



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2022-2026

ÓRGANO JUDICIAL



Plan Estratégico Institucional 2022-2026

Aprobado en sesión de Corte Plena celebrada el 25 de octubre de 2022.

Modificado en sesión de Corte Plena según acuerdo No. 13-P emitido el 19 de junio de 2025.

San Salvador, El Salvador

Julio 2025

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA



SALA DE LO CONSTITUCIONAL

Dr. Henry Alexander Mejía, Presidente
Licda. Elsy Dueñas Lovos, Vocal
Lic. José Ángel Pérez Chacón, Vocal
Lic. Luis Javier Suárez Magaña, Vocal
Lic. Héctor Nahún Martínez García, Vocal

SALA DE LO CIVIL

Lic. Oscar Alberto López Jerez, Presidente
Lic. Alex David Marroquín Martínez, Vocal
Dra. Lidia Patricia Castillo Amaya, Vocal

SALA DE LO PENAL

Lic. Alejandro Antonio Quinteros Espinoza, Presidente
Licda. Sandra Luz Chicas de Fuentes, Vocal
Lic. Carlos Roberto Calderón Escobar, Vocal

SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO

Lic. José Ernesto Clímaco Valiente, Presidente
Lic. Vicente Alexander Rivas Romero, Vocal
Lic. José Fernando Marroquín Galo, Vocal
Lic. Miguel Elías Martínez Cortez, Vocal

CONTENIDO

I.	Introducción	5
II.	Antecedentes	7
III.	Diagnóstico del Órgano Judicial	8
IV.	Pensamiento estratégico	14
V.	Objetivos estratégicos	15
VI.	Líneas estratégicas	18
VII.	Acciones estratégicas	19
VIII.	Vinculación entre la planeación estratégica, la planeación operativa y el presupuesto institucional	23
IX.	Mapa estratégico	25
X.	Metodología de seguimiento, control y evaluación	26
XI.	Cronograma de ejecución del plan estratégico institucional	33

I. Introducción



El desarrollo de este **Plan Estratégico Institucional** tiene a su base la revisión y análisis de los resultados de la ejecución del plan anterior y de la realización de un diagnóstico situacional del Órgano Judicial, para el cual se utilizaron las técnicas de investigación adecuadas a este proceso investigativo, tales como entrevistas con actores claves de la institución, entre ellos Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, Secretaria General, Gerentes, Directores y Jefaturas intermedias, se administró una encuesta a todos los Magistrados de Cámara y Jueces de la República, y finalmente se realizaron sesiones de grupos focales con mandos medios pertenecientes a unidades asesoras, jurídicas y administrativas.

Así como también con el funcionariado judicial, con la finalidad de obtener los insumos necesarios para determinar la problemática del Órgano Judicial y sus probables alternativas de solución, a través de identificar factores internos y externos que afectan positiva o negativamente el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas, en aras de enriquecer el análisis contextual que devino en la definición de la propuesta de las acciones estratégicas que marcarán el rumbo de la institución en los próximos cinco años.

De igual forma, el pensamiento estratégico de la institución se sometió a revisión, análisis, validación y ajuste con la participación de la Dirección Superior, autoridades jurisdiccionales y funcionarios administrativos y jurídicos, utilizando para ello las herramientas técnicas elaboradas para la recopilación de información que fueron descritas en el párrafo anterior. Esto es fundamental en el proceso prospectivo, pues la redefinición del pensamiento estratégico, junto con los objetivos estratégicos, constituye la base filosófica de la estrategia institucional, que genera cohesión e inspira el esfuerzo de todos los integrantes del Órgano Judicial para lograr un futuro exitoso en el próximo quinquenio.

Los objetivos estratégicos se cristalizan en la formulación de grandes líneas estratégicas que determinan la ruta que debe seguir la institución para lograrlos, de tal suerte que la operatividad funcional diaria debe estar plenamente articulada a acciones, programas o proyectos estratégicos con efecto transformador de la situación actual, que permitan romper con la inercia de la

organización, para luego iniciar una ruta clara hacia la transformación deseada del Órgano Judicial, principalmente en el área jurisdiccional, por ser ésta la que tiene a cargo la función sustantiva, pero también de las áreas de apoyo, que son fundamentales en tanto ejecutan los procesos adjetivos que dan soporte a la administración de justicia.

En ese orden, es claro que la planeación a largo plazo debe ser el fundamento principal de los Planes Anuales Operativos (PAO), los cuales, por su alineamiento con la estrategia, tienen que reflejar el avance del plan estratégico en cada período. Aunado a ello, la planeación estratégica es el eslabón que determina las prioridades presupuestarias institucionales, en perfecta articulación con los objetivos y líneas estratégicas, conforme a las demandas de la evolución hacia el logro del estado deseado de la institución.

El funcionamiento del sistema de planeación estratégica del Órgano Judicial se sintetiza en el diagrama siguiente:



Diagrama No. 1 – Sistema de Planeación Estratégica del Órgano Judicial

Con este modelo se pretende lograr que el Órgano Judicial garantice la prestación efectiva de los servicios de administración de justicia, así como el resto de servicios jurídicos-legales que brinda a la población usuaria, contando con un capital humano identificado con la institución, profesional y respetuoso de las políticas y procesos técnicamente definidos, con el respaldo tecnológico e innovador en el diseño y ejecución de los diferentes trámites a nivel institucional, que estén sustentados en la optimización y transparencia en el uso de los recursos públicos.

De igual forma, se espera que mediante la implementación y seguimiento de las estrategias de cambio se fortalezca la coordinación interinstitucional, se aumente el nivel de confianza de la población en el sistema de justicia y se posicione una imagen positiva del Órgano Judicial en las personas usuarias como consecuencia de haberles facilitado el acceso a la justicia.

II. Antecedentes

Los procesos de formulación del Plan Estratégico Institucional del Órgano Judicial se han desarrollado a lo largo de los últimos dos lustros de conformidad con las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, las cuales establecen la obligatoriedad de su preparación y autorización, a fin de que se constituya en el instrumento que oriente la prospectiva y el devenir institucional.

El primer Plan Estratégico Institucional que aprobó la Corte Plena se diseñó originalmente para el período 2007 a 2016, sin embargo, el 12 de septiembre de 2013, por acuerdo del



honorable Pleno, se reformuló para aplicarse en el período programático que abarca de 2014 a 2016. Al finalizar la vigencia del Plan Estratégico Institucional del período precitado, se efectuó la evaluación correspondiente y se determinó que el porcentaje de ejecución del mismo fue del 55%, dejando acciones pendientes por desarrollar para el período siguiente.

Posteriormente, se elaboró el Plan Estratégico Institucional 2017-2021, el cual fue aprobado en sesión de Corte Plena celebrada en julio de 2017; en dicha herramienta de planeación se retomaron aspectos pendientes de ejecución del plan anterior, y también, tras el desarrollo del correspondiente diagnóstico institucional, se definieron nuevos objetivos, líneas y acciones estratégicas que en su realización permitieron lograr un avance sostenido hacia la modernización del Órgano Judicial. Entre otras acciones pueden mencionarse las siguientes: avances en la distribución equitativa de la carga laboral de sedes judiciales en diferentes materias, creación de nuevas jurisdicciones, fortalecimiento de la infraestructura física institucional, gestión y consecución de cooperación externa para diversos proyectos, inicio de la transformación digital (audiencias judiciales por videoconferencia, sistematización de los actos de comunicación judicial, incremento del almacenamiento lógico, masificación de la conectividad electrónica), por mencionar algunas.

Es dable apuntar que cuando finalizó el plazo de vigencia del Plan Estratégico Institucional del período 2017-2021, al efectuar la evaluación correspondiente, se verificó una ejecución del 80% de lo programado, siendo este un resultado altamente positivo, pues superó con creces la métrica del período inmediato anterior, lo que significa que existió un desempeño institucional superior, pero, principalmente, considerando que dos años de su ejecución estuvieron marcados por un entorno complejo, derivado de los efectos de la Pandemia por Covid-19. Hubo, por tanto, logros fundamentales e importantes avances en función de la administración de justicia, que sientan las bases para enfrentar el nuevo horizonte de planeación con mejores capacidades, teniendo como fin último la facilitación efectiva del acceso a la justicia para los usuarios.

III. Diagnóstico del Órgano Judicial

A. METODOLOGÍA

El diagnóstico del Órgano Judicial es producto de la recopilación de información obtenida mediante la aplicación de técnicas de investigación de fuentes primarias y secundarias y del análisis de esta información, la cual fue provista por los actores clave de la institución. Sobre ello, es dable apuntar que las técnicas de investigación primaria utilizadas para el relevamiento de los datos fueron la encuesta, la entrevista y los grupos focales, utilizando los diversos instrumentos que les son propios, así como herramientas de relevamiento de información del entorno (por ejemplo, el análisis FODA), que tuvieron como población objetivo a los/as Magistrados/as de la Corte Suprema de Justicia, Magistrados/as de Cámara, Jueces/zas de Primera Instancia y de Paz, Gerentes/as, Directores/as y Jefes/as Intermedios/as.

En ese orden de ideas, es fundamental ponderar que la metodología de investigación utilizada tuvo un componente de alta participación del demos judicial, a fin de conocer a profundidad las inquietudes y aportes de las autoridades jurisdiccionales. Para esto se les administró telemáticamente a todos/as los/as magistrados/as de cámara y jueces/zas del país una encuesta del análisis situacional y validación de enfoques estratégicos de la institución, así como se desarrollaron grupos focales presenciales con una muestra representativa de dichos/as funcionarios/as.



De igual manera, se efectuaron entrevistas en profundidad al Presidente y los/as Magistrados/as de la Corte Suprema de Justicia, así como a los/as Gerentes/as de Administración y Finanzas y de Asuntos Jurídicos y a los/as Directores/as; por otra parte, en el caso de los/as jefes/as intermedios/as se realizaron grupos focales con una representación de ellos/as.

B. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

1. Problemática identificada

Una vez efectuado el proceso de diagnosis, a través de la metodología ya explicada, se identificó la problemática principal del Órgano Judicial, desagregándola en ejes, los cuales se presentan a continuación:

a) Eje de gestión judicial:

- Exceso en la carga laboral de algunas sedes judiciales, principalmente las que tienen asiento en las cabeceras departamentales, en la zona metropolitana o en

municipios con alto índice de litigiosidad.

