o administrativas.

10. Revisión y actualización del marco legal

Deberá revisarse la legislación vigente que no está acorde con la modernización del Órgano Judicial y que no responde a la agilidad demandada de cualquier proceso judicial o administrativo. Deben revisarse no sólo desde el punto de vista judicial propiamente dicho, sino de manera que permita la flexibilidad suficiente para desburocratizar los procesos, sin que esto pueda generar arbitrariedades en su ejecución. La Corte Suprema de Justicia deberá priorizar los procesos de revisión de las modificaciones a la legislación a proponerse para su pronto envío a la Asamblea Legislativa.

11. Mejoras de procesos administrativos críticos

La mejora de los procesos debe priorizar todos aquellos procesos administrativos que puedan afectar el buen ejercicio de los procesos judiciales, como los relacionados con la

proveeduría de insumos y equipamiento de tribunales, incluyendo la gestión integral del recurso humano.

El desarrollo de los equipos multidisciplinarios es la base para la modernización de los procesos del Órgano Judicial. Se formarán equipos de trabajo con especialistas sobresalientes de las áreas de desarrollo organizacional, tecnologías de información, judicial y administración; quienes trabajarán bajo un enfoque de gestión por proyectos, rediseñando e implantando las mejoras priorizadas de las áreas judiciales y administrativas, incorporando tecnología hasta donde sea posible. Los integrantes de los Equipos Multidisciplinarios deberán ser formados en la modernización de procesos, con principios de eficiencia y eficacia, aspectos fundamentales de automatización, rompimiento de paradigmas y gestión del cambio, entre otros aspectos.

12. Desarrollo integral de las TIC hacia la mejora de procesos

Consiste en la automatización de los principales procesos judiciales y administrativos críticos, cuyas prioridades serán definidas por la Comisión de Modernización y conforme al rediseño con enfoque integral y sistémico de tales procesos realizado por los Equipos Multidisciplinarios.

13. Fortalecimiento del recurso humano

Se deben mejorar las competencias del recurso humano en todo el Órgano Judicial, tanto en competencias generales como especializadas, a manera de potenciar sus capacidades individuales en beneficio de los usuarios externos e internos. Será importante aplicar un enfoque de formación “por competencias” hasta donde sea posible, para asegurar su mayor aprovechamiento.

14. Gestión de cambio hacia la efectividad

Este enfoque debe ser básicamente permanente, procurando generar una cultura de mediciones entre los resultados obtenidos y los recursos consumidos. Las limitaciones presupuestarias obligan a adoptar políticas de austeridad en todas las unidades de la organización, adicional a las mejoras de procesos que irán surgiendo efectos en la medida que se vaya incrementando su automatización.

15. Robustecer la independencia judicial y el Estado de Derecho

Son actividades a desarrollar con el fin de asegurar el buen ejercicio de la independencia por parte de quienes ejercen funciones de judicatura, así como posicionar la importancia de la independencia judicial para la salvaguarda del Estado de Derecho constitucional y democrático del país. Es importante que todos los ciudadanos comprendan la importancia de la independencia judicial como algo que deben exigir como derecho y también defender ante la opinión pública de quienes la ataquen.

16. Formación en Independencia Judicial

Por la importancia de la “independencia” en el ejercicio de la judicatura, es necesario y muy conveniente diseñar y desarrollar un seminario taller para cimentar los fundamentos que obligan al ejercicio transparente de las actividades jurisdiccionales, tanto en el Artículo 172 de la Constitución de la República de El Salvador y leyes secundarias que lo refe-

rencian explícitamente, así como el Código Iberoamericano de Ética Judicial y la Declaración Universal de los Derechos Humanos formulada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Este seminario debe impartirse a todos los jueces y magistrados, donde también deberá enseñarse sobre técnicas de supervisión y control sobre las funciones de sus colaboradores.

17. Mejora de las relaciones interinstitucionales

Es una actividad muy amplia, pues demanda no sólo fortalecer las relaciones con las entidades directamente relacionadas con el quehacer judicial (especialmente con: CNJ, UTE, IML, PNC, FGR, DGCP, PGR), sino también con los medios de comunicación, generadores de opinión pública, gremiales empresariales, asociaciones profesionales, entre otras. Será importante también que el concepto de “independencia judicial” sea claramente comprendido y muy arraigado en todos los empleados del Órgano Judicial.

18. Fortalecimiento de los sistemas de control judicial, profesional y probidad

Sistematizar un sistema de control de gestión enfocado a un seguimiento proactivo de los procesos jurisdiccionales en todo el país, utilizando indicadores de gestión y otros esquemas que faciliten el pleno ejercicio de la función judicial y el fiel cumplimiento de los valores institucionales. Esto se facilitará mediante la automatización de los procesos, el establecimiento de bases de datos y generación de estadísticas e indicadores de gestión que faciliten el control oportuno y la toma de decisiones.

19. Desarrollo de estrategia comunicacional interna y externa

Realizar un conjunto de programas comunicacionales muy bien desarrollados para mantener contacto permanente con la opinión pública, apoyando las relaciones interinstitucionales. También incluye los programas de comunicación hacia el interior, como apoyo a los procesos de cambio cultural y la mejora de los procesos, a manera que la modernización vaya permeando cada día más en todos los empleados.

20. Renovación en la gestión de las TIC

La buena gestión de tecnología de información y comunicaciones es el pilar clave para la modernización del Órgano Judicial, junto al rediseño de los procesos y la gestión del recurso humano. Debe operar bajo una gestión por proyectos y desarrollar los aplicativos que resulten del rediseño de los procesos generados por los equipos multidisciplinarios. Todo sistema a desarrollarse debe mantener un enfoque sistémico e integral, es decir, deben cubrir todas las relaciones entre las entidades intervinientes y considerar la utilidad para la ejecución efectiva de los procesos en todas sus etapas y actividades asociadas, como también alimentando con los indicadores de gestión y dando pautas para la toma de decisiones, con una visión de futuro, que permita la comunicación con los procesos judiciales y administrativos desde cualquier dispositivo local o remoto y con altos niveles de seguridad en el manejo de toda la información al interior y hacia el exterior.

21. Renovación en la gestión de Recursos Humanos

Siendo otro de los pilares clave de la modernización del Órgano Judicial, la buena gestión de recursos humanos no debe limitarse a una dirección específica, sino más bien a una

función transversal en todo el Órgano Judicial, siendo indispensable la formación apropiada de todas las personas que tengan personal a su cargo. Debe desempeñarse profesionalmente cada etapa del proceso de gestión de recursos humanos, desde el reclutamiento, selección, inducción, formación, integración, evaluación, hasta la separación del personal. Mantener la motivación del personal para el pleno desarrollo de su trabajo debe ser un objetivo diario de cada jefatura y será el trabajo del área de recursos humanos el desarrollar estas competencias de quienes ostentan responsabilidad sobre el desempeño y resultados de otros colaboradores.

XI. CONTROL, SEGUIMIENTO Y REALIMENTACIÓN

Objetivo del sistema de control, seguimiento y realimentación:

Asegurar que cada persona y unidad organizacional está haciendo lo que debe hacer para lograr los objetivos propuestos, con la calidad esperada, en el tiempo establecido para ello y conforme con los lineamientos y estrategias definidas.

Para asegurar el logro de los objetivos del Plan Estratégico Institucional, el Órgano Judicial debe contar con un sistema de control y seguimiento efectivo, que permita la realimentación oportuna sobre los hechos más relevantes en materia judicial o administrativa y que se tomen las acciones que correspondan según la lectura de los indicadores periódicos de los Planes Anuales Operativos, que deberán estar enmarcados en el Plan Estratégico Institucional.

