

**MANUAL DE BUENAS PRACTICAS EN PLANIFICACION
ESTRATEGICA
DOCUMENTO CONCEPTUAL**

Innovación en la función jurisdiccional

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

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	5
GLOSARIO DE TERMINOS.....	5
PARTE I: DEFINICIONES CONCEPTUALES FUNDAMENTALES.....	5
Presupuestos fundamentales del Estado	5
Del Estado de Policía al Estado de Derecho.....	6
Preocupación substancial en busca de la excelencia	6
Cualidades esenciales de la jurisdicción	7
Adaptación necesaria	7
Ser parte de la solución	7
Evolución	8
Integración.....	9
Grandes y pequeñas transformaciones.....	9
Críticas a la judicatura, (de la población en general)	10
I.- EL PODER JUDICIAL TIENE UN APORTE MINIMO AL DESARROLLO SOCIAL, CULTURAL Y ECONOMICO DE LA NACION.	10
1.- Falta de seguridad jurídica. Variabilidad de las determinaciones sobre una misma materia, con ausencia de estabilidad y falta de seguridad jurídica.	10
2.- Falta de poder efectivo de las instancias superiores en los aspectos jurisdiccionales..	10
3.- Falta de especialización en todas las materias.	11
4.- Falta de independencia.....	12
5.- Falta de coordinación general.....	12
6.- Falta de un ejercicio ejemplarizador de la disciplina interna.	12
II.- SE DEBEN GENERAR CAMBIOS EN LA FORMA COMO SE EJERCE LA FUNCION JURISDICCIONAL Y SE EJECUTAN LOS PROCEDIMIENTOS PARA HACERLOS MAS EXPEDITOS, PERMITIENDO QUE UTILICEN LAS MEJORES HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS Y DE GESTIÓN.	13
7.- Falta de una tramitación judicial eficiente.....	13
III.- EL PODER JUDICIAL DEBE COMUNICARSE CON LA SOCIEDAD.....	13
8.- Falta de política comunicacional y difusión efectiva.	14
9.- Falta de transparencia activa.	14
IV.- DEBE EXISTIR MAYOR PREOCUPACION EN LA PROTECCION DE LAS PERSONAS EN CONDICIONES DE VULNERABILIDAD.	15
10.- Mayor protección a las víctimas.	15

Críticas internas, (de los integrantes del Poder Judicial)	15
Puntos de Vista para dar respuesta a los requerimientos:	15
Competencia legislativa.	16
Respuesta exclusivamente judicial.....	16
Compatibilidad de las respuestas	17
No existe una respuesta	17
Coordinación de esfuerzos	17
Proyectos en trámite	18
Interrogante a responder	18
Desafíos.	19
Atención integral de las demandas	19
Agente del desarrollo y vinculación con los usuarios	20
Adaptarse	20
Retos para redefinir la Estrategia del Poder Judicial para enfrentar las criticas	20
A.- Cambio de paradigma.....	21
La planificación,.....	21
Abandonar modelos rígidos	21
El Objetivo	22
La Flexibilización Presupuestaria para los Poderes Judiciales.....	22
B.- Abordar las críticas como un problema propio,	25
Cómo abordar las Críticas internas.	26
CAMBIO DE PARADIGMAS	26
- ESTABILIDAD EN EL CAMBIO.	27
- INNOVAR PUEDE TENER POR EFECTO DAR ESTABILIDAD.....	27
- INTEGRACION SISTEMICA.....	27
- EL EJERCICIO DE LA JURISDICCIONAL ES UNA FUNCION, NO UN PODER.....	27
- LA MAYOR GARANTIA PARA TODAS LAS PERSONAS EN UN ESTADO ES LA INDEPENDENCIA DE LOS JUECES.....	28
- MAXIMA GARANTIA DISCIPLINARIA Y MAXIMA EXIGENCIA DE PROBIDAD.....	28
- LA COMUNICACIÓN Y LA DIFUSION SON INDISPENSABLES.	28
- TODO ES PÚBLICO, LA EXCEPCION ES LA RESERVA.....	29
- EL PODER JUDICIAL NO DEBE GENERAR CONDICIONES DE VULNERABILIDAD.	29
- IGUALAR EN DERECHOS A VICTIMAS Y VICTIMARIOS.....	29
- HAY QUE SER PARTE DE LA SOLUCION Y NO PARTE DEL PROBLEMA.	29