- Mora judicial, o alta cantidad de procesos en trámite, que se deriva de la falta de capacidad instalada de personal y recursos, de una baja calidad en la gestión judicial del tribunal o de alta carga laboral.
- Carencia de sistemas o aplicaciones informáticas de administración de casos judiciales, que permitan gestionar con efectividad el trabajo jurisdiccional, judicial y administrativo de los tribunales, lo que deviene en el uso de métodos manuales en el registro y manejo de procesos jurisdiccionales y judiciales que ralentizan la labor de las sedes judiciales. Esto es un obstáculo serio para trascender al expediente electrónico.
- Hay, en sede judicial, una utilización masiva de documentos impresos o reproducidos en papel, retrasando el flujo de trabajo y haciendo necesaria la provisión constante de infraestructura física y recursos para archivo y custodia de la documentación judicial.
- Existen áreas de oportunidad de mejora en la formación en liderazgo y gerenciamiento por parte de las autoridades jurisdiccionales y los secretarios de actuaciones.
- Falta de competencias técnico jurídicas en alguna parte de los colaboradores judiciales de las salas, cámaras y juzgados.



b) Eje de capital humano:

- Carencia de procesos de formación continua de temática sustantiva o especializadas para el personal de los tribunales y las unidades organizativas jurídicas y administrativas.
- Se desarrollan procesos de capacitación de personal a cargo de consultores o empresas que no cumplen un estándar de alto nivel o prestigio académico.
- Existen deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, lo que origina que en ocasiones el personal contratado no es idóneo, además, se percibe lentitud en la ejecución del proceso.

- No existen planes de sucesión ni de carrera para el personal, ni se ha implementado una política salarial.
- La metodología de evaluación del desempeño del personal está desfasada y no tiene utilidad práctica.
- La cultura organizacional del Órgano Judicial se percibe relativamente débil, producto de prácticas históricas de gestión y ejecución del trabajo, así como de ciertas carencias de competencias transversales en el personal que afectan el desempeño de los tribunales y unidades organizativas; asimismo, no existe una evaluación periódica del clima organizacional.

c) Eje de desarrollo tecnológico:

- No se ha masificado el diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos de administración de casos judiciales en los tribunales -con la excepción de un avance en la jurisdicción especializada para una vida libre de violencia y discriminación para las mujeres y un pilotaje en la fase de sentencia en la materia penal-, lo que va en detrimento de una expedita transición al expediente electrónico.
- Los procesos de trabajo de la secretaría general, así como la mayoría de procesos del área jurídica y del área administrativa no están soportados por un sistema informático integrado.
- El modelo actual de digitalización documental no ha estado articulado con la ejecución de los procesos de trabajo de las sedes judiciales y dependencias jurídicas o administrativas.
- Se encuentra pendiente desarrollar el proceso de implementación de la firma electrónica.
- Es necesario mejorar la seguridad informática.
- Existen algunas sedes judiciales y unidades organizativas que tienen asignado equipo de cómputo e impresores de modelos antiguos, cuya vida útil está superada, o bien presentan desperfectos y, en ambos casos, necesitan reemplazo.

d) Eje de infraestructura física:

- La mayoría de inmuebles arrendados donde se ubican sedes judiciales no tienen las condiciones óptimas para desarrollar la labor judicial; de igual manera, precisamente por ser alquilados, se tienen obstáculos para realizarles mejoras o desarrollar redistribución física de las instalaciones.
- Existen recursos edilicios propiedad del Órgano Judicial cuyas instalaciones cuentan con espacios limitados, que ya no responden al flujo de trabajo generado por la alta demanda de servicios de administración de justicia, originando con ello hacinamiento y, además, que la institución se vea obligada a que una parte de los juzgados estén ubicados en inmuebles arrendados.
- Las instalaciones físicas propiedad del Órgano Judicial requieren mantenimiento constante, sin embargo, el mantenimiento preventivo y correctivo no tiene la celeridad necesaria.

- Actualmente se está gestando un fenómeno preocupante en los procesos licitatorios de los proyectos de construcción de infraestructura física que involucren alta cantidad de sedes judiciales, pues no se está teniendo participación de ofertantes. Esto está ralentizando la construcción y mejoramiento de nuevos centros judiciales, a pesar de que presupuestariamente se tienen las asignaciones correspondientes y se ejecutan los procesos administrativos concomitantes.
- La institución en cada ejercicio presupuestario está erogando recursos en la construcción o arrendamiento de inmuebles para archivar expedientes judiciales, libros de protocolo y documentación administrativa. El caso más delicado se refiere a los documentos judiciales y sus copias, pues son generados por los tribunales en su labor diaria, la cual tiene un uso mínimo de tecnología informática en sus procesos de trabajo jurisdiccional, judicial y administrativo. Por otra parte, cuando no se cuenta con espacio en las diversas instalaciones de la Unidad de Gestión Documental y Archivos (UGDA), los expedientes judiciales se van acumulando en las instalaciones de los tribunales, provocando hacinamiento entre el personal y riesgo de deterioro para la documentación judicial.
- Carencia de equipos de aire acondicionado en una parte de las sedes judiciales del país.

e) Eje de procesos de apoyo administrativos y logísticos:

- Existen sedes judiciales con mobiliario y equipo de oficina ya en obsolescencia o en mal estado.
- Excesiva centralización de trámites administrativos en la ciudad capital, no hay desconcentración de funciones a unidades organizativas del interior del país.
- Amplias áreas de oportunidad de mejoramiento en el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de la flota vehicular del Órgano Judicial.
- Los procesos de adquisición de bienes y servicios mediante licitaciones públicas, u otra modalidad, en ocasiones presentan lentitud en su desarrollo debido a demoras en las diferentes fases del proceso.
- La inconstancia en los flujos de recursos económicos presupuestarios hacia el Órgano Judicial está afectando negativamente los procesos de adquisición de bienes, obras y servicios, pues un gran porcentaje de oferentes no están participando o la oferta económica que presentan es bastante alta, fuera del precio de mercado. Todo ello en detrimento de la ejecución presupuestaria y del logro de objetivos institucionales.
- Excesiva tramitología y, en ocasiones, lentitud y falta de diligencia en la prestación de los servicios administrativos y logísticos de las Administraciones de Centros Judiciales.
- Hay necesidad de optimizar la cadena de abastecimiento o de suministros, de desconcentrar las operaciones y rediseñar la estrategia de almacenamiento de bienes.
- La gestión gerencial de la administración general no tiene un sistema informático integral e integrado que le sirva de soporte para la ejecución de los procesos de trabajo.

f) Eje de procesos jurídicos y marco normativo:

- La mayoría de la normativa legal que tiene relación con la función sustantiva y la operatividad del Órgano Judicial está desactualizada.
- Se necesita fortalecer las capacidades de las unidades organizativas del Área Jurídica -especialmente la Dirección de Investigación Judicial, Sección de Investigación Profesional y Sección del Notariado-, así como a la Sección de Probidad y la Dirección para la Prevención de Lavado de Dinero y Activos, Financiamiento del Terrorismo y Anticorrupción, especialmente en la simplificación, mejora y sistematización integrada de sus procesos de trabajo.
- Existen áreas de oportunidad para mejorar la capacidad instalada y competencias del personal de la Unidad de Asistencia Jurídica Legal, a los fines de incrementar la capacidad de respuesta, sin obviar lo atinente a los criterios jurídicos que se utilizan para resolver los casos.
- Es necesario verificar técnicamente los procesos de seguimiento y control de los procesos de trabajo de las unidades organizativas pertenecientes al Área Jurídica y los resultados que se están obteniendo de cara a los usuarios internos y externos, así como en lo concerniente al impacto en la labor institucional.

**g) Eje de medicina legal:**

- La capacidad instalada de peritos del Instituto de Medicina Legal no es congruente con la alta carga laboral.
- El personal pericial requiere capacitación constante, pero no existe un programa de formación continua para los peritos que laboran en el Instituto.
- Existen varias sedes regionales del Instituto de Medicina Legal en el interior del país que se ubican en inmuebles arrendados, los cuales no responden a las necesidades del trabajo pericial; así también, en varias cabeceras departamentales no existen regionales, lo que aleja estos servicios a los usuarios. De igual manera, las instalaciones del IML en San Salvador ya no son funcionales.
- Los procesos de trabajo administrativos del Instituto de Medicina Legal prácticamente no están sistematizados, lo que dificulta la gestión gerencial y la ejecución de los mismos. Asimismo, se observan oportunidades de mejora en la aplicación de tecnología informática, que brinde soporte a los procesos periciales.
- Es necesario que se obtengan acreditaciones para procesos periciales.

2. Análisis contextual

En el ejercicio del análisis del entorno del Órgano Judicial, se utilizó la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), cuyos resultados han sido valiosos para entender el actual contexto interno y externo. A manera de síntesis, en las siguientes líneas para cada constructo se presentan los cinco más frecuentemente mencionados por los funcionarios, ejecutivos y jefes intermedios:

F

Fortalezas

- Asignación presupuestaria con base constitucional
- Cobertura a nivel nacional
- Experiencia del capital humano
- Medios tecnológicos implementados
- Independencia judicial

O

Oportunidades

- Incorporación de nuevas tecnologías para dinamizar la gestión judicial
- Coordinación interinstitucional
- Cooperación nacional e internacional para proyectos institucionales
- Convenios con entidades para capacitación del personal
- Réplica de buenas prácticas implementadas en otros poderes judiciales

D

Debilidades

- Mora judicial
- Exceso de carga laboral
- Equipo informático obsoleto en algunas sedes judiciales y dependencias
- Infraestructura física inadecuada
- Tramitología administrativa engorrosa

A

Amenazas

- Disminución del porcentaje de la asignación de ingresos corrientes establecido como base para el presupuesto institucional
- Delincuencia y crimen organizado
- Campañas negativas o presiones provenientes de los medios de comunicación o de otros entes
- Crisis económica y logística a nivel mundial
- Pandemias

La problemática detallada constituye la brecha que la institución debe cerrar, desde luego tomando en cuenta el producto del análisis contextual y los cruces de las variables FODA para delinear estrategias pertinentes; por ello, los aspectos citados son el punto de partida para el diseño de los objetivos, líneas y acciones estratégicas que en el devenir de los próximos años se espera coadyuven a llevar a otro estadio de desarrollo al Órgano Judicial, en el que se vea materializado el mejoramiento ostensible en la prontitud y calidad de la prestación de los servicios de administración de justicia que brinda a sus usuarios/as.

