



PODER JUDICIAL
REPUBLICA DE CHILE

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2011 - 2015



Resumen Ejecutivo

El presente documento corresponde a la propuesta del Plan Estratégico Integrado del Poder Judicial para el período 2011-2015.

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

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

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

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

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



PODER JUDICIAL
R E P U B L I C A D E C H I L E



Índice

I	Introducción y Conceptos Generales	
1.1	Estructurando el futuro.....	12
1.2	Conceptos Generales de Administración	12
a)	Conceptos Generales	12
b)	Funciones Básicas de la organización.....	13
c)	La Administración.....	14
d)	Planificación	15
e)	Otras definiciones a considerar	16
f)	La Planificación Estratégica	17
2	Bases de Diseño para el Plan Estratégico Integrado del Poder Judicial 2011-2015	
2.1	Idea Inicial.....	20
2.2	Regulación constitucional del Poder Judicial	20
2.3	Principales Modelos de funcionamiento de Cortes Suprema.....	23
2.4	Creación de la Corporación Administrativa	25
2.5	Creación de la Academia Judicial.....	27
2.6	Reformas Procesal Penal, de Familia y Laboral.....	28
2.7	Mejor Gobierno Judicial.....	32
2.8	Mayor Información y Transparencia	33
2.9	Mejor Servicio a los usuarios.....	38
2.10	Informatización del Trabajo	40
2.11	Predisposición al cambio y a la Modernización de estructuras y procedimientos	41
3	Función Jurisdiccional	
3.1	Planificando el Quehacer del Poder Judicial.....	44
3.2	Elementos centrales de las Jornadas de Reflexión realizadas desde el año 2003 hasta el 2010.....	45
3.3	Principales Desafíos del Poder Judicial	55

3.4	Aumento de los Casos	55
3.5	Exigencia de los Usuarios	55
3.6	Nuevos Tribunales y Competencias	56
3.7	Conocimiento y Comunicación.....	56
3.8	Coordinación y Sistematización	57
3.9	Autonomía Económica	57
3.10	Gobierno Judicial	58
3.11	Simplificación de Procedimientos	58
3.12	Requerimientos en la Gestión de RRHH, Selección, Capacitación y Calificación	59
3.13	Carrera Judicial y Funcionaria.....	60
3.14	Clima Interno y Bienestar.....	61
3.15	Otros Requerimientos de Gestión.....	61
3.16	Tareas a enfrentar	62
4.	Declaraciones y Propuestas	62
4.1	Misión del Poder Judicial.....	63
4.2	Visión del Poder Judicial.....	64
4.3	Valores del Poder Judicial.....	65
4.4	Focos y Objetivos Estratégicos	65
4.5	Mapa de Objetivos Estratégicos del Poder Judicial.....	66
4.6	Proyectos e Iniciativas Estratégicas	67
4.7	Recapitulación Fundamental.....	72
5.	Planificación Estratégica de la Corporación Administrativa.....	74
5.1	Planificación Estratégica 2000-2005 y 2006-2010	74
5.2	Programa de Fortalecimiento Institucional.....	77
5.3	Implementación Metas de Gestión para la CAPJ.....	79
5.4	Consejos de Coordinación Zonal (2009 y 2010).....	80
6.	Principales Desafíos de la CAPJ.....	81
6.1	Desafíos y Lecciones Aprendidas.....	81
6.2	Personas y Comunicaciones.....	84

6.3	Servicios y apoyos a tribunales.....	85
6.4	Gestión estratégica y operativa.....	85
6.5	Desarrollo de Recursos Humanos	86
7.	Declaraciones y Propuestas Estratégicas de la CAPJ	86
7.1	Misión de la CAPJ.....	87
7.2	Visión de la CAPJ.....	89
7.3	Valores de la CAPJ.....	90
7.4	Focos y Objetivos Estratégicos	91
7.5	Mapa de Objetivos Estratégicos de la Corporación Administrativa.....	92
7.6	Despliegue de los Objetivos Estratégicos Corporativos y Objetivos para las distintas áreas de responsabilidad.....	93
7.7	Proyectos e Iniciativas Estratégicas	95
a)	Dirección.....	95
b)	Unidad de Gabinete.....	96
c)	Departamento de Adquisiciones y Mantenimiento	97
d)	Departamento de Finanzas y Presupuesto	98
e)	Departamento de Informática y Computación.....	100
f)	Departamento de Recursos Humanos	103
g)	Unidad de Infraestructura.....	105
h)	Departamento de Desarrollo Institucional	106
i)	Departamento de Planificación y Coordinación.....	107
j)	Unidad de Asesoría Jurídica	109
k)	Unidad de Contraloría Interna.....	110
8.	Academia Judicial	
8.1	Introducción	112
8.2	Misión de la Academia Judicial.....	112
8.3	Valores de la Academia Judicial.....	112
8.4	Objetivos, Productos y Clientes Estratégicos de la Academia Judicial.....	113

8.5	Procesos Críticos de la Academia Judicial	113
8.6	Mapa Estratégico de la Academia Judicial.....	114
9.	Departamento de Bienestar	
9.1	Misión del Departamento de Bienestar	116
9.2	Visión del Departamento de Bienestar	116
9.3	Valores del Departamento de Bienestar	116
9.4	Organigrama del Departamento de Bienestar	116
9.5	Mapa Estratégico del Departamento de Bienestar	118
9.6	Despliegue de los Objetivos Estratégicos y sus respectivos proyectos.....	119
	Razonamiento Final	
10.	Buscando un mejor Futuro hacia una Planificación Integral.....	126

Listado de abreviaturas

1. PJUD: Poder Judicial
2. CAPJ:Corporación Administrativa del Poder Judicial
3. BI: Business Intelligence, Herramienta Informática de Inteligencia de Negocio
4. CCZ:Consejo de Coordinación Zonal
5. BID:Banco Interamericano de Desarrollo
6. BM:Banco Mundial
7. DDI: Departamento de Desarrollo Institucional
8. RRHH:Recursos Humanos
9. BSC: Balanced Scorecard, Sistema de medición del desempeño
10. OCDE:Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
11. ISUC: Instituto de Sociología de la Universidad Católica
12. CEJA:Centro de Estudios de Justicia de las Américas
13. PDP:Plan de Desarrollo y Administración Conjunta del Presupuesto
14. HCS:Honorable Consejo Superior



I.1. Estructurando el futuro

La planificación estratégica puede describirse como una instancia sistematizada de reflexión en la cual una organización busca responder algunas interrogantes fundamentales para orientar su desarrollo futuro:Cuál es el propósito de la organización, cuáles son sus valores a resguardar dónde se encuentra hoy y dónde quiere llegar en el plazo que defina como su horizonte estratégico (5, 10, 20 años).

En dicha reflexión, los integrantes de la organización buscan clarificar o actualizar sus aspiraciones y propósitos fundamentales así como detectar y hacerse cargo de sus principales preocupaciones y restricciones, definiendo para ello un plan de acción, compuesto por objetivos, metas e iniciativas a concretar en el mediano-largo plazo (Agenda Estratégica). Los cambios internos y del entorno así como la retroalimentación de la propia ejecución del plan implicarán la necesidad de revisar y actualizar periódicamente (en forma parcial o total) los lineamientos, prioridades e iniciativas definidas para la ejecución de la estrategia.

Si bien la planificación estratégica es un esfuerzo que típicamente se realiza a nivel cupular dentro de una organización, se ha estimado conveniente considerar la participación de los distintos estamentos que componen el Poder Judicial. También ha parecido necesario comunicar los resultados del proceso una vez que éste sea decantado en un Plan y una Agenda Estratégica concreta.

En términos más generales, la planificación estratégica es una herramienta de planificación que puede ser utilizada por una organización para apoyar su gestión. Existen otras herramientas que colaboran con la adecuada administración de una organización, como las que se mencionan en el siguiente punto de este documento.

El proceso de planificación estratégica se realiza considerando la historia y la realidad de la organización, como asimismo antecedentes relevantes que la caracterizan, de lo que también se hace cargo este documento más adelante.

I.2. Conceptos Generales de Administración

a) Conceptos Generales ¹

Se sabe que la administración, o administración de organizaciones, es aquella función encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, intangibles – como el conocimiento, etc.), con la finalidad de lograr sus objetivos, que pueden estar relacionados con beneficios económicos, sociales o de otra índole, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Estas ideas se han venido trabajando desde las propuestas iniciales que hicieran autores clásicos como Henry Fayol, quien en su libro “Administración Industrial”, publicado a comienzos del Siglo XX, ya menciona los conceptos de planificación, organización, dirección y control como los elementos básicos de la labor de un administrador.

La Institución, por su parte, es una unidad que combina trabajo, esfuerzo o energía humana, con ciertos recursos (materiales, tecnológicos, financieros y administrativos), destinados a producir y/o entregar un servicio y conseguir mediante esa producción o entrega, algunos objetivos comunes.

Los objetivos pueden estar centrados en la obtención de una ganancia o utilidad, es decir una retribución monetaria por el capital invertido, o por una finalidad social, como puede ser proveer de justicia a la ciudadanía.

En este último caso, donde lo que se está creando no es “valor económico”, sino más bien “valor social”, resulta más difícil medir el cumplimiento de los objetivos. Cuando se trata de medir el impacto social, la tarea de

1- Referencia Bibliográfica: Nociones Generales de administración, Oscar Johansen, Editorial Universitaria, 2005.

especificar los resultados es compleja. En general, existe consenso respecto a que la efectividad de una organización social necesita abordarse en relación a los resultados que se derivan de su misión. Una vez que se alcanza la meta especificada en la misión, se ha conseguido el éxito. Tradicionalmente, la medición del desempeño en iniciativas sociales involucra la evaluación de cuatro elementos básicos: insumos, actividades o procesos, productos y servicios, y resultados. Este es el caso del Poder Judicial, que se puede interpretar como una “unidad social”, que transforma recursos con el fin de producir un servicio concreto, que es justicia de calidad, y lo hace con objetivos comunes claros, formulados en el Plan Estratégico.

Para medir el “valor social” creado, se debería medir de forma cuantitativa o al menos cualitativa, los aportes concretos logrados, en relación a los objetivos planteados.

b) Funciones Básicas de la organización¹

Una Organización debe cumplir diferentes funciones para llevar a cabo su acción y alcanzar sus objetivos mediante la transformación de los elementos que recibe del medio y la entrega, a ese mismo medio, de un bien o servicio particular.

- **Función de Producción:** Corresponde a la labor que se realiza para obtener la entrega de un servicio. Si pensamos en el Poder Judicial y definimos que el producto es dictar una sentencia, la “función de producción” debiese incorporar, por ejemplo, como factores causales el capital humano y el capital físico, los que intervienen en los procesos judiciales desde la presentación del escrito que requiere una solución hasta la audiencia o la instancia donde se resuelve lo solicitado.
- **Función de Apoyo:** Existen unidades denominadas de apoyo, que se preocupan de proveer los recursos necesarios para cumplir con la función de producción. Las unidades administrativas a cargo de las adquisiciones (materiales, servicios básicos etc.), de proveer el material humano (selección y contratación del personal) y las que tienen la responsabilidad de obtener recursos financieros, son unidades de apoyo, que en el caso del Poder Judicial están a cargo de la Corporación Administrativa. Todo esto se considera como la entrada del proceso. La salida del proceso, que en este caso es la sentencia, corresponde al trabajo efectuado por los Jueces en los tribunales de las distintas instancias y competencias.
- **Función de Mantenimiento del Personal:** Esta función, que puede estar arraigada en un mismo Departamento, se distingue de la función de apoyo mencionada anteriormente (selección y contratación), ya que está dirigida hacia las personas que laboran en la institución u organización y cuyo objetivo es lograr que quienes trabajan en ésta lo hagan efectivamente y en un ambiente laboral adecuado.

Las personas entran a trabajar a una organización para obtener medios que le permitan satisfacer sus necesidades personales. Ese es su objetivo básico. También aspiran a poder vincularse con otros y desarrollarse. La Organización por otro lado les asigna un objetivo específico. Ahora bien, no siempre ambos objetivos coinciden; pueden surgir discrepancias e incluso conflictos.

La función de mantenimiento del personal trata de evitar estos conflictos induciendo al individuo a cumplir con los objetivos de la organización. En general, la unidad administrativa que se preocupa de esta función es el Departamento de Recursos Humanos a través de diferentes actividades (Pago de Remuneraciones, Sistema de Bienestar, Programa de Capacitación, etc.). Una de las condiciones que exige el ser humano dentro de una organización es el conocimiento de las “reglas del juego”, deberes y derechos por participar en la organización.

1- Referencia Bibliográfica: Nociones Generales de administración, Oscar Johansen, Editorial Universitaria, 2005.

En este sentido la función de mantención de personal elabora estas “reglas del juego”, tratando de que sean lo más claras posibles. Para eso establece una serie de normas escritas o verbales como los horarios, la distribución de los turnos, los ascensos, los despidos, los incentivos, el sistema disciplinario, etc. En la medida que existan “reglas del juego” claras, el temor al futuro, la incertidumbre, tienden a reducir o desaparecer.

- **Función de Adaptación:** La organización se desarrolla en el medio que la rodea, del cual no puede desentenderse. De hecho, la organización es modificada por el medio, y ésta a su vez también modifica al medio. Por ejemplo, la implementación de la Reforma Procesal Penal hizo grandes modificaciones en el Poder Judicial y a su vez la organización modificó el medio, ya que en lugares en los que existían otras instalaciones se habilitaron Tribunales que cambiaron el entorno. El lenguaje de la gente, lo que espera de la justicia y el estándar que exige es diferente.

Los cambios que se experimentan debido, básicamente, al enorme crecimiento del conocimiento humano, circunstancia que genera una mayor cantidad de técnicas y mecanismos puestos al servicio del hombre, que tienden a ayudarlo a vivir mejor, también afectan las organizaciones y deben ser considerados.

El desarrollo de esta función al interior de la organización permite estudiar los cambios que se están produciendo en el medio, con el fin de introducirlos o desecharlos. Al interior de la Corporación Administrativa esta función se puede ver reflejada, por ejemplo, en los Departamentos de Informática, Desarrollo Institucional y también Planificación y Coordinación, principalmente.

Las cuatro funciones de producción, apoyo, mantención del personal y adaptación, si bien consideran tareas especiales y objetivos concretos, son necesarias para el buen desarrollo e incluso la supervivencia de una organización.

c) La Administración¹

Otra tarea fundamental en la administración de una organización, y del administrador en particular, es lograr que se hagan las actividades que deben desarrollarse para buscar y alcanzar los objetivos propuestos señalados con el concurso de las personas y los recursos materiales.

El trabajo de los administradores, desde el punto de vista del Jefe de Unidad hasta el Ministro de la Corte Suprema, consiste básicamente en lograr que se hagan las cosas que se han planificado, o que permiten alcanzar un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo y la coordinación de la organización y las personas que trabajan en ésta.

Se puede considerar que el trabajo de un administrador parte cuando se le encomienda una labor a una unidad a su cargo, esto es, cuando se le asigna un **objetivo**. Considerando este objetivo, el administrador debe estudiar y planear cómo se va a realizar el trabajo, o lo que hay que hacer para lograr el objetivo, sabiendo que cuenta con ciertos recursos materiales y humanos: **planifica** la actividad. Una vez que se tiene el plan de acción, **organiza** los medios con los que se cuenta: materiales, financieros y humanos; se **asignan** tareas y responsables, entre sus diferentes subordinados; en definitiva se **coordina y sincroniza**.

Con esto, se dispone de una organización preparada para lograr sus objetivos, pero se hace necesario ponerla en marcha. Con la asignación de las tareas a los miembros de la unidad de acuerdo al plan, se debe comenzar con el trabajo real. Junto con dar la partida, el administrador debe permanecer junto con su equipo guiándolo, motivándolo para lograr los objetivos, comunicando todas las informaciones que se le piden o que estime necesario, en una palabra **dirige** por medio de su liderazgo la actividad de los miembros de su unidad. Adicionalmente, observa la ejecución de las tareas, y compara continuamente lo que dice el plan con lo que va ocurriendo; así, ejerce la función de **control**, o medición de desempeño de lo ejecutado. Esta tarea es necesaria

1- Referencia Bibliográfica: Nociones Generales de administración, Oscar Johansen, Editorial Universitaria, 2005.

para rectificar tiempos, tareas y actividades que pudieran comenzar a desviarse del plan inicial, o que definitivamente se encuentran desenfocadas.

d) Planificación¹

La planificación tiene que ver con la capacidad de anticipar el futuro previsto, y de establecer los pasos para recorrerlo. Es por ello que los objetivos son centrales a cualquier plan, como asimismo las iniciativas o acciones para alcanzarlo.

Existen varias razones que justifican la importancia de la planificación: i) permite el estudio y análisis del futuro en relación a nuestra actividad, por lo que le da consistencia al desempeño de la organización; ii) facilita la dirección de la institución, puesto que permite enfocar todas las actividades hacia los resultados planteados, logrando una secuencia efectiva de los esfuerzos; y iii) facilita el control, función que permite una mejor utilización de los recursos.

Para hablar de planificación, se debe considerar que existe una serie de etapas características:

- Reconocimiento de la necesidad de una acción.
- Investigación y análisis: se estudian los hechos y las circunstancias de la situación para identificar los diferentes cursos de acción que pueden solucionar el problema. A través de esta investigación y de este análisis se recopilan informaciones y se van delineando las distintas alternativas que ayudarán a la acción que finalmente se desarrollará.
- Proposición de acción: basados en la información obtenida en la etapa de investigación
- Decisión: no puede existir un plan concreto antes de decidir entre las alternativas planteadas.

Se debe recalcar que uno de los aspectos más importantes es la definición del problema. Una vez definido el problema y teniendo claro el objetivo, se está en condiciones de iniciar una planificación, para lo cual es recomendable fijar anticipadamente los lineamientos para dirigir y encauzar los esfuerzos, es decir establecer un plan de acción.

Existen diferentes tipos de planes. Los planes de mayor preponderancia y cobertura son los **planes estratégicos**. Las estrategias, es decir, las diferentes formas en que una organización puede alcanzar los objetivos, también requieren ser planificadas o contenidas en un plan. Estos planes entregan orientaciones respecto a cuáles son los lineamientos y acciones estratégicos que deberá acometer la organización, de forma de alcanzar su propósito o misión, y sus metas específicas.

Otro instrumento de planificación es el **presupuestos**, que mediante la formulación de supuestos establece el resultado esperado de una organización en términos financieros. El presupuesto obliga a planificar, al tener que establecer los supuestos respecto a cuáles deberían ser las actividades que la organización desarrollará en el período siguiente.

Las organizaciones requieren de diversos otros planes de tipo operativo, que se relacionan con el manejo de sus diferentes tipos de recursos (plan de manejo de caja, plan de capacitación, plan de comunicaciones, plan de mejoramiento, etc.)

La planificación puede requerir, además, de reglas de conducta, según las cuales el administrador desea coordinar la acción del grupo. Por ejemplo, se pueden establecer **políticas**, las que deben ser consistentes e integradas de tal modo que contribuyan a alcanzar los objetivos. Además deben ser claras y precisas ya que generalmente son interpretadas por los distintos miembros de la organización.

1- Referencia Bibliográfica: Nociones Generales de administración, Oscar Johansen, Editorial Universitaria, 2005.

Otro elemento que se puede requerir para efectos de la planificación, son los **procedimientos**, que se entienden como guías de acción, que detallan de una manera exacta cómo debe realizarse una cierta actividad.

e) Otras definiciones a considerar ²

La organización administrativa y de gobierno reviste diversas modalidades, pero los tipos a que ésta puede reducirse son substancialmente dos: el régimen centralizado y el descentralización.

Toda la organización se estructura sobre la base de la Unidad Funcional. Esta puede realizarse bajo la dirección de un órgano directivo o superior, sin perjuicio de desplazar parte de la competencia de éste a algún otro organismo o unidad. Esto no puede ni debe manifestarse como renuncia total de la competencia de dirección y control del órgano superior, sólo se trata de entregar a alguna unidad determinadas funciones.

Toda competencia del órgano superior sólo puede llevarla a cabo con toda eficacia a través de la coordinación de la organización general. La coordinación de las distintas unidades funcionales a un órgano superior unipersonal o colegiado, en relación directa con la coordinación general, crea o establece el orden jerárquico de la Administración. Jerarquía y unidad funcional son contenidos esenciales de la Administración, sin unidad no hay administración y sin jerarquía no se concibe su unidad funcional.

Se centraliza cuando el conjunto de potestades administrativas se concentran o convergen hacia una unidad u órgano directivo superior, formando una estructura piramidal, y los servicios que conforman la administración no tienen, desde un punto de vista jurídico, una personalidad propia.