- PARTICIPACION E INTEGRACION, DOS VERBOS A CONJUGAR EN EL PODER JUDICIAL.	29
PARTE II: DEFINICIONES ESTRATEGICAS FUNDAMENTALES	31
El método científico, la planificación y la estabilidad en el cambio.....	31
DEFINICIONES ESTRATEGICAS A LEVANTAR Y ELABORAR	31
DEFINICIÓN TEÓRICA DE LOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS.....	32
MISIÓN: Quiénes somos, qué hacemos y para qué?	32
VISIÓN: ¿Cómo queremos ser reconocidos?	32
TEMAS ESTRATÉGICOS:	32
EJES TRANSVERSALES:	33
VALORES COMPARTIDOS:	33
PROPUESTAS DE DEFINICIONES ESTRATÉGICAS A INCORPORAR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS (ACUERDO DEL EQUIPO DE TRABAJO).....	34
➤ ACUERDO SOBRE LA DECLARACIÓN DE VISION A INCLUIR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS:.....	34
➤ ACUERDO SOBRE LA DECLARACIÓN DE MISION A INCLUIR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS:.....	35
➤ ACUERDO SOBRE LA DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS ETICOS A INCLUIR EN EL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS:	35
➤ EJES TRANSVERSALES	36
➤ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CENTRALES	37
DEFINIR PROYECTOS ESTRATEGICOS, en el ámbito Plazos Legales y Retraso	37
DEFINIR PROYECTOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de la Gestión de RRHH:	38
DEFINIR PROYECTOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de Planificación Institucional y Gestión Judicial Procesos, modernización excelencia, sistema de planificación	39
DEFINIR PROYECTOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de Comunicación Judicial Estratégica y participación Ciudadana.....	41
DEFINIR PROYECTOS ESTRATÉGICOS, en el ámbito de Transparencia y Rendición de Cuentas.....	42
➤ INDICADORES Y METAS DE GESTIÓN, EN EL ÁREA:	43
BIBLIOGRAFIA	43

INTRODUCCION

En preparación, antes de la Reunión Preparatoria de Bolivia

GLOSARIO DE TERMINOS

En preparación, antes de la Reunión Preparatoria de Bolivia

PARTE I: DEFINICIONES CONCEPTUALES FUNDAMENTALES

Presupuestos fundamentales del Estado

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

Del Estado de Policía al Estado de Derecho

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

Preocupación substancial en busca de la excelencia

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

Cualidades esenciales de la jurisdicción

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

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

Adaptación necesaria

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

Ser parte de la solución

El cambio importa perfeccionamiento, procurar el crecimiento, desarrollar una institucionalidad, así como sus procedimientos y la calidad de las respuestas. Se obtiene de esta forma una verdadera adecuación. Sin embargo, la búsqueda comprendiendo lo anterior la excede, se pretende crear nuevos caminos, incursionar nuevos rumbos, dar paso a nuevas ideas, explorar soluciones que no están

presentes, es más que una adaptación, es una transformación. Tal respuesta debe tener incorporados criterio de pro actividad (determinadas por el propio órgano), responsabilidad (estudiar todos sus contornos y alternativas), oportunidad (sin dilación), estabilidad (permanencia en el tiempo), igualdad (respetando las particularidades), integridad (se absorban todas los requerimientos y de todas las actividades), inclusividad (con la participación y escuchando a todos los integrantes de la organización como externos afectados si es posible), creatividad (sin temor a impulsar el establecimiento de herramientas, procedimientos y soluciones nuevas, con los necesarios resguardos) y fundamentalmente de calidad (responda a valores y principios substanciales). Detenerse, conservar, evitar las transformaciones y no realizar el cambio por quienes ejercen la función, la historia se ha encargado de enseñar que la adaptación igualmente se produce, pero desde fuera, sin su participación y muchas veces en contra de ellos mismos, quienes además de quedar al margen, dan paso a una etapa de transición en la alteración de sus estructuras, en el cambio de los paradigmas o líneas directrices, llegando incluso a sustituirles, aislarles o ignorarles en la nueva concepción. Responder a las señales y hacerlo tempranamente no solamente importa superar deficiencias, sino que sobrevivir y, además, ser parte de la solución, de la nueva concepción que la sociedad exige, cuando lo existente ya no responde a su confianza y expectativas.