IV. Pensamiento estratégico

Como parte del proceso de preparación de condiciones exitosas para el nuevo horizonte de planeación de la institución, resulta necesario someter a análisis el pensamiento estratégico del Órgano Judicial, en tanto constituye el marco filosófico de actuación; por tal razón, en la encuesta dirigida al funcionariado judicial se incorporó el apartado de validación de enfoques estratégicos, teniendo como resultado el pensamiento estratégico que se expone en este apartado, direccionando la labor del Órgano Judicial para lograr los objetivos de la institución y facilitar el acceso a la justicia a todas las personas.

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

Visión

Garantizar el acceso a la justicia en beneficio de la sociedad salvadoreña.

MISIÓN: Es el accionar diario o propósito del Órgano Judicial para lograr la visión.

Misión

Proveer el acceso a la justicia con independencia, imparcialidad, efectividad y calidez para preservar el Estado Constitucional de Derecho en El Salvador.

VALORES: Son los principios que definen la conducta en el ejercicio laboral. Deben ser el pilar fundamental de una nueva cultura institucional.

Valores

- **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.
- **Compromiso:** promovemos la sinergia con orientación de servicio al usuario, internalizando la misión, visión y objetivos institucionales, procediendo con cohesión y conforme a las normas, políticas y lineamientos definidos.
- **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: Es la inspiración del comportamiento organizativo de todos los servidores del Órgano Judicial.

Lema

"Pronta y cumplida justicia para todas las personas".

V. Objetivos estratégicos



La ruta estratégica del Órgano Judicial está delineada por cinco objetivos estratégicos, que pretenden conectar el presente -ejecutando la misión- con el futuro deseado -obteniendo la visión-, por medio de las líneas y acciones estratégicas que orientarán su cumplimiento en el horizonte de planeación de cinco años.

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. Optimizar la prestación de los servicios de administración de justicia, jurídicos y periciales.
2. Profesionalizar la gestión del talento humano.
3. Potenciar la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo jurisdiccional, jurídico, administrativo y de medicina legal.
4. Optimizar la gestión administrativa y logística a nivel institucional.
5. Desarrollar y fortalecer los sistemas de prevención y control de la corrupción, probidad, investigación judicial e investigación profesional

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

0E1: Optimizar la prestación de los servicios de administración de justicia, jurídicos y periciales:

Este objetivo está orientado a que las sedes judiciales, unidades organizativas del área jurídica y dependencias del Instituto de Medicina Legal, en el ejercicio de sus funciones sustantivas, brinden pronta y efectiva atención cuando la ciudadanía lo demande. Sin embargo, para ello, se debe contar con las condiciones de trabajo necesarias para tal fin, es decir, con el capital humano idóneo, la infraestructura física y tecnológica, el equipamiento, la provisión de insumos, entre otros elementos, que sean indispensables para el ejercicio de su labor.

Asimismo, en el caso de los tribunales, es necesaria una adecuada distribución de la carga laboral, de modo de coadyuvar a que los despachos judiciales evacuen con mayor prontitud y calidad los procesos ventilados, lo cual eventualmente impactará en la reducción de la cantidad de procesos en trámite y en la mora judicial, si es que la hubiere. De igual manera, es vital que se

actualice la normativa que regula el funcionamiento de los tribunales y unidades organizativas del Órgano Judicial.

Así también, se refiere a mejorar los mecanismos y servicios de apoyo a la labor jurisdiccional, por ello, las unidades organizativas encargadas de la función adjetiva o de apoyo deben llevar a cabo su trabajo de manera eficaz y eficiente, minimizando así los tiempos de respuesta.

Aunado a ello, no debe soslayarse que parte indivisible de la labor sustantiva de administrar justicia tiene relación con la visión integral moderna de que el Órgano Judicial debe comunicarse e interactuar bidireccionalmente con la ciudadanía, por las ventajas que devienen en el desarrollo e implementación de una estrategia comunicacional integral que permita incidir positivamente para mejorar el posicionamiento de la institución, a fin de que se materialice la construcción, consolidación y permanencia de una imagen institucional de acceso, prontitud y cercanía.

0E2: Profesionalizar la gestión del talento humano

El capital humano es el activo más importante con que el Órgano Judicial cuenta, por eso el modelo de gestión de profesionalización debe ir orientado a que el personal del Órgano Judicial sea ética y técnicamente idóneo, comprometido y con competencias blandas (liderazgo, trabajo en equipo, orientación a resultados, entre otras), es decir, que muestre comportamientos de ciudadanía organizacional para desempeñar las actividades asignadas con responsabilidad, empeño y dedicación. Para ello, indudablemente es fundamental rediseñar y tecnificar los procesos propios de la gestión del talento humano, como son la selección y contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, gestión retributiva, prestaciones y beneficios, entre otros.

Con el cumplimiento de este objetivo se busca, además, que el personal se desarrolle en un clima organizativo sano, producto de una cultura organizacional fuerte, con personal sensibilizado y comprometido con la institución, creando relaciones laborales que propicien la entrega de servicios de administración de justicia, jurídicos y periciales con alto estándar de calidad.

También es de suma importancia tener claridad en que el Consejo Nacional de la Judicatura tiene una relación directa con el proceso de selección y procesos formativos del funcionariado judicial. En ese orden, es clave que se desarrollen relaciones cercanas de coordinación y cooperación con el Consejo, para que, respetando las atribuciones de cada ente, se puedan entregar insumos valiosos que sean determinantes en la provisión de las ternas de magistrados de cámara o jueces de la República, así como para una construcción colectiva del currículo de los programas de formación que estén en consonancia con la realidad del trabajo jurisdiccional y satisfagan las necesidades de capacitación que tienen los operadores de justicia.

0E3: Potenciar la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo jurisdiccional, jurídico, administrativo y de medicina legal.

De acuerdo a los resultados del análisis situacional y a la identificación de la problemática del Órgano Judicial, se ha podido constatar la necesidad que tiene la institución de profundizar en la modernización tecnológica, para lo cual se hará necesario invertir significativamente en este ámbito en los planos jurisdiccional, judicial, jurídico, administrativo y de medicina legal, especialmente en vista del retraso histórico que la institución presenta en el diseño y desarrollo de sistemas informáticos para las sedes judiciales.

La introducción de la sistematización y digitalización, mejor aún, del expediente electrónico, permitirá mejoras sustanciales en la prestación de los todos los servicios que ofrece el Órgano Judicial, pues por medio de estos avances se incrementará la calidad y celeridad en la gestión y ejecución de la labor sustantiva de los tribunales y de las unidades organizativas en general, sin olvidar que también eliminará la necesidad de recursos para el archivo y custodia de expedientes judiciales o libros de protocolo en físico, así como revolucionará el modelo de gestión estadística de la labor jurisdiccional, con todos los efectos positivos que esto conlleva.

Con este objetivo se busca la modernización real de los tribunales, desde luego sin descuidar las áreas jurídicas y administrativas, en consonancia con los avances tecnológicos del primer mundo, por supuesto con una adaptación a las condiciones propias de nuestro entorno, pero haciendo énfasis en el fortalecimiento de la seguridad informática, la confianza y la transparencia.

0E4: Optimizar la gestión administrativa y logística a nivel institucional.

Es indudable que el apoyo administrativo a la labor jurisdiccional es determinante para su éxito. En ese sentido, la consecución de este objetivo es fundamental para que las sedes judiciales cuenten con un equipamiento -o reemplazo de activos- oportuno y con procesos efectivos de mantenimiento preventivo y correctivo para las instalaciones, el mobiliario y el equipo, que obligadamente se deben derivar de un ágil y expedito trámite de adquisiciones de bienes y servicios, en cada una de las fases que lo componen, junto con un rediseño de la estrategia de la cadena de abastecimiento institucional. No obstante, debe ponderarse que para que lo expresado sea una realidad, es necesario que se mejore el flujo de recursos presupuestarios que el Órgano Judicial recibe.

Se busca, además, una reorganización y desconcentración de los servicios administrativos y logísticos, llevándolos al interior del país, para acercarlos a los usuarios internos, aprovechando la capacidad instalada que ya se tiene a través de las Administraciones de Centros Judiciales y el diseño de un nuevo modelo de atención a los tribunales.

0E5: Desarrollar y fortalecer los sistemas de prevención y control de la corrupción, probidad, investigación judicial e investigación profesional.

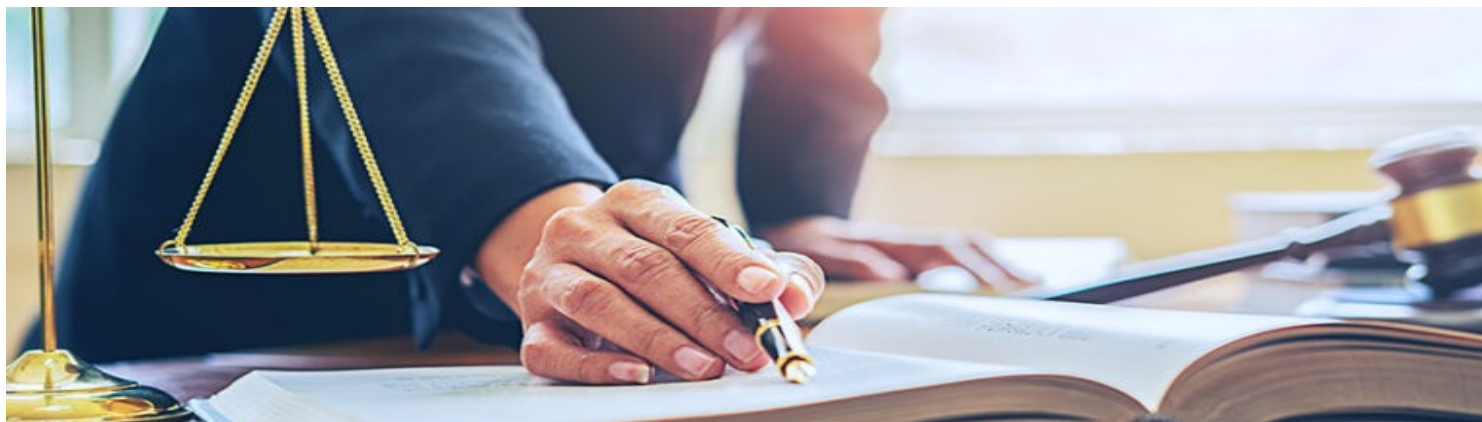
La oferta de servicios del Órgano Judicial incluye que la Corte Plena practique los recibimientos de abogados y su autorización, así como la aplicación de derecho administrativo sancionador, mediante la vigilancia de la conducta de los abogados y notarios -a través de la Sección de Investigación Profesional- y de los magistrados de cámara y jueces de la República -con el auxilio de la Dirección de Investigación Judicial-; en adición, también tiene como atribución conocer de los casos derivados de la Ley sobre el Enriquecimiento Ilícito de Funcionarios y Empleados Públicos, con el apoyo de la Sección de Probidad.