Estamos en presencia de la descentralización cuando dichas potestades se encuentran repartidas entre múltiples unidades. Esto es, dichas unidades tendrán autonomía administrativa, actuarán con personalidad jurídica propia de derecho público y dentro del marco de sus competencias actuarán con patrimonio propio.

Ahora bien, existe otra definición que se desprende de los regímenes expuestos anteriormente, que es la desconcentración, que consiste en la dotación de competencias a un órgano inserto en un sistema o estructura jerárquica sobre determinadas materias, distribuyendo los poderes o atribuciones del órgano superior, aspecto que le permite actuar con personalidad de la Administración Central y dentro de las competencias que le han sido delegadas, quedando sujetas a la dependencia jerárquica y al patrimonio del órgano delegante.

Tanto la descentralización como la desconcentración pueden ser de carácter funcional o territorial.

Como ejemplo de descentralización tenemos a la Corporación Administrativa, a la cual la Ley le otorga la administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales destinados al funcionamiento de ella y de otras unidades del Poder Judicial. La CAPJ cuenta con personalidad jurídica y presupuesto propio.

Por otro lado, como ejemplo de desconcentración, tenemos a los Consejos de Coordinación Zonal, a los cuales el Honorable Consejo Superior le entrega ciertas competencias para actuar dentro de un marco establecido en determinadas materias, el cual se rige mediante una normativa expresa dictada por el Consejo Superior y aprobada por el Pleno de la Corte Suprema.

2- La desconcentración Administrativa (Estudio Teórico Doctrinario), Jaime J. Ponce Cumplido; Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Chile.

f) La Planificación Estratégica ³

Para referirnos a la Planificación Estratégica debemos antes considerar algunas definiciones respecto a la Estrategia, en mayor profundidad que lo mencionado anteriormente.

Michel Porter define a la Estrategia como la respuesta, sobre la base de nuestras capacidades y recursos, a las oportunidades y amenazas del entorno. El planteamiento estratégico que realiza Porter se justifica, principalmente, en un entorno competitivo. La estrategia es la forma como una organización, por ejemplo, una empresa, es capaz de lograr ventajas competitivas sobre sus competidores. Una empresa puede ser exitosa si logra ofrecer productos o servicios que sus competidores no son capaces de ofrecer, y que los clientes requieren. Tiene entonces una ventaja competitiva. Otra posibilidad es que la empresa sea capaz de producir al costo más bajo de la industria, y cobrar por lo mismo precios más bajos que sus competidores, captando la demanda de los clientes. También tiene entonces una ventaja competitiva. La ventaja se genera a partir de una diferencia con los otros actores de la industria. Gran parte del esfuerzo estratégico, propuesto por Porter, se relaciona con descubrir y aprovechar esa diferencia.

La pregunta clave en este caso sería: ¿Qué es lo que nos destaca o diferencia, que hace o puede hacer que los clientes o usuarios nos reconozcan y elijan?.

Kenneth Andrews define que la Estrategia Corporativa es el modelo de decisiones en una empresa que determina y revela sus fines, propósitos u objetivos, produce la política principal, planifica para alcanzar aquellos objetivos y define la gama de negocios que la empresa debe perseguir, la clase de organización económica y humana que es, o que tiene la intención de ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que tiene la intención de aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

La estrategia se plantea en este caso como los caminos para alcanzar los objetivos, donde la pregunta clave es: ¿Qué es lo que queremos lograr? ¿Cómo lo vamos a hacer?.

La Estrategia refleja entonces el propósito de una organización, con una mirada de largo plazo, considerando planes de acción y prioridades que permitan alcanzarlo. Selecciona los tipos de actividades en las que desea posicionarse y la forma en la que actuará en cada segmento del mercado. Intenta consolidar, alcanzar, mejorar o sostener una ventaja competitiva basándose en sus capacidades y recursos y en las amenazas y oportunidades de su entorno. Sirve de modelo y orientación para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, integrando así las acciones en los diferentes niveles organizativos y orientándolas hacia un objetivo común. Apunta hacia el desarrollo de competencias y habilidades que fortalezcan a la organización frente a cambios en su entorno y sirve de guía para la inversión en activos tangibles e intangibles en aras de lograr los propósitos organizacionales.

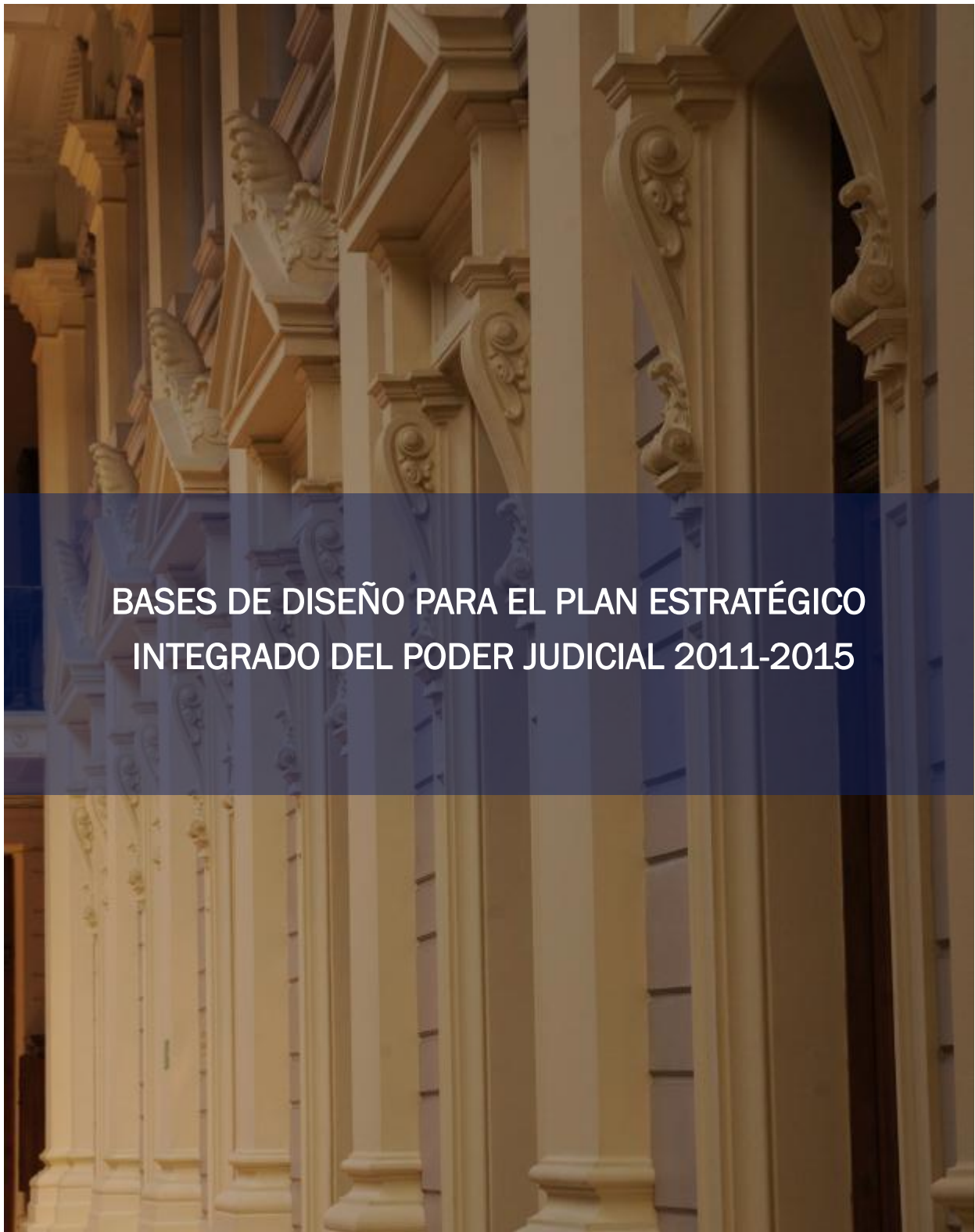
Con estas definiciones y consideraciones realizadas, podemos señalar que **la Planificación Estratégica debe concebirse como un conjunto de esfuerzos de la organización, que de forma disciplinada y bien definida aúnen sus acciones para conseguir el logro de los objetivos buscados a través de la Estrategia.**

Este conjunto de esfuerzos debe ser traducido en Objetivos Estratégicos, los cuales deben ser medibles para poder revisar los avances y corregir las desviaciones. Para ello, los Objetivos Estratégicos deben contener metas, indicadores e iniciativas o proyectos que clarifiquen el cumplimiento de los mismos.

Como mencionamos en una de las funciones de la administración que decía relación con la función de mantención del personal, debe existir un sistema de incentivos a los empleados (Ministros, Jueces, Funcionarios), que ayude al cumplimiento de estos Objetivos.

Todo lo anterior típicamente queda recogido en una Agenda Estratégica.

³- Dirección Estratégica, Santiago Garrido Buj, Editorial McGraw-Hill, 2004).



BASES DE DISEÑO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO INTEGRADO DEL PODER JUDICIAL 2011-2015

2.1 Idea Inicial

El punto de partida para el diseño del Plan Estratégico Integrado del Poder Judicial 2011-2015 es su propia historia y el reconocimiento de los grandes avances y modernizaciones que se han realizado al interior del Poder Judicial durante las últimas décadas.

La creación de la Corporación Administrativa del Poder Judicial y de la Academia Judicial; las Reformas Procesal Penal, de Familia y Laboral; los mejoramientos del Gobierno Judicial; los esfuerzos para una mayor información y transparencia; el mejoramiento en el servicio a los usuarios y la creciente informatización son algunas de las iniciativas que han permitido el desarrollo y mejoramiento del quehacer de este Poder del Estado.

A continuación se presenta una breve reseña histórica y algunos de los elementos que resumen los aportes de cada una de estas iniciativas.

2.2 Regulación constitucional del Poder Judicial

Los orígenes de la Corte Suprema, y por ende del Poder Judicial se remontan a la Real Audiencia y a las funciones jurisdiccionales del Consejo de Indias. Luego, a partir del siglo XIX, se concentran en los tribunales republicanos.

Al instalarse la Primera Junta de Gobierno en nuestro país, el 18 de septiembre de 1810, se dispuso poner en conocimiento de este hecho, por oficio, al Tribunal de la Real Audiencia, para que le preste reconocimiento a lo obrado.

Luego de la instalación de la Primera Junta de Gobierno, el 5 de diciembre de 1810, ésta se dio un Reglamento Provisional, disponiendo que su Presidente libraría por sí solo las providencias de sustanciación en todos los expedientes y negocios, pero “remitirá a los juzgados ordinarios las causas civiles entre partes”. Luego dispone: “La Junta resolverá por sí misma con dictamen del Asesor o sin él, todas las causas y expedientes en que tenga interés el Fisco y los que pertenezcan a la administración pública”, para concluir a este respecto que: “De las sentencias, acuerdos, providencias y resoluciones de la Junta se podrá suplicar ante ella misma y no habrá recurso ni apelación a ningún otro tribunal que no sea el Supremo Consejo de la Nación en los casos que permiten las leyes”.

El Reglamento para el arreglo de la autoridad ejecutiva provisoria, de 14 de agosto de 1811, en su numeral noveno estableció: “La Autoridad Ejecutiva no conocerá causas de justicia entre partes, sino las de puro Gobierno, Hacienda y Guerra”.

En el Plan de Hacienda y Administración Pública de 1817, escrito por don Bernardo O’Higgins, se lee que existirá un Tribunal Superior de Justicia y Apelación, al que en su artículo 127 se le entregan las funciones que “tenía la antigua Audiencia”.

La Constitución de 1818 contempla en su Título V la regulación de la autoridad judicial, entregándola al Supremo Tribunal Judicial que se conforma con cinco ministros, uno de los cuales sería su Presidente. A este tribunal se le ordena juzgar “todas las causas por las leyes, cédulas y pragmáticas que hasta aquí se han regido, a excepción de las que pugnen con el actual sistema liberal de gobierno. En ese caso se consultará al Senado, que proveerá el remedio (Título V, artículos 1° y 2°). “Integridad, amor por la justicia, desinterés, literatura y prudencia deben ser las cualidades características de los miembros del Poder Judicial”, señala el artículo 2° del Capítulo I, del Título V. Se establece una Cámara de Apelaciones que tiene jurisdicción en todo el distrito del Estado y se reconoce la existencia de tribunales inferiores, además de disponerse la creación de juzgados de paz.

La Constitución de 1822 establece en su artículo 158 que: “El Poder Judicial reside en los Tribunales de Justicia. A ellos toca exclusivamente la potestad de aplicar las leyes, con total independencia del Legislador y

Ejecutivo, si no es en los casos exceptuados por esta Constitución: no ejercerá otras funciones que las de juzgar conforme a las leyes vigentes y hacer que se ejecute lo juzgado”. El artículo 160 dispuso: “Habrá un Tribunal Supremo de Justicia, y de él dependerán la Cámara de Apelaciones, los Tribunales y empleados de justicia”, por su parte el artículo 174 hace referencia a la Cámara de apelaciones y el artículo 190 al Tribunal de Concordia.

Luego, la Constitución de 29 de Diciembre de 1823, en el Capítulo XII regula el Poder Judicial, al cual en su artículo 116 encomienda la protección de los derechos individuales. El artículo 143, consigna: “La primera magistratura del Estado es la Suprema Corte de Justicia”, la cual se compondrá de cuatro Ministros y un Presidente y un procurador nacional. Esta Constitución desarrolla el principio jerárquico en el artículo 148, al entregar a la Corte Suprema “la superintendencia directiva, correccional, económica y moral ministerial sobre los tribunales y juzgados de la Nación. Tiene también la de la policía criminal conforme al reglamento que se formará sobre estas atribuciones”. El artículo 153 dispone que habrá una Corte de Apelaciones para todo el Estado. Se reconocen los tribunales ordinarios, la existencia de los conciliadores, jueces conciliadores y los jueces prácticos, a quienes se les pueden otorgar facultades de arbitradores.

La Constitución de 1828, en su Capítulo IX, artículo 93, establece que “El Poder Judicial reside en la Corte Suprema, Corte de Apelaciones y juzgados de primera instancia. La Corte Suprema se compondrá de cinco ministros y un fiscal. El Consejo aumentará este número según lo exijan las circunstancias”. Además se establecen en el artículo 100 los juzgados de paz.

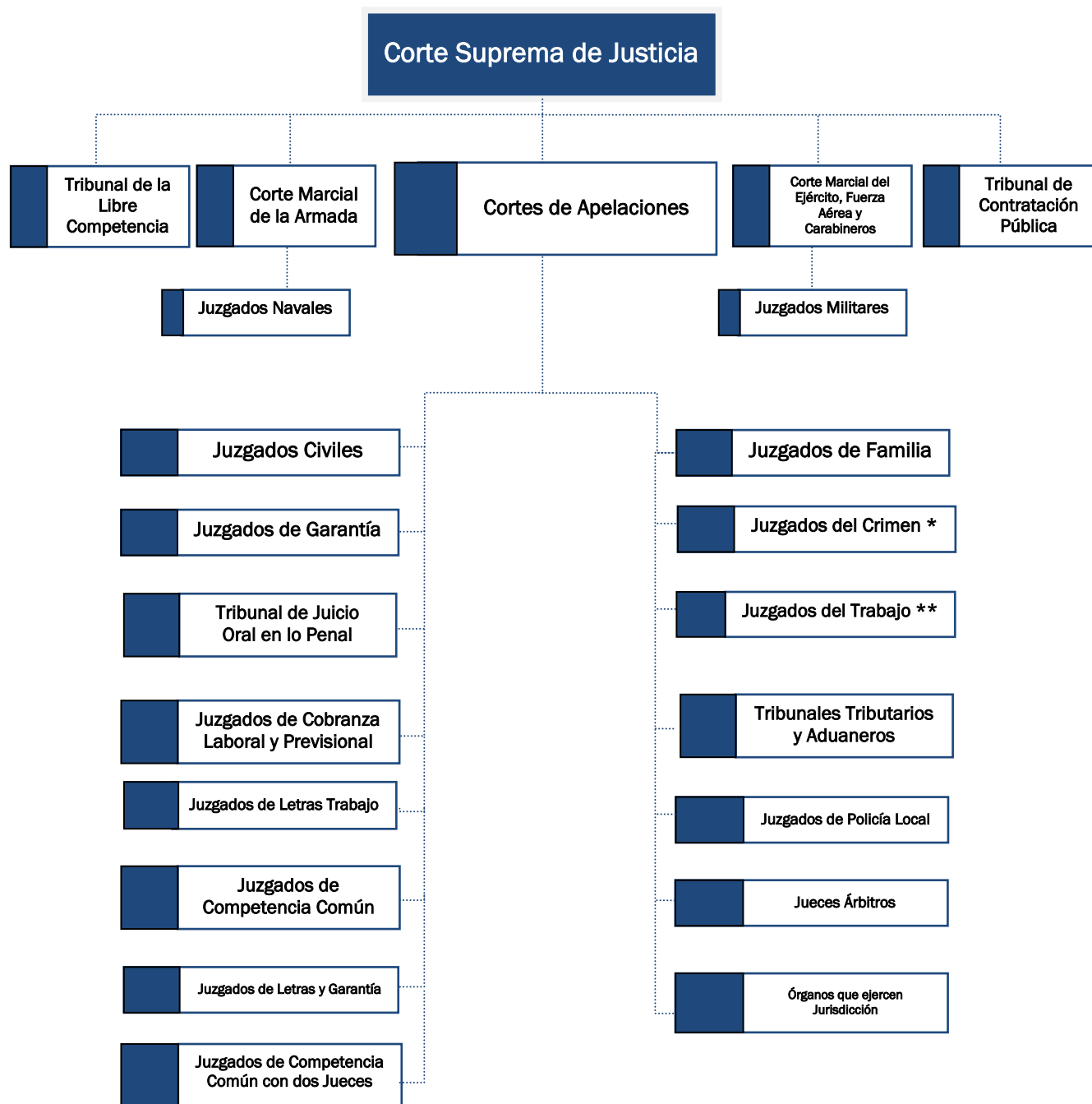
Más tarde, la Constitución de 1833, en su Capítulo VIII artículo 108, especifica lo siguiente: “La facultad de juzgar las causas civiles y criminales pertenece exclusivamente a los Tribunales establecidos en la ley. Ni al Congreso, ni al Presidente de la República pueden en ningún caso ejercer funciones judiciales, o avocarse a causas pendientes, o hacer revivir procesos fenecidos”. El artículo 113 dispone. “Habrá en la República una magistratura a cuyo cargo esté la superintendencia directiva, correccional y económica sobre todos los Tribunales y juzgados de la Nación, con arreglo a la ley que determine su organización y atribuciones”.

En la Constitución Política de la República del año 1925 reitera en su Capítulo VII las facultades expresadas en la Constitución anterior, tratando al Poder Judicial en un texto constitucional, dándosele a éste el carácter de poder independiente dentro de la organización del Estado. Esta estructura se mantiene en la Constitución actualmente vigente.

La Constitución Política de la República hace expresa mención de los tribunales que quedan exceptuados de esa labor de superintendencia de la Corte Suprema (el Tribunal Constitucional, el Tribunal Calificador de Elecciones, los Tribunales Electorales Regionales).

Los grandes cambios experimentados por la sociedad chilena, que consideran nuevos desarrollos, conflictos y exigencias, han requerido de modificaciones radicales en la organización de la judicatura y la forma de hacer justicia. El Poder Judicial se ha hecho cargo de esta evolución, incorporando diferentes tipos de elementos, algunos de los cuales se resumen en los apartados siguientes de este documento.

El siguiente esquema muestra la estructura jurisdiccional de nuestro país:



Constitución Política de la República - Art 82

La Corte Suprema tiene la superintendencia directiva, correccional y económica de todos los tribunales de la nación. Se exceptúan de esta norma el Tribunal Constitucional, el Tribunal Calificador de Elecciones y los Tribunales Electorales Regionales.

*Código Orgánico de Tribunales - Art. 5**

Integran el Poder Judicial, como tribunales ordinarios de justicia, la Corte Suprema, las Cortes de Apelaciones, los Presidentes y Ministros de Corte, los tribunales de juicio oral en lo penal, los juzgados de letras y los juzgados de garantía. Forman parte del Poder Judicial, como tribunales especiales, los Juzgados de Letras de Menores, los Juzgados de letras del Trabajo y los Tribunales Militares en tiempo de paz. Los demás tribunales especiales se regirán por las leyes que los establecen y reglamentan.

Los jueces árbitros se regirán por el título IX de éste código.

* El cierre de los Juzgados del Crimen de país se encuentra regulado por la Ley 19.665, modificada por las Leyes 20.199 y 20.408.