Evolución

Como se ha indicado el primer paso en toda evolución es la observación, luego vendrá la etapa de dar respuesta a las demandas, pero idealmente anticiparse a ellas, evolucionar en la prestación del

servicio, incluso con planes experimentales y requerimientos propios, que no han sido recibidos desde fuera (ofertas no demandadas).

Integración

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

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

Grandes y pequeñas transformaciones

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

Críticas a la judicatura, (de la población en general)

Puestos a pensar en los mayores cuestionamientos al ejercicio de la función jurisdiccional, estos se pueden agrupar en **cuatro grandes grupos**, los que ciertamente deben superarse.

1.- EL PODER JUDICIAL TIENE UN APORTE MINIMO AL DESARROLLO SOCIAL, CULTURAL Y ECONOMICO DE LA NACION.

Constituyéndose ésta en la más fuerte crítica, corresponde abordarla desde distintos ángulos.

1.- Falta de seguridad jurídica. Variabilidad de las determinaciones sobre una misma materia, con ausencia de estabilidad y falta de seguridad jurídica.

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

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

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

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

3.- Falta de especialización en todas las materias.

Si bien se reconoce la profesionalización de los jueces, existe un reproche por la falta de especialización de la jurisdicción. Los temas de familia los debe resolver un juez de familia; los laborales el juez laboral; los penales el juez penal; los civiles el juez civil; los comerciales el juez comercial; los contencioso administrativos el juez contencioso administrativo; los tributarios el juez tributario; los aduaneros el juez aduanero; los medioambientales el juez medioambiental; los de transparencia el juez de transparencia; los de educación el juez de educación; los de salud el juez de salud; los previsionales el juez previsional; los de competencia el juez de la libre competencia; los de contratación con la administración los jueces de la contratación pública; los electorales por los jueces electorales; los de cuenta los jueces de cuenta; los disciplinarios el juez disciplinario; los constitucionales el juez constitucional; los de seguro el juez de seguros; los de arriendos el juez de arriendos; los de infracciones y contravenciones el juez de policía local; los de vecindad el juez vecinal; los militares el juez militar; los de aviación el juez de aviación, los de marina el juez de marina; los de navegación el juez de navegación; los de marcas el juez de marcas; los de propiedad intelectual el juez de propiedad intelectual; los mineros el juez de minas; los de aguas el juez de aguas; los sanitarios el juez sanitario.

No es posible que un juez ejerza más de una competencia de las anteriores, por cuanto no podrá adquirir en profundidad la preparación legal, jurisprudencial, doctrinaria, científica, técnica y práctica que se requiere respecto de cada una de ellas. Y así como no puede existir un juez para todas las materias, no es posible que quien revisa sus determinaciones se le asigne competencia de variadas materias, puesto que no las conoce en la profundidad que tiene el magistrado de primera instancia. Igual cuestionamiento se hace

respecto de la labor de la Corte Suprema en el conocimiento de los recursos ordinarios y extraordinarios de su competencia.

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

4.- Falta de independencia.

Permeabilidad a los dictados del poder político de turno.

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

5.- Falta de coordinación general.

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

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

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

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

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

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

7.- Falta de una tramitación judicial eficiente.

Lentitud de los procedimientos, conforme a los cuales la decisión llega, a lo menos, de manera inoportuna, con lo cual el aparato judicial se transforma en un aliado involuntario de quien hace uso y abuso del sistema. No asimila con prontitud las transformaciones que ofrece la tecnología y que usa a diario la población en otros aspectos.