El avance de los resultados dependerá también de los ajustes al marco legal actual, a manera que posibilite los procesos de modernización del Órgano Judicial, que deberán incorporar sistemas de tecnología de información y comunicaciones que mantengan integrados y actualizados los datos de los “procesos misionales” y de apoyo, para generar efectividad en el desarrollo de sus funciones.

Como herramienta clave para el control de la gestión del Órgano Judicial, se define una serie de indicadores clave de desempeño (*KPI* por sus siglas en inglés de “*Key performance indicators*”), cuyos valores indicarán lo aceptable o no de los resultados que se están obteniendo para alcanzar los objetivos previstos. Los indicadores están basados en la siguiente premisa:

Lo que importa se mide, lo que se mide se hace y si lo que se hace se incentiva, implica que se logrará lo que realmente importa.

El Órgano Judicial deberá estar atento a los cambios en el comportamiento de los indicadores, pues los resultados favorables o desfavorables, tanto individualmente como tomados en conjunto, pueden alertar sobre situaciones que podrían estar sucediendo y sobre las cuales haya que tomar alguna acción consecuente con el comportamiento observado.

El sistema de control permitirá al Órgano Judicial contar con herramientas para:

- Interpretar si los resultados que se están obteniendo son consistentes con los esperados según las metas establecidas y los planes trazados. Caso contrario, se deberán tomar algunas medidas para cambiar y mejorar el desempeño;
- Contar con una “visión de conjunto” de las actividades como un todo y también sobre cada proceso judicial o administrativo específico, facilitando la visualización de la interdependencia entre un procedimiento y otro o entre unidades;

- Mostrar información objetiva para mejorar la toma de decisiones, en función de la correcta interpretación de cada indicador, tomado aisladamente o en conjunto, para una percepción más completa y confiable;
- Un análisis en el tiempo de los indicadores podría identificar una “tendencia”, permitiendo así anticipar situaciones favorables o desfavorables de manera oportuna para aprovechar mejor las oportunidades o reducir el impacto de situaciones adversas;
- Integrar las actividades del personal con las estrategias definidas, de forma tal que toda la organización esté consciente de los resultados y se actúe en consecuencia.

Para que el Órgano Judicial aproveche las ventajas anteriores debe tomarse en cuenta que el buen funcionamiento del sistema de control depende especialmente de los factores siguientes:

- 1) Que las variables a considerar en cada indicador estén relacionadas con lo que se desea medir – *y que en algunos casos deben sumarse algunos aspectos cualitativos relacionados al desempeño del indicador;*
- 2) Que los datos que alimentan las variables sean confiables en cuanto a la fuente de información y el tiempo en que se obtiene para tomar las decisiones oportunas. Para ello ***es indispensable desarrollar e implantar un sistema computarizado*** que registre los datos correspondientes a los indicadores producto del proceso normal de las actividades jurisdiccionales y administrativas;
- 3) Que la información llegue a quien deba tomar las decisiones correspondientes y con el tiempo suficiente para reconocer e impulsar los resultados esperados o que se ajusten algunas acciones si fuera necesario para mejorar el rumbo;
- 4) Que el sistema de medición sea ventajoso bajo la relación “beneficio–costo”, es decir que los indicadores deberían ser proporcionados por un sistema de procesamiento electrónico de datos, o al menos sean obtenidos mediante el uso de herramientas sencillas de utilizar para facilitar la obtención de los datos que alimentan cada indicador – *deben ser prácticos y obtenidos con el menor esfuerzo humano posible.*

INDICADORES

Para los próximos años, en el Órgano Judicial deben establecerse indicadores para los siguientes aspectos:

- A. La actividad judicial propiamente dicha;
- B. La calidad y tiempos de respuesta de los diversos procesos;
- C. Satisfacción de los usuarios del sistema judicial y
- D. Apoyo a la actividad judicial, especialmente vinculados a eficacia y eficiencia.

Para lograr mejoras en los aspectos anteriores, se deberá contar con indicadores de cargas de trabajo, tiempos de respuesta por unidad y puesto de trabajo, a manera de asegurar que el resultado final debe ser producto de los resultados individuales de las diversas unidades del Órgano Judicial.

El enfoque para la definición de los indicadores se basa en el **Cuadro de Mando Integral - CMI** (*"Balanced Scorecard" o BSC por sus siglas en inglés*), permitiendo así **contar con una visión de conjunto para el Órgano Judicial**, tanto en sus gestiones jurisdiccionales como administrativas.

El sistema de indicadores puede variar en el tiempo y conforme a las prioridades de corto, mediano y largo plazo. Para el período cubierto en este Plan Estratégico Institucional se identifican los siguientes indicadores principales:

No.	Perspectiva del Indicador	Nombre del Indicador	Fórmula
1	Resultados finales	Índice de Procesos resueltos	Procesos resueltos / Procesos presentados X 100
2	Procesos internos	Índice de Calidad de Procesos	Cantidad de procesos revocados / Cantidad de procesos resueltos en primera instancia X 100
3		Días promedio de resolución de Procesos	Total días de resolución de Procesos/ Cantidad de Procesos resueltos
4	Satisfacción de usuarios	Índice de Calidad en servicio al usuario	Total calificaciones obtenidas / Cantidad de usuarios calificadores
5	Aprendizaje y crecimiento	Índice de empleados formados	Total de empleados capacitados / Total de empleados X 100

El sistema de indicadores a utilizar por el Órgano Judicial debe proporcionar los elementos suficientes y necesarios para asegurar la buena marcha de las gestiones jurisdiccional y administrativa. Por cada indicador deben considerarse las variables cuya relación proporciona un elemento de juicio sobre cada aspecto crítico de las principales actividades que se desarrollan diariamente. Los datos a considerar para cada indicador son:

- a) Las variables que producen el indicador respectivo;
- b) Las fórmulas con que se relacionan las variables del indicador;
- c) Los responsables de proporcionar el indicador;
- d) Formas de verificación del indicador;

- e) La periodicidad sugerida para su determinación y análisis;
- f) La meta del indicador y los rangos permisibles que determinen un buen desempeño o alerten sobre deficiencias en alguna parte de los procesos o unidades en particular.

Idealmente todos los indicadores deberían provenir de un sistema computarizado actualizado, en caso que no se cuente con los datos accesibles se deberán establecer mecanismos para facilitar su emisión con el uso de programas computacionales de oficina, como hojas electrónicas, de modo que no se pierda la “oportunidad” de la información para tomar decisiones preventivas o correctivas oportunamente.

El siguiente diagrama muestra las interacciones de las diversas áreas y cómo alimentan el sistema de información:



Normativa para la utilización de indicadores

- 1) El Comité de Modernización deberá dar seguimiento a los indicadores clave de la gestión del Órgano Judicial, debiendo tomar las decisiones correspondientes conforme se requiera para modificar las acciones en beneficio de los objetivos estratégicos.
- 2) Cada unidad será responsable de sus propios indicadores de desempeño según los Planes Anuales Operativos y se deberá revisar periódicamente el nivel alcanzado en cada uno según la frecuencia definida (diario, semanal o mensualmente como mínimo).