** El cierre de los Juzgados del Trabajo se encuentra regulado por la Ley 20.022, modificada por las Leyes 22.252, 20.438 y 20.947

2.3 Principales Modelos de funcionamiento de Cortes Suprema

Respecto de las funciones de la Corte Suprema podemos señalar, según lo indicado en los estudios de Calamandrei, que: “Una corte suprema desarrolla dos funciones fundamentales: Efectúa un Control de Legalidad sobre las decisiones emanadas de los jueces inferiores, y además, opera en el sentido de asegurar la potencial uniformidad de la jurisprudencia. Todas las Cortes Supremas desarrollan estas dos funciones; sin embargo lo hacen con modalidades muy diversas, con efectos que son diferentes de caso en caso, y en particular con una mayor o menor acentuación de las funciones de control de legalidad respecto a la función que consiste en asegurar la uniformidad de las jurisprudencia o viceversa.”

Dentro de las modalidades operativas en que las Cortes Supremas desarrollan sus funciones se pueden identificar tres modelos principales, los cuales serán descritos brevemente, así como también el modelo que se utiliza en Chile:

- **Modelo angloamericano:** las dos principales Cortes Supremas de este modelo son la House of Lords Inglesa y las Supreme Courts de los Estados Unidos; ambos desarrollan la función relativa al control de legalidad sobre las sentencias pronunciadas por los jueces inferiores, especialmente de las Cortes de Apelaciones.

La tarea fundamental que asumen las Cortes Supremas en este modelo no sólo trata de obtener una solución jurídicamente correcta del caso singular, sino también proyectar una solución sobre casos sucesivos.

El instrumento fundamental del cual se sirven las Cortes Supremas del Common Law, y que utilizan para desarrollar sus funciones, es el precedente judicial.

El precedente no es formalmente vinculante ni siquiera en los sistemas del Common Law, por lo cual es oportuno hablar de eficacia o de fuerza persuasiva de precedente, en lugar de hablar de su carácter vinculante.

El precedente tiene una relevante eficacia persuasiva, e incide de manera importante sobre las decisiones sucesivas de los órganos judiciales inferiores.

El que la función esencial de estas Cortes sea que el propósito de asegurar la uniformidad de la jurisprudencia prevalezca por mucho sobre el control de legalidad, es posible por dos elementos:

Primero, el poder que estas Cortes tienen para escoger los casos que las propias Cortes consideran deben decidir. En Estados Unidos se utiliza este poder con plena e ilimitada discrecionalidad.

Segundo, que se toma en consideración lo que está directamente ligado al poder discrecional de elegir los casos que merecen ser decididos, el número limitado de decisiones que estas Cortes emiten. (House of Lords menos de 100 sentencias al año y Supreme Court menos de 200)

- **Modelo alemán:** este modelo se sigue, en lo sustancial, también en otros países europeos como Austria y Suecia y en particular en los países escandinavos.

El modelo alemán muestra con claridad la evolución de un sistema en el que la función fundamental de la Corte Suprema es desarrollar un control de legitimidad y sólo como función secundaria la unificación de la jurisprudencia, hacia uno en que la función se oriente hacia el precedente, buscando desarrollar principalmente una función unificada de la jurisprudencia.

La naturaleza de su tarea se asienta siempre en un control de legalidad. No obstante, este control resulta orientado esencialmente a la creación de precedentes capaces de tornar uniforme la jurisprudencia sucesiva.

Un aspecto fundamental es la admisibilidad del recurso. La causa será admitida sólo cuando conlleve una cuestión de derecho de fundamental importancia, o cuando una decisión de la Corte de Revisión se muestre necesaria para la evolución del derecho o para generar una jurisprudencia uniforme.

Esto pone en evidencia que la verificación de la correcta aplicación de la ley en el caso específico representa ya una función secundaria. La función primaria que ahora viene atribuida a la Corte Suprema es aquella de “*governare la legalità*” del sistema jurídico en su conjunto por medio de sus sentencias.

En conclusión, los dos aspectos fundamentales de este modelo son: ser muy claro y preciso en la formulación de criterios cuya aplicación concreta deja siempre un espacio de discrecionalidad bastante amplio, pero que cuenta con una precisa determinación normativa, aspecto que permite definir con claridad la función fundamental que el sistema confía a la Corte Suprema; el segundo aspecto es que la aplicación de los criterios de selección de casos establecido en la ley, *Revisionsgericht*, permite tener bajo control el número de recursos que llegan a ser decididos.

- **Modelo franco – italiano:** este modelo gira en torno a la Cour de Cassation francesa y la Corte di Cassazione Italiana, las cuales, como aspecto fundamental, giran en torno a la casación.

Se trata de una Corte que ejerce la función de control de legitimidad que, en línea de principio, no se expide sobre el mérito de la causa y remite la decisión, cuando anula la sentencia impugnada, a otro juez inferior.

La función de *nomofilaquia* es atribuida en forma particular a las Cortes que están estructuradas según el modelo inicialmente construido por la Cour de Cassation francesa, que fue precisamente creada con la tarea de verificar la correcta interpretación y aplicación de las normas de derecho.

El sistema italiano encuentra su origen histórico en el sistema francés, pero ha venido desarrollando características autónomas, como pronunciarse sobre el mérito de la controversia.

Dado este principio se observan algunas consecuencias, como es el elevado número de causas que la Corte tiene el deber de decidir, con ausencia total de filtros sobre la base de los cuales seleccionar los casos que alcanza la Corte Suprema.

- **Modelo Utilizado en Chile:** a la Corte Suprema le corresponde la superintendencia directiva, correccional y económica de todos los tribunales de la nación, con excepción del Tribunal Constitucional, el Tribunal Calificador de Elecciones y los Tribunales Electorales Regionales.

La Corte Suprema chilena, en virtud de sus facultades conservadoras, conoce de las acciones de amparo, protección, y amparo económico entre otras, lo que la convierte en el órgano encargado de restablecer el derecho quebrantado por la violación de garantías constitucionales.

Los recursos de casación en la forma y fondo, nulidad, revisión y reposición son conocidos en virtud de la actividad jurisdiccional.

Y por último, en virtud de sus facultades disciplinarias, la Corte conoce del recurso de queja.

La Constitución establece a la Corte Suprema el deber de atender los casos antes mencionados, es decir, deben ser atendidos sin filtro, control o revisión alguna todas las causas que se le presenten.

Es por ello que a la Corte Suprema ingresan anualmente un promedio de 10.000 causas. Para conocer y resolver los asuntos que son de su competencia, puede funcionar de dos maneras: como tribunal pleno o en salas especializadas por materia: Civil, Penal, Constitucional y Contencioso Administrativo, y Laboral y Previsional.

En resumen, la función de casación que realiza la Corte Suprema se encarga del caso particular y realiza principalmente un control de legalidad dejando como función secundaria la uniformidad de la jurisprudencia, situación que en parte ha sido abordada con la creación de Salas Especializadas.

El Código Orgánico de Tribunales señala que integran el Poder Judicial, como tribunales ordinarios de justicia: la Corte Suprema, las Cortes de Apelaciones, los Presidentes y Ministros de Corte, los Tribunales de Juicio Oral en lo Penal, los Juzgados de Letras y los Juzgados de Garantía.

El mismo texto legal establece que forman parte del Poder Judicial, como tribunales especiales: los Juzgados de Familia, los Juzgados de Letras del Trabajo, los Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional y los Tribunales Militares en tiempo de paz.

2.4 Creación de la Corporación Administrativa

Los orígenes de la Corporación Administrativa se remontan a dos unidades creadas por ley. La primera de ellas, la Junta de Servicios Judiciales, creada a través del artículo 32 de la Ley 6.417 del año 1939, que en su texto legal señala:

"Habrá una Junta de Servicios Judiciales compuesta del Presidente de la Corte Suprema, de un Ministro de este Tribunal, designado por la misma Corte y del Presidente de la Corte de Apelaciones de Santiago, que se encargará de administrar o invertir los intereses que produzcan los depósitos a que se refiere esta ley y los fondos que ingresen en conformidad a lo establecido en el artículo anterior. Estos fondos se destinarán a la adquisición de libros, muebles y útiles para los Tribunales, y a reparaciones urgentes de los locales en que funcionan. Esta Junta llevará una cuenta en conformidad a lo establecido en el artículo 20".

Posteriormente se crea la Oficina de Presupuesto, cuya creación está señalada en el artículo 12 de la Ley 14.548 del año 1961 que en su texto señala:

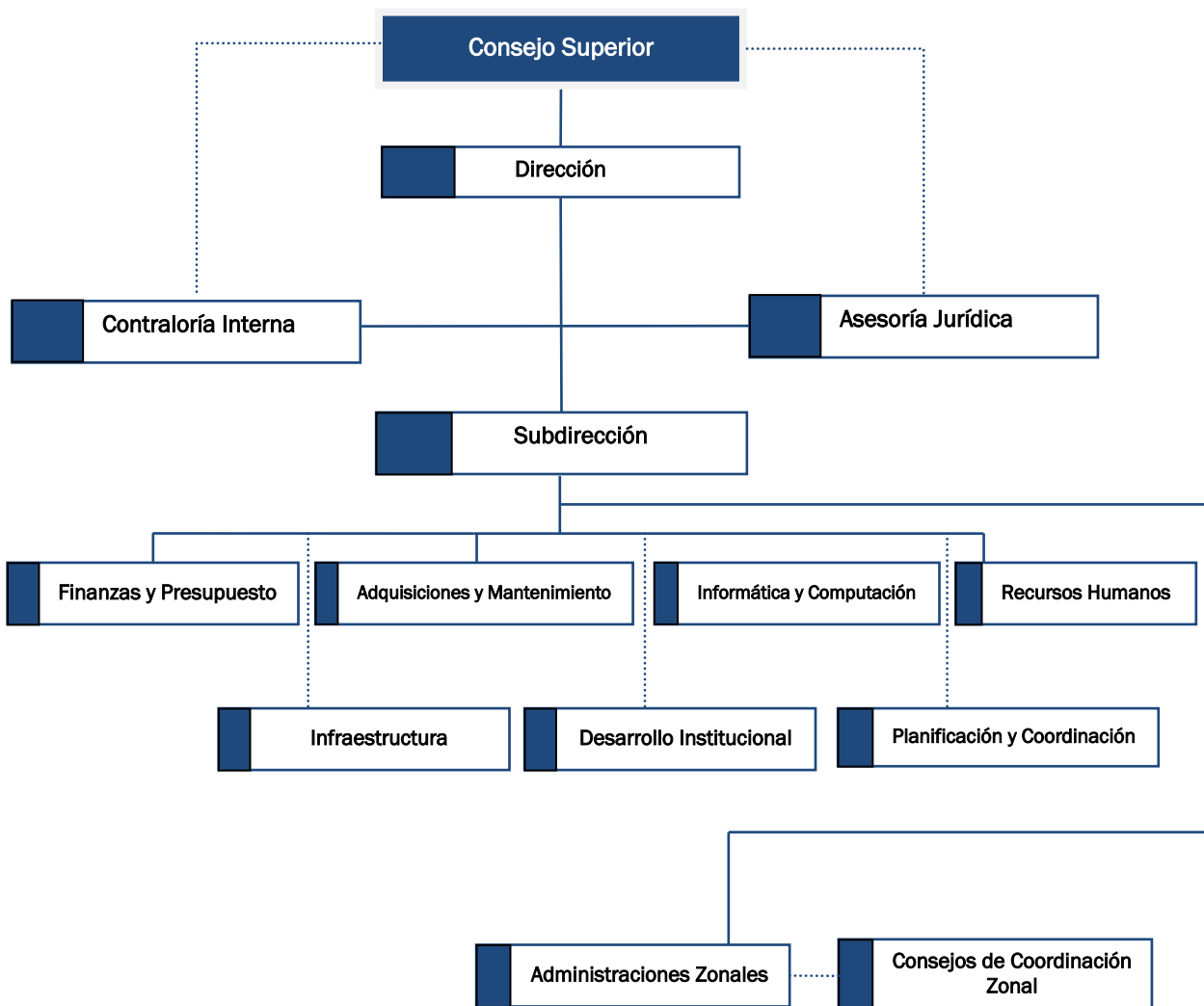
"Créase una Oficina de Presupuesto para el Poder Judicial, la cual funcionará en la Corte Suprema, dependerá administrativamente de este Tribunal y se regirá por el decreto con fuerza de ley número 106, de 3 de Marzo de 1960. En lo relativo a la confección del proyecto de Presupuesto anual de gastos y a la inversión de los fondos consultados para la atención de las diversas necesidades del Servicio, se regirá por las disposiciones del decreto con fuerza de ley número 47, de 27 de Noviembre de 1959. Los decretos que pongan fondos a su disposición serán expedidos por el Ministerio de Justicia".

La Corporación Administrativa es la continuadora legal y sucesora de todos los bienes, derechos y obligaciones de la Junta de Servicios Judiciales y de la Oficina de Presupuestos del Poder Judicial, la que se creó en virtud de la Ley N° 18.969, de 10 de Marzo de 1990, que la incluyó en el Título XIV del Código Orgánico de Tribunales.

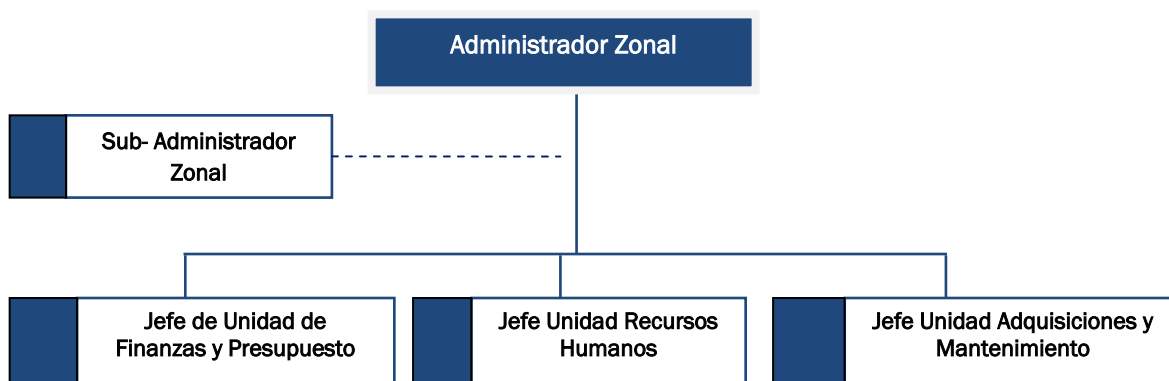
La Corporación Administrativa del Poder Judicial es una organización dedicada a la administración de recursos y prestación de servicios del Poder Judicial, facilitando así la optimización de su función jurisdiccional y el acceso de la comunidad a la justicia. Su acción está fundada en el valor de las personas y en una búsqueda permanente de una gestión proactiva y de excelencia.

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

La Corporación Administrativa del Poder Judicial tiene un Consejo Superior, un director, un subdirector, un jefe de finanzas y presupuestos, un jefe de adquisiciones y mantenimiento, un jefe de informática y computación, un jefe de recursos humanos y un contralor interno. Su estructura orgánica funcional básica está constituida por un departamento de finanzas y presupuestos, un departamento de adquisiciones y mantenimiento, un departamento de informática y computación, un departamento de recursos humanos y una contraloría interna.



El siguiente esquema muestra la estructura interna de las Administraciones Zonales:



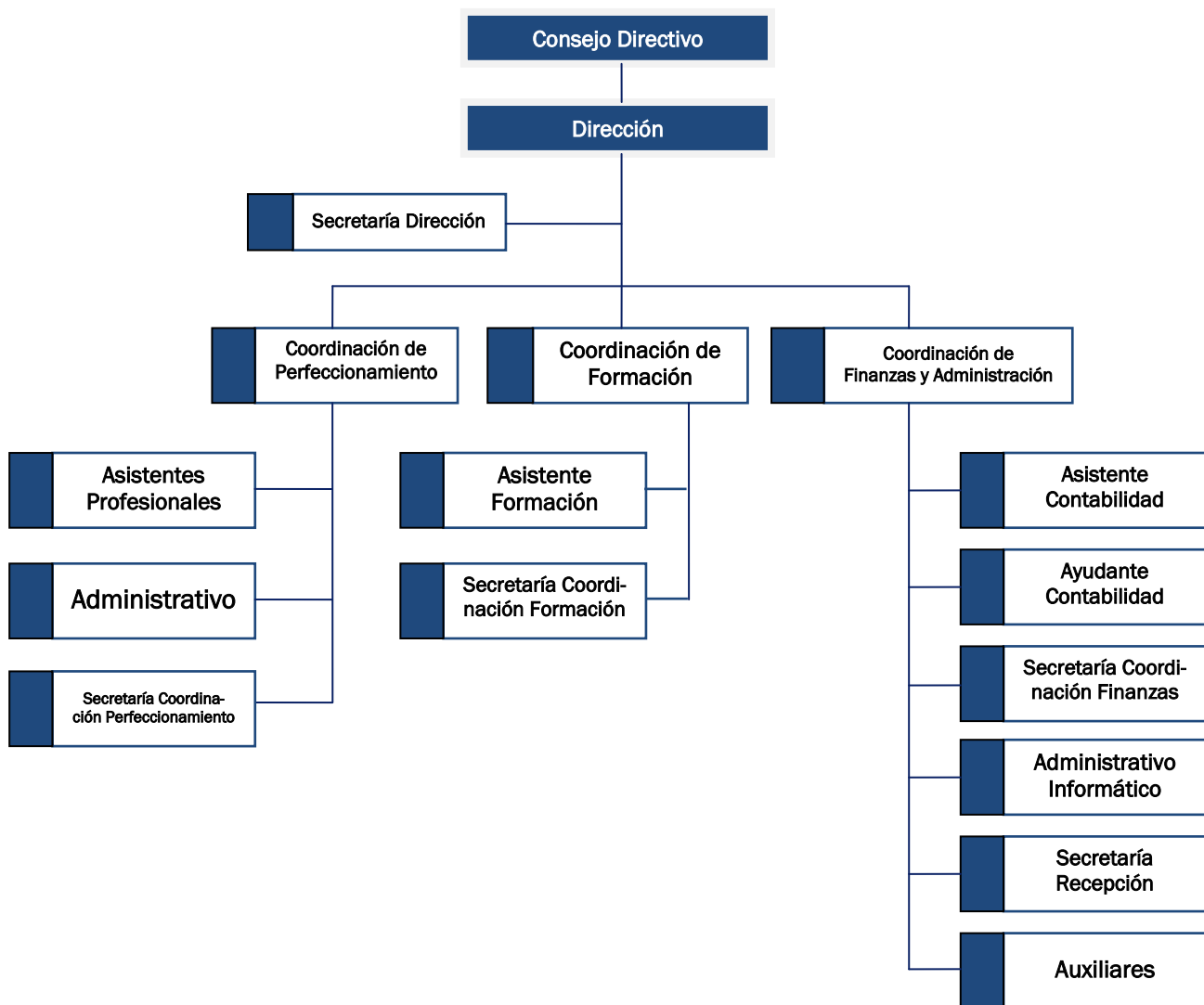
2.5 Creación de la Academia Judicial

La Academia Judicial es una Corporación de Derecho Público creada por la Ley N° 19.346 de 18 de noviembre de 1994, en respuesta a un antiguo anhelo del Poder Judicial en el sentido de contar con una institución especialmente dedicada a la capacitación de sus miembros, acorde con sus requerimientos y expectativas particulares.

La Academia es una institución preocupada por las necesidades de formación o capacitación del Poder Judicial y por el logro e incremento de aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y criterios básicos que se requieren para el adecuado ejercicio de la función judicial.

También colabora con la preparación y provisión de administradores de justicia para el Poder Judicial, a partir de quienes son seleccionados por representantes judiciales y de organizaciones civiles, y que aprueban sus programas.

Una de las tareas primordiales que ha asumido la Academia Judicial durante los últimos años ha consistido en destacar el rol que le cabe cumplir al Poder Judicial en la búsqueda de una Justicia eficiente y oportuna, adecuada a los cambios que experimenta el país.



2.6 Reformas Procesal Penal, de Familia y Laboral

Las diferentes reformas que se han realizado en el campo judicial durante la última década (Procesal Penal, de Familia y Laboral) han buscado proveer una justicia que resuelva situaciones conflictivas en forma eficiente, transparente, imparcial, accesible y con respeto a los derechos fundamentales. Todas estas iniciativas se enmarcan en el proceso de modernización de la justicia chilena.

Los pilares de la Reforma Procesal Penal fueron la separación de las funciones de investigar y condenar que tenía el juez del sistema antiguo, los juicios orales y públicos, y el establecimiento de la Defensoría Penal Pública para los acusados que no pueden costear un abogado.