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

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

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

8.- Falta de política comunicacional y difusión efectiva.

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

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

9.- Falta de transparencia activa.

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

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

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

10.- Mayor protección a las víctimas.

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

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

Críticas internas, (de los integrantes del Poder Judicial)

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

Puntos de Vista para dar respuesta a los requerimientos:

Se ha dicho que la solución de los problemas, demandas, requerimientos o críticas al accionar de una autoridad debe ser

afrontado desde **distintos puntos de vista**: Legislativo, por la propia autoridad o utilizando todas las instancias que puedan tener incidencia en el tema.

Competencia legislativa.

Todos los reproches pueden responderse de una manera simplista y general, indicando que al entender que siendo una de las tres funciones más relevantes del Estado la jurisdiccional, debiera tener la atención preferente de parte de los poderes colegisladores y ante cualquier crítica, reproche o inadecuada estructura legislativa derivada del inapropiado ejercicio de su competencia, las transformaciones debieran llegar inmediatamente, como ocurre en otros países del mundo, pues ciertamente tales aspectos son materia de ley y en un sistema estatal de coordinación de funciones, corresponde al legislador impulsar las mejoras pertinentes, por cuanto excede la competencia del Poder Judicial generar soluciones a las mismas. Los jueces deben destacar, relevar y hasta poner de manifiesto las inconsistencias, que surjan como un requerimiento de temas a solucionar, si se quiere hasta participar activamente en la discusión, pero la respuesta final la deben entregar los poderes colegisladores, no el Poder judicial.

Respuesta exclusivamente judicial.

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

instar y gestionar soluciones estructurales para resolver los temas de gestión, coordinación y coherencia, puesto que tienen las herramientas legales para ello, las que han sido reconocidas por el Parlamento y el mismo Tribunal Constitucional, por lo cual cualquier justificación no parece atendible.

Compatibilidad de las respuestas

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

No existe una respuesta

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

Coordinación de esfuerzos

Planteamientos generales y particulares en relación a cada cuestionamiento hace indispensable coordinar los esfuerzos de todas las instancias y autoridades, con la mayor participación posible, puesto que todas las personas tienen derecho a expresar sus ideas en

torno al tema, al derivar en una modificación de una función que a todos como ciudadanos nos compete.

Proyectos en trámite

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

Interrogante a responder

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

Desafíos.

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

Atención integral de las demandas

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

Agente del desarrollo y vinculación con los usuarios

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

Adaptarse

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

Retos para redefinir la Estrategia del Poder Judicial para enfrentar las criticas

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

A.- Cambio de paradigma.

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

A: “estabilidad en el cambio”.

Resulta indispensable conciliar observación, planificación y cambio oportuno.

La planificación,

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

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

Siempre obtener aprendizaje de las acciones emprendidas.

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

Abandonar modelos rígidos

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

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

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

El Objetivo

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

La Flexibilización Presupuestaria para los Poderes Judiciales.

Aspectos que importa el presupuesto

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

Como cualquier método de planificación, el presupuesto busca comunicar las acciones que se desarrollarán para afianzar los lineamientos definidos por las autoridades e informar los recursos

asignados para éstas. Las acciones desplegadas al amparo de las definiciones estratégicas, sumado a las decisiones departamentales, permiten precisar el ámbito y el impacto de la gestión de los recursos que son o serán ejecutados, sean éstos como inversión o como gasto. Para ello, el Poder Judicial utiliza los siguientes sistemas de presupuestación:

Independencia presupuestaria

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

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

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

Sin embargo, es importante señalar, que en el continente existen Poderes Judiciales que gozan de esta forma de proceder con la asignación de presupuesto que se dispone de un porcentaje definido en la Constitución o por Ley. Por ejemplo, en el siguiente cuadro se

advierten algunos países y cuáles son las Instituciones que cumplen la labor de administrar y controlar dichos recursos.

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

Es importante señalar aquí sobre cuales variables es este porcentaje, si del PIB, Presupuesto General de la Nación, etc. En el caso de la Republica Dominicana es el 2.66% de los recursos internos del país.