- 3) El área de Dirección de Desarrollo Tecnológico e Información debe proporcionar el apoyo necesario a las unidades que correspondan para proporcionarles los datos que se necesitan para alimentar los indicadores de forma automatizada, a fin de evitar o reducir cualquier entrada de datos que pudiera dar lugar a errores.
- 4) Cada responsable de sus indicadores deberá hacer un análisis objetivo del comportamiento favorable o desfavorable de los mismos, a manera de fomentar el aprendizaje colaborativo entre unidades similares, compartiendo el conocimiento y experiencias entre unos y otros, así:
 - a) *Indicador favorable*: explicar qué acciones llevó a cabo para mantener y/o mejorar los resultados obtenidos.
 - b) *Indicador desfavorable*: explicar la causa e indicar las acciones a realizar para generar cambios favorables, ya sean causados por factores internos o externos a su unidad.
- 5) Para asegurar la confiabilidad de las fuentes de información se deberán realizar auditorías que incluyan exámenes con “pruebas sustantivas y de cumplimiento” en las unidades que originan los datos.
- 6) Por la diversidad de indicadores, el sistema a desarrollar deberá incluir perfiles de acceso particulares para cada área y nivel jerárquico, conforme a sus respectivas funciones de control y seguimiento, que estarán diseminadas en todo el Órgano Judicial como una función normal dentro de los puestos de trabajo de jefaturas y direcciones.

Los indicadores sugeridos para las acciones estratégicas se muestran en las siguientes tablas:

Objetivo Estratégico 1: Fortalecer las capacidades en la administración de justicia		
Línea Estratégica	Acciones Estratégicas	INDICADOR
1.1. Mejorar la gestión de los despachos judiciales	- Mejora integral de los procedimientos utilizados en la administración de justicia: - Procesos de acceso a justicia, equidad y transparencia - Promover programas de Justicia Juvenil - Eficiencia en la ejecución del proceso - Proporcionar seguridad jurídica en el resultado	Reducción del tiempo medio de resolución de los procesos judiciales
		Tiempo promedio de ingreso de procesos judiciales
		Cantidad de terceras personas trabajando en programas de Justicia Juvenil.
		Tiempo promedio de proceso de procesos judiciales
		Tasa de apelaciones sobre resolución de procesos judiciales
	Automatización de sistemas (digitalización de registros, controles, reportes, secuencia del proceso).	Cantidad de pasos de procedimientos automatizados
	Homogenizar el actuar jurisdiccional, los procedimientos a utilizar y reducir la duración de los procesos jurisdiccionales.	Cantidad de procedimientos homogenizados
	- Revisión y traslado de proyectos de ley a la Asamblea Legislativa para ajustar la legislación actual a necesidades de eficacia, eficiencia y demás legislación reciente. Prioritarios: - Ley Orgánica Judicial del Órgano Judicial - Ley de la Carrera Judicial - Ley de la Carrera Judicial Administrativa - Ley de la Función Pública Notarial	Cantidad de proyectos de ley enviados a Asamblea Legislativa
		Proyecto de ley remitido a Asamblea Legislativa
		Proyecto de ley remitido a Asamblea Legislativa
		Proyecto de ley remitido a Asamblea Legislativa
		Proyecto de ley remitido a Asamblea Legislativa
1.2. Redistribución de carga judicial a nivel nacional	Identificación y aplicación de soluciones alternativas para la distribución de la carga judicial.	Cantidad de cambios propuestos
	Desarrollo de cambios en la legislación y/o normativas que impidan una redistribución más efectiva de la carga judicial.	Cantidad de casos reorientados a solución alternativa de conflictos
	Desarrollo de herramientas computacionales para apoyo a la gestión de los tribunales.	Cantidad de herramientas provistas
	Fortalecimiento de la efectividad de la Mesa Judicial para priorizar la atención a las necesidades de los tribunales.	Cantidad de acuerdos alcanzados
1.3. Fortalecimiento de las competencias gerenciales y de gestión de despachos judiciales.	Disponibilidad de sistemas de autoformación vía internet de competencias judiciales y gerenciales de Magistrados de Cámara y Jueces en todas las jurisdicciones.	Cantidad de servidores judiciales en autoformación
	Implantación de un programa de “Educación continuada judicial” para todos los actores jurisdiccionales - En coordinación con el CNJ.	Cantidad de servidores judiciales capacitados
	Implantación de un programa de “Educación continuada de habilidades gerenciales” para todos los actores jurisdiccionales - En coordinación con el CNJ.	Cantidad de servidores judiciales capacitados
	Garantizar la predictibilidad jurídica.	Reducción de apelaciones sobre resolución de causas
1.4. Mejoras a infraestructura física institucional y equipamiento	Ejecución del PRIPME 2017-2020.	% de ejecución del PRIPME 2017-2020
	Remodelaciones de tribunales en mal estado.	Cantidad de metros cuadrados remodelados
	Redistribución de oficinas donde sea necesario para mejorar los servicios de atención judicial, especialmente para la protección a víctimas y testigos y la adecuación de los accesos para las personas con discapacidad.	Cantidad de metros cuadrados redistribuidos
	Definición y aplicación de políticas de inversión en infraestructura, orientadas a mejorar los servicios judiciales, incluyendo el diseño de oficinas para actividades administrativas y jurisdiccionales.	Política aprobada
1.5 Definición de Políticas Judiciales	Definición y establecimiento de las políticas que deben regir el comportamiento y decisiones en los aspectos judiciales conforme la legislación vigente.	Políticas judiciales aprobadas por la CSJ
1.6 Fortalecimiento del Instituto de Medicina Legal (IML)	Fortalecimiento de la infraestructura actual del IML.	Metros cuadrados readecuados/construidos
	Mejora del equipamiento de laboratorios y otros equipos.	% de mejora en atención en servicios incrementado
	Fortalecimiento y certificación de las competencias del recurso humano básico en cada área de especialización.	Cantidad de peritos formados y certificados en las competencias profesionales requeridas
	Acreditación del Laboratorio de Química y Biología forense.	Laboratorio de Química y Biología acreditado

Objetivo Estratégico 2: Desarrollar cultura de efectividad institucional		
Línea Estratégica	Acciones Estratégicas	INDICADOR
2.1 Revisión y actualización del marco legal vigente	Ajustar y remitir a la Asamblea Legislativa los proyectos de ley necesarios para facilitar la mejora de los procesos judiciales y administrativos.	Cantidad de ajustes realizados para mejora de eficacia o eficiencia
2.2 Mejora de procesos administrativos críticos	Desarrollar los sistemas de procesos administrativos que sean eficientes para satisfacer las necesidades de todas las dependencias del Órgano Judicial.	Cantidad de pasos mejorados y/o eliminados
	Promover la descentralización de servicios de atención a usuarios.	Cantidad de consultas atendidas a nivel descentralizado
2.3 Desarrollo integral de TIC hacia la mejora de procesos	Conformación de un Data Center para el Órgano Judicial.	Data Center Implementado
	Conectividad electrónica en sedes judiciales, jurídicas y administrativas.	% de conectividad en sedes judiciales, jurídicas y administrativas
	Promover la automatización de los procesos judiciales y administrativos.	Cantidad de pasos automatizados
	Garantizar la continuidad en el funcionamiento de todos los sistemas de soporte a la gestión judicial y administrativa.	Cantidad de caídas del sistema en el mes
	Desarrollo del sistema informático de gestión gerencial.	Cantidad de indicadores proporcionados por el sistema informático
	Establecimiento de un sistema de control a la gestión judicial.	Sistema de control de gestión judicial desarrollado e implantado
2.4 Fortalecimiento del recurso humano	Desarrollo de competencias en materia de gestión a secretarios de actuaciones, y empleados técnicos y administrativos.	Cantidad de empleados con competencias de gestión desarrolladas
	Desarrollo de competencias de liderazgo en todos los cargos de jefaturas.	Cantidad de empleados con competencias de liderazgo desarrolladas
	Desarrollo de temáticas de género en diversas áreas del Órgano Judicial.	Cantidad de mujeres con cargos de jefatura; Sueldos promedio de mujeres en el OJ
	Desarrollo de un sistema computarizado integral para la gestión del recurso humano.	Sistema desarrollado e implantado a satisfacción de las partes principales
	Disponibilidad del acceso a la autoformación en materia gestión administrativa.	Cantidad de empleados en autoformación
	Disponibilidad de sistemas de formación en modalidad virtual para jefaturas y empleados del área administrativa y jurídica.	Cantidad de empleados con formación en modalidad virtual
	Orientación del sistema de evaluación del desempeño hacia la eficiencia y eficacia organizacional.	Sistema de evaluación del desempeño rediseñado e implantado
	Rediseño y establecimiento del sistema de carrera judicial.	Proyecto de ley de la carrera judicial preparado y enviado a aprobación de la CSJ
2.5 Gestión de cambio hacia la efectividad	Establecimiento de un sistema de carrera administrativa.	Proyecto de ley de la carrera judicial preparado y enviado a aprobación de la CSJ
	Sensibilización del personal hacia el servicio con efectividad.	Cantidad de servidores sensibilizados
	Reducción de los costos de los procesos judiciales por cada jurisdicción.	% de costos reducidos por trimestre
	Establecimiento de sistemas de mejora continua orientados a la efectividad en todas las unidades del Órgano Judicial.	Cantidad de mejoras realizadas en reducción de costos o tiempos de ciclo
	Fortalecimiento de los servicios de información y apoyo a tribunales en metas de gestión.	Cantidad de actividades manuales mejoradas con automatización
	Promover el uso de energías renovables y eco amigables.	Cantidad de puntos de red eléctrica reconvertidas a energías renovables y/o eco-amigables