En el nuevo sistema las tareas de investigación recaen sobre el Ministerio Público, entidad autónoma creada para este efecto, en lugar de ser el juez, como era en el sistema antiguo, juez y parte en una causa, investigando, acusando y dictando sentencia. La investigación de un delito y posterior acusación al infractor son de responsabilidad de los fiscales de dicho Ministerio.

Debido a que el juicio es oral y público, se realiza en una sola audiencia y se permite a las partes llegar a un acuerdo o que el juez suspenda el procedimiento, facilita la transparencia y celeridad del proceso.

El 1° de octubre del año 2005 entraron en funcionamiento en nuestro país los nuevos Tribunales de Familia, con el objeto de mejorar las herramientas para asegurar una debida protección a la familia, niños, niñas y adolescentes.

En la formulación de un nuevo Derecho de Familia resultó indispensable adecuar los órganos jurisdiccionales llamados a conocer de los conflictos que se suscitan en el ámbito familiar y dotarlos de una competencia amplia para conocer de todos los asuntos que tengan repercusiones sobre la familia. Se entiende que la reforma al sistema de enjuiciamiento de familia se inspira en el principio rector del interés superior del menor.

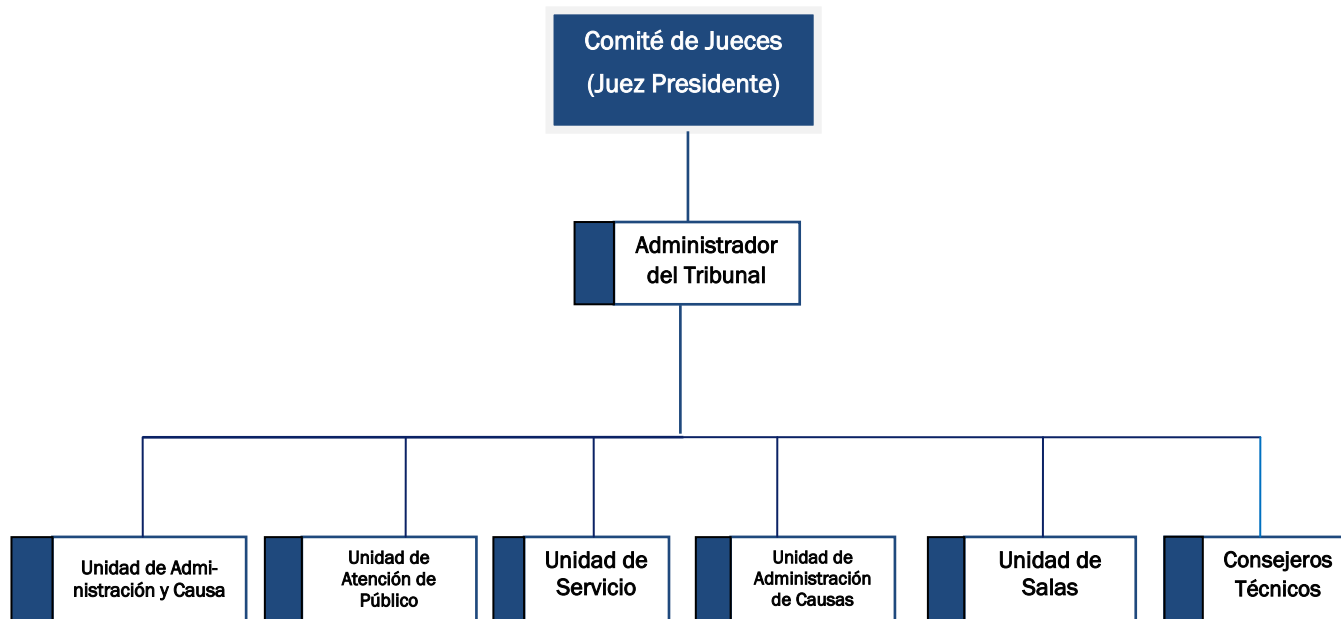
La nueva Justicia Laboral, implementada gradualmente a partir del año 2008, moderniza la forma de resolver los conflictos laborales en los tribunales de nuestro país a través de un sistema oral, público y expedito, que garantiza los derechos de los trabajadores. Se busca dar una solución oportuna a los conflictos que se suscitan en el ámbito de las relaciones laborales, ampliando la cobertura de los tribunales del trabajo, aumentando el número de jueces en aquellos lugares donde existe una mayor sobrecarga de trabajo, creando tribunales especializados de Cobranza Laboral y Previsional y estableciendo nuevos procedimientos más ágiles y eficientes.

Si bien el Poder Legislativo aprobó estas Reformas, al Poder Judicial le correspondió su implementación. Se dictaron los reglamentos correspondientes, se definieron e instalaron los recursos y capacidades necesarias y se puso en marcha los procesos y sistemas requeridos para su funcionamiento.

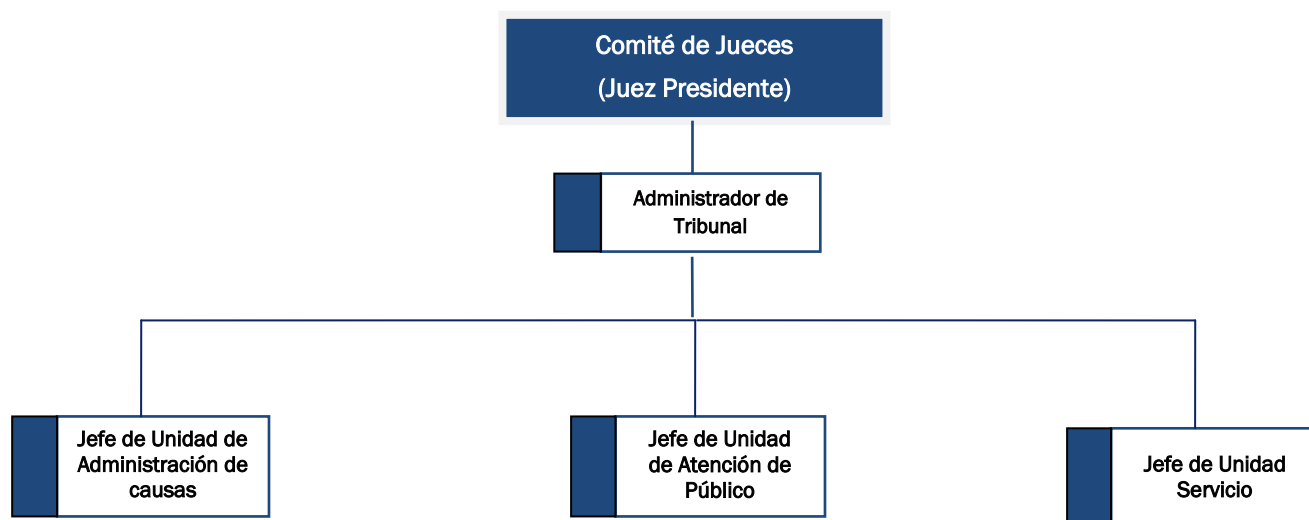
Para apoyar las reformas procesales y otras mejoras propuestas en el área judicial, la Corte Suprema formó un Comité de Modernización de la Justicia. También se crearon Unidades de Apoyo a las Reforma Procesal Penal, incluyendo una dedicada a la Responsabilidad Penal Adolescente, otra a la Reforma de los Tribunales de Familia y, por último, una dedicada al nuevo Sistema Laboral. Estas instancias contaron con la participación de Ministros de la Corte Suprema, Ministros de Cortes de Apelaciones, jueces de distintas especialidades y el apoyo de la CAPJ.

A continuación se muestran las estructuras generales de los tribunales reformados.

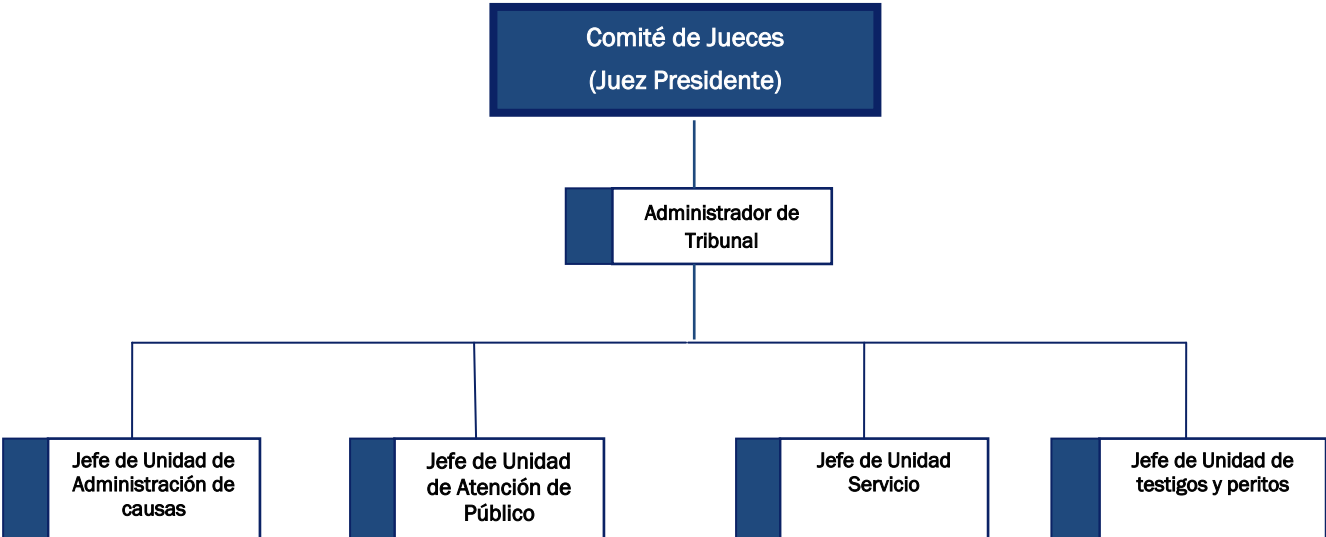
a) Estructura general de los Juzgados de Familia:



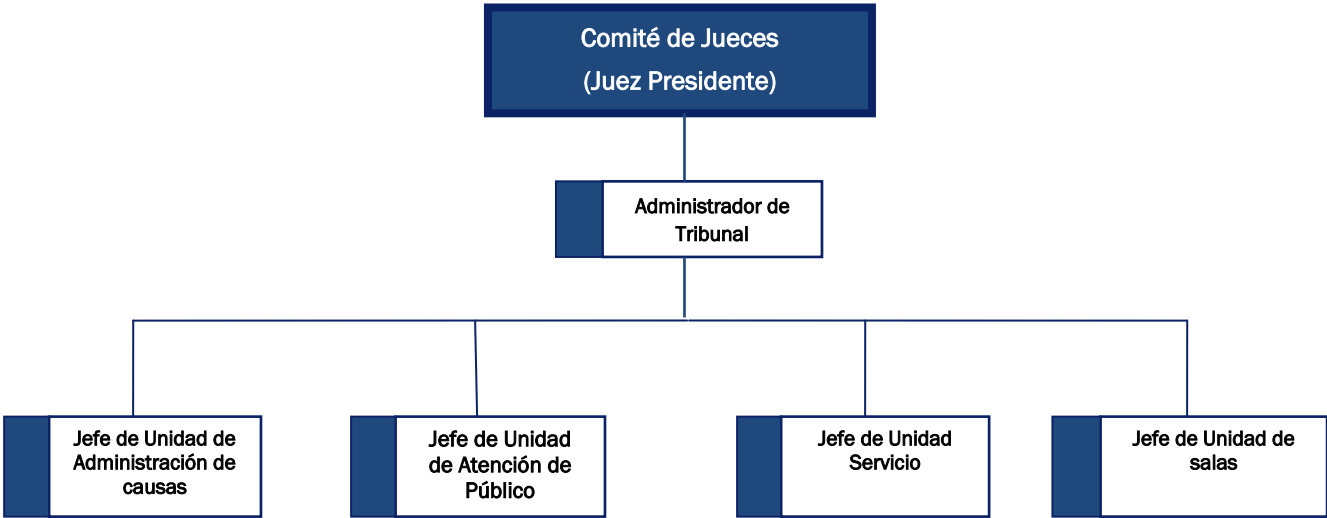
b) Estructura general de los Juzgados de Garantía:



c) Estructura general de los Tribunales Oral en lo Penal:



c) Estructura general de los Juzgados de Letras del Trabajo:



2.7 Mejor Gobierno Judicial

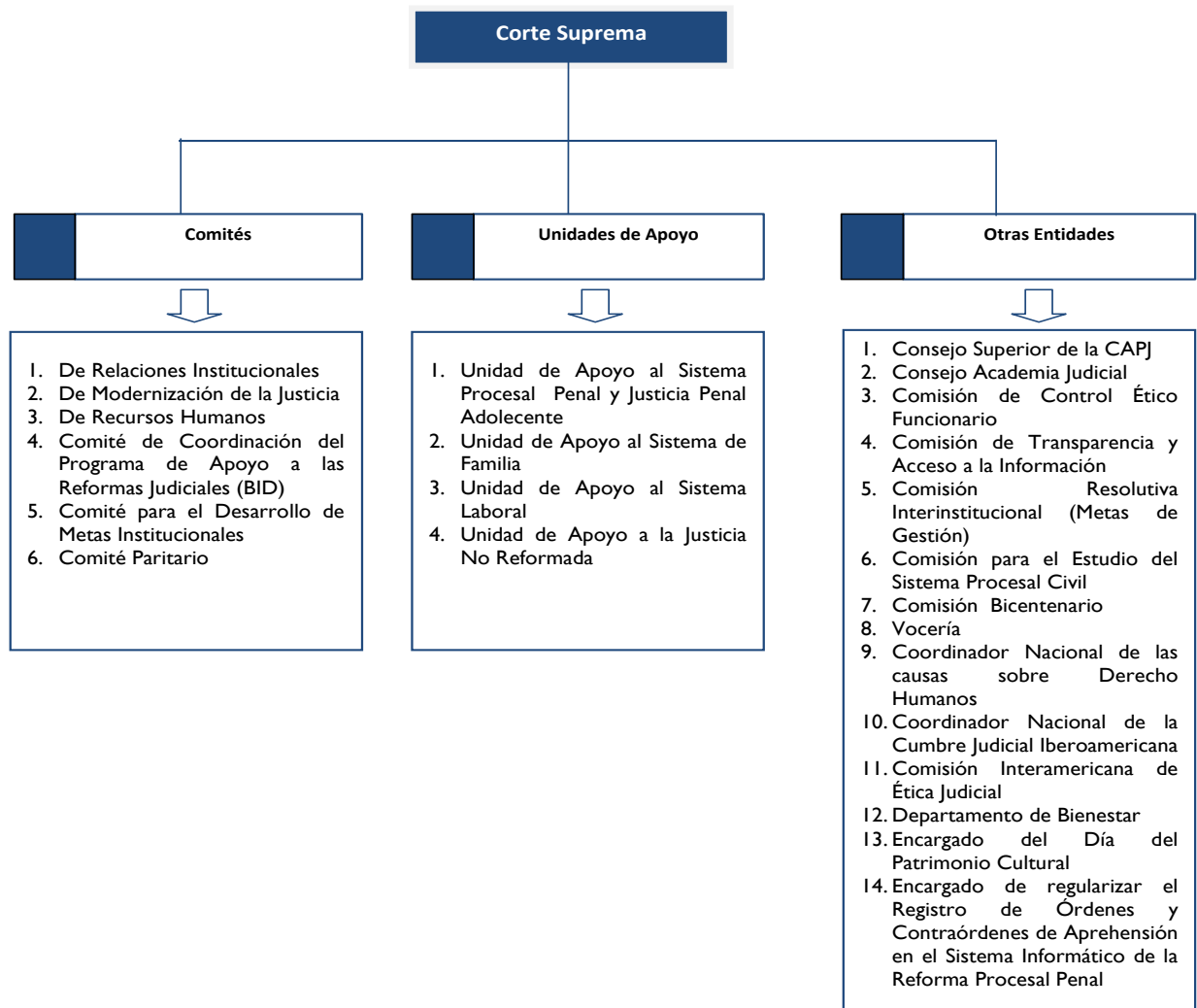
La Corte Suprema ha incorporado diferentes modificaciones en su funcionamiento durante las últimas décadas, que han buscado mejorar su eficacia y eficiencia.

Desde 1995 la Corte Suprema funciona en Pleno y con Salas especializadas, pudiendo adoptar un funcionamiento ordinario o extraordinario. El funcionamiento ordinario se realiza a través de tres Salas especializadas: Primera Sala o Sala Civil; Segunda Sala o Sala Penal; Tercera Sala o Sala de Asuntos Constitucionales y de lo Contencioso Administrativo. El funcionamiento extraordinario se realiza a través de cuatro Salas: civil, penal, constitucional, y laboral-previsional-familia-minería-civil especial. En general, se ha trabajado en la modalidad extraordinaria.

La determinación del funcionamiento en Pleno o en Salas especializadas viene dada por la ley según la materia de que se trate.

A partir de 2006 se configuraron Comités de la Corte Suprema para abocarse al estudio de distintas materias relacionadas con la administración y el gobierno del Poder Judicial, que funcionan al concluir las audiencias ordinarias.

Las siguientes son Comités y Unidades de Apoyo que actualmente operan, las que abordan los distintos temas que requieren participación e intervención de la Corte Suprema en representación del Poder Judicial:

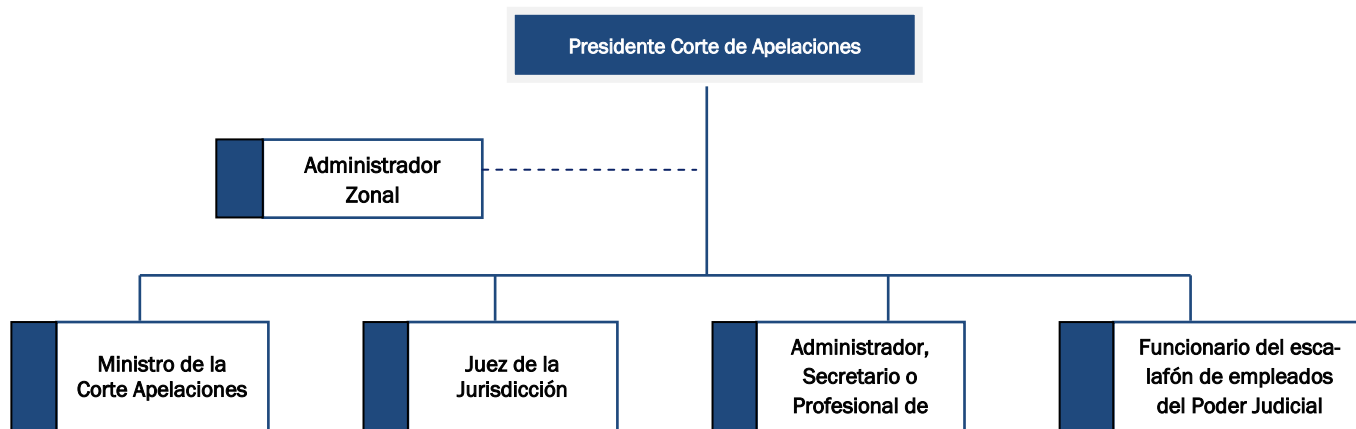


Por acuerdo de fecha 24 de julio de 2007, el Pleno de la Corte Suprema de Justicia creó los Consejos de Coordinación Zonales (CCZ) con el objeto de generar una instancia de enlace y colaboración al interior de cada una de las jurisdicciones del país, propendiendo a la desconcentración de las decisiones de interés local y apoyando el seguimiento de temas estratégicos de la institución en su ámbito territorial.

El año 2009 se decidió traspasar al Presidente de la Corte Suprema, o a los Comités de Ministros, el estudio y decisión de los asuntos de orden administrativo, conservando el Pleno la definición de políticas, la decisión superior y la potestad de dictar normas, así como el control de la ejecución de todas las decisiones que se adopten sobre la materia.

Siguiendo la misma senda de fortalecimiento del gobierno judicial, el Pleno de la Corte Suprema resolvió promover iniciativas que otorguen mayor injerencia y responsabilidades a las Cortes de Apelaciones en los asuntos referidos y propios de su competencia.