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

B.- Abordar las críticas como un problema propio,

Precisando las competencias e incursionando en las soluciones más apropiadas.

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

El mayor problema que se enfrentara es la proliferación de datos e información, puesto que el desconocimiento no solo se produce por la ausencia de antecedentes, sino que también debido al hecho de no tener las destrezas necesarias para aprovechar y manejar los elementos de juicio que se nos entregan. Se genera una mayor brecha entre las personas que entienden y manejan tal realidad y quienes se alejan o no tienen acceso a estas nuevas herramientas, por lo que a la transparencia activa corresponde imprimirle una mayor exigencia de capacitación del usuario y simpleza en la obtención de los antecedentes requeridos.

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

De la misma forma la publicidad de los antecedentes requiere extremar los cuidados, para no afectar a las personas que acceden a la justicia, puesto que la utilización de un sistema de registro y datos de fácil consulta, puede llegar a generar el efecto perverso de evitar recurrir a quien debe ampararnos, puesto que al hacerlo se tendrá conocimiento por todas las personas. Es posible que un trabajador se reste a accionar expresando que sus potenciales empleadores tendrán conocimiento de la demanda entablada respecto del antiguo

empleador. Del mismo modo, la entidad financiera tendrá conocimiento de los litigios en que una persona que le solicita crédito es parte, etc.

Resulta indispensable implementar un sistema que evite el Registro judicial.

Cómo abordar las Críticas internas.

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

CAMBIO DE PARADIGMAS

De todo lo expuesto se observa que la transformación fundamental está en adquirir responsabilidad, constatar la existencia de distintas materias a mejorar y sobre esa base instar por su superación. He aquí un tema fundamental. Se trata de entender los

cuestionamientos, analizarlos y proyectar acciones para ponerles términos total o parcialmente, no es posible quedar pasivos y inmóviles ante tales demandas. Si bien la responsabilidad de la existencia de tales cuestionamientos no corresponde a quienes actualmente integran las estructuras del Poder Judicial, no lo es menos que es deber de ellas proponer soluciones, las que se encuentran simplemente en una actitud, en la forma en que se ejercita la función jurisdiccional.

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

- **ESTABILIDAD EN EL CAMBIO.**

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

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

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

- **INTEGRACION SISTEMICA.**

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

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

El Poder Judicial está conformado por distintas personas denominados jueces y cada uno de ellos ejercen su potestad legal conforme al ordenamiento jurídico con autonomía,

independencia e imparcialidad. La independencia interna o intraorgánica implica que sus decisiones no pueden ser variadas sino por medio de los recursos legales, éstos deben ser ágiles para permitir la revisión judicial en un corto espacio de tiempo, para responder dentro de un plazo razonable. Existen muchos aspectos de las funciones no jurisdiccionales que pueden quedar radicados en comisiones de ministros y no en toda la Corte Suprema, aspectos en los cuales es posible exigir unidad de criterio y jerarquía en sus determinaciones.

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

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

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

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

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

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

- **TODO ES PÚBLICO, LA EXCEPCION ES LA RESERVA.**
No hay transparencia reconocida sin difusión, por ello es indispensable la pro actividad en la transmisión de las actividades en esta materia.
- **EL PODER JUDICIAL NO DEBE GENERAR CONDICIONES DE VULNERABILIDAD.**
No es posible que el ejercicio de la función jurisdiccional genere condiciones de vulnerabilidad en las personas. Se deben establecer las mayores herramientas de acceso a la justicia, tramitación de las acciones y ejecución de las determinaciones judiciales.
- **IGUALAR EN DERECHOS A VICTIMAS Y VICTIMARIOS.**
Se deben promover y respetar todos los derechos y de todas las personas, no es posible fijar estatutos o condiciones de favor injustificadas respecto de algunas.
- **HAY QUE SER PARTE DE LA SOLUCION Y NO PARTE DEL PROBLEMA.**
Ser un agente del cambio y no algo que deba ser sustituido es la máxima tarea del Poder Judicial. Hay que escuchar y dar una respuesta a tiempo.
- **PARTICIPACION E INTEGRACION, DOS VERBOS A CONJUGAR EN EL PODER JUDICIAL.**
Se debe transitar hacia la solución consensuada y con inclusión de los temas institucionales. En lo posible se debe transitar a una mayor participación e integración de todos los integrantes del Poder Judicial, puesto que a todos ellos afectan los cambios.