Objetivo Estratégico 3: Robustecer la independencia judicial y el Estado de Derecho		
Línea Estratégica	Acciones Estratégicas	INDICADOR
3.1 Formación en Independencia Judicial	Desarrollo de un seminario-taller a todos los jueces y magistrados con énfasis en el enfoque de “independencia en el ejercicio de la judicatura”.	Jueces capacitados/Total de jueces anual Magistrados capacitados/Total magistrados anual
3.2 Mejora de relaciones interinstitucionales	Desarrollo de campañas de posicionamiento de la importancia de la independencia judicial.	Cantidad de campañas realizadas
	Impulso de mesas para lograr cooperación interinstitucional.	Cantidad de mesas de cooperación interinstitucional establecidas.
	Reuniones con los otros Órganos del Estado y con generadores de opinión pública.	Cantidad de reuniones realizadas
	Desarrollo de eventos de formación en relaciones públicas manejo de medios.	Cantidad de funcionarios capacitados
3.3 Fortalecimiento de los sistemas de control judicial, profesional y de probidad.	Establecer un programa de transparencia, control y rendición de cuentas en todo el Órgano Judicial.	Cantidad de eventos relacionados con transparencia realizados
	Fortalecer el sistema de control de la gestión judicial, del ejercicio de abogados y notarios, de probidad y de la función pública.	Cantidad de exámenes de auditoría realizados a la gestión judicial
3.4 Desarrollo de estrategia comunicacional interna y externa	Implantación de un boletín del quehacer jurisdiccional, con el fin de actualizar en materia de legislación y Jurisprudencia.	Cantidad de campañas realizadas
	Desarrollo de una estrategia profesional de comunicaciones para reposicionar la imagen del Órgano Judicial.	Cantidad de noticias publicadas en medio masivos
	Desarrollo de programa de formación sobre manejo de medios de comunicación para funcionarios y ejecutivos.	Cantidad de funcionarios capacitados
	Fomento de mejores relaciones con los medios de comunicación.	Cantidad de entrevistas y noticias relevantes publicadas en medios

ANEXOS

1. Análisis de Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas
2. Matriz FODA y sus relaciones
3. Análisis cruzado de Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas
4. Criterios de validación para la construcción de indicadores

1 Análisis de Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas

Luego de la realización de entrevistas con magistrados y otro personal clave; nueve talleres de análisis estratégico por zona, cuatro sólo con jueces y magistrados, cuatro con personal de áreas administrativas; y uno con directores, se logra una apreciación global de la situación existente en el Órgano Judicial.

A continuación se presenta un resumen de los principales hallazgos identificados en el Análisis FODA.

Análisis de FACTORES INTERNOS:

Son los elementos característicos propios del Órgano Judicial, que dependen de su gestión interna e inciden favorable (fortalezas) o desfavorablemente (debilidades) sobre el desempeño y los resultados de la organización. Las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas, debiendo potenciar su mantenimiento y desarrollo; mientras que las debilidades deben ser superadas o minimizadas para responder a los desafíos del entorno.

FORTALEZAS

No.	FACTOR
1	El 6% asignado al Órgano Judicial del presupuesto de los ingresos corrientes.
2	La independencia judicial.
3	Adecuada infraestructura física (<i>con algunas excepciones</i>).
4	Oficinas con equipamiento computacional adecuado.
5	Sobre recursos humanos: estabilidad laboral, prestaciones, capacitaciones, personal especializado y “cantidad de personal”.

- 1) Sin excepción, en todos los talleres se reconoció a la **asignación constitucional presupuestaria del 6%** como la principal fortaleza, sin embargo, hoy en día es impostergable que el Órgano Judicial trabaje hacia una cultura de escasez, priorizando la eficiencia de los procesos judiciales y administrativos y todo lo relacionado con la adquisición, distribución y uso de los bienes y servicios.
- 2) Debido a los casos relevantes a nivel nacional de los últimos años, especialmente provenientes de la Sala de lo Constitucional, la independencia judicial ha tomado una notoriedad relevante al interior y exterior del Órgano Judicial; reconociéndose su importancia generalizada en todos los tribunales y personal administrativo. Este protagonismo ha suscitado ataques permanentes por parte de diversos grupos de poder, demandando al Órgano Judicial el adoptar medidas para proteger la independencia judicial.

- 3) La infraestructura como fortaleza es relativa, provocando que aquellas oficinas que no ostentan las dimensiones de las más grandes se consideran pequeñas o inadecuadas. La importancia de la infraestructura en el Órgano Judicial recae en el establecimiento de condiciones adecuadas para los diversos usuarios, especialmente para víctimas y testigos; debiendo ser este criterio uno de los más importantes a considerar en el diseño de sus instalaciones, adicional a la “seguridad física” de todos los usuarios y empleados.
- 4) Las oficinas con equipamiento computacional adecuado carecen de sentido al no existir un software como herramienta de apoyo al trabajo judicial y administrativo. Sin embargo, su existencia es una de las fortalezas más aprovechables, pues la automatización de los procesos será de menor inversión al contar ya con el recurso computacional en la mayoría de oficinas.
- 5) Las fortalezas relativas al personal son muy favorables, especialmente si retienen al personal clave y muy competente, debiendo utilizarse cuando se necesite la colaboración en la implantación de los cambios a los procesos orientados a efectividad. Sin embargo, la estabilidad laboral actúa desfavorablemente cuando se trata de personal con actitudes o aptitudes no adecuadas al trabajo requerido, provocando desmotivación e insatisfacciones en la mayoría del personal, agravado cuando existen diferencias notorias de sueldos y personal con nombramientos de jefatura desempeñando puestos técnicos.

Como producto de la consultoría se identifica como una gran fortaleza el que sin excepción todos los magistrados y magistradas consideran la **existencia de condiciones favorables para impulsar los cambios requeridos** en el Órgano Judicial, habiendo buena voluntad para realizarlos.