Asimismo, a partir de febrero del año 2022, se creó la Dirección para la Prevención del Lavado de Dinero y Activos, Financiamiento del Terrorismo y Anticorrupción, que tiene como función sintética desarrollar el diseño e implementación de políticas, procesos de trabajo y mecanismos encaminados a la prevención de actos relacionados al lavado de dinero, activos y financiamiento de actos de terrorismo en abogados y notarios de la República, así como de la implementación de la estrategia de prevención de la corrupción en el Órgano Judicial.

En este contexto, es dable afirmar que las funciones que ejecutan las unidades organizativas precitadas son de máxima importancia para el país, por lo que se les debe fortalecer con una plantilla de personal que esté en proporción directa con su carga laboral, así como que el personal

adscrito sea partícipe de procesos formativos continuos para enriquecer sus competencias al más alto nivel. Además, sus procesos de trabajo deben estar soportados por sistemas informáticos que los agilicen y les den confiabilidad, sin obviar que es indispensable que cuenten con el equipamiento e instalaciones adecuadas.

VI. Líneas Estratégicas



Para la consecución de cada objetivo estratégico es necesario formular una serie de líneas estratégicas, que proveen el direccionamiento de los esfuerzos y recursos institucionales, y, por otro lado, asociarlas con los programas, proyectos u otras acciones estratégicas que desarrolladas en conjunto lograrán materializar los objetivos trazados.

Para lograr los resultados esperados, las líneas estratégicas deben ser gestionadas de manera coordinada y transversal en la organización, incluyendo la participación de las unidades organizativas con competencias en aspectos jurídicos, tecnológicos, administrativos, financieros y logísticos. 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:

OE1. Optimizar la prestación de los servicios de administración de justicia, jurídicos y periciales.

- 1.1 Distribución equitativa de carga laboral de las sedes judiciales a nivel nacional.
- 1.2 Sistematización y desarrollo de herramientas orientadas a la eficiencia de los procesos judiciales.
- 1.3 Fortalecimiento de mecanismos de apoyo a la labor jurisdiccional.
- 1.4 Promover la coordinación y cooperación con instituciones y organismos nacionales e internacionales.
- 1.5 Revisión y actualización de legislación y normativas
- 1.6 Fortalecimiento del Instituto de Medicina Legal
- 1.7 Desarrollar una estrategia comunicacional interna y externa
- 1.8 Incorporar la perspectiva de género en los procesos de trabajo del Órgano Judicial.

OE2. Profesionalizar la gestión del talento humano.

- 2.1 Integración del sistema de gestión del talento humano del Órgano Judicial.
- 2.2 Mejorar la capacitación y desarrollo del personal del Órgano Judicial.
- 2.3 Tecnificación de los subsistemas de selección y contratación, gestión de remuneraciones y compensaciones y evaluación del desempeño.

2.4 Promover la transformación cultural del Órgano Judicial.

OE3. Potenciar la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo jurisdiccional, jurídico, administrativo y de medicina legal.

3.1 Fortalecer las condiciones de infraestructura tecnológica del Órgano Judicial para facilitar la transformación digital.

3.2 Desarrollar sistemas y aplicaciones informáticas en función de la efectividad institucional.

3.3 Garantizar la sostenibilidad del desarrollo tecnológico institucional.

OE4. Optimizar la gestión administrativa y logística a nivel nacional.

4.1 Desarrollar mecanismos de mejora continua y calidad en los servicios.

4.2 Desarrollar y propiciar condiciones de trabajo óptimas en sedes judiciales, jurídicas y administrativas.

4.3 Garantizar el uso y gestión de los recursos en armonía con el medio ambiente.

OE5. Desarrollar y fortalecer los sistemas de prevención y control de la corrupción, probidad, investigación judicial e investigación profesional.

5.1 Modernizar los sistemas de trabajo.

5.2 Fortalecer los mecanismos de prevención de la corrupción, de transparencia y de rendición de cuentas.

VII. Acciones Estratégicas



Cada línea estratégica tiene asociado un conjunto de acciones, programas o proyectos concretos que de forma sinérgica conducirán al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, mediante el cumplimiento de la misión y el eventual logro de la visión, bajo una cultura organizacional renovada, con una vivencia real de los valores enunciados en el pensamiento estratégico del Órgano Judicial.

En las siguientes matrices se presentan las líneas estratégicas correspondientes a cada objetivo, con sus respectivas líneas y acciones estratégicas articuladas (proyectos, programas o macroactividades).