El siguiente esquema muestra la composición de los Consejos de Coordinación Zonal:



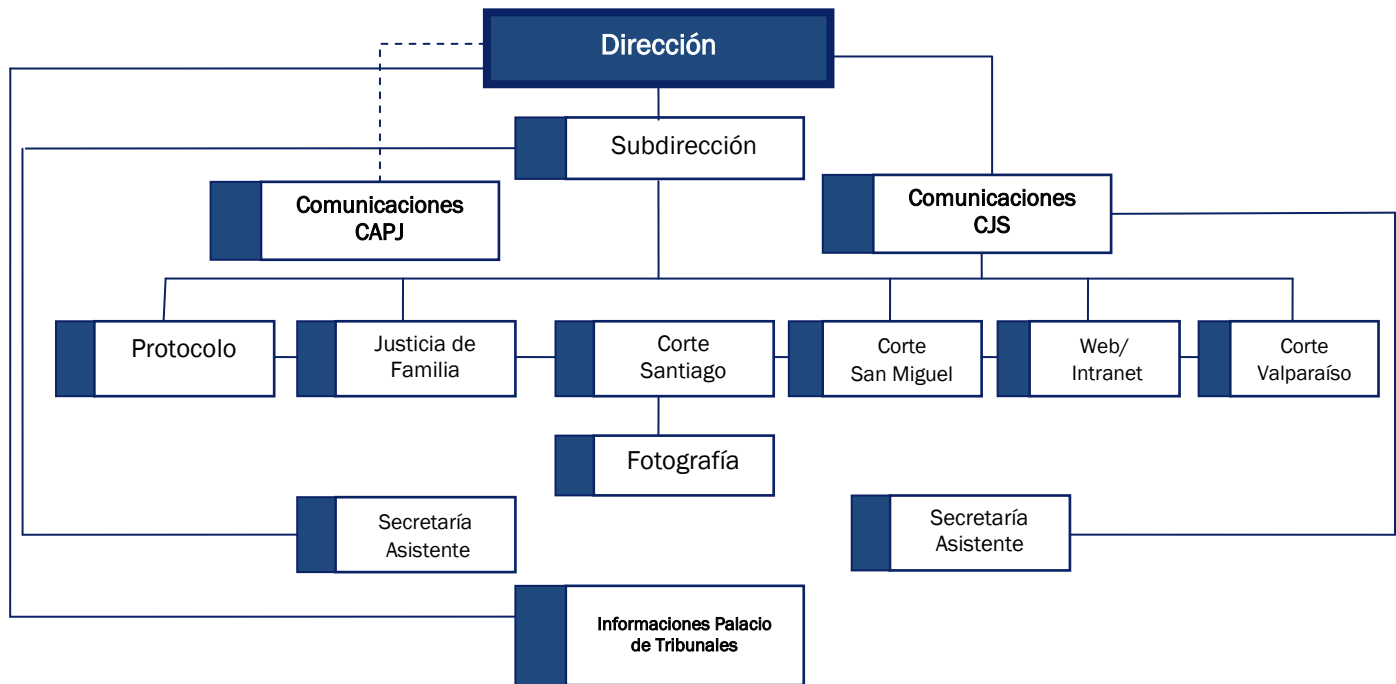
2.8 Mayor Información y Transparencia

En el rubro del acceso a la información, la primera manifestación formal de la preocupación institucional por los temas de comunicación y transparencia en el Poder Judicial se remonta al año 2001, fecha en que la Corte Suprema creó y reguló el funcionamiento de la Dirección de Comunicaciones del Poder Judicial, con un amplio abanico de tareas destinadas a estructurar un sistema de comunicaciones interno y externo.

Ante la necesidad de profundizar la política de comunicación, especialmente en el terreno de la transparencia activa, la Corte Suprema amplió y reforzó en el año 2007 la dotación de la Dirección de Comunicaciones.

Un año más tarde, el Tribunal consideró necesario explicitar su compromiso con la exposición de las actuaciones del Poder Judicial al institucionalizar esta política con una serie de medidas específicas.

En la actualidad el organigrama de la Dirección de Comunicaciones es el siguiente:



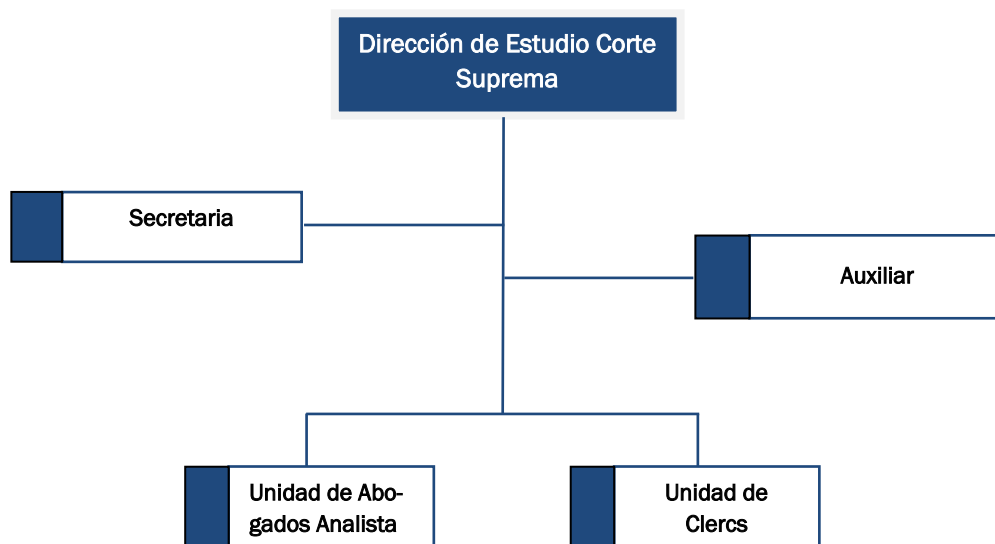
Los objetivos de la Dirección de Comunicaciones son i) Descentralizar la gestión de comunicación interna y externa del Poder Judicial, mediante la incorporación progresiva de oficinas de comunicaciones en las jurisdicciones de todas las Cortes de Apelaciones que aporten al diseño y aplicación de la planificación central, ii) Diseñar y poner en marcha una estrategia de difusión que amplíe los públicos objetivos actuales. Se busca que consolidando los actuales, se amplíe y expanda hacia otros usuarios directos o indirectos a través de la implementación de estrategias de comunicación en redes sociales, iii) Potenciar la atención al usuario mediante la generación de nuevas plataformas de contacto y iv) Consolidar la política de transparencia del Poder Judicial.

Y sus funciones operativas son las siguientes:

- Relación con los medios de comunicación
- Preparación de vocerías, y asesoría comunicacional al presidente, los ministros de la Corte Suprema, Apelaciones y tribunales de primera instancia.
- Realización de charlas con la comunidad
- Administración del sistema de consultas El Presidente Responde
- Realización de visitas guiadas al Palacio de Tribunales
- Generación de contenidos para la página web y la Intranet
- Propuestas de temas de interés judicial para los medios de comunicación
- Ceremonial y Protocolo: visitas de autoridades, visitas oficiales y de Estado.
- Locución en actividades oficiales
- Organización del Día del Patrimonio y coordinación en ceremonia de cuenta pública del 1 de marzo.

- Atención de usuarios en oficina de Información y de Comunicaciones
- Realización de reuniones de coordinación
- Generación de contenidos audiovisuales
- Colaboración en la organización de encuentros del Presidente de la Corte Suprema con estudiantes de Derecho.
- Colaboración en organización de celebraciones de septiembre y de fin de año.
- Trabajo de crisis.

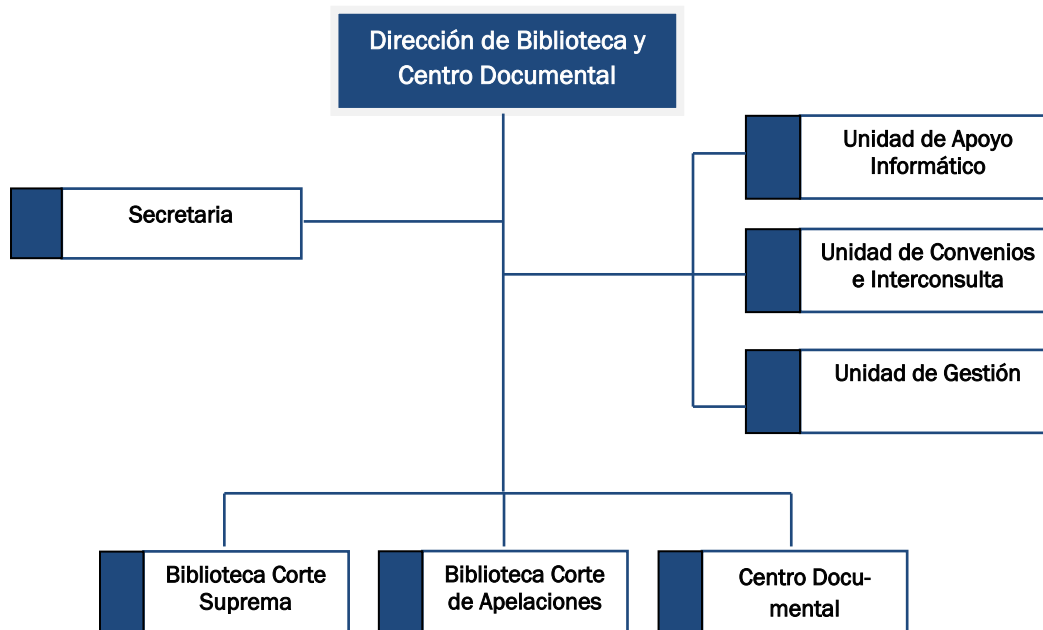
Con el objetivo de mejorar la calidad de la entrega de la información, el 11 de marzo de 2002 se crea la Unidad de Estudios, Análisis y Evaluación de Asuntos de Materias de Interés a la Función Judicial, responsable de centralizar y canalizar toda información que sea requerida por cualquier autoridad o institución ajena al Poder Judicial.



La principales funciones de la Unidad de Estudios son las siguientes:

- Pre Informes de proyectos de Ley
- Sistematización de dudas y dificultades
- Discursos
- Informe sobre estadísticas judiciales y jurisprudencia
- Requerimientos del tribunal pleno relativo a consultas de organismos o personeros que ingresan a la oficina administrativa.
- Apertura hacia la comunidad jurídica nacional.
- Seguimiento de jurisprudencia del tribunal constitucional.
- Apoyo en material de derecho comparado y jurisprudencia comparada a las salas de la corte suprema

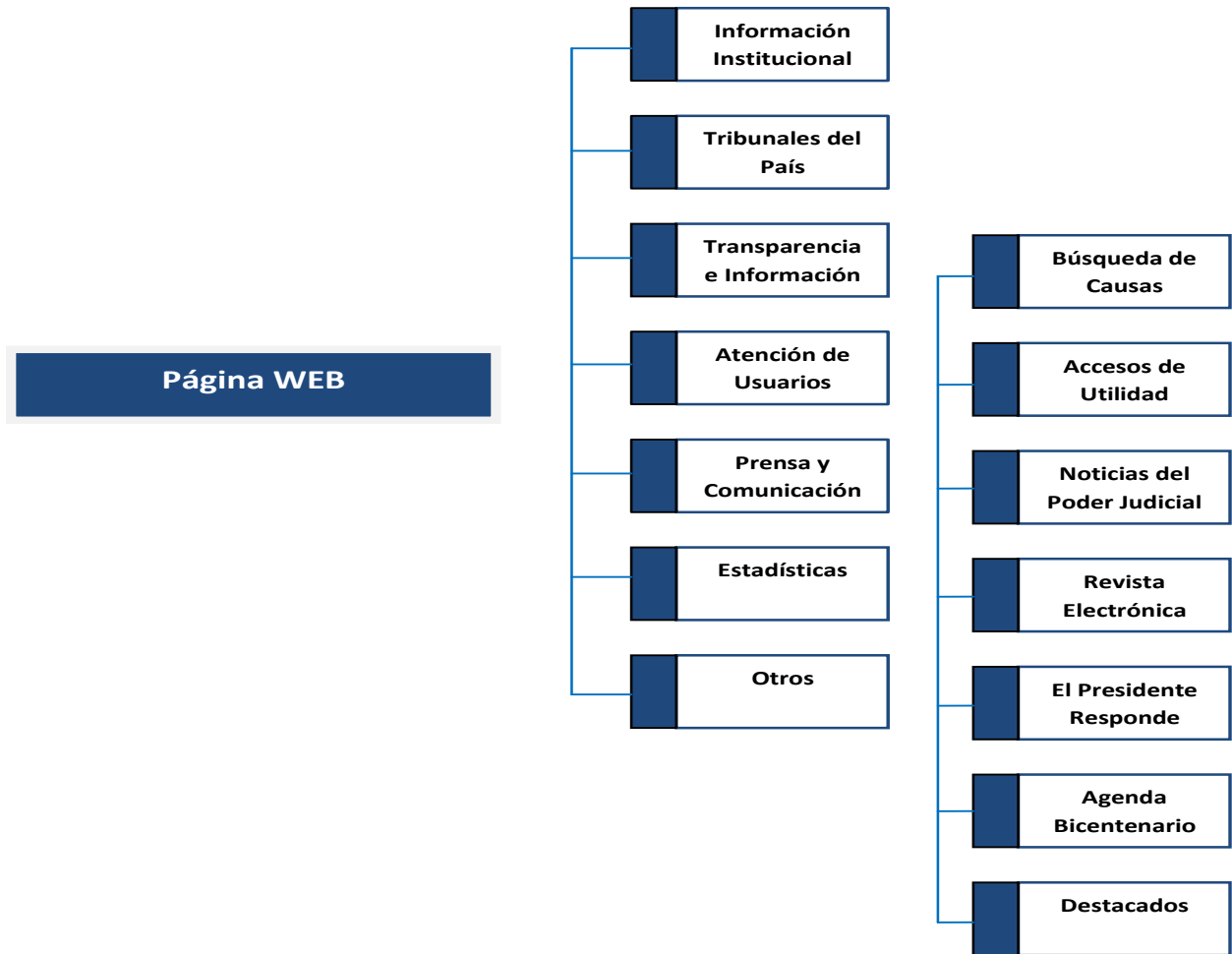
Teniendo presente el área de responsabilidad de la Unidad de Estudios, Análisis y Evaluación de Asuntos de Materias de Interés a la Función Judicial, se coloca bajo su dependencia a la Biblioteca, encargándose al Jefe de esa Unidad a estudiar la posibilidad de crear un centro de documentación en la Biblioteca de la Corte Suprema (Acuerdo de Pleno de la Excma. Corte Suprema de 7 de junio de 2002), la cual posee la siguiente estructura



Para mejorar la transparencia en el Poder Judicial, se estableció un procedimiento previo a la votación para formar las ternas y quinas confeccionadas para los nombramientos de jueces, Ministros y Fiscales judiciales de los distintos tribunales y Cortes del país. Se publicaron los antecedentes de los postulantes, como asimismo el resultado de la votación final obtenida individualizando a quienes expresaron sus preferencias. También se fortaleció el rol de las vocerías de la Corte Suprema, como de otros tribunales del país.

Se creó la Comisión de Transparencia e Información del Poder Judicial, grupo encabezado por un Ministro de la Corte Suprema, cuya tarea es impulsar la implementación y verificar en forma permanente el cumplimiento de las disposiciones de la Ley 20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información al interior del Poder Judicial, y de coordinar las acciones e iniciativas que planteen o desarrollen los tribunales en cuanto a promoción de la transparencia y acceso a la información en sus respectivas áreas de competencia.

Se rediseñó y mejoró además el portal institucional en Internet (www.poderjudicial.cl), atendida su importancia como vehículo de información de las resoluciones y otras materias relevantes del Poder Judicial, incluyendo sus bases históricas de fallos, que pasaron a estar disponibles para consulta pública. En la actualidad la página web entrega la siguiente información:



Los años 2009 y 2010 se realizaron seminarios respecto de la aplicación de la Ley de Transparencia en un número importante de jurisdicciones, donde se invitó principalmente a jueces de primera instancia.

Mediante las iniciativas señaladas, se ha buscado que la sociedad tenga los antecedentes suficientes para hacer su juicio sobre la manera como se ejerce la jurisdicción, se administra su funcionamiento y se dispone del gobierno judicial. Se ha logrado que toda la información proveniente de los tribunales sea de libre acceso al público, salvo aquella que se relaciona con la deliberación al interior de los tribunales colegiados, o la que tiene restricciones legales específicas.

2.9 Mejor Servicio a los usuarios

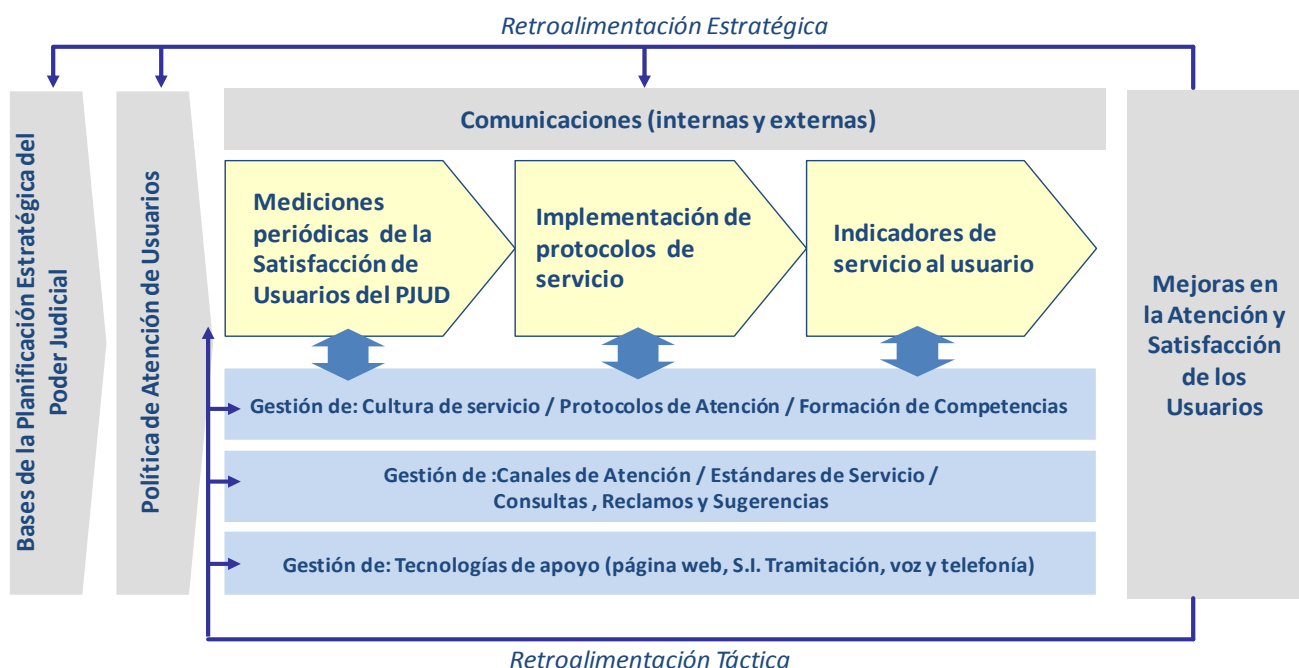
El tema del servicio ha sido central para el Poder Judicial durante los últimos años, realizándose permanentes esfuerzos para mejorar la calidad de atención recibida por los usuarios en los distintos tribunales del país.

Los primeros pasos para mejorar la atención al usuario de los tribunales fueron la instalación de los módulos de auto consulta, buzones de reclamos de los usuarios, creación de nuevos Centros de Atención e Información Pública.