También se resalta que existen personas bien identificadas con el quehacer judicial con un **genuino interés para apoyar los cambios** a realizar en la cultura hacia la efectividad, con expectativas también generadas durante los talleres realizados, sin embargo, existe **escepticismo generalizado** basado en el desempeño histórico de las administraciones anteriores que no se ocuparon del tema, sumado a la resistencia natural al cambio, que deberá trabajarse en paralelo a cualquier otro esfuerzo de mejora.

DEBILIDADES

Durante todos los talleres fue notoria la facilidad con que afloran las debilidades, variando poco entre un taller y otro, sin embargo, generalizando pueden resumirse en la siguiente tabla:

No.	DEBILIDADES
1	Deficiente distribución y asignación de recursos, ya sean financieros, humanos, de transporte, insumos de oficina, entre otros.
2	Desbalance entre carga laboral de los juzgados y los recursos asignados y disponibles.
3	Los procesos asociados a las adquisiciones de bienes y servicios son deficientes y no satisfacen las necesidades de los tribunales y otras unidades.
4	Excesivo personal sin competencias técnicas y filosofía del “mínimo esfuerzo”.
5	Injerencia indebida de las organizaciones sindicales en aspectos disciplinarios, complicando la gestión del recurso humano en todas las unidades.
6	Carencia de software para apoyar el trabajo jurisdiccional y administrativo.
7	Deficiencias notorias en todo lo referente a la gestión del personal (reclutamiento, selección, evaluación, disparidad de sueldos, etc.).
8	Centralización excesiva en la toma de decisiones.

- 1) Existe un descontento generalizado en cuanto a los recursos que disponen para atender sus funciones, siendo excepciones las dependencias que sienten satisfechas sus demandas, pareciendo que son producto de sus gestiones personales, liderazgo o nivel de influencia en quienes proveen los bienes y servicios. Esta situación se ve originada y/o agravada por las deficientes relaciones interpersonales entre los jueces y los administradores en el caso de tribunales.
- 2) El desbalance entre la carga laboral y los recursos está muy relacionado con el anterior, pero esta sensación ha provocado una cultura general de solicitar más recursos de los que realmente se necesitan considerando de antemano que le llegará un porcentaje reducido de lo solicitado originalmente, haciendo perder el interés por los aspectos administrativos en muchas oficinas, donde delegan las actividades presupuestarias a niveles inferiores que desconocen las verdaderas necesidades de un tribunal. Se requiere desarrollar una cultura de credibilidad sobre la gestión de cadena de suministros de bienes y servicios para erradicar la falta de credibilidad en el proceso y que éste funcione con efectividad.
- 3) El proceso de adquisición de bienes y servicios está relacionado con los dos anteriores y para resolverlo debe considerar todos los elementos (tangibles e intangibles) de manera integral (enfoque sistémico): procedimientos (incluyendo formatos, registros y controles), capacidad de procesamiento de datos (sistema de información), gestión de inventarios, logística de proveeduría, las personas participantes (identificación de gestores de cambio y detractores, entre otros) y sobre todo los aspectos culturales a modificar en todo el Órgano Judicial para que todo funcione apropiadamente.
- 4) El personal con carencia de competencias técnicas, la poca o nula identificación con el quehacer del Órgano Judicial y la filosofía del “mínimo esfuerzo” es quizá la principal debi-

lidad para superar cualquier otro aspecto, pues está presente en casi toda la estructura organizacional, en mayor o menor grado. Esto conlleva a que en menos personas recaiga la responsabilidad de la mayor parte del trabajo, especialmente el asociado con los aspectos judiciales, donde se demanda una gran responsabilidad y las competencias técnicas necesarias para emitir opiniones bien fundamentadas.

- 5) La injerencia de las organizaciones de trabajadores en los aspectos disciplinarios del personal mantiene una estrecha relación con el desempeño de los trabajadores deficientes, quienes se amparan en esta protección ante cualquier amenaza que atente contra su estabilidad laboral. Conforme a los talleres realizados, se mencionó que algunas organizaciones amenazan con cerrar un tribunal en caso que un juez pretenda iniciar acciones en contra de cualquiera de sus afiliados, independientemente de la gravedad del acto suscitado aislada o reiteradamente.
- 6) La carencia de programas de procesamiento electrónico de datos como apoyo al trabajo judicial y administrativo detiene la evolución y dificulta la toma de decisiones adecuada al carecer de información actualizada sobre lo que está sucediendo en el Órgano Judicial. La efectividad de un buen sistema de información incluye la cobertura del 100% de las unidades, actualización en tiempo real hasta donde sea posible, con los datos confiables y necesarios para medir el desempeño de la gestión judicial y administrativa, debiendo proveer los informes necesarios y suficientes para tomar decisiones basadas en datos y no en suposiciones; debiendo cubrir tanto la información administrativa como jurisdiccional.
- 7) Debe hacerse una revisión y actualización de todos los procedimientos relacionados con recursos humanos, a fin de evitar que continúen ingresando personas sin las competencias técnicas requeridas y también deberán adoptarse las medidas para reubicar a las personas donde puedan aprovecharse mejor sus capacidades, mejorar sus competencias cuando sea viable y necesario o hacer las gestiones de separación en caso de actitudes o aptitudes notoriamente contradictorias al quehacer del Órgano Judicial.
- 8) La centralización excesiva en la toma de decisiones es por falta de confianza en los niveles inferiores, la cual sólo se gana a través del conocimiento de las capacidades del personal por medio de la comunicación e interrelaciones con los colaboradores. En el Órgano Judicial debe promoverse el sentido de “unidad”, promoviendo y fortaleciendo el trabajo en equipos multidisciplinarios, con proyectos interdepartamentales que traspasen las paredes organizacionales. Esto provocará la delegación de decisiones en varios temas y ampliará el campo de acción de cada jefatura. La centralización limita la evolución organizacional y el desarrollo de las personas en general.

Análisis de FACTORES EXTERNOS:

Son los elementos ajenos al Órgano Judicial, sobre los que no se tiene control y que pudieran ser aprovechados en beneficio de la organización (oportunidades) o afectar negativamente (amenazas) el desempeño y los resultados. Debe procurarse el aprovechamiento de las oportunidades y desarrollar elementos protectores contra las amenazas mediante el aprovechamiento de las fortalezas.

OPORTUNIDADES

No.	OPORTUNIDADES
1	Cooperación de organismos internacionales para fortalecer las gestiones de justicia y seguridad en el país.
2	Reformas a la legislación existente y normativas internas que limitan las acciones del Órgano Judicial.
3	Aprovechamiento de las TIC disponibles para mejorar la efectividad en las funciones jurisdiccionales y administrativas.
4	Desarrollar una estrategia comunicacional para mejorar sistemáticamente la imagen del Órgano Judicial.

- 1) La buena disposición de la cooperación internacional hacia los temas de justicia y seguridad permiten al Órgano Judicial desarrollar algunas actividades para las cuales no cuentan con recursos presupuestados. Esta cooperación debe aprovecharse en la realización de temas estratégicos que detonen cambios favorables en la organización.
- 2) La efectividad de los cambios requeridos en el Órgano Judicial dependerá de qué tanto pueda revisarse, actualizarse, enviarse y aprobarse el marco legal vigente que limita los cambios a los procesos judiciales y administrativos hacia la eficacia y la eficiencia. También deberán hacerse los cambios a los reglamentos, políticas y cualquier otra normativa que permitan flexibilidad suficiente para el mejoramiento de los procesos judiciales y administrativos internos, manteniendo la congruencia con la legislación vigente.
- 3) Las deficiencias notorias en cuanto a las herramientas de procesamiento electrónico de datos pueden ser superadas mediante la utilización de herramientas tecnológicas flexibles para el desarrollo de aplicativos a la medida de las necesidades judiciales y administrativas, actuales y a futuro. Deben analizarse las necesidades informáticas para determinar la conveniencia entre la adquisición de software pre-elaborado y ajustable, adquirir herramientas “*orientadas al usuario*” para darle practicidad y velocidad a los aplicativos o desarrollar programas “a la medida” con herramientas de programación tradicionales.
- 4) Debido al protagonismo alcanzado en los últimos años, el Órgano Judicial tiene la oportunidad de sensibilizar a la población sobre la importancia de la “independencia judicial”

dentro de la estructura del gobierno y hacer valer el “Estado de Derecho” para todos los salvadoreños. Esta oportunidad debe ser definida y adoptada formalmente a nivel de la Corte Suprema de Justicia.