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Acciones Estratégicas
1. Optimizar la prestación de los servicios de administración de justicia, jurídicos y periciales	1.1 Distribución equitativa de carga laboral de las sedes judiciales a nivel nacional.	1.1.1. Creación de nuevas sedes judiciales, redistribución de jurisdicciones geográficas, especializaciones o reconversiones en atención a estudios técnicos.
		1.1.2. Creación y/o extensión de funciones de Oficinas Distribuidoras de Procesos y Secretarías Receptoras y Distribuidoras de Demandas
	1.2 Sistematización y desarrollo de herramientas orientadas a la efectividad de la gestión judicial.	1.2.1 Diseñar y desarrollar sistemas informáticos de administración de casos judiciales, incorporando la digitalización en los procesos, con una implementación masiva en las cámaras de segunda instancia, juzgados de primera instancia y juzgados de paz.
		1.2.2. Implementar la firma electrónica en procesos jurisdiccionales, jurídicos y administrativos.
		1.2.3. Diseñar y ejecutar las acciones para la implementación del expediente judicial electrónico.
	1.3 Fortalecimiento de mecanismos de apoyo a la labor jurisdiccional y jurídica	1.3.1 Implementar el protocolo digital y la extensión del testimonio digitalizado.
		1.3.2. Fortalecimiento de unidades organizativas de apoyo a la labor jurisdiccional y jurídica legal.
	1.4 Promover la coordinación y cooperación con instituciones y organismos nacionales e internacionales.	1.4.1 Establecer acuerdos, convenios o cartas de entendimiento con instituciones y organismos nacionales e internacionales.
		1.4.2 Coordinar con el Consejo Nacional de la Judicatura (CNJ) la definición de temáticas consensuadas de formación de personal judicial y el intercambio de insumos para potenciar la provisión de las ternas para designación de autoridades jurisdiccionales, buscando conjuntamente el mejoramiento de la administración de justicia.
		1.4.3 Concertar con las instituciones integrantes del Sector de Justicia acciones articuladas para el fortalecimiento de las capacidades técnico-jurídicas, en el marco de actuación de la Comisión Coordinadora y la Unidad Técnica Ejecutiva (UTE), en aras de mejorar los servicios que se brindan a la población.
		1.4.4 Establecer canales de coordinación con la Dirección General de Centros Penales (DGCP) para facilitar la realización de audiencias judiciales a través de video-conferencias y simplificar los trámites de salida de privados de libertad para su traslado hacia diligencias judiciales en modalidad presencial.
		1.4.4 Entablar relaciones con organismos nacionales e internacionales, a fin de desarrollar proyectos en beneficio de la administración de justicia a través de cooperación externa.
		1.4.4 Entablar relaciones con organismos nacionales e internacionales, a fin de desarrollar proyectos en beneficio de la administración de justicia a través de cooperación externa.
	1.5 Revisión y actualización de legislación y normativas.	1.5.1 Preparar propuesta e impulsar las reformas y/o actualización de la legislación y normativa vinculante a la operatividad del Órgano Judicial.
	1.6 Fortalecimiento del Instituto de Medicina Legal	1.6.1 Fortalecer la infraestructura física del Instituto de Medicina Legal, priorizando la ejecución de proyectos de inversión pública.
		1.6.2 Desarrollar un programa de especialización continua en ciencias forenses y otras temáticas que enriquezcan las competencias del personal pericial y administrativo del Instituto de Medicina Legal.
		1.6.3 Priorizar la provisión y renovación de maquinaria y equipo técnico especializado para el desarrollo de la función pericial.
		1.6.4 Fortalecer los sistemas de trabajo mediante la sistematización de los procesos periciales y administrativos.
		1.6.5 Obtener la acreditación de los procesos periciales que se realizan en el Instituto de Medicina Legal.
		1.6.6 Establecer relaciones de intercambio con otros institutos de medicina legal a nivel internacional, así como gestionar cooperación externa para asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades del personal, equipamiento e infraestructura física.
	1.7 Desarrollar una estrategia comunicacional interna y externa.	1.7.1. Formular e implementar la estrategia de comunicaciones del Órgano Judicial.
		1.7.2. Implementar herramientas tecnológicas de acercamiento del Órgano Judicial con la ciudadanía para mejorar la imagen de la institución.
		1.7.3. Implementar mecanismos a fin de posicionar a la institución como una entidad confiable que garantiza el acceso a la justicia.
	1.8 Incorporar la perspectiva de género en los procesos de trabajo del Órgano Judicial.	1.8.1. Implementar el Plan de Acción de la Política Institucional de Igualdad de Género y Acceso de las Mujeres a la Justicia, así como otros instrumentos relativos a promover la igualdad de género en el Órgano Judicial.
		1.8.2. Transversalizar la perspectiva de género en los procesos jurisdiccionales, judiciales, jurídicos, administrativos y periciales.
		1.8.3. Aplicar los estándares de debida diligencia en los procesos de trabajo del Órgano Judicial.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Acciones Estratégicas
2. Profesionalizar la gestión del talento humano.	2.1 Integración del sistema de gestión del talento humano del Órgano Judicial.	2.1.1. Fusionar los sistemas organizativos y rediseñar los procesos que ejecutan la Unidad de Recursos Humanos y la Unidad Técnica Central, ambas adscritas a la Dirección de Talento Humano Institucional. 2.1.2. Diseñar y desarrollar un sistema informático integrado de la gestión del talento humano a nivel institucional.
	2.2 Mejorar la capacitación y desarrollo del personal del Órgano Judicial	2.2.1. Diseñar e implementar un mecanismo innovador en la adquisición de los servicios de capacitación del personal, para elevar el estándar de calidad de dichos servicios. 2.2.2. Desarrollar un programa de formación continua en: - Gestión judicial y liderazgo para Magistrados de Cámara, Jueces y Secretarios de Actuaciones. - Gestión pública y liderazgo para Gerentes, Directores y Jefaturas intermedias. - Especialización en temática técnico-jurídica para jefaturas y colaboradores jurídicos del área jurídica legal, según las necesidades reales de formación. - Especialización en temáticas que agreguen valor y mejoren el perfil profesional de los colaboradores jurídicos de la Salas de la Corte Suprema de Justicia y colaboradores judiciales de las Cámaras y Juzgados. - Especialización en temáticas de tecnologías de información y las comunicaciones. - Sensibilización y capacitación en temáticas de enfoque de género, derechos humanos. - Sensibilización y capacitación en temáticas de gestión de medio ambiente. 2.2.3. Establecer convenios con universidades o instituciones académicas de prestigio y organismos cooperantes para la formación y capacitación especializada del personal.
	2.3 Tecnificación de los subsistemas de selección y contratación, gestión de remuneraciones y compensaciones y evaluación del desempeño.	2.3.1. Diseñar e implementar una política salarial. 2.3.2. Diseñar e implementar el plan de carrera y el plan de sucesión para el personal del Órgano Judicial. 2.3.3. Rediseñar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal con base en criterios de celeridad e idoneidad técnica y transversal. 2.3.4. Rediseñar el proceso de evaluación del desempeño. 2.3.5. Definir las políticas de gestión del talento humano.
	2.4 Promover la transformación cultural del Órgano Judicial.	2.4.1 Elaborar un estudio técnico para diagnosticar el estado de la cultura organizacional del Órgano Judicial y sentar las bases para el cambio organizacional a desarrollar. 2.4.2 Administrar sistemática y periódicamente estudios de clima organizacional en sedes judiciales y dependencias del Órgano Judicial. 2.4.3 Desarrollar acciones encaminadas a reforzar comportamientos organizacionales positivos del personal 2.4.4 Sensibilizar al personal en relación a la práctica de los valores institucionales, así como de la excelencia, orientación a resultados, gestión del cambio, atención al usuario, identidad con la institución y enfoque de género.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Acciones Estratégicas
3. Potenciar la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo jurisdiccional, jurídico, administrativo y de medicina legal.	3.1 Fortalecer las condiciones de infraestructura tecnológica del Órgano Judicial para facilitar la transformación digital.	3.1.1. Rediseñar el proceso de administración de la información institucional.
		3.1.2. Establecer las condiciones para el desarrollo e implementación de sistemas informáticos y digitalización considerando la estabilidad energética, cableado, transferencia de datos, comunicaciones, redundancia en las telecomunicaciones y la escalabilidad de las aplicaciones.
		3.1.3. Fortalecer la capacidad de almacenamiento físico, seguridad informática perimetral, seguridad de la información y sitios alternos de contingencia para los diferentes sistemas del Órgano Judicial.
	3.2 Desarrollo de sistemas y aplicaciones informáticas en función de la efectividad institucional.	3.2.1 Diseñar, desarrollar e implementar sistemas de información integrados para las áreas jurisdiccional, jurídica, administrativa financiera y de medicina legal.
		3.2.2 Implementar propuesta de conversión de los centros de reproducción de documentos a centros de digitalización.
		3.2.3 Implementar el expediente judicial electrónico.
	3.3 Garantizar la sostenibilidad del desarrollo tecnológico institucional	3.3.1 Desarrollar una reestructuración organizativa en la Dirección de Desarrollo Tecnológico e Información.
		3.3.2 Conformar el Comité de Gestión Tecnológica Institucional.
		3.3.3 Formular e implementar un nuevo modelo de gestión y provisión de recursos tecnológicos para las sedes judiciales y dependencias.
		3.3.4 Fortalecer las capacidades del personal técnico informático.
		3.3.5 Mejorar los mecanismos de atención del soporte tecnológico informático para las a sedes judiciales y dependencias a nivel nacional.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Acciones Estratégicas
4. Optimizar la gestión administrativa y logística a nivel institucional.	4.1 Desarrollo de mecanismos de mejora continua y calidad en los servicios.	4.1.1. Modernizar las políticas administrativas para establecer lineamientos orientados a la atención efectiva de los requerimientos institucionales, en consonancia con los cambios del entorno.
		4.1.2 Elaborar un estudio para la implementación de la desconcentración de los procesos administrativos y logísticos.
		4.1.3 Revisar y ajustar la normativa interna que afecte la eficacia y eficiencia institucional.
		4.1.4 Fortalecer las unidades organizativas y elevar su capacidad de respuesta para satisfacer las necesidades de las sedes judiciales de manera proactiva, efectiva y oportuna.
		4.1.5 Diseñar y desarrollar un sistema informático de gestión gerencial que permita planificar, coordinar, monitorear y controlar las actividades financieras, de personal, tecnológicas, logísticas, de adquisiciones y seguridad judicial.
		4.1.6 Elaborar estudio de las condiciones del mobiliario y equipo de oficina de las sedes judiciales y dependencias, a fin de diseñar la estrategia de equipamiento.
	4.2 Desarrollar y propiciar condiciones de trabajo óptimas en sedes judiciales, jurídicas y administrativas.	4.2.1. Ejecutar el Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME).
		4.2.2. Implementar mejoras sustanciales a los procesos de adquisiciones de bienes, obras y servicios, de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, equipo e instalaciones y de la cadena de abastecimiento institucional.
		4.2.3 Elaborar diagnóstico y propuesta de solución sostenible para solventar el problema de climatización en las sedes judiciales y dependencias.
		4.2.4 Presentar una propuesta de trabajo a distancia considerando los valores agregados para la institución, para el personal y para los usuarios.
	4.3 Garantizar el uso y gestión de los recursos en armonía con el medio ambiente.	4.3.1. Promover la eficiencia energética a través del uso de energías renovables y eco amigables en los procesos de diseño y construcción de la infraestructura institucional.
		4.3.2. Implementar mecanismos para el tratamiento adecuado de desechos y residuos resultantes de los diferentes procesos de trabajo que realizan las dependencias del Órgano Judicial.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Acciones Estratégicas
5. Desarrollar y fortalecer los sistemas de prevención y control de la corrupción, probidad, investigación judicial e investigación profesional	5.1 Modernizar los sistemas de trabajo	5.1.1. Diseñar, desarrollar e implementar sistemas informáticos que brinden soporte a los procesos de trabajo y permitan interactuar <i>on-line</i> con los usuarios.
		5.1.2. Gestionar asistencia técnica con organismos cooperantes nacionales e internacionales.
		5.1.3. Desarrollar estudios técnicos de carga laboral para reforzar las plantillas de personal y mejorar el equipamiento.
		5.1.4. Fortalecer las capacidades técnico-jurídicas y transversales del personal
		5.1.5. Desconcentrar geográficamente los servicios de investigación profesional.
	5.2 Fortalecer los mecanismos de prevención de la corrupción, de transparencia y de rendición de cuentas.	5.2.1. Actualizar e implementar la estrategia para la prevención de la corrupción del Órgano Judicial.
		5.2.2. Diseñar e implementar un modelo institucional de gestión de riesgos de corrupción
		5.2.3. Diseñar, implementar y certificar un Sistema de Gestión Antisoborno en el Órgano Judicial, con base en la Norma ISO 37001:2016, en articulación al alcance que se defina técnicamente.

VIII. Vinculación entre la planeación estratégica, la planeación operativa y el presupuesto institucional

El Plan Estratégico Institucional (PEI) proporciona la base misional y estratégica que guiará el trabajo institucional para los próximos cinco años, estableciendo los objetivos y líneas estratégicas generales para lograr la visión a largo plazo. En consonancia con lo anterior, los Planes Anuales Operativos (PAO) constituyen el vínculo con la materialización de la prospectiva estratégica, pues desagregan con total especificidad los programas, proyectos y actividades concretas a realizar por cada unidad organizacional durante un año fiscal, manteniendo siempre la dirección definida en la estrategia institucional en los períodos posteriores.

Para asegurar la consecución de las métricas se han establecido un conjunto de indicadores que permitan el monitoreo y muestren el avance o la identificación de desviaciones oportunas para modificar la acción si fuera necesario, tal como se explica en el apartado VIII Control, Seguimiento y Realimentación. Los Planes Anuales Operativos deben considerarse como guías para la acción, debiendo ajustarse conforme los resultados que se vayan obteniendo como parte del seguimiento.

En conexión con estos instrumentos, el presupuesto anual de la institución debe mantener un alineamiento o articulación directa con la estrategia (PEI) y la táctica (PAO), de manera que oriente la asignación de recursos para viabilizar la ejecución de todas las acciones programadas, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos institucionales y, en consecuencia, se genere valor público para los usuarios, el cual debe estar sostenido por un círculo virtuoso de mejoramiento continuo en la prestación de los servicios de administración de justicia, jurídico legales, administrativos y de medicina legal que el Órgano Judicial brinda a sus usuarios.