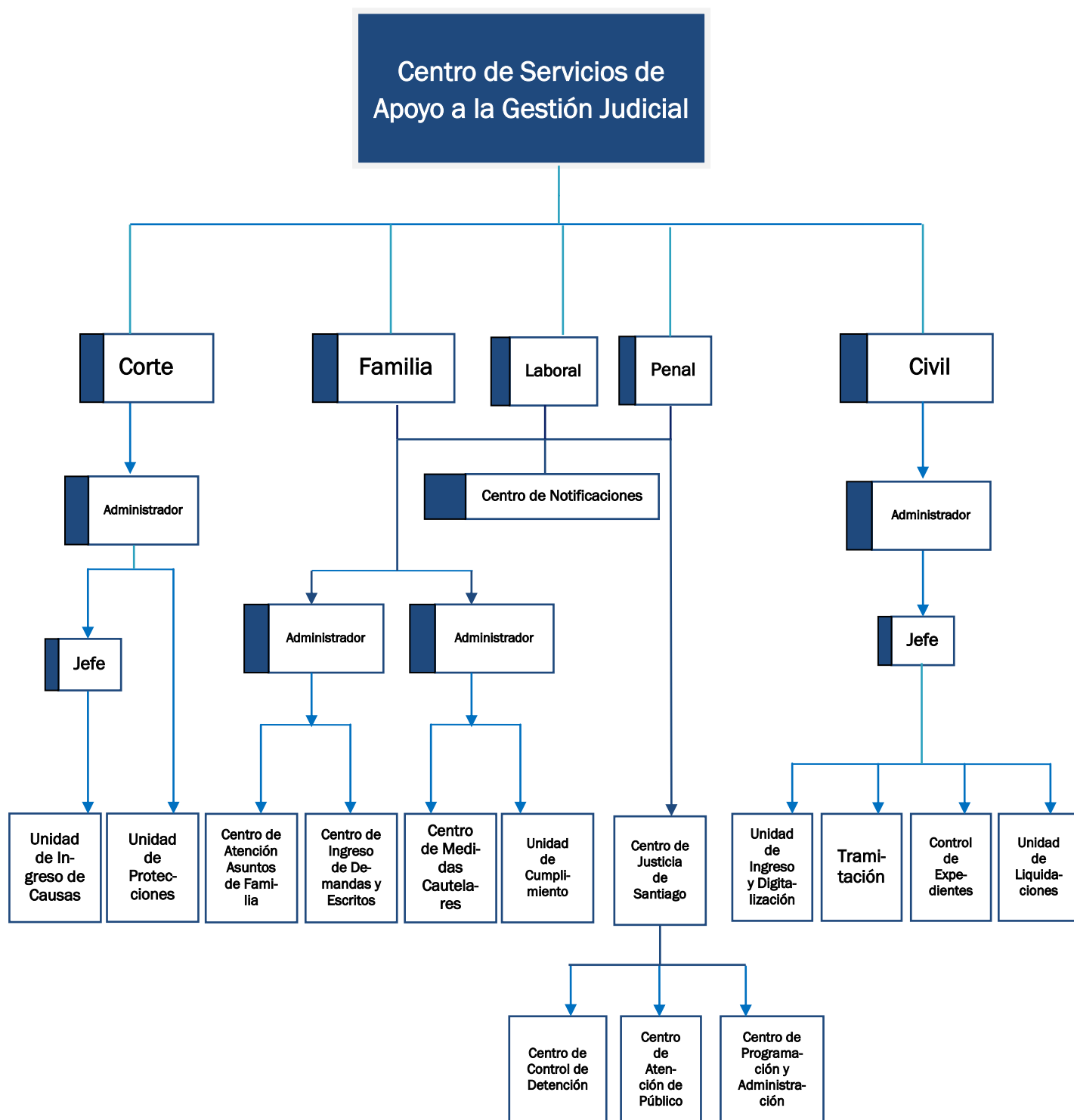
Como parte de las iniciativas del Programa de Fortalecimiento Institucional de la CAPJ, se realizó un estudio sobre la percepción y satisfacción de los usuarios. En ese estudio se confirmó la evaluación negativa que tienen los usuarios directos de los tribunales, y la ciudadanía en general, respecto a la institución. Se identificaron tres posibles causas para esta apreciación: i) desconocimiento generalizado de la función del Poder Judicial y de su aporte al país; ii) poca diferenciación del Poder Judicial del resto del Sistema Judicial; y iii) falencias en la calidad de la atención de los usuarios (información, oportunidad, preocupación). Sin embargo, un aspecto distintivo, que surgió del mismo estudio, es la evaluación positiva de los usuarios cuando tienen un mayor contacto con los tribunales.

Luego de la realización del estudios de percepción y con una visión clara de lo que esperan los usuarios, se formuló un “Modelo de Atención de Usuarios para el Poder Judicial”, el cual busca establecer una política institucional en esta materia, estableciendo factores que permiten enunciar, en forma preliminar, los atributos del servicio a entregar: “Accesibilidad, a través de información transparente y comprensible; Oportunidad, a través de un servicio rápido y ágil; Calidad de servicio, a través de una atención empática y competente”.

El Modelo de Atención de Usuarios del Poder Judicial es el siguiente:



En la actualidad existen los siguientes Centros y Unidades de apoyo:



Las funciones de estos Centro o Unidades son las siguientes:

Centro de Atención de Asuntos de la Familia: concentra la atención de público y abogados de todos los juzgados de familia de Santiago.

Centro de Ingreso de Escritos y Demandas Familia: concentra el ingreso de escritos y demandas, oficios e informes y su digitalización.

Centro de Medidas Cautelares Familia: concentra la tramitación de causas P, F e I (Protección, Violencia Intrafamiliar e Infractores)

Unidad Centralizada de Cumplimiento Familia: concentra la tramitación de causas de cumplimiento.

Unidad de Ingreso Causas Civiles y Laborales: concentra el ingreso de demandas civiles y laborales, la atención de público en materia laboral y la tramitación de las causas civiles masivas.

Unidad Administrativa de Apoyo Civil: concentra las funciones de atención de público, ingreso de escritos, digitalización, fotocopiado, Exhortos, Archivo y manejo de mesón.

Unidad de Protecciones: concentra la tramitación de los recursos de protección de la Corte de Apelaciones de Santiago.

Se destaca también el esfuerzo prodigado por las distintas Cortes de Apelaciones y la Corte Suprema para acelerar el despacho de los asuntos, de forma de acortar significativamente la demora en el conocimiento de las cuestiones de carácter jurisdiccional, que en épocas anteriores alcanzaba plazos muy elevados.

El inventario físico de causas se ha constituido en el instrumento de mayor importancia y seriedad en la medición de la carga de trabajo efectiva de los tribunales, que pretende permitir, de esta forma, la orientación de la gestión profesional de la administración de los tribunales que tramitan sobre la base de expedientes físicos, que ha permitido racionalizar sus esfuerzos.

2.10 Informatización del Trabajo

El mejoramiento en el servicio que se comentaba en el punto anterior, más algunos incrementos en la eficiencia observados al interior de la institución, se han logrado en parte por la incorporación de herramientas informáticas y computacionales al Poder Judicial durante las últimas décadas.

Durante los ochenta, el Ministerio de Justicia propuso el primer proyecto para la introducción del apoyo computacional a la administración de justicia. A fines de esa década, ya se habían incorporado sistemas computacionales para llevar el registro de causas y otras materias.

Al momento de la creación de la CAPJ, se la dotó de un Departamento de Informática y Computación, que busca desarrollar sistemas computacionales de acuerdo a las necesidades del Poder Judicial.

Desde esa época se ha producido una rápida evolución desde las formas tradicionales de trabajo, a una apoyada por herramientas informáticas. Cabe mencionar el Sistema de Apoyo a la Gestión Judicial de los Juzgados del Crimen, el Sistema de Oficina de Partes y Registro de Resoluciones en la Corte Suprema y la Corte de Apelaciones de Santiago, y la implementación del Portal Web del Poder Judicial, basado en tecnologías para Internet.

Con la entrada en vigencia de la Reforma Procesal Penal a fines del año 2000, se incorporaron redes computacionales que cuentan con aplicaciones desarrolladas en tecnología Internet para el registro y seguimiento de causas, y con sistemas operativos Microsoft de última versión a nivel de usuario. Los computadores se renuevan cada dos años.

Consciente del poder de las nuevas tecnologías de la información, la Corte Suprema ha dado un gran apoyo para estos desarrollos informáticos, asumiendo además que algunas herramientas, como la Página Web, son un vehículo de exposición de las actuaciones y transparencia del Poder Judicial ante la ciudadanía.

En esa página se puede encontrar la Cuenta Pública Anual del Presidente de la Corte Suprema, con un registro histórico de las cuentas anteriores ordenadas por año. También se encuentran las memorias que elabora la CAPJ; información sobre el nuevo sistema de licitaciones, con mayor contenido de información disponible para el público; publicaciones sobre la gestión de compras, del Reglamento de compras de bienes y servicio y del Reglamento de compras de infraestructura; declaración de intereses y patrimonio de los Ministros la Corte Suprema y de todas las Cortes de Apelaciones del país; la estructura orgánica de tribunales; facultades, atribuciones y funciones; marco normativo; sentencias de los tribunales; información presupuestaria mensual; y resultados de las auditorías.

Cabe agregar, por último, que la informatización del Poder Judicial ha sido de real importancia para el éxito de la Reforma Procesal. A través de la CAPJ, se inició un proceso de incorporación masiva de tecnología al proceso judicial a través de la implementación de sistemas informáticos de tramitación judicial, los cuales soportan la totalidad de las acciones y registros de una causa. Considera la generación de un sistema de audio digital (mp3), como medio de registro y respaldo de las audiencias orales; la generación del concepto de carpeta virtual, mediante el cual se almacenan en forma digital todos los antecedentes asociados a una causa (escritos, resoluciones, y otros); el desarrollo de mecanismos de consulta del estado y antecedentes de las causas vía web y, en el último tiempo, la posibilidad de ingresar escritos por la misma vía. Lo anterior se ha complementado con convenios de interconexión con otros actores del sistema judicial, como el Ministerio Público o el Registro Civil, de forma de optimizar la transmisión de antecedentes y datos relacionados con las causas.

2.1.1 Predisposición al cambio y a la Modernización

Los puntos analizados en este capítulo muestran que el Poder Judicial ha venido incorporando mejoras relevantes en su estrategia, organización y sistemas para renovar y evolucionar desde sus estructuras y funcionamiento tradicional.

Con estas medidas se ha hecho cargo de muchos de los desafíos que se le han presentado durante las últimas décadas y de varios que se le irán presentando en el futuro. Las Reformas Procesales son un ejemplo en este sentido.

Entre otros aspectos, estos desarrollos le han permitido manejar una institución donde ingresan sobre 3 millones de nuevos casos cada año, que supera los 10.000 funcionarios y que cuenta con cerca 1.500 magistrados, entre Ministros y Jueces.

El Poder Judicial también se ha hecho cargo de las exigencias de modernidad que le plantean los tiempos y la realidad nacional, a través, por ejemplo, de las transformaciones de su propio Gobierno Judicial, la incorporación de tecnologías y su creciente informatización.



3.1. Planificando el Quehacer del Poder Judicial

Este capítulo abarca la Planificación Estratégica del Poder Judicial, en lo referido a lo netamente jurisdiccional.

Para esto en primer lugar, se realizó un levantamiento de antecedentes disponibles en el propio Poder Judicial, como por ejemplo: las Cuentas Anuales expuestas por los Presidentes de la Corte Suprema durante la inauguración del Año Judicial; las conclusiones de las jornadas de reflexión del Pleno de la Corte Suprema desde los años 2003 a la fecha; las propuestas para el fortalecimiento de la capacidad institucional del Poder Judicial y de su Corporación Administrativa, que han significado aportes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Banco Mundial (BM); y los informes de las Planificaciones Estratégicas de la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) realizadas durante los últimos años, como otros documentos que se hicieron llegar durante este proceso. Se revisó también la literatura que sobre la materia se ha escrito en los últimos años, tanto en nuestro país como en el extranjero.

Como segundo elemento fundamental para la preparación del Plan Estratégico del Poder Judicial en lo referido a lo jurisdiccional se realizó una serie de entrevistas, en las que se incluyó personal de los principales estamentos del Poder Judicial: Ministros, jueces y directivos.

Adicionalmente, se recogió información mediante una consulta por oficio y una encuesta preparada especialmente para este fin, enviada a diferentes personeros del Poder Judicial.

En oficio de fecha 23/07/10 el Presidente de la Corte Suprema invitó a los Presidentes de las Cortes de Apelaciones a “presentar propuestas, proyectos o actividades que contribuyeran a mejorar la gestión tanto a nivel de su jurisdicción como para el Poder Judicial en su conjunto”. Adicionalmente, los instó a realizar un esfuerzo participativo para recoger de mejor manera la “visión o propuestas de los Tribunales”, generando para ello una instancia de involucramiento dentro de sus jurisdicciones.

En respuesta a ese oficio enviaron sus ideas de mejoramiento para el Poder Judicial: 16 Presidentes de Cortes de Apelaciones; 12 Administradores Zonales de la CAPJ; el Presidente de la Asociación Nacional de Magistrados del Poder Judicial; la Directora de la Asociación Nacional de Consejeros Técnicos del Poder Judicial; el Presidente de la Asociación Nacional de Profesionales del Poder Judicial; y el Presidente de la Asociación Nacional de Empleados del Poder Judicial.

También respondieron consultas específicas relacionadas con la Planificación Estratégica del Poder Judicial los directivos de 9 Departamentos y 4 Zonales de la CAPJ. En este caso, se solicitó formular tres desafíos claves que se le plantean al Poder Judicial; 3 desafíos claves a ser abordados en la CAPJ; y 3 desafíos claves de cada Departamento.

Por último, en respuesta a un nuevo oficio del Presidente de la Corte Suprema, de fecha 15/9/10, se recibieron respuestas relacionadas con las Aspiraciones, Preocupaciones y Desafíos Estratégicos, tanto del Poder Judicial como de sus propias unidades de trabajo, de 81 Ministros de Cortes de Apelaciones (de un total de 130 invitados a contestar), y de 21 jueces (de un total de 120 invitados a contestar – que fue la muestra aleatoria definida para estos efectos). También respondieron 3 Directivos de la Academia Judicial.

Luego se presentan los Desafíos Estratégicos que se desprenden de los diferentes antecedentes recopilados durante las primeras etapas del proceso de Planificación Estratégica.

En el siguiente acápite se presentan las Declaraciones y Propuestas Estratégicas definidas en las distintas instancias de discusión participativa que se han realizado y que incluyen la Visión, Misión y Valores del Poder Judicial; sus Focos y Objetivos Estratégicos; y las Iniciativas y Proyectos considerados.

3.2 Elementos centrales de las Jornadas de Reflexión realizadas desde el año 2003 hasta el 2010

En este punto se describen las principales temáticas o líneas de trabajo que se presentaron en las últimas 8 Jornadas de Reflexión de la Corte Suprema. Se entiende que las Jornadas de Reflexión son instancias propositivas, donde se discuten y revisan las inquietudes, problemáticas y desafíos percibidos por quienes componen el Pleno de la Corte Suprema.

La mayoría de los temas tratados en las Jornadas de Reflexión se han ido abordando en distintas instancias, lo que ha permitido al Poder Judicial ir mejorando en los focos centrales de la gestión jurisdiccional y administrativa.

- **Jornada de Reflexión de la Corte Suprema 2003, “Bases para la Autonomía del Poder Judicial”**

Autonomía Operativa: determinar directamente la creación, traslado y eventual eliminación de tribunales, como también la racional distribución de su personal y territorios jurisdiccionales.

Autonomía Financiera: la cantidad de recursos que se requieren en lo judicial debe alcanzar un porcentaje mínimo del presupuesto nacional fijado en una ley permanente.

Autonomía Funcional: autonomía integral en la labores jurisdiccionales (conocer, juzgar y hacer ejecutar lo juzgado), respetar la exclusividad de la administración de la justicia (sólo para los tribunales que integran el PJUD), realizar sólo funciones propias del orden jurisdiccional, reconocimiento de la autoridad y dignidad en el ejercicio de la función judicial (acatamiento de lo resuelto por parte de los demás órganos del Estado).

Autonomía de Generación: reestudiar el sistema de nombramiento de los jueces, establecer plazos a las autoridades para la resolución de ternas y quinas de jueces propuestos, estableciendo una aprobación tácita respecto del funcionario que ocupe el primer lugar, nombramiento y remoción por parte de las Cortes respectivas sin participación de otros Poderes de los funcionarios auxiliares de la administración y empleados judiciales, carrera funcional respecto de las calificaciones, selección y estímulos.

Autonomía Retributiva: obtener remuneraciones en concordancia a lo que se percibe en otros Poderes del Estado, proponer política remunerativa que incentive la carrera judicial, soluciones de jubilación para jueces.

Autonomía Estructural: mejorar infraestructura, modernizar la organización y coordinación de los entes de apoyo externo al Poder Judicial, incrementar la integración de los diferentes organismos del Poder Judicial al quehacer de los tribunales y ratificar su dependencia de la Corte Suprema.

- Jornada de Reflexión de la Corte Suprema 2004, “Modernización Interna del Poder Judicial”

Efectuar una planificación estratégica diferenciada de mediano plazo: que permita un cabal cumplimiento de la misión del Poder Judicial, distinguiendo para ello las funciones jurisdiccionales propiamente tales de las de gobierno y administración lo que presupone una visión común y predeterminada de la Institución.

Estudiar, en el ámbito estructural, el posible perfeccionamiento del escalafón judicial: distinguiendo entre los funcionarios que realizan actividades jurisdiccionales, de aquellos que realizan labores de apoyo a la función.

Revisar la situación actual de diversos cometidos de apoyo a la función jurisdiccional: en especial la labor futura de los fiscales. Del mismo modo, a objeto de mejorar el servicio a la comunidad, se plantea la necesidad de analizar las relaciones con los colaboradores externos de la administración de justicia, tales como Gendarmería, peritos judiciales, policías, Servicio Médico Legal, etc.

Identificar y distinguir las labores de los organismos auxiliares de la gestión de gobierno y de la administración judicial: a fin de propender a una mayor coordinación entre ellos y con los tribunales en sus diversos niveles, así como la ampliación de sus funciones y estructuras, priorizando la utilización de los sistemas informáticos y otras técnicas de gestión.

Analizar la asignación de labores para los distintos niveles de funcionarios y empleados: con un mayor grado de autonomía, iniciativa y flexibilidad para modificar plantas y descripciones de cargos, de acuerdo a las realidades de cada unidad de trabajo.

Definir el nivel de exigencias para el reclutamiento y selección de los diversos cargos: y desarrollar programas de capacitación a través de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, en aquellas áreas no cubiertas por la Academia Judicial.

Promover, en las relaciones institucionales, acciones conjuntas con entidades estatales: académicas y privadas, tendientes a reforzar la apertura del Poder Judicial hacia la comunidad.

Desarrollar acciones, tanto internas como externas, que permitan mejorar la percepción ciudadana acerca de la administración de justicia.

- Jornada de Reflexión de la Corte Suprema 2005, “Mejoramiento del Poder Judicial”

Necesidad de modernización: implementación de carpeta digital en todos los tribunales del país de manera gradual.

Procedimientos: visita a juzgados y Cortes de Apelaciones para conocer el funcionamiento y materias que interesen a los funcionarios.

Publicidad: respecto de los actos del tribunal, salvo casos especiales mediante resolución fundada.

Dirección de Comunicaciones: funciones y ampliación de éstas hasta la vocería oficial, instalación de oficinas de comunicaciones en las Cortes de Apelaciones y ampliación de funciones.

Centro de documentación del Poder Judicial: creación y funciones.

Actividades docentes de los magistrados: control de la ausencia de los jueces y ministros para no afectar las labores ordinarias.

Medidas concretas:

Trabajo en comisiones o comités: para relaciones institucionales, modernización de la justicia, recursos humanos y asuntos financieros.

Nuevo horario, extensión de horario en la Corte Suprema y Cortes de Apelaciones: con el fin de disminuir atrasos en los fallos respecto a los plazos legales y hacerlo extensivo en los tribunales.

Audiencias de Pleno ordinarias y extraordinarias: se desarrollarán después de la hora de audiencia ordinaria. Las audiencias ordinarias se destinarán exclusivamente a la vista de causas que deban ser conocidas previa vista y que se incluyan en tabla.

Trabajo de la Corte Suprema: audiencias días viernes, redistribución de materias, aumento de salas, rechazos por fundamentos.

Trabajo en las Cortes de Apelaciones: audiencias extraordinarias, visita a tribunales, registro de causas, causas con ministros de fuero.

Labores de todos los tribunales del país: sistema integrado de gestión judicial (inventario de causas), archivo de expedientes, cuentas corrientes, especies en custodia.

Ministros visitadores: fortalecer y desarrollar sus funciones.

Administración de la Corte Suprema y Cortes de Apelaciones: secretarios con competencias y especialización en administración y conocimiento en tramitación, capacitar a los tribunales en materia de atención de usuarios.

Responsabilidad disciplinaria: normas disciplinarias.

Calificaciones: realizar informes de desempeño respecto de las causas ingresadas y terminadas de los jueces y ministros de las Cortes de Apelaciones.

- Jornada de Reflexión de la Corte Suprema 2006, “Problemas y Desafíos del Poder Judicial”

Problemas relativos a la Autonomía del Poder Judicial: se mantiene la seria inquietud del artículo 2° transitorio del proyecto de ley que modifica la Ley 19.968, pues contradice todo acuerdo adoptado en la denominada Mesa Judicial en orden a fortalecer la autonomía del Poder Judicial.

Estancamiento de otros proyectos de Ley originados en la denominada “Mesa Judicial”: Boletín 3789-07, sobre flexibilidad de recursos presupuestarios asignados al Poder Judicial contemplados en la Ley de Presupuestos; Boletín 2950-07, sobre sistema de abogados integrantes (esta iniciativa fue impulsada el año 2002); Boletín 3788-07, sobre nombramientos y calificaciones; Boletín 3790-07, sobre reforma orgánica y procedimental; y Boletín 3791-07, que regula el Ministerio Público Judicial, régimen disciplinario y recurso de queja.

Prevención acerca de proyecto de ley que divide la Corte de Apelaciones de Santiago, (Boletín 4091-07) ingresado en marzo de este año: se hace presente que algunas de las indicaciones incorporadas a la iniciativa podrían ser contrarias al artículo 69 de la Constitución Política de la República.