AMENAZAS

No.	AMENAZAS
1	Reducción del 6% del presupuesto general.
2	Disminución de la recaudación fiscal y por ende el presupuesto asignado.
3	Ataques a la independencia judicial por grupos de poder (políticos, económicos, mediáticos, crimen organizado u otros).
4	Incremento de la delincuencia afectando el trabajo judicial.
5	Riesgos de ataques a la integridad física de funcionarios y empleados del Órgano Judicial.

- 1) Ante las limitaciones de recursos, una posible reducción del presupuesto del Órgano Judicial afectaría drásticamente su desempeño. En este sentido, es importante e impostergable el rediseño de los procesos internos para hacerlos más eficaces y eficientes, lo que permitiría mayor adaptabilidad a condiciones presupuestarias limitantes.
- 2) La reducción presupuestaria originada de una recaudación fiscal inferior a los años anteriores es más probable a corto o mediano plazo que la reducción del 6% con cambios constitucionales.
- 3) El incremento de la delincuencia aumentará los casos a procesar y demandará mayor agilidad en los procesos judiciales, por lo que deben hacerse cambios para hacerlos más eficientes, considerando que incrementar personal no debería ser una opción válida o conveniente.
- 4) Debe aprovecharse la infraestructura existente para mejorar los sistemas de seguridad de los funcionarios y empleados del Órgano Judicial, sumado a las alianzas con la PNC para resguardar la integridad física hasta donde sea posible.

2 Matriz FODA y sus relaciones

Para el análisis del FODA se utilizó el concepto de “FODA matemático” a cada uno de los nueve talleres realizados (cuatro judiciales, cuatro administrativos y uno con los directores), encontrándose que todos presentaban un comportamiento muy similar. No se identificaron diferencias entre las regiones, por lo que se procedió a consolidar en una sola matriz FODA el resultado de todo el Órgano Judicial.

A continuación se presenta la matriz FODA con las valoraciones de sus elementos con base en la siguiente tabla:

Tipo de relación	Puntaje
Extremadamente relacionado	4
Muy Relacionado	3
Algo Relacionado	2
Poco relacionado	1
Nada relacionado	0

Posteriormente se identifican los mayores puntajes del análisis cruzado, dando mayor atención a las ponderaciones con 4 y 3, que tienen mayor relación e incidencia para el Órgano Judicial, proponiendo las estrategias correspondientes a ellas.

Resumen FODA de los Talleres a nivel nacional del Órgano Judicial		OPORTUNIDADES				Promedios	AMENAZAS					Promedios
		Cooperación de organismos internacionales	Reformas a la legislación existente y normativas internas que limitan las acciones del Órgano Judicial	Aprovechamiento de las TICs disponibles para mejorar eficacia y eficiencia en las funciones jurisdiccionales y administrativas	Desarrollar una estrategia comunicacional para mejorar sistemáticamente la imagen del Órgano Judicial		Reducción del 6% del presupuesto	Disminución de la recaudación fiscal	Ataques a la independencia judicial por grupos de poder (políticos, económicos, mediáticos, crimen organizado u otros)	Incremento de la delincuencia afectando el trabajo judicial	Riesgos de ataques a la integridad física de funcionarios y empleados del Órgano Judicial	
FORTALEZAS	El 6% del presupuesto de los ingresos corrientes	4	1	3	3	2.8	4	4	4	2	2	3.2
	La independencia judicial	3	4	2	4	3.3	2	0	4	3	3	2.4
	Adecuada infraestructura física (con algunas excepciones)	2	1	3	2	2.0	1	1	1	2	2	1.4
	Oficinas con equipamiento computacional adecuado	3	1	4	3	2.8	2	2	0	1	1	1.2
	Sobre recursos humanos: estabilidad laboral, prestaciones, capacitaciones, personal especializado y "cantidad de personal"	2	2	1	3	2.0	3	3	0	0	1	1.4
Promedios		2.8	1.8	2.6	3	2.6	2.4	2	1.8	1.6	1.8	1.9
DEBILIDADES	Deficiente distribución y asignación de recursos (financieros, humanos, de transporte, insumos de oficina, entre otros)	1	2	4	0	1.75	3	3	0	2	1	1.8
	Desbalance entre carga laboral de juzgados y sus recursos	0	4	2	3	2.25	1	1	1	2	1	1.2
	Deficientes procesos de adquisiciones	1	3	3	1	2	3	3	0	0	0	1.2
	Excesivo personal sin competencias técnicas y filosofía del "mínimo esfuerzo".	2	2	3	2	2.25	2	2	2	1	2	1.8
	Injerencia indebida de las organizaciones sindicales en aspectos disciplinarios	1	2	2	3	2	0	0	3	0	1	0.8
	Carencia de software para apoyar el trabajo jurisdiccional y administrativo	2	1	4	2	2.25	3	3	1	1	0	1.6
	Deficiencias notorias en todo lo referente a gestión de personal (reclutamiento, selección, evaluación, disparidad de sueldos, etc.)	2	1	3	1	1.75	2	2	3	2	1	2
	Centralización excesiva en la toma de decisiones	2	1	2	2	1.75	0	0	2	1	0	0.6
Promedios		1.375	2	2.875	1.75	2	1.75	1.75	1.5	1.125	0.75	1.4

3 Análisis cruzado de Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas

USAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

- 1) Independientemente del 6% del presupuesto de ingresos corrientes asignado a nivel constitucional, actualmente es la cooperación internacional la que posibilita el hacer **cambios relevantes en inversiones estratégicas**, las cuales sólo pueden ser bien aprovechadas si con el presupuesto de fondos propios se logran hacer las gestiones necesarias para maximizar el aprovechamiento de la cooperación externa, con las personas idóneas dentro de la organización. Debe priorizarse el uso de fondos para el **desarrollo tecnológico**, especialmente en lo concerniente a la mejora de los procesos judiciales y administrativos.
- 2) El consenso de mantener y mejorar la independencia judicial permite identificar las necesidades de ajustes a la legislación existente que la está limitando, así como los cambios a la reglamentación interna que puede ser propuesta y aprobada en la CSJ en pleno. Este esfuerzo debe fortalecerse con un **buen sistema de comunicación y formación de los jueces** y otros actores clave, promoviendo la autoformación a través de la utilización provechosa de la intranet y otros recursos tecnológicos.
- 3) El protagonismo actual de la Sala Constitucional debe aprovecharse para desarrollar una estrategia comunicacional de reposicionamiento del Órgano Judicial. Este liderazgo debe reflejarse también en las otras sedes judiciales, debiendo **definirse y aplicarse las políticas judiciales** que unifiquen el accionar de todos los tribunales, cámaras y salas.
- 4) El equipamiento computacional que ya existe en el Órgano Judicial puede ser muy bien aprovechado para el **desarrollo e instalación de software** propio para mejorar los procesos judiciales y administrativos, permitiendo mejorar la efectividad general de los procesos.
- 5) La estabilidad laboral y prestaciones adicionales a las de ley deberían ser usadas como herramientas de sensibilización para los cambios de actitud y aptitudes que se necesitan en toda la organización. Para lograr esto se requiere el despliegue de una **estrategia comunicacional** al interior de todo el Órgano Judicial, que incluye los cambios a la visión, misión y valores propuestos. El personal debe tener “algo que valga la pena” para hacer el esfuerzo del cambio.