El siguiente diagrama sintetiza la vinculación entre el Plan Estratégico Institucional, los Planes Anuales Operativos y el Presupuesto Institucional:

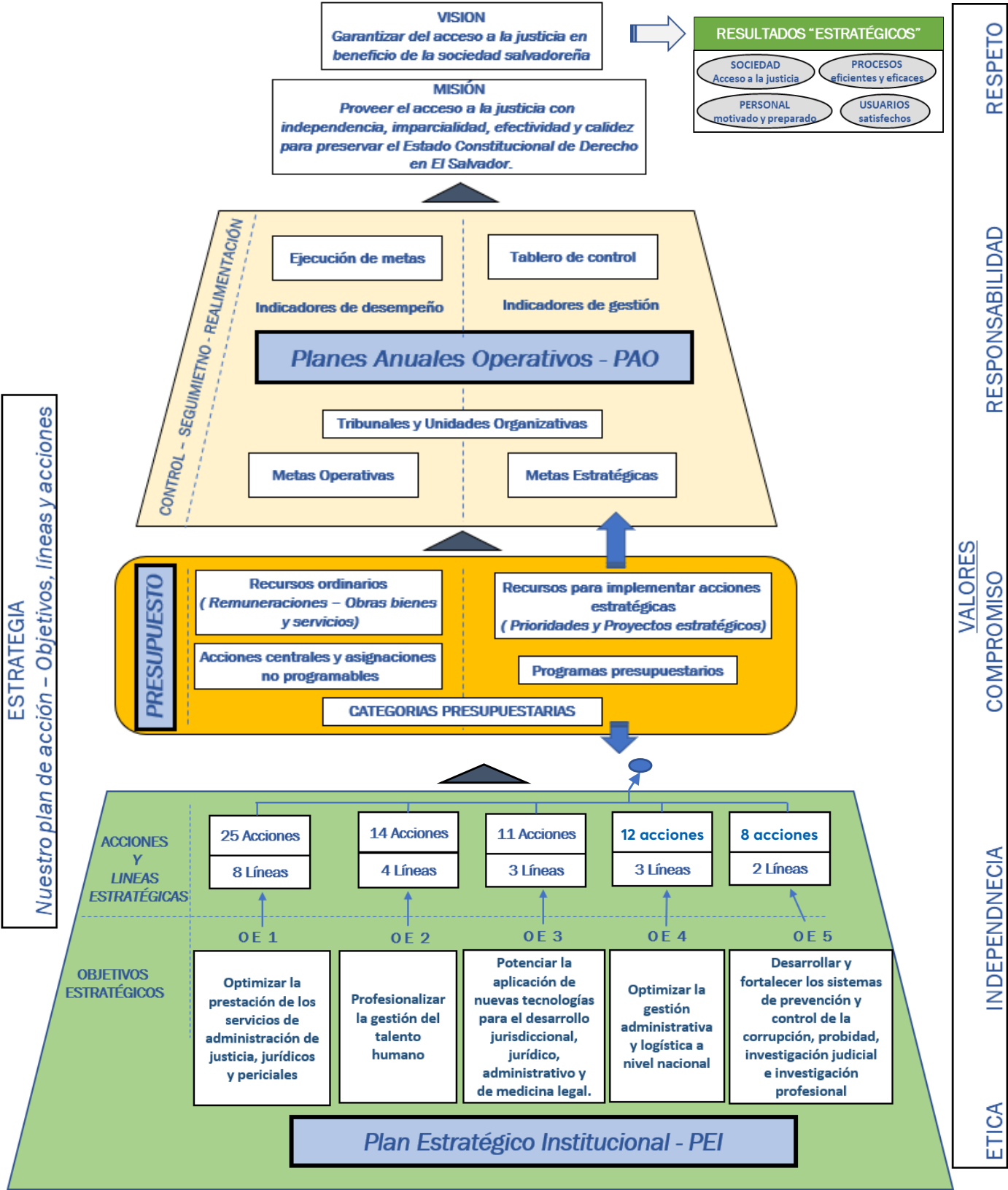


Diagrama No. 2 - Alineamiento PEI - PAO - Presupuesto Institucional

IX. Mapa Estratégico

A través del Mapa Estratégico se representa la relación causa-efecto existente entre los objetivos estratégicos definidos, así como describe la estrategia institucional de manera gráfica y coherente, utilizando las perspectivas de un cuadro de mando integral adaptado al Órgano Judicial.

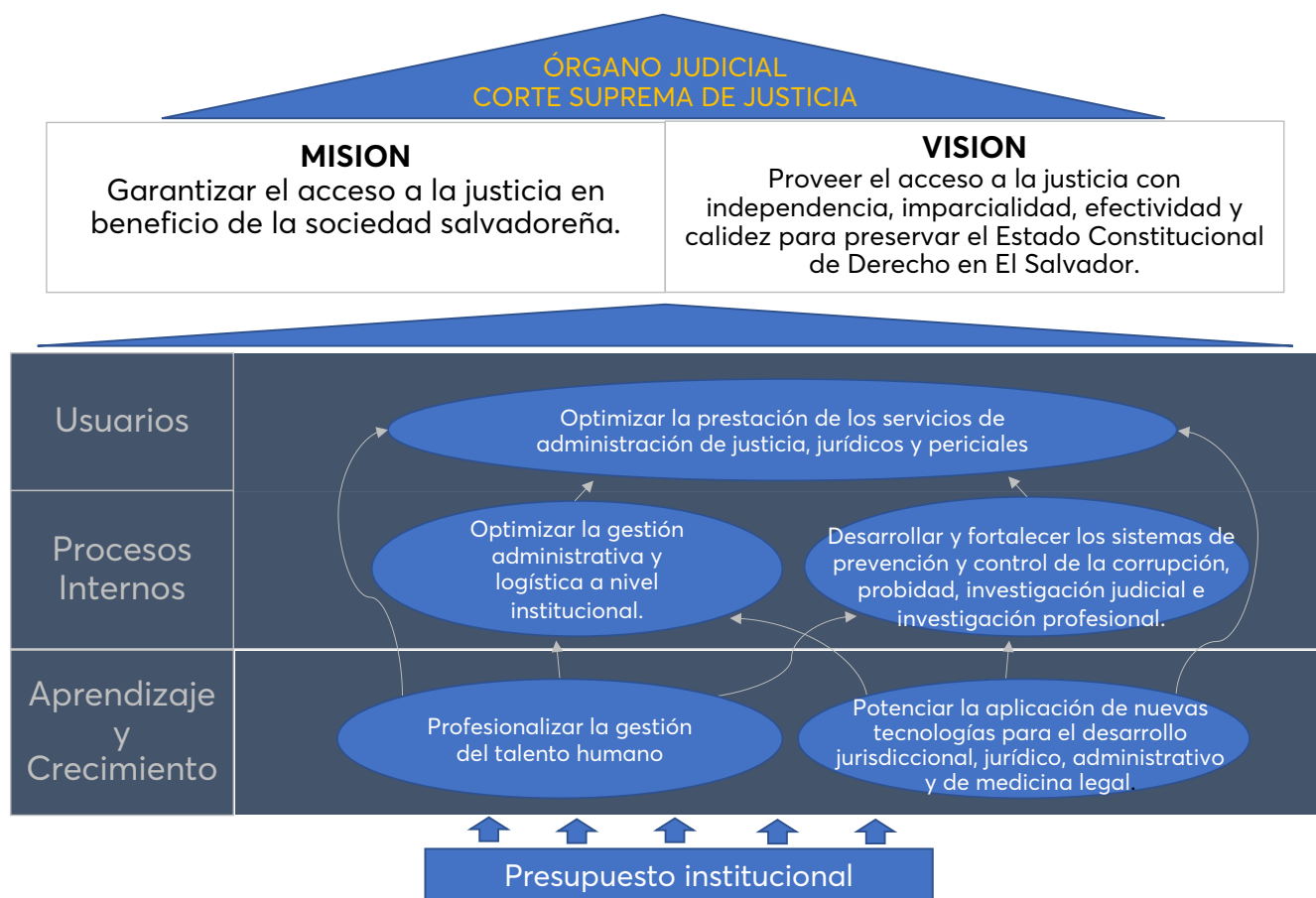


Diagrama No. 3 – Mapa Estratégico

PERSPECTIVAS

Aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva recalca la importancia de invertir en las capacidades del personal y el fortalecimiento de los sistemas de gestión del talento humano, así como en la implementación de nuevas tecnologías aplicadas a los procesos judiciales, jurídicos y administrativos, siendo, además, el soporte para alcanzar los resultados deseados en las otras perspectivas.

Procesos Internos: relacionada estrechamente con la cadena de valor, es decir, con el desarrollo óptimo de los procesos administrativos, financieros y logísticos críticos necesarios para la generación de servicios judiciales de calidad y, en consecuencia, para el logro de los objetivos planteados, incidiendo de forma directa en la perspectiva del usuario.

Usuarios: referida a la creación de valor público, es decir, de la satisfacción de los requerimientos de los justiciables, a través del mejoramiento efectivo de los servicios.

X. Metodología de seguimiento, control y evaluación

Para garantizar la ejecución exitosa del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, se ha diseñado un mecanismo de seguimiento y control efectivo, que permitirá la realimentación oportuna sobre los avances y hechos más relevantes en materia judicial, jurídica, administrativa y de medicina legal.

Para ello, el modelo se operativizará por medio de las propuestas que presenten las unidades organizativas intervinientes a través de la programación de metas estratégicas en cada Plan Anual Operativo del quinquenio, en construcción conjunta con la Dirección de Planificación Institucional, a fin de vincular efectivamente las acciones, líneas y objetivos del Plan Estratégico Institucional.

Las unidades organizativas responsables de la ejecución de metas estratégicas reportarán el avance a través de los informes mensuales de seguimiento de los Planes Anuales Operativos, los cuales serán consolidados en la Dirección de Planificación Institucional, para la elaboración de un tablero de indicadores de cumplimiento de metas que será plasmado en los informes de avance de ejecución del Plan Estratégico Institucional, que a la vez permitirán conocer el avance porcentual de los objetivos estratégicos y, en forma global, del plan en relación al período de vigencia.