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

PARTE II: DEFINICIONES ESTRATEGICAS FUNDAMENTALES

El método científico, la planificación y la estabilidad en el cambio

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

DEFINICIONES ESTRATEGICAS A LEVANTAR Y ELABORAR

Visión

Misión

Valores

Ejes Transversales (Pilares, Focos o Ámbitos Estratégicos)

Objetivos Estratégicos

Proyectos Estratégicos y Operativos

Indicadores y Metas de Gestión

DEFINICIÓN TEÓRICA DE LOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS

MISIÓN: Quiénes somos, qué hacemos y para qué?

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

VISIÓN: ¿Cómo queremos ser reconocidos?

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

TEMAS ESTRATÉGICOS:

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

EJES TRANSVERSALES:

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

VALORES COMPARTIDOS:

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

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

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

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

Modernización

Oportunidad

Transparencia

Accesibilidad

Fortalecimiento de los procesos de la administración de la justicia

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

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

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

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

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

Contribución a los principios democráticos de cada país,

Calidad de servicio a los usuarios

Garantizar los derechos y el acceso a la justicia.

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

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

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

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

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

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

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

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

➤ **EJES TRANSVERSALES**

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

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

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

➤ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CENTRALES

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

Plazos Legales y retraso Judicial

Gestión de Recursos Humanos

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

Comunicación Judicial Estratégica y participación Ciudadana

Transparencia y Rendición de Cuentas

DEFINIR PROYECTOS ESTRATEGICOS, en el ámbito Plazos Legales y Retraso

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

Objetivos Estratégicos relacionados:

Propiciar una gestión judicial con excelencia, calidad y transparencia, con énfasis en la disminución de rezago judicial (Honduras)

Establecimiento de un marco normativo, organizacional y procedimental actualizado y acordó con las reformas del sistema de justicia (República Dominicana)

Consolidar reformas procesales y concretar la reforma civil (Chile)

Disminuir el retraso en la resolución de los procesos judiciales, optimizando mecanismos alternos de conflictos y otras acciones concretas para abordar la congestión judicial (Costa Rica)

Disminuir el Retraso Judicial optimizando mecanismos alternos para abordar la congestión judicial (Costa Rica)

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

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

Objetivos Estratégicos relacionados:

Contar con sistemas modernos de administración y profesionalización del talento humano (Honduras)

Consolidación de los avances del sistema de carrera judicial (República Dominicana)

Desarrollo y Consolidación del sistema de carrera administrativa (República Dominicana)

Mejorar la selección, formación y capacitación (Chile)

Fortalecer la carrera judicial y funcionaria (Chile)

Desarrollar una cultura orientada hacia el usuario y la mejora continua (Chile)

Mejorar el clima interno y el bienestar (Chile)

Velar por la eficiencia, transparencia, idoneidad y oportuna designación del personal judicial y administrativo (Guatemala)

Consolidar un sistema apropiado e integral de personal para un mejor desempeño y servicio público (Costa Rica)

Asegurar que las políticas institucionales, la estructura organizacional y los principales procesos de trabajo están alineados hacia el desarrollo organizacional (Puerto Rico)

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

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

Objetivos Estratégicos relacionados:

Contar con una administración eficiente que apoye la gestión judicial (Honduras)

Reorientar, en espacio y tiempo, los diferentes tribunales para aumentar su productividad y eficiencia a un menor costo (República Dominicana)

Establecer un marco normativo, organizacional y procedimental actualizado y acorde con las reformas del sistema de justicia (República Dominicana).

Expansión de los Modelos de Gestión de los despachos judiciales en las distintas jurisdicciones (República Dominicana).