Una de las principales ventajas de contar con tantas deficiencias reconocidas por todos o la mayoría de los empleados, es que existe un terreno fértil para hacer cambios que impacten a la organización mediante lograr “*victorias tempranas*” en algunos procesos clave sustantivos. Estos cambios favorables ayudarán para hacer los cambios radicales a corto plazo en la cultura del Órgano Judicial.

UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA REDUCIR EL IMPACTO DE LAS AMENAZAS

- 1) El contar con el 6% constitucional debería permitir afrontar las reducciones en los ingresos corrientes del Estado, siempre y cuando se instale una cultura de austeridad y eficiencia dentro de todo el Órgano Judicial. Pero para ello debe hacerse desde ya un esfuerzo decidido y total desde la Administración Superior para conformar los equipos multidisciplinarios que se requieren para hacer efectivo el **rediseño de los procesos judiciales y administrativos**, así como el aprovechamiento de los cambios organizacionales recién aprobados.
- 2) Debe fortalecerse la independencia judicial para afrontar los ataques de grupos de poder que intentan influir en las decisiones y dictámenes del Órgano Judicial. Aquí toma particular importancia la necesidad de definir las **“políticas judiciales” sobre el desempeño y valoraciones que todos los jueces** deben considerar en sus funciones, siempre dentro del marco de la ley.
- 3) Maximizar el uso de la infraestructura física para **mejorar las condiciones de seguridad** de los jueces y otros empleados, víctimas y testigos.
- 4) Desarrollar e implantar **sistemas de computación como herramientas para mejorar la efectividad** (eficacia y eficiencia) de los procesos judiciales y administrativos, utilizando el equipo computacional existente para reducir el impacto de cualquier reducción presupuestaria.
- 5) Utilizar la cantidad de personal existente a través del fortalecimiento de sus competencias y disponerles donde pueda aprovecharse de mejor forma su trabajo.

Sin excepción, en todos los talleres se reconoció que la **asignación constitucional presupuestaria del 6%** es la fortaleza más importante de todas, lo cual es corroborado cuando se menciona como una **gran amenaza la reducción del mismo** o que decrezcan los ingresos corrientes del Estado. Es posible que esta fortaleza haya generado en el pasado el poco interés por los temas de eficiencia, la contratación de personal sin las competencias necesarias para el trabajo en muchos casos, así como un “estándar” de oficinas muy espacioso (fuera de las tendencias modernas de diseño de oficinas), entre otras cosas. Sin embargo, hoy en día el peso de la planilla está limitando las posibilidades de invertir convenientemente en temas de mayor trascendencia para el cambio requerido en el Órgano Judicial, como la inversión de dinero y tiempo en automatización pertinente, por considerarlo amenaza al “statu quo” y la cantidad del personal.

SUPERAR LAS DEBILIDADES CON LAS OPORTUNIDADES

- 1) Deben aprovecharse las **herramientas tecnológicas** que existen en el medio para incorporarlas en la gestión del Órgano Judicial, a manera de reducir la cantidad de recursos que hoy día se demandan y consumen debido a que casi todos los procesos judiciales y administrativos demandan actividades manuales. La tendencia mundial es utilizar más el paradigma de la “oficina sin papeles” (un duro paradigma en el ambiente judicial que lo han ex-

tendido a los aspectos administrativos), uso de videoconferencias (uno a uno, uno a varios o entre varios), uso de formularios electrónicos, sistemas de procedimientos interactivos digitales (tecnología de “workflows”), entre otras herramientas disponibles.

- 2) Analizar las opciones de **distribución de la carga judicial entre los diversos tribunales**, y examinar cuanto antes los ajustes ya existentes a la legislación y normativas vigentes para evaluar si favorecen u obstaculizan las alternativas para balancear las cargas laborales de los juzgados. Las alternativas deben considerar soluciones bajo las condiciones y recursos actuales y también con los cambios tecnológicos esperados, los ajustes a leyes y normativas deseados, el fortalecimiento del recurso humano relacionado con la parte jurisdiccional y administrativa.
- 3) Fortalecer los procesos de adquisiciones mediante la **automatización de los sistemas de inventarios y compras de manera integradas**, definiendo claras y efectivas políticas para ambas gestiones que incluyan todas las etapas del proceso: identificación y justificación de necesidades, autorización de adquisiciones, verificación de existencias, identificación de proveedores, elaboración de términos de referencia, cotizaciones, evaluación de ofertas, adjudicación, recepción, mantenimiento, distribución de los bienes y servicios; sumando el control del consumo con relación al trabajo realizado.
- 4) El excesivo personal sin las competencias técnicas apropiadas a los puestos donde están nombrados demandará un análisis específico por parte de la administración superior, pues una “organización de servicios” como lo son todas las dependencias del Órgano Judicial demandan **una orientación al trabajo con responsabilidad, honestidad y profesionalismo**, así como otras valoraciones para mejorar el servicio al usuario interno y externo. En todo caso, siempre se puede aprovechar el uso de las tecnologías de información y comunicaciones para facilitar el desempeño y simplificar el trabajo. Sin embargo, deberá adoptarse una posición con relación a los empleados que no puedan o no quieran ajustarse a los nuevos valores y con actitudes o aptitudes incoherentes con la visión y misión institucionales, a manera de aplicar el debido proceso de evaluación y separación del personal.
- 5) Considerando la resistencia al cambio esperada, deberá desarrollarse una estrategia específica para lograr que las **organizaciones de trabajadores se sumen a los esfuerzos** de transformación del Órgano Judicial, mostrando la importancia de subordinar los intereses de la sociedad por encima de los beneficios de pocos. Este esfuerzo debe ser muy bien realizado, procurando el máximo consenso posible fundamentado en los valores institucionales para lograr la “pronta y cumplida justicia” con la colaboración de todos o la gran mayoría de los empleados. A mediano y largo plazo, el sistema de trabajo hará que todos se incorporen hacia la visión y misión del Órgano Judicial.
- 6) Deberá desarrollarse un **cambio radical en la gestión de la Dirección de Desarrollo Tecnológico e Información**, a efectos de aprovechar al máximo la infraestructura y equipos tecnológicos ya disponibles, así como el apoyo de la cooperación internacional. Las TIC son

una de las tres partes clave para llevar al Órgano Judicial al siglo XXI. Estos cambios deben orientarse a la incorporación de tecnologías que reducen los tiempos de desarrollo de aplicaciones tecnológicas a semanas o algunos meses cuando mucho, permitiendo lograr las victorias tempranas que ayuden a la sensibilización del personal. Cuando se perciben los beneficios de la tecnología se suaviza la resistencia al cambio.

- 7) La otra parte clave de la mejora de los procesos son las personas. En este sentido, debe **fortalecerse toda el área de la gestión de recursos humanos**: reclutamiento, selección, inducción, evaluación, crecimiento y retención del personal clave. Deberán revisarse los procedimientos existentes para cada una de estas etapas, ajustarlos y aplicarlos consistentemente para que respondan a las necesidades de modernización del Órgano Judicial. Las políticas que se adopten deberán estar acordes con la legislación vigente y requerirán de la “sensibilización real” de los principales cargos de dirección y jefaturas clave, para que se apliquen debidamente los procedimientos a establecerse.
- 8) La centralización de la toma de decisiones se resolverá en la medida que todas las jefaturas comprendan que su efectividad se incrementa en la medida que sus dependientes crezcan. Éste es un tema de “**competencias gerenciales**” que poco a poco o aceleradamente podría introducirse con capacitaciones de calidad en temas de “coaching”, liderazgo, supervisión y toma de decisiones. Algunas jefaturas lo desarrollarán rápidamente y otras con más tiempo. Lo más importante para estos eventos es la calidad del evento de formación y el asegurarse que “participen quienes deben participar”, lo cual requerirá notas de la máxima autoridad posible. Este tema es fundamental para los procesos de cambio esperados.