Preocupación por la tardanza en la tramitación de la iniciativa legislativa destinada a corregir la implementación de los Tribunales Familia: deben destacarse tres graves vacíos no resueltos en el procedimiento de familia: 1) La inexistencia de instituciones especializadas para derivar a los menores sujetos a medidas de protección, 2) no obstante la eliminación en el procedimiento de familia del informe de los Asistentes Sociales, éste se ha continuado utilizando como medio de prueba eficaz y gratuito, para lo cual el tribunal debe oficiar a organismos públicos, como municipalidades y gobernaciones provinciales, que a su vez, no cuentan con los recursos profesionales suficientes para atender estos requerimientos y 3) la falta de un defensoría jurídica para quienes la requieren, atendida la complejidad del asunto sometido al conocimiento del tribunal, que ha derivado en la preocupación del Colegio de Abogados por el uso del sistema de abogados de turno.

Incertidumbre acerca de la eficiencia y eficacia de la entrada en vigencia de la Reforma Laboral.

Excesiva demora por parte del Ministerio de Justicia en el nombramiento de jueces y personal del Poder Judicial: no se conoce la decisión de 94 ternas del escalafón primario, 27, 21 y 15 cargos sin proveer en las cortes de Santiago, San Miguel y Talca respectivamente, además en la última corte se encuentra vacante un cargo de Ministro, entre otros.

Falta de interés en los asuntos presupuestarios del Poder Judicial: paralización en la tramitación en enero de 2006 del proyecto de ley sobre flexibilización del manejo de los fondos presupuestarios del Poder Judicial, sin perjuicio de contar, eventualmente, con el Convenio Anual de Desempeño con el Ministerio de Hacienda para la expedita gestión de tales recursos.

Necesidad de dar solución a problemas que enfrentan los diferentes juzgados de jurisdicción mixta: los que han debido asumir una excesiva y variada carga de trabajo desde el inicio mismo de la reforma procesal penal, además de no contar con la adecuada capacitación y provisión de los necesarios recursos humanos y materiales, a parte de los que ha podido asignarle la Corporación Administrativa del Poder Judicial, postergando otras necesidades de los tribunales.

- Jornada de Reflexión de la Corte Suprema 2007, reestructuración del trabajo interno

Reestructuración del sistema de trabajo interno de la Corte Suprema: reestructurar la composición de los Comités que apoyan el trabajo del Tribunal Pleno.

Formación y capacitación: el Comité de Recursos Humanos de la Corte Suprema estudiará y propondrá medidas para potenciar la formación y capacitación de jueces y empleados.

Principio de eficiencia: dotar de apoyo profesional a la gestión de las secretarías de la Corte Suprema y de las Cortes de Apelaciones del país.

Concursos: el Comité respectivo deberá elaborar instrumentos para, si es necesario, realizar reformas reglamentarias, a fin de perfeccionar el sistema de concursos para los cargos que deben ser provistos en el Poder Judicial.

Compromiso de las Cortes de Apelaciones: se requerirá a las Cortes de Apelaciones del país una mayor presencia y acción en la supervigilancia de los tribunales de su dependencia, que redunde en la pronta administración de justicia, sin afectar el ejercicio de sus propias labores jurisdiccionales.

Preponderancia de la labor jurisdiccional: en cuanto a los tribunales de primera instancia, se impulsarán acciones dirigidas a identificar y reforzar el rol del juez dentro del desarrollo del procedimiento judicial respectivo. Asimismo, se fortalecerá la misión esencial de la judicatura de resolver con imparcialidad e independencia los conflictos sometidos a su decisión.

Cumplimiento de normas e instrucciones: se encomienda a los Ministros de la Corte Suprema, en su función de visitadores, que procedan a concordar la planificación del trabajo que desarrollan los Ministros Visitadores de las Cortes de Apelaciones respecto de los tribunales de cada jurisdicción, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las distintas normas e instrucciones relativas a la gestión y procedimientos tecnológicos aprobados por esta Corte Suprema.

Reforzamiento de Unidades de Apoyo: se agregará un nuevo integrante a cada una de las Unidades de Apoyo, formadas por la Corte Suprema para la implementación y seguimiento de las reformas a los procedimientos judiciales,

Audiencias del Tribunal Pleno: se reorganizará el funcionamiento del Tribunal Pleno para evitar que el examen de materias estrictamente administrativas afecte el conocimiento de asuntos jurisdiccionales por la Corte Suprema, para lo cual, entre otros aspectos, se diseñarán y harán efectivos los cambios de horario pertinentes.

- Jornada de Reflexión de la Corte Suprema 2008, “Mejoramiento del Poder Judicial”

Publicidad en el proceso de confección de quinas y ternas: se considerará hacer públicos los antecedentes de los postulantes como asimismo el resultado de la votación final que ellos obtuvieron, individualizando a quienes expresaron sus preferencias.

Abogados integrantes: confeccionar listas de abogados integrantes para la Corte Suprema previo llamado a presentar antecedentes. Este procedimiento se hará extensivo a las Cortes de Apelaciones.

Ley de Transparencia y Acceso a la Información: dar aplicación inmediata a las exigencias que impone esa normativa al Poder Judicial, continuando con la política que conduce a que toda la información esté fácilmente disponible para cualquier usuario o ciudadano que la requiera.

Creación de la Comisión de Transparencia e Información del Poder Judicial: la cual verificará en forma permanente el cumplimiento de las disposiciones de la Ley 20.285 al interior del Poder Judicial. Sus atribuciones serán determinadas a través de un auto acordado de la Corte Suprema.

Creación de nuevos Centros de Atención e Información Pública: funcionarán en distintos tribunales, con personal especializado en atención de público y entrenado en los circuitos judiciales.

Organización del Centro de Atención a los Asuntos de Familia: con personal capacitado para constituir la primera línea de recepción de los problemas que se plantean en esta área, los que mayoritariamente consisten en situaciones de violencia intrafamiliar.

Rediseño de la página web: atendida su importancia como vehículo de información de las resoluciones y otras materias relevantes, dotándola de una navegación de fácil acceso, amigable y que entregue un mayor caudal de información.

Poner en ejecución un Sistema de Recepción de Reclamos: para garantizar la expedita recepción de los reclamos de los usuarios de la justicia y establecer una novedosa vía de control de gestión, se acordó poner en ejecución un sistema que habilite tales denuncias a través de un medio ajeno al tribunal donde ellas se originan.

Transferencia al patrimonio de la CAPJ de los inmuebles fiscales destinados a tribunales: asunto que no requiere ley, sino que basta un decreto del Ministerio de Bienes Nacionales.

Establecer tres Cortes de Apelaciones en Santiago, Civil, Penal y Contencioso Administrativa.

Otros Comentarios:

Contar con una estructura de Contraloría fortalecida: con miras a tener una cobertura a todos los tribunales reformados (Penal, Familia, Laboral, Cobranza Laboral y Previsional) con una periodicidad de auditorías de una visita cada 3 años. En la actualidad, este indicador es una vez cada 8 años.

Recuperación y restauración interior del edificio patrimonial Palacio de Tribunales.

Modernización de los procesos de Recursos Humanos: a través del cambio del Sistema Informático, que permitirá contar con carpetas electrónicas de personal, procesos automatizados y acceso directo del personal a consultar sus antecedentes (vacaciones, permisos, liquidaciones de sueldo, etc.).

Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad a través del desarrollo de un programa de certificación de las principales mejoras implementadas por el programa de Fortalecimiento Institucional: como por ejemplo PMI, Gestión de Proyectos de Infraestructura (PMI), Gestión Dirección Estratégica, Recursos Humanos (Great place to work), Auditoría con Enfoque en Riesgo; certificación ISO financiero-contable, certificación ISO para el proceso de atención de público de todos los tribunales del país; certificación internacional ISO 9001 a los procesos de Adquisición y distribución de Bienes y Servicios al interior del Poder Judicial.

Extender la Red Informática del Poder Judicial a todos los Tribunales del País.

Diseñar e implementar un Sistema de tramitación de Causas para los Juzgados con competencia Mixta.

Potenciar la Carpeta Digital que se lleva en los Tribunales reformados.

Diseñar e implementar un sistema de Notificaciones: que interactúe con todos los sistemas de tramitación de causas.

Desarrollar el Proyecto de Interconexión con otros Organismos Relacionados en las distintas competencias.

Tener todos los edificios necesarios para el proceso de Reforma Procesal Penal: ya construidos o en fase de inversión iniciada (diseño). Es factible que todos estén en procesos de construcción, en la medida del financiamiento.

Con recursos sectoriales se iniciará un plan de mejoramiento o construcción de sedes de Corte de Apelaciones.

Realizar una publicación específica: dando cuenta de lo realizado (edificios construidos y habilitados), de lo que está en desarrollo, proyectos de diseño o construcciones en ejecución y de los planes futuros (grandes programas de desarrollo de edificios).

Formalización del Modelo de Administración y Gestión Financiera presupuestaria del Poder Judicial.

Desarrollar un proceso de Planificación Estratégica del Poder Judicial.

Reforma al Sistema de Justicia Civil.

Plazo Razonable: incentivar como meta para el año 2010 que ningún tribunal de la República mantenga en tramitación causas con plazo superior a un año. Autorizar que se adopten las medidas ordinarias y extraordinarias que sean necesarias.

Papel Cero: proyectar la planificación de la incorporación de la Carpeta Digital en todas las materias y procedimientos, especialmente para los Tribunales Mixtos, Cortes de Apelaciones y Corte Suprema, como también en los procedimientos civiles. Propender a un sistema de tramitación, con sus respectivas particularidades y no diferentes sistemas según la materia.

Administración profesional de tribunales: incorporar la figura de los Administradores en las Cortes de Apelaciones y Corte Suprema, previa determinación de la tipología del cargo y sus funciones, que está desarrollada.

Coordinación de la supervigilancia efectiva.

Generar una comunicación entre los distintos estamentos que conforman el Poder Judicial: con informes bimensuales y planificaciones concretas de trabajo en las distintas jurisdicciones por medio de los Ministros Visitadores.

Sistema de comunicación electrónica total.

Utilizar intranet, Internet, firma electrónica y otros medios: al alcance para las comunicaciones fluidas entre los funcionarios del Poder Judicial.

Sistema estadístico integral.

Sistema de supervigilancia con procedimientos preestablecidos: antes, durante y luego de formulados los reparos, dando origen a un procedimiento disciplinario.

Control de gestión: objetivo y de calidad.

Disponer de objetivos específicos en las distintas secciones: biblioteca, inventario nacional.

Historia del Poder Judicial: sus antecedentes, creación o establecimiento progresivo de los tribunales que lo componen; principales magistrados que los han integrado. Importancia que han tenido sus resoluciones en la historia del país.

Museo Judicial: recuperar los principales procesos desde los archivos judiciales y dejarlos en la Biblioteca, como libros de fallos que permitan recrear una muestra retrospectiva de las técnicas utilizadas en el curso de la historia.

Recopilación de todos los autos acordados: de las Cortes de Apelaciones y Corte Suprema, como acuerdos importantes.

Recopilación de películas chilenas: cine y justicia.

Recopilación y concurso: sobre Fotografía y Justicia, Literatura y Justicia, Arquitectura y Justicia, Pintura y Justicia, etc.

Solicitar a cada Corte y cada Tribunal que realice una historia de su tribunal: y publicarla con todas las fotos y cuentos interesantes que se reciban.

Diplomas: otorgados a los funcionarios destacados de cada tribunal del país

Reconocer la labor de los jueces y funcionarios en todo el país.

Biblioteca: instalar un museo con libros destacados y de valor histórico.

Pedir al autor de El Exhorto: que proporcione copia de los ejemplares de sus publicaciones y hacer una edición de artículos escogidos.

- Jornada de Reflexión de la Corte Suprema 2009, “Mejora en la calidad de la Justicia, atención de usuarios, transparencia y mecanismos de control”

Factibilidad de un Nuevo Diseño de toma de decisiones y ejecución de tareas: traspasar al Presidente de la Corte y a los Comités de Ministros designados por el Pleno del Tribunal el estudio y decisión de los asuntos

de orden administrativo que se comprenden en esta función superior, el Pleno a su vez conservaría la definición de políticas, la dirección superior y la potestad de dictar normas, así como el control de la ejecución de todas estas disposiciones.

Realización de un estudio de las condiciones de la administración de justicia: tanto en los asuntos que debe resolver en uso de sus facultades, así como aquellos que debe proponer al pleno.

Cortes de Apelaciones: promover iniciativas que otorguen mayor injerencia y responsabilidades a las Cortes de Apelaciones en los asuntos referidos y propios de su competencia.

Calidad como exigencia de la Justicia: el Poder Judicial debe seguir estimulando la celeridad en el trabajo, pero debe poner énfasis en mejorar la calidad y prestigio ante la comunidad.

Aumentar la calidad sustantiva del trabajo judicial: particularmente de las sentencias que concretan la solución de los conflictos que plantean las personas. Como complemento debe lograrse que, respecto de los justiciables y del público, el formato, la extensión y lenguaje usado en los fallos permitan una mejor comprensión de las decisiones que las afectan.

Procurar una mayor cercanía de los tribunales con los operadores del sistema judicial: es decir abogados en ejercicio y académicos para comprometerlos en la identificación de los defectos y carencias de la gestión de tribunales y en su expedita solución.

Contar con una asesoría externa idónea que permita diseñar, planificar y ejecutar de la mejor forma posible las acciones conducentes al logro de los objetivos propuestos: en este sentido, es recomendable continuar utilizando el convenio con el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) y la Facultad de Derecho de la Universidad Diego Portales celebrado en 2008.

Evaluación de los jueces y funcionarios: considerar la fundamentación y cantidad de fallos que emiten los jueces; acelerar el estudio y decisión de los asuntos de orden disciplinario que tienen efecto en las calificaciones en todas las instancias de los procedimientos y, entre ellas, su revisión por el Pleno de la Corte Suprema; incluir en la segunda reunión anual de la Comisión de Precalificación de la Corte Suprema y de las Cortes de Apelaciones la opinión de los ministros visitadores de estos tribunales, con carácter consultivo y sólo cuando la respectiva Comisión lo requiera; por último, considerar la oportunidad en que se resuelvan los asuntos judiciales y las actividades jurisdiccionales y no jurisdiccionales que desarrollen los calificados en el ámbito de la gestión administrativa.

Aporte al Bicentenario: rescatar la historia del Poder Judicial a través de un Museo y la realización de otras actividades, estudiar la integración de la justicia civil al desarrollo tecnológico llevado adelante por el Poder Judicial.

- Jornada de Reflexión de la Corte Suprema 2010, Planificación Estratégica

Establecimiento de las bases para una Planificación Estratégica del Poder Judicial: se aprueban las bases que soportarán la planificación estratégica.

Especialización de las Cortes de Apelaciones: se iniciará el estudio destinado a encauzar el trabajo en tribunales colegiados, desarrollado a través de salas especializadas. Para ello formó una Comisión que tendrá la

labor de formular una propuesta al Pleno en el sentido que las Cortes de Apelaciones a las que la ley asigna un mayor número de miembros (Santiago, Valparaíso, San Miguel y Concepción) desempeñen su labor jurisdiccional en salas especializadas, considerando especialmente la visión de aquellas Cortes.

Integración de la Corte Suprema y de las Cortes de Apelaciones: se tomó conocimiento de la existencia de una iniciativa del Ministerio de Justicia que tiene por objeto eliminar la figura de los abogados integrantes, suprimir los cargos de Fiscales Judiciales a nivel de Cortes de Apelaciones, y crear la institución de Ministros Suplentes, pasando los fiscales, de pleno derecho, a desempeñarse como Ministros de Corte, lo cual producirá un mejoramiento en la gestión de estos tribunales. Tratándose de las Cortes de Apelaciones, la eventual necesidad de contar con otros Ministros para la instalación de las Salas será cubierta, además de los Fiscales Judiciales que pasen a servir estos cargos, en casos de ausencias de sus titulares, mediante la designación de suplentes nombrados por la Corte Suprema de acuerdo a las normas que actualmente rigen la materia. En caso de reemplazos por ausencias esporádicas, se propone la integración a base de subrogación por jueces de tribunales con asiento en la ciudad de la Corte de que se trate, calificados en lista sobresaliente y que hubieren aprobado el curso de habilitación de ministro. Igual procedimiento se propone para la Corte Suprema: para ausencias de más de quince días, suplencias servidas por Ministros elegidos por la misma Corte y para el caso de subrogaciones por periodos menores, por Ministros de la Corte de Apelaciones de Santiago, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 218 del Código Orgánico de Tribunales.

Tercera Corte de Apelaciones para la región metropolitana: se insiste en la materialización del proyecto de ley que crea una Tercera Corte de Apelaciones para la Región Metropolitana, y en relación al cual existe interés del Ministerio de Justicia para su estudio. Se acuerda proponer que los tres tribunales de alzada que se establezcan tengan una competencia especializada. Se formularon como ideas a discutir que a la Corte que se cree se le entregue el conocimiento de los asuntos tributarios y aduaneros, de familia, del trabajo, lo contencioso administrativo y los recursos de protección; que la actual Corte de Apelaciones de Santiago sea competente para conocer de todos los asuntos del orden civil; y a la de San Miguel se le entregue la decisión de las cuestiones de naturaleza penal y contravencional. Esta diferenciación dependerá de la carga de trabajo que resulte de la distribución de los asuntos.

Administradores de Corte de Apelaciones: se estima conveniente ampliar la profesionalización en la gestión administrativa de todas las Cortes del país, para lo cual se acordó extender el plan piloto actualmente vigente en las Cortes de Apelaciones de Santiago, San Miguel y Rancagua. De manera gradual, previo al compromiso efectivo de los tribunales de alzada, se acuerda promover el estudio de un proyecto de ley destinado a institucionalizar el cargo de Administrador de Corte de Apelaciones y de las unidades de trabajo correspondientes que estarán bajo su dependencia. Se acordó además propiciar la supresión del cargo de Secretario de Corte de Apelaciones, por lo que, en su oportunidad, deberá resolverse sobre sus funciones, permanencia y destino.

Propuesta de unificación de los procedimientos contenciosos administrativos: dado el alto número de estos procedimientos y de la permanente advertencia sobre esta materia por parte del Pleno del máximo Tribunal al legislador, cada vez que una nueva iniciativa legal consagra un procedimiento de esta naturaleza, instando por su uniformidad, se concordó que es necesario que se racionalicen los numerosos procedimientos contenciosos administrativos contemplados en el ordenamiento jurídico. Para ello se propondrá una iniciativa al legislador tendiente a sistematizar los procedimientos de primera instancia en los jueces letrados, las apelaciones en los tribunales de alzada y el recurso de casación de competencia de la Corte Suprema, en su caso.

Otros acuerdos: reactivar el acuerdo de abril de 2009 de proponer la supresión del actual régimen de feriado judicial, con el objeto de hacer más equitativas las vacaciones de todo el personal de este Poder del Estado.

3.3 Principales Desafíos del Poder Judicial

El Poder Judicial cuenta con los elementos fundamentales o de base planteados en el capítulo anterior para enfrentar las situaciones que van presentando el entorno y su propia realidad interna.

Nuevos desafíos surgen, eso sí, por las evoluciones que experimenta la sociedad, las demandas de los usuarios y el propio desarrollo organizacional.

En este capítulo se describen algunos de los principales desafíos que se observan para el Poder Judicial, de acuerdo a los antecedentes recogidos durante las primeras etapas de la Planificación Estratégica.

En el capítulo siguiente se plantean las formas en que estos pueden ser enfrentados por la institución.

3.4 Aumento de los Casos

Se observa la necesidad de enfrentar un aumento sostenido en el número de casos sometidos a los tribunales. Los nuevos asuntos ingresados al Poder Judicial, en primera instancia, aumentaron un 13% desde el año 2007 al 2008 y un 9,2% desde el 2008 al 2009.

El efecto de esta situación es una creciente recarga de trabajo en los tribunales, y, en la medida que ésta no logra ser abordada, un atraso en los plazos de resolución o un deterioro en la calidad del servicio entregado.

Esta situación se explica, en parte, por una creciente judicialización de los conflictos que se observa en el país, evolución que surge a partir de las posibilidades que otorga la Constitución Política de la República y otras normas, pero también por el aumento de los problemas sociales que buscan una solución en la justicia.

Además de los asuntos tradicionales, se accede al Poder Judicial por temas relacionados con derechos insatisfechos (por ejemplo, laborales o indígenas), por nuevos ámbitos de conflicto (por ejemplo, ambientales o energéticos), o por la búsqueda de alternativas a las vías administrativas (por ejemplo, caso Isapres), por solo mencionar algunos.