En ese orden de ideas, los principales indicadores de desempeño relacionados a las líneas estratégicas para medir los resultados a nivel de acciones estratégicas se detallan a continuación:

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Indicador	Acciones Estratégicas
1. Optimizar la prestación de los servicios de administración de justicia, jurídicos y periciales	1.1. Distribución equitativa de carga laboral en sedes judiciales a nivel nacional.	Cantidad de sedes judiciales creadas, reconvertidas o con jurisdicción geográfica redistribuida	1.2.1. Creación de nuevas sedes judiciales, redistribución de jurisdicciones geográficas, especializaciones o reconversiones en atención a estudios técnicos.
		Número de sedes judiciales con carga laboral asignada equilibrada	1.2.2. Creación y/o extensión de funciones de Oficinas Distribuidoras de Procesos y Secretarías Receptoras y Distribuidoras de Demandas
	1.2. Sistematización y desarrollo de herramientas orientadas a la efectividad de la gestión judicial.	Cantidad de sistemas informáticos de administración de casos implementados en sedes judiciales	1.2.1 Diseñar y desarrollar sistemas informáticos de administración de casos judiciales, incorporando la digitalización en los procesos, con una implementación masiva en las cámaras de segunda instancia, juzgados de primera instancia y juzgados de paz.
		Cantidad de sedes judiciales y dependencias que han implementado la firma digital	1.2.2. Implementar la firma digital en procesos jurisdiccionales, jurídicos y administrativos.
		Porcentaje de sedes judiciales que han implementado el expediente judicial electrónico	1.3.3. Diseñar y ejecutar las acciones para la implementación del expediente judicial electrónico.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Indicador	Acciones Estratégicas
1. Optimizar la prestación de los servicios de administración de justicia, jurídicos y periciales	1.3. Fortalecimiento de mecanismos de apoyo a la labor jurisdiccional y jurídica.	Protocolo digital y extensión del testimonio digitalizado implementados.	1.3.1 Implementar el protocolo digital y la extensión del testimonio digitalizado.
		Cantidad de unidades de apoyo a la labor jurisdiccional y jurídica legal fortalecidas con capital humano y recursos.	1.3.2. Fortalecimiento de unidades organizativas de apoyo a la labor jurisdiccional y jurídica legal.
	1.4. Promover la coordinación y cooperación con instituciones y organismos nacionales e internacionales.	Cantidad de acuerdos, memorandos de entendimiento y convenios con organismos nacionales e internacionales.	1.4.1 Establecer acuerdos, convenios o cartas de entendimiento con instituciones y organismos nacionales e internacionales.
			1.4.2 Coordinar con el Consejo Nacional de la Judicatura (CNJ) la definición de temáticas consensuadas de formación de personal judicial y el intercambio de insumos para potenciar la provisión de las ternas para designación de autoridades jurisdiccionales, buscando conjuntamente el mejoramiento de la administración de justicia.
			1.4.3 Concertar con las instituciones integrantes del Sector de Justicia acciones articuladas para el fortalecimiento de las capacidades técnico-jurídicas, en el marco de actuación de la Comisión Coordinadora, en aras de mejorar los servicios que se brindan a la población.
			1.4.4 Establecer canales de coordinación con la Dirección General de Centros Penales (DGCP) para facilitar la realización de audiencias judiciales a través de video-conferencias y simplificar los trámites del traslado de privados de libertad hacia diligencias judiciales en modalidad presencial.
		Cantidad de gestiones efectivas con entes cooperantes	1.4.4 Entablar relaciones con organismos nacionales e internacionales, a fin de desarrollar proyectos en beneficio de la administración de justicia a través de cooperación externa.
	1.5. Revisión y actualización de legislación y normativas.	Cantidad de propuestas de reforma legal o cambios de normativa presentadas a la Asamblea Legislativa	1.5.1 Preparar propuesta e impulsar las reformas y/o actualización de la legislación y normativa vinculante a la operatividad del Órgano Judicial.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Indicador	Acciones Estratégicas
1. Optimizar la prestación de los servicios de administración de justicia, jurídicos y periciales	1.6. Fortalecimiento del Instituto de Medicina Legal	Cantidad de proyectos de inversión pública ejecutados	1.6.1 Fortalecer la infraestructura física del Instituto de Medicina Legal, priorizando la ejecución de proyectos de inversión pública.
		Cantidad de peritos y personal administrativo del IML capacitados	1.6.2 Desarrollar un programa de especialización continua en ciencias forenses y otras temáticas que enriquezcan las competencias del personal pericial y administrativo del Instituto de Medicina Legal.
		Cantidad de unidades organizativas periciales y administrativas del IML equipadas	1.6.3 Priorizar la provisión y renovación de maquinaria y equipo técnico especializado para el desarrollo de la función pericial.
		Cantidad de sistemas informáticos implementados	1.6.4 Fortalecer los sistemas de trabajo mediante la sistematización de los procesos periciales y administrativos.
		Cantidad de procesos periciales acreditados	1.6.5 Obtener la acreditación de los procesos periciales que se realizan en el Instituto de Medicina Legal.
		Cantidad de gestiones efectivas con organismos externos	1.6.6 Establecer relaciones de intercambio con otros institutos de medicina legal a nivel internacional, así como gestionar cooperación externa para asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades del personal, equipamiento e infraestructura física.
	1.7 Desarrollar una estrategia comunicacional interna y externa.	Estrategia de comunicaciones implementada	1.7.1. Formular e implementar la estrategia de comunicaciones del Órgano Judicial.
		Cantidad de herramientas y mecanismos de comunicación implementados	1.7.2. Implementar herramientas tecnológicas de acercamiento del Órgano Judicial con la ciudadanía para mejorar la imagen de la institución.
			1.7.3. Implementar mecanismos a fin de posicionar a la institución como una entidad confiable que garantiza el acceso a la justicia.
	1.8. Incorporar la perspectiva de género en los procesos de trabajo del Órgano Judicial.	Porcentaje de ejecución del Plan de acción de la Política Institucional de Igualdad de Género y Acceso de las Mujeres a la Justicia.	1.8.1. Implementar el Plan de Acción de la Política Institucional de Igualdad de Género y Acceso de las Mujeres a la Justicia, así como someterla a actualización periódica.
			1.8.2 Transversalizar la perspectiva de género en los procesos jurisdiccionales, judiciales, jurídicos, administrativos y periciales.
			1.8.3 Aplicar los estándares de debida diligencia en los procesos de trabajo del Órgano Judicial

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Indicador	Acciones Estratégicas
2. Profesionalizar la gestión del talento humano.	2.1 Integración del sistema de gestión del talento humano del Órgano Judicial.	Sistema organizativo de funcionamiento fusionado	2.1.1. Fusionar los sistemas organizativos y rediseñar los procesos que ejecutan la URH y UTC de la DTHI.
		Sistema informático integrado implementado	2.1.2. Diseñar y implementar de un sistema informático integrado de la gestión del talento humano a nivel institucional.
	2.2 Mejorar la capacitación y desarrollo del personal del Órgano Judicial	Cantidad de funcionarios y empleados capacitados	2.2.1. Diseñar e implementar un mecanismo innovador en la adquisición de los servicios de capacitación del personal, para elevar el estándar de calidad de dichos servicios.
			2.2.2. Desarrollar un programa de formación continua en:
			Gestión judicial y liderazgo para Magistrados de cámara, Jueces y Secretarios de actuaciones.
			Gestión pública y liderazgo para Gerentes, Directores y Jefaturas intermedias.
			Especialización en temática técnico-jurídica para jefaturas y colaboradores jurídicos del área jurídica legal, según las necesidades reales de formación.
			Especialización en temáticas que agreguen valor y mejoren el perfil profesional de los colaboradores jurídicos de la Salas de la CSJ y colaboradores judiciales de las Cámaras y Juzgados.
			Especialización en temáticas de tecnologías de la información y las comunicaciones.
			Sensibilización y capacitación de temáticas de enfoque de género, derechos humanos.
			Sensibilización y capacitación de temáticas de gestión de medio ambiente.
		Cantidad de convenios suscritos	2.2.3. Establecer convenios con universidades e instituciones académicas de prestigio y organismos cooperantes para la formación y capacitación especializada del personal.
	2.3 Tecnificación de los subsistemas de selección y contratación, gestión de remuneraciones y compensaciones y evaluación del desempeño.	Política salarial implementada	2.3.1. Diseñar e implementar una política salarial.
		Plan de carrera y plan de sucesión implementados	2.3.2. Diseñar e implementar un plan de carrera y de sucesión para el personal del Órgano Judicial.
		Proceso de reclutamiento y selección rediseñado	2.3.3. Rediseñar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal con base en criterios de celeridad e idoneidad técnica y transversal.
		Proceso de evaluación del desempeño rediseñado	2.3.4. Rediseñar el proceso de evaluación del desempeño.
		Políticas de gestión del talento humano aprobadas	2.3.5. Definir las políticas de gestión del talento humano.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Indicador	Acciones Estratégicas
2. Profesionalizar la gestión del talento humano.	2.4 Promover la transformación cultural del Órgano Judicial.	Diagnóstico elaborado y propuesta de gestión del cambio presentada	2.4.1 Elaborar un estudio técnico para diagnosticar el estado de la cultura organizacional del Órgano Judicial y sentar las bases para el cambio organizacional a desarrollar.
		Cantidad de estudios de clima organizacional elaborados	2.4.2 Administrar periódicamente estudios de clima organizacional en sedes judiciales y dependencias del Órgano Judicial.
		Número de acciones implementadas	2.4.3 Desarrollar acciones encaminadas a reforzar comportamientos organizacionales positivos del personal.
		Cantidad de personal sensibilizado	2.4.4 Sensibilizar al personal en relación a la práctica de los valores institucionales, así como de la excelencia, orientación a resultados, gestión del cambio, atención al usuario, identidad con la institución y enfoque de género.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Indicador	Acciones Estratégicas
3. Potenciar la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo jurisdiccional, jurídico, administrativo y de medicina legal.	3.1 Fortalecer las condiciones de infraestructura tecnológica del Órgano Judicial para facilitar la transformación digital.	Proceso de administración de información rediseñado	3.1.1. Rediseñar el proceso de administración de la información institucional.
		Condiciones estructurales de tecnología mejoradas	3.1.2. Establecer las condiciones para el desarrollo e implementación de sistemas informáticos y digitalización considerando la estabilidad energética, cableado, transferencia de datos, comunicaciones, redundancia en las telecomunicaciones y la escalabilidad de las aplicaciones.
			3.1.3. Fortalecer la capacidad de almacenamiento física, seguridad informática perimetral, seguridad de la información y sitios alternos de contingencia para los diferentes sistemas del Órgano Judicial.
	3.2 Desarrollo de sistemas informáticos en función de la efectividad institucional.	Cantidad de sistemas informáticos implementados	3.2.1 Diseñar, desarrollar e implementar sistemas de información integrados para las áreas jurisdiccional, jurídica, administrativa financiera y de medicina legal.
		Porcentaje de centros de reproducción de documentos convertidos a centros de digitalización	3.2.2 Implementar propuesta de conversión de los centros de reproducción de documentos a centros de digitalización.
		Porcentaje de sedes judiciales que han implementado el expediente electrónico.	3.2.3 Implementar el expediente judicial electrónico