DEFENSA ANTE LAS DEBILIDADES CONTRA LAS AMENAZAS

- 1) Es impostergable la **mejora de los procesos judiciales y administrativos** desde el enfoque de efectividad para contrarrestar cualquier reducción presupuestaria que pudiera presentarse.
- 2) Debe darse prioridad al análisis de las opciones para reducir el desbalance en la carga de trabajo de los juzgados, considerando las limitantes de carácter legal, operativas, administrativas y culturales. Debido a que es una situación aceptada por todos, debe conformarse un **equipo de trabajo específico y de corto plazo** para proponer las alternativas de solución viables a corto, mediano y largo plazo. El equipo debería integrarse de manera limitada, sugiriéndose conformarlo así: dos a tres jueces, una a dos personas seleccionadas de las más conocedoras del entorno y la problemática y una de gestión de procesos.
- 3) Ante las limitaciones de recursos, el proceso de **compras de bienes y servicios se convierte en prioritario dentro de los procesos administrativos a mejorar**. Está asociado con el manejo de inventarios para bienes tangibles y el control de contratos en caso de los servicios, así como el consumo real de todas las unidades de organización. La implantación de una herramienta de software es indispensable para una solución integral y real, siendo indis-

pensable la mejora de las políticas y procedimientos que alimentarán el sistema. Cualquier solución deberá considerar también el cambio cultural por costumbres arraigadas, por ejemplo: las cantidades a solicitar; el envío, recepción y utilización de los bienes; el compartir recursos y esquemas colaborativos entre el personal; el almacenaje y custodia, entre otros aspectos.

- 4) La solución a la existencia de demasiado personal con bajo nivel de desempeño debe incluir varios aspectos, entre ellos: la **definición formal de la dirección superior** para resolver esta situación enfocada en el servicio al usuario externo que demanda “pronta y cumplida justicia”, una identificación práctica pero técnica sobre las competencias del personal que pueden ser desarrollables, la **coordinación del proceso con las organizaciones de trabajadores para lograr el apoyo a esta gestión**, el diseño de la formación adecuada con su implantación y seguimiento, y por último, la mecánica a emplear para realizar el debido proceso de separación para el personal que en definitiva no quiera mejorar su desempeño.
- 5) Luego de definida la política en cuanto a la resolución del bajo desempeño, **deberá definirse la estrategia para lograr el apoyo de las organizaciones de trabajadores**, debiendo ser un **proceso de negociación integral** que posiblemente lleve algunos meses, sin embargo, conviene iniciarlo a corto plazo, pues se requerirá su apoyo o la simple “no oposición” para toda la estrategia de fortalecimiento de los procesos judiciales y administrativos que se necesitan para transformar el Órgano Judicial en una organización eficaz y eficiente. Se recomienda para este proceso hacerse asesorar por **expertos en negociaciones** de esta naturaleza.
- 6) La utilización de software para apoyar la gestión judicial y administrativa es indiscutible e ineludible, debiendo abordarse inmediatamente desde un punto de vista estratégico hacia el Órgano Judicial, y operacional para cambiar a la brevedad posible los esquemas de trabajo de las áreas de tecnologías de información y comunicaciones. Debe definirse una **política de desarrollo tecnológico “orientada al usuario”**, el establecimiento de una cultura de apoyo total y de priorización estratégica a la gestión judicial y administrativa relacionada. Esta área demanda un estilo particular de liderazgo para romper los esquemas de trabajo existentes y convertirla en la unidad que resuelve problemas y anticipa soluciones.
- 7) Deberán desarrollarse **políticas sólidas sobre gestión de personal**, que cubran todas las áreas desde la selección y reclutamiento hasta la separación del personal. Estas políticas deberán ser la base de los ajustes a las normativas existentes en esta materia, incluyendo claros procesos para la separación del personal que no cumpla con la responsabilidad y la diligencia del caso su trabajo. El **liderazgo y ejemplo de la administración superior** es requisito indispensable para lograrlo, pero una vez hecho esto, las actividades de implantación de los procesos de gestión de personal se facilitarán en buena medida. Cuando los jueces cuenten con colaboradores responsables, éticos y profesionales, estarán en mejor

posición de aplicar el debido proceso a cada una de las causas que trabajen, generando protección contra su independencia como administradores de justicia.

- 8) La naturaleza del trabajo judicial y la formación académica de los actores de la ley generan de manera natural la centralización en la toma de decisiones para quienes ostentan mayor jerarquía. Para contrarrestar esto, habrá que generar un **cambio de mentalidad a través de la formación gerencial y la cimentación de valores** que fomenten la ética y la responsabilidad sobre el debido cumplimiento de las leyes.

4 Criterios de validación para la construcción de indicadores²

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla el Órgano Judicial para reflejar el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.
Relevancia	Asegurar que se miden los objetivos vinculados a lo estratégico, así como a los aspectos operativos que forman parte de la misión y que producen resultados estratégicos. Deben ser un conjunto de indicadores que mantenidos consistentemente lograrán alcanzar la visión institucional.
Homogeneidad	Este criterio implica preguntarse cuál es la "unidad de producto", es decir, los resultados más concretos: como procesos resueltos o autopsias realizadas. Debe procurarse que dichas unidades de producto sean equivalentes entre sí en términos de los recursos institucionales que consumen (horas hombre, cantidad de insumos materiales, etc.). Se debe procurar que sean de "costo" igual o similar. Si no se da la equivalencia, para alcanzar las metas se tenderá a ejecutar sólo las acciones que demandan relativamente menos recursos, postergando o anulando las más costosas o complejas, que a menudo son las que tienen un mayor impacto sobre la gestión institucional.
Independencia	Los indicadores deben responder en lo fundamental a las acciones que desarrolla y controla la institución o a las variables del entorno que se vean afectadas directamente por esas acciones. No puede estar condicionado a factores externos, tales como la situación general del país, la labor legislativa de la Asamblea u otras actividades de terceros (públicos o privados).
Costo	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costos que tengan correlación con los recursos que se invierten en la actividad.
Confiabilidad	Digno de confianza, independiente de quién realice la medición. En principio la base estadística de los indicadores debe estar en condiciones de ser auditada por las autoridades de la institución y examinada por observadores externos.
Simplicidad e integridad	Existe una tensión entre ambos criterios: se deben cubrir los aspectos más significativos del desempeño (integrar todas las dimensiones del desempeño), pero la cantidad de indicadores no puede exceder la capacidad de análisis de los usuarios, tanto internos como externos. Los indicadores deben ser de fácil comprensión, libres de complejidades.
Oportunidad	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión para análisis y toma de decisiones.
No redundancia	Debe ser único y no repetitivo.
Focalizado en áreas controlables	Focalizado en áreas susceptibles de corregir el desempeño, generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal relacionado.
Participación	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización.

² **Fuente:** Adaptado de la elaboración de los autores sobre la base de Bonnefoy (2003), Dirección de Presupuestos de Chile (1995 y 2003), Marcel (1998), National Center for Public Productivity (1997) y Shack (2003).