Incremento de la eficiencia de los procesos y procedimientos de gestión de los tribunales. (República Dominicana).

Iniciativas de coordinación operativa y acuerdos con otros actores del sector justicia y entidades nacionales e internacionales. (República Dominicana).

Modernización de la gestión de los órganos de dirección del Poder Judicial (República Dominicana)

Lograr eficiencia interna para enfrentar el aumento de causas y exigencia de promesas a los usuarios (Chile)

Desarrollar la Innovación (Chile)

Propender a una autonomía integral (Chile)

Perfeccionar el gobierno judicial (Chile)

Mejorar la participación y comunicaciones internas (Chile)

Fortalecer el sistema de justicia de conformidad con la constitución para el avance sobre seguridad y justicia (Guatemala)

Respetar y velar por la independencia e imparcialidad de magistrados y jueces (Guatemala)

Privilegiar y fortalecer la gestión jurisdiccional direccionando y poniendo a su servicio la organización administrativa (Guatemala)

Sustituir las modalidades tradicionales de trabajo, creando una gestión judicial, eficiente, de calidad y sostenible (Modernización de la Gestión) (Costa Rica)

Potenciar la planificación institucional participativa para maximizar el uso de los recursos en la gestión judicial (Costa Rica)

Promover mayor conocimiento de la ciudadanía sobre la importancia de la independencia judicial (Puerto Rico)

Promover el máximo compromiso de la judicatura y el personal de la rama judicial con la ética y con la independencia judicial como valores fundamentales de nuestra sociedad democrática (Puerto Rico)

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

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

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

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

Objetivos Estratégicos relacionados:

Promover el acercamiento del Poder Judicial con la ciudadanía (Honduras)

Mejora de la información y orientación de los ciudadanos sobre los servicios de la administración de justicia, derechos y deberes de la población (República Dominicana)

Defender la posición del PJUD ante los nuevos tribunales y limitación de competencias (Chile)

Difundir el rol, responsabilidades y quehacer del PJUD (Chile)

Fortalecer la coordinación y colaboración con otros órganos del sistema judicial (Chile)

Aplicar la gobernanza en la gestión judicial, incorporando los diferentes actores involucrados, con el fin de encontrar soluciones satisfactorias para todas las partes (Costa Rica)

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

Formular nuevos medios y procedimientos para hacer efectiva la política pública de acceso a la justicia de la rama judicial (Puerto Rico)

Reafirmar la política pública dirigida a garantizar la equidad de género en todas las esferas de la rama judicial (Puerto Rico)

Propiciar un mayor entendimiento de la ciudadanía sobre sus derechos y responsabilidades básicas, así como el sistema y funcionamiento de los tribunales (Puerto Rico)

Asegurar el trato sensible y agilizar los procesos judiciales a las víctimas sobrevivientes de la violencia doméstica y agresiones sexuales (Puerto Rico)

Facilitar el acceso y trato sensible, justo y equitativo a todas las personas de escasos recursos económicos que acuden a los tribunales (Puerto Rico)

Fomentar la política pública de un acceso y trato sensible, justo y equitativo a la población con condiciones limitantes (Puerto Rico)

Asegurar que las instalaciones y servicios sean accesibles y convenientes a todas las personas (Puerto Rico)

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

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

Objetivos Estratégicos relacionados:

Fortalecimiento de la integridad de los servicios judiciales (República Dominicana)

Fortalecer la preocupación por la Transparencia, Integridad y Rendición de Cuentas (Chile)

Fortalecer la imagen y legitimidad de la Institución mediante la transparencia y la rendición de cuentas, como medios para contribuir a la Democracia (Costa Rica)

➤ **INDICADORES Y METAS DE GESTIÓN, EN EL ÁREA:**

Plazos Legales y retraso Judicial

Gestión de RRHH

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

Comunicación Judicial Estratégica y participación Ciudadana

Transparencia y Rendición de Cuentas

BIBLIOGRAFIA

En preparación, antes de la Reunión Preparatoria de Bolivia