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Indicador	Acciones Estratégicas
3. Potenciar la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo jurisdiccional, jurídico, administrativo y de medicina legal.	3.3 Garantizar la sostenibilidad del desarrollo tecnológico institucional	Reestructuración organizativa implementada	3.3.1 Desarrollar una reestructuración organizativa en la Dirección de Desarrollo Tecnológico e Información.
		Comité de Gestión Tecnológica Institucional conformado	3.3.2 Conformar el Comité de Gestión Tecnológica Institucional.
		Modelo de gestión implementado	3.3.3 Formular e implementar un nuevo modelo de gestión y provisión de recursos tecnológicos para las sedes judiciales y dependencias.
		Cantidad de personal técnico informático capacitado	3.3.4 Fortalecer las capacidades del personal técnico informático.
		Mecanismos de atención del soporte tecnológico rediseñados e implementados Encuesta de satisfacción de usuarios	3.3.5 Mejorar los mecanismos de atención del soporte tecnológico informático para las sedes judiciales y dependencias a nivel nacional.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Indicador	Acciones Estratégicas
4. Optimizar la gestión administrativa y logística a nivel institucional.	4.1 Desarrollo de mecanismos de mejora continua y calidad en los servicios.	Políticas administrativas implementadas	4.1.1. Modernizar las políticas administrativas para establecer lineamientos para la atención efectiva de los requerimientos institucionales en consonancia con los cambios del entorno.
		Estudio de la desconcentración de los procesos administrativos y logísticos implementado	4.1.2 Elaborar un estudio para la implementación de la desconcentración de los procesos administrativos y logísticos.
		Cantidad de propuestas de normas internas reformadas y autorizadas	4.1.3 Revisar y ajustar la normativa interna que afecte la eficacia y eficiencia institucional.
		Cantidad de Administraciones de Centros Judiciales fortalecidas con capital humano y recursos	4.1.4 Fortalecer las Administraciones de Centros Judiciales y elevar su capacidad de respuesta para satisfacer las necesidades de las sedes judiciales de manera proactiva, efectiva y oportuna.
		Sistema informático implementado	4.1.5 Diseñar y desarrollar un sistema informático de gestión gerencial que permita planificar, coordinar, monitorear y controlar las actividades financieras, de personal, tecnológicas, logísticas, de adquisiciones y seguridad judicial.
		Estrategia de equipamiento diseñada	4.1.6 Elaborar estudio de las condiciones del mobiliario y equipo de oficina de las sedes judiciales y dependencias, a fin de diseñar la estrategia de equipamiento.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Indicador	Acciones Estratégicas
4. Optimizar la gestión administrativa y logística a nivel institucional.	4.2 Desarrollar y propiciar condiciones de trabajo óptimas en sedes judiciales, jurídicas y administrativas.	Porcentaje de ejecución del PRIPME	4.2.1. Ejecutar el Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME).
		Proceso de adquisición de bienes, obras y servicios mejorado	4.2.2. Implementar mejoras sustanciales a los procesos de adquisiciones de bienes, obras y servicios, de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, equipo e instalaciones y de la cadena de abastecimiento institucional.
		Porcentaje de sedes judiciales y dependencias climatizadas	4.2.3 Elaborar diagnóstico y propuesta de solución sostenible para solventar el problema de climatización en las sedes judiciales y dependencias.
		Propuesta de trabajo a distancia aprobada	4.2.4 Presentar una propuesta de trabajo a distancia considerando los valores agregados para la institución y para el personal
	4.3 Garantizar el uso y gestión de los recursos en armonía con el medio ambiente.	Porcentaje de centros de trabajo con aplicación de energías renovables	4.3.1. Promover la eficiencia energética a través del uso de energías renovables y eco amigables aplicadas en la infraestructura institucional.
		Porcentaje de efectividad en el tratamiento de desechos	4.3.2. Implementar mecanismos para el tratamiento adecuado de desechos y residuos resultantes de los diferentes procesos que realizan las dependencias del Órgano Judicial.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Indicador	Acciones Estratégicas
5. Desarrollar y fortalecer los sistemas de prevención y control de la corrupción, probidad, investigación judicial e investigación profesional	5.1 Modernizar los sistemas de trabajo	Cantidad de sistemas informáticos implementados	5.1.1. Diseñar, desarrollar e implementar sistemas informáticos que brinden soporte a los procesos de trabajo y permitan interactuar <i>on-line</i> con los usuarios.
		Cantidad de gestiones efectivas con organismos cooperantes	5.1.2. Gestionar asistencia técnica con organismos cooperantes nacionales e internacionales.
	5.1 Modernizar los sistemas de trabajo (cont.)	Estudio técnico de carga laboral desarrollado	5.1.3. Desarrollar estudios técnicos de carga laboral para reforzar las plantillas de personal y mejorar el equipamiento.
		Cantidad de personal capacitado	5.1.4. Fortalecer las capacidades técnico-jurídicas y transversales del personal
		Número de sedes de investigación profesional desconcentradas	5.1.5. Desconcentrar geográficamente los servicios de investigación profesional.
	5.2 Fortalecer los mecanismos de prevención de la corrupción, de transparencia y de rendición de cuentas.	Porcentaje de avance en la ejecución de la estrategia de prevención de la corrupción.	5.2.1. Actualizar e implementar la estrategia de prevención de la corrupción del Órgano Judicial.
		Modelo institucional de gestión de riesgos de corrupción diseñado e implementado	5.2.2. Diseñar e implementar un modelo institucional de gestión de riesgos de corrupción.
		Porcentaje de avance en implementación del Sistema de Gestión Antisoborno.	5.2.3. Diseñar, implementar y certificar un Sistema de Gestión Antisoborno en el Órgano Judicial, con base en la Norma ISO 37001:2016, en articulación al alcance que se defina técnicamente.
		Porcentaje de avance en certificación del Sistema de Gestión Antisoborno	

XI. Cronograma de ejecución del Plan Estratégico Institucional

El siguiente cronograma muestra la proyección de los plazos generales de ejecución del Plan Estratégico Institucional para los períodos de 2022 a 2026, correspondientes a los objetivos y líneas estratégicas definidas:

Objetivos y Líneas Estratégica	2022	2023	2024	2025	2026
OE1. Optimizar la prestación de los servicios de administración de justicia, jurídicos y periciales.					
1.1. Distribución equitativa de carga laboral en sedes judiciales a nivel nacional.					
1.2. Sistematización y desarrollo de herramientas orientadas a la efectividad de la gestión judicial.					
1.3. Fortalecimiento de mecanismos de apoyo a la labor jurisdiccional y jurídica					
1.4. Promover la coordinación y cooperación con instituciones y organismos nacionales e internacionales.					
1.5. Revisión y actualización de legislación y normativas.					
1.6. Fortalecimiento del Instituto de Medicina Legal					
1.7. Desarrollar una estrategia comunicacional interna y externa.					
1.8. Incorporar la perspectiva de género en los procesos de trabajo del Órgano Judicial					
OE2. Profesionalizar la gestión del talento humano.					
2.1 Integración del sistema de gestión del talento humano del Órgano Judicial.					
2.2 Mejorar la capacitación y desarrollo del personal del Órgano Judicial					
2.3 Tecnificación de los subsistemas de selección y contratación, gestión de remuneraciones y compensaciones y evaluación del desempeño.					
2.4 Promover la transformación cultural del Órgano Judicial.					
OE3. Potenciar la aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo jurisdiccional, jurídico, administrativo y de medicina legal.					
3.1 Fortalecer las condiciones de infraestructura tecnológica del Órgano Judicial para facilitar la transformación digital.					
3.2 Desarrollo de sistemas y aplicaciones informáticas en función de la efectividad institucional.					
3.3 Garantizar la sostenibilidad del desarrollo tecnológico institucional					
OE4. Optimizar la gestión administrativa y logística a nivel institucional.					
4.1 Desarrollo de mecanismos de mejora continua y calidad en los servicios.					
4.2 Desarrollar y propiciar condiciones de trabajo óptimas en sedes judiciales, jurídicas y administrativas.					
4.3 Garantizar el uso y gestión de los recursos en armonía con el medio ambiente.					
OE5. Desarrollar y fortalecer los sistemas de prevención y control de la corrupción, probidad, investigación judicial e investigación profesional.					
5.1 Modernizar los sistemas de trabajo					
5.2 Fortalecer los mecanismos de prevención de la corrupción, de transparencia y de rendición de cuentas.					

La ejecución de los objetivos y líneas se representan en cada año con las casillas sombreadas, ilustrando que a medida se vayan ejecutando las líneas estratégicas se completará la ejecución de los objetivos estratégicos.

Es importante mencionar que para su ejecución será necesario gestionar una efectiva asignación presupuestaria en los períodos de vigencia del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, de manera que se prioricen los recursos para la ejecución de las acciones y proyectos encaminados al logro de los objetivos estratégicos institucionales, en cada ejercicio de formulación del presupuesto institucional.

Así mismo, el liderazgo que ejerzan las autoridades institucionales será fundamental para que el éxito y logro de los objetivos, haciendo que prevalezcan los principios de eficacia y eficiencia, procurando el cumplimiento de los plazos establecidos.





ÓRGANO JUDICIAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2022-2026