A lo anterior se suma el creciente número de abogados que pasan a “engrosar” la dotación de posibles litigantes cada año, que no siempre gozan de una formación apropiada o de calidad y que en no pocos casos se transforman en “promotores” de litigios.

3.5 Exigencia de los Usuarios

Se detecta la necesidad de enfrentar una creciente exigencia en el servicio requerido por los usuarios del Poder Judicial.

Los abogados litigantes y otros usuarios de los sistemas judiciales están acostumbrados a recibir servicios de diferentes entidades de distintas industrias con las que les corresponde interactuar (por ejemplo: Bancos, Compañías de Seguros, AFPs). Muchas de esas entidades han ido mejorando sus “propuestas de valor”, que normalmente incluyen el tema del servicio, impulsados principalmente por la competencia y por la necesidad de diferenciación.

Los usuarios requieren, por lo mismo, de formas de respuesta, tiempos de atención, capacidad de resolución de problemas, etc., que perciben en esos ámbitos. El impacto de no evolucionar en este sentido podría ser la pérdida de confianza por parte de éstos, o eventualmente, que los usuarios desestimen su concurrencia al Poder Judicial (al menos en las primeras instancias), o busquen soluciones alternativas (por ejemplo: Arbitraje). Una evolución masiva en este sentido no sólo produciría una reducción en el requerimiento de trabajo del Poder Judicial, sino que también podría generar repercusiones en términos de la imagen del mismo.

Si bien, como se mencionaba con anterioridad, las diferentes Cortes han realizado un importante esfuerzo para acelerar el despacho de los asuntos a su cargo, de forma de acortar la demora en el conocimiento y resolución de las cuestiones de carácter jurisdiccional, se requiere proyectar esos mejores niveles de servicio a todos los tribunales y otras entidades del Poder Judicial, entregando estos mayores estándares en forma consistente, y además mejorando temas de fondo, como la calidad jurisdiccional, particularmente en lo que dice relación con la fundamentación de los fallos.

3.6 Nuevos Tribunales y Competencias

Se aprecia la necesidad de resguardar el ámbito de competencia del Poder Judicial en diferentes tipos de asuntos jurídicos, ante la incorporación de nuevas normativas, tribunales y formas de resolución de conflictos.

La Constitución Política de la República consagró tribunales que están exceptuados de la superintendencia directiva, correccional y económica de la Corte Suprema: el Tribunal Constitucional, el Tribunal Calificador de Elecciones, los Tribunales Electorales Regionales y los Tribunales Militares en tiempos de guerra.

También le restan competencia a los tribunales ordinarios la creación de tribunales especiales con jueces seleccionados por medios diferentes a los del Poder Judicial, con organizaciones y funcionamientos paralelos, como son el Tribunal de la Libre Competencia y los Tribunales Aduaneros – Tributarios.

Recientemente se ha aprobado el proyecto de ley que crea los Tribunales Ambientales, iniciativa que, según se dice, “permitirá enfrentar con una legislación moderna variados conflictos”. Estos tribunales podrían seguir el mismo camino de los tribunales antes señalados.

Si bien es cierto que estas nuevas normativas consideran recursos ante la Corte Suprema, como última instancia, esta nueva situación puede reducir la competencia del Poder Judicial en asuntos jurídicos de gran importancia.

Proyectando esta realidad, se podría llegar a pensar en un Poder Judicial con una competencia concentrada en asuntos civiles, penales, laborales y de familia, pero que se resta de grandes asuntos jurídicos de tipo constitucional, económicos o empresariales.

Se entiende, en todo caso, que el principal resguardo que se puede considerar para que estas situaciones no ocurran, es la generación de confianza en el legislador y en los propios usuarios de que las respuestas del Poder Judicial van a ser entregadas en plazos razonables, con la calidad y profundidad adecuada (especialización).

Existe consenso, además, en que la Corte Suprema debe continuar liderando las reformas procesales y las nuevas reformas al sistema judicial (por ejemplo: reforma procesal civil).

3.7 Conocimiento y Comunicación

Se constata de diferentes formas que existe desconocimiento por parte de la opinión pública del propósito, tareas y responsabilidades del Poder Judicial.

En muchos casos se confunde la labor de este Poder del Estado con la del Ministerio Público y también con la de instituciones como Gendarmería, Carabineros, la Policía de Investigaciones, el Servicio Médico Legal o el Registro Civil. También se detecta una carencia de educación cívica y comprensión de conceptos fundamentales, como la culpa, el dolo o el cuasi-delito.

Tanto este desconocimiento del quehacer judicial como las opiniones de distintos personeros o ciudadanos, en diferentes medios, sobre situaciones coyunturales y sin suficiente información, pueden generar una visión negativa sobre el Poder Judicial.

Si bien los miembros de este Poder del Estado no puede hacerse cargo ni responder permanentemente a este tipo de opiniones o críticas, y más bien se ciñen a la cultura de que “los jueces hablan por sus fallos”, cuando se expresan en forma directa, sin intermediarios o intérpretes, deben hacerlo en forma oportuna (1ª Noticia), con claridad y de manera informada.

Para hacerse cargo de este tipo de requerimiento se anticipa que los jueces podrían ser formados o preparados, específicamente, para comunicarse de forma adecuada con los medios y la ciudadanía.

Se detecta además la necesidad de reforzar el rol y capacidades de la Dirección de Comunicaciones, particularmente en el diseño e implementación de una estrategia comunicacional que permita hacer frente a los problemas antes enunciados y que colabore con la valorización del juez y su labor.

También parece deseable que se mantengan e incrementen las interacciones con la comunidad, como visitas de estudiantes a los tribunales y Cortes, visitas de los jueces a los colegios, participación de magistrados en sesiones universitarias, etc.

3.8 Coordinación y Sistematización

Se aprecia la necesidad de mejorar la concepción sistémica y la coordinación del Poder Judicial con otros Poderes del Estado y sus entidades componentes.

Bajo una concepción de sistemas, se requiere definir y entender las interacciones que tiene el Poder Judicial con otras entidades del Estado, como el Ministerio Público, la Defensoría Penal Pública, el Ministerio de Justicia o las Policías.

En términos más amplios se puede pensar en un “macro-sistema”, donde confluyen los Poderes Ejecutivo-Legislativo-Judicial y se suman los medios de comunicación, las universidades y eventualmente otros actores, intercambiando información y generando modalidades de interconexión.

Se debe trabajar además en la institucionalización de las relaciones con otros Poderes Públicos, considerando iniciativas concretas, como la conformación de mesas de trabajo permanentes o para situaciones específicas.

Estas necesidades son más “sentidas” en la actualidad, cuando el tipo de conflictos son más complejos y los grandes litigantes han dejado de ser particulares, y son ahora el mismo Estado, las grandes corporaciones, los entes colectivos y particulares organizados.

3.9 Autonomía Económica

Se observa el interés de lograr una mayor independencia económica, que permita abordar con mayor facilidad los requerimientos internos del Poder Judicial.

La flexibilidad presupuestaria, que permite traspasar los recursos no utilizados en un ejercicio anual específico al período siguiente, es un ejemplo de avance en este sentido.

Se estima que podrían estudiarse otras formas para facilitar un funcionamiento más descentralizado, incluso al interior del mismo Poder Judicial, considerando los resguardos o controles apropiados.

La delegación o desconcentración de tareas y responsabilidades hacia las Cortes de Apelaciones se sitúa en este contexto.

Desde una perspectiva de más largo plazo, se plantea la posibilidad de estudiar la evolución hacia una mayor autonomía administrativa, donde exista, por ejemplo, la posibilidad de determinar en forma directa la

creación, traslado y eventual eliminación de cargos administrativos y la estructuración y distribución de las plantas o dotaciones requeridas, de acuerdo a la demanda efectiva de trabajo judicial que se observe en el país.

Se menciona que estas aspiraciones se condicen con el interés de fortalecer la independencia judicial y de apoyar la modernización del Estado.

3.10 Gobierno Judicial

Se formula la necesidad de seguir resolviendo los temas administrativos y disciplinarios que se requiere abordar en el Poder Judicial.

Se destaca, en forma generalizada, el resultado de la delegación de cuestiones administrativas que realizó el Pleno en el Presidente de la Corte Suprema, y se indica que se debiera seguir analizando la eventual distribución de otras materias administrativas para concentrarse más en lo jurisdiccional.

Entre las ideas que se proponen se menciona la posibilidad de que los Presidentes de Sala de la Corte Suprema constituyan, junto al Presidente, un Consejo o Comité que se encargue de algunos temas administrativos, como la evaluación de los Ministros de Corte y no solamente la proposición de ella, como ocurre en la actualidad.

También se menciona la posibilidad de considerar un rol de Coordinador, que actúe como apoyo del Presidente de la Corte Suprema en determinadas materias.

En lo jurisdiccional, se plantea la necesidad de implementar el apoyo de abogados especialistas o “asesores letrados”, que puedan aliviar su carga de trabajo e incluso colaborar en la redacción de los fallos.

Se declara, también en forma consensuada, que la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) ha administrado los recursos para el funcionamiento de los tribunales con eficiencia y que ha realizado un adecuado manejo presupuestario y rendición de cuentas.

En este sentido, se entiende que la existencia y el funcionamiento de la CAPJ han permitido que la Corte Suprema pueda ejercer la superintendencia administrativa, correccional y económica sin menoscabo de sus actividades jurisdiccionales.

Se propone estudiar las formas de fortalecer la CAPJ para que pueda ejecutar aún mejor sus importantes labores, considerando por ejemplo en sus labores directivas la incorporación de otros miembros de la judicatura (H. Consejo Superior), como podría ser una selección de miembros de las Cortes de Apelaciones y de jueces, quienes eventualmente podrían solamente tener derecho a voz.

También se sostiene la necesidad de evaluar la mejora en el funcionamiento de las Cortes, con la eventual participación de administradores; y de revisar el sentido de la Fiscalía Judicial, dadas las modificaciones introducidas por la reforma procesal penal, y del rol de los abogados integrantes de las Cortes.

Se manifiesta, por último, que la planificación correcta del Gobierno Judicial y la consideración de propuestas más informadas y mejor evaluadas han permitido crear instancias de discusión con mayor grado de anticipación y de profundización, que han fortalecido la toma de decisiones.

3.11 Simplificación de Procedimientos

Se detecta la necesidad de simplificar o estandarizar procedimientos, que permitiría a su vez simplificar o reducir el trabajo judicial.

En primer lugar, se propone revisar los procedimientos administrativos, de gestión y de manejo de información, que pudieran ser mejorados desde el punto de vista de su estructuración o funcionamiento (por ejemplo cobranzas).

Se propone estudiar las posibles nuevas estandarizaciones que pudieran ser incorporadas para facilitar la ejecución de determinados procesos (por ej. tramitaciones).

Como tarea futura, y entendiendo que requeriría modificaciones legales, se establece la necesidad de estudiar la forma de estandarizar y simplificar los procedimientos que se consideran en la tarea jurisdiccional.

Una parte de la “recarga” de procedimientos, en este ámbito, viene dada por las diferencias que se generaron en materia de recursos procesales en los distintos procesos reformados (Penales, Familia y Laborales). Esta variedad se explica, en parte, por la participación de diferentes tipos de especialistas en la etapa de diseño. Se menciona, por ejemplo, la existencia de cinco categorías de recursos totalmente distintos (métodos de impugnación), que produce, en la tramitación de los recursos, equívocos y contradicciones que dificultan la gestión.

También contribuyen a la diversidad de procedimientos los tribunales especiales para los, que a su vez, se establecen procedimientos específicos de diferente naturaleza.

Se menciona que esta multiplicidad y especificidad de procedimientos puede producir problemas de tipo social, dada la indefensión de aquellos que no son capaces de contratar abogados especialistas.

3.12 Requerimientos en la Gestión de RRHH, Selección, Capacitación y Calificación

Se plantea la necesidad de mejorar los sistemas actuales de selección, capacitación y calificación.

Existe consenso que para la existencia de una justicia rápida y eficaz, se requiere contar con las personas más idóneas y adecuadas. Para ello se requiere, en primer lugar, de una clara formulación de los perfiles y cargos requeridos, en lo posible con claridad en las competencias necesarias (por ejemplo: capacidad argumentativa), de las condiciones o beneficios a ofrecer (económicos y no pecuniarios) y de las eventuales inhabilidades e incompatibilidades vigentes.

Luego se necesita un proceso de búsqueda, evaluación y selección altamente profesionalizado, que además sea abierto y transparente.

En términos de capacitación, se plantea la necesidad de contar con la mejor capacitación posible, adecuada a la realidad y tareas del Poder Judicial.

Para ello, se debe estudiar las capacidades, conocimientos y habilidades que necesitan los jueces y funcionarios del Poder Judicial para realizar mejor su labor.

En particular, se requiere conocer los requerimientos de especialización que plantean los conflictos judiciales que llegan a los tribunales y que va a ser la base para la entrega de una justicia de calidad. Adicionalmente se requiere definir las necesidades de actualización, en un contexto de “derecho dinámico” como el que se observa en la actualidad.

En el caso de los funcionarios, se señala por ejemplo la necesidad de estudiar un tipo de formación que facilite una “polivalencia de funciones”.

Se plantea la necesidad de analizar la forma de incidir en el trabajo de la Academia Judicial, a través de los representantes del Poder Judicial que participan en ella, y adecuarlo a los requerimientos jurídicos actuales y a la nueva organización y características del Poder Judicial.

Se propone la posibilidad de revisar la extensión y profundidad de los cursos y en particular la necesidad de mejorar la evaluación de los participantes y la formación en el área de informática. Se menciona además la posibilidad de elaborar una estrategia de capacitación continua a todo nivel con las Universidades, incluyendo la posibilidad de colaborar en la formación de los futuros jueces.

Como propuesta específica se plantea la necesidad poner a disposición de los jueces los libros y textos requeridos para desarrollar su labor, eventualmente en formato digitalizado.

Se plantea la necesidad de revisar el proceso de calificación, considerando el mejor sistema e instrumentos posibles y preocupándose por entregar las mayores garantías a los calificados.

Se propone estudiar la incorporación de pautas de evaluación más objetivas y en lo posible discriminatorias, que por ejemplo se hagan cargo tanto de la cantidad como de la calidad de los fallos, y de esquemas multidimensionales (evaluación inter-pares, evaluaciones en 360°, auto-evaluaciones y otras). Se recomienda recoger la experiencia que existe, en este sentido, en las áreas de RRHH del mundo empresarial.

Interesa que una buena calificación reduzca las eventuales injusticias que generan impedimentos en los ascensos, pérdidas económicas y frustraciones.

Se plantea, por último, la necesidad de revisar el sistema disciplinario, de forma de garantizar la independencia y el debido proceso, y evitar las eventuales arbitrariedades y consiguientes perjuicios y frustraciones de los sancionados.

Se propone considerar, eventualmente, una tipología de comportamientos o conductas reprochables (más graves y/o frecuentes), y los tipos de sanciones o recomendaciones consiguientes. Asimismo, se podría considerar un conjunto explícito de buenas prácticas, que podría apoyar el logro de comportamientos o conductas deseables o apropiadas.

En todos estos temas se propone estudiar una mayor delegación a las Cortes.

3.13 Carrera Judicial y Funcionaria

Se plantea la necesidad de revisar y mejorar los planes de carrera, tanto judicial como funcionaria.

Aparte de la necesidad de proponer planes adecuados, que indiquen las posibilidades de promoción o de avance en la respectiva carrera para cada etapa de la misma, se requiere compatibilizar esta situación con los requerimientos efectivos de personal que se tienen en el país.

Se menciona la preocupación por el cambio de estructura del Poder Judicial, donde el número de jueces con asiento de Corte se ha quintuplicado en los últimos años, manteniéndose los cupos de los niveles superiores .

Para evitar la eventual frustración por no poder ascender, se propone reforzar la “carrera horizontal” dentro del Poder Judicial. En primer lugar, se plantea el diseño de una estrategia de compensaciones donde los jueces bien evaluados, con la antigüedad suficiente, puedan mantener el cargo y percibir las remuneraciones del grado superior. También se plantea la posibilidad de estudiar la introducción de otro tipo de incentivos, de tipo pecuniario (bonos anuales de desempeño) o no pecuniario (programas de perfeccionamientos, feriados adicionales, años sabáticos). También se podrían considerar responsabilidades adicionales, con su correspondiente compensación, que no signifiquen un ascenso en el cargo.

También se reafirma la necesidad de estudiar la “movilidad” de los jueces, con esquemas como el “juez destinado”, que puede suplir a otro cuando este falte o requiera un refuerzo.

Existe otro tipo de preocupaciones que se pueden asociar a la Carrera Judicial, como son las asignaciones de zona. Se estima que es absurdo que éstas se definan por la distancia respecto a la Carretera Panamericana, debiendo ser más bien un reflejo del costo de vida en determinado lugar.

3.14 Clima Interno y Bienestar

Se aprecia que la mejora del clima laboral existente es una aspiración sentida en ciertos niveles del Poder Judicial.

Para enfrentar el tema durante este año y en el marco de las metas de gestión consideradas en el Poder Judicial, se está trabajando en la definición de un “Modelo de Medición del Clima Laboral” con el apoyo del Instituto de Sociología de la Universidad Católica. Este instrumento considerará los siguientes niveles de intervención: Promoción (fortalecimiento de conductas y estilos de relación); Prevención (desarrollo de actividades para la detección temprana de indicadores que den cuenta de desgaste de las relaciones individuales y colectivas); y Reparación (estrategias de intervención que modifiquen conductas nocivas en las relaciones laborales).

Se espera levantar aspectos diversos que deterioran el clima, como las carencias o debilidades en términos de comunicaciones internas.

Se propone estudiar además la mejor forma de resolución de conflictos en las relaciones interpersonales, que considere la cultura organizacional, sus valores y la jerarquía de los involucrados.

En el ámbito de bienestar, se considera que el Departamento de Bienestar debe seguir potenciándose, incorporando buenas prácticas de experiencias exitosas del mundo público y privado, posicionándolo como una herramienta estratégica de apoyo a la labor del Poder Judicial, desarrollando los recursos humanos de la Institución, mejorando su calidad de vida y generando lazos de pertenencia. Se puede considerar por ejemplo, redes de convenio, programas conjuntos con universidades, recintos deportivos y políticas de apoyo para la solución habitacional, principalmente.

Por su parte se observa que el Departamento de Bienestar ha comenzado a trabajar en un mejoramiento de la gestión interna, para ello generó un plan estratégico donde se expresan los lineamientos que dirigirán sus pasos impulsando las áreas estratégicas del negocio, buscando los apoyos y coordinaciones necesarios y eliminando aquellos conceptos mal definidos que obstaculizan una correcta y eficiente gestión. Este plan está contemplado para que sea integrador de las estructuras, entidades y niveles que componen la gestión de Recursos Humanos, lo cual permitirá comprometer a todos en la obtención de objetivos destinados a lograr que el Departamento de Bienestar sea una entidad moderna, eficiente y eficaz.

3.15 Otros Requerimientos de Gestión

Dentro del ámbito de la gestión, se mencionan otros desafíos que podrían ser considerados.

Se formula la necesidad de mejorar la calidad de la gestión en tribunales, incorporando o perfeccionando los mecanismos de rendición de cuentas y las evaluaciones del desempeño (de la organización, no sólo de las personas).

Se establece la necesidad de seguir mejorando los procesos de atención de público, incorporando nuevas modalidades de servicio y herramientas para esos efectos.

La profesionalización de la gestión en las Cortes de Apelaciones, con la eventual incorporación de salas especializadas, es considerada también como una preocupación a estudiar.

En algunos casos se destacan deficiencias en la infraestructura, que no han sido resueltos durante los últimos años.

En la institución en general se declara la necesidad de fomentar el uso de herramientas de planificación y control de gestión, como asimismo el reconocimiento e intercambio de mejores prácticas.

3.16 Tareas a Enfrentar

Los desafíos que se presentan en este capítulo pueden ser clasificados de diferentes formas.

Se puede considerar que el Poder Judicial enfrenta importantes desafíos en relación con el entorno, entre esos, el crecimiento de los casos y recarga de trabajo; el aumento de las exigencias de los usuarios; las limitaciones de la competencia; el desconocimiento de las tareas y requerimientos de comunicación; la necesidad de una mirada sistémica y coordinación; y la falta de autonomía económica.

De estos desafíos pareciera que el aumento de las causas, producto por ejemplo de la judicialización, y las exigencias de servicio y respuesta que plantean los usuarios (litigantes, demandantes, otras instituciones, etc.), son “datos del problema”. Se constata que es esperable que esos problemas, y por tanto desafíos para el Poder Judicial, permanezcan en el tiempo. Al Poder Judicial le corresponde mejorar su gestión y productividad, de forma de hacerse cargo de esos volúmenes crecientes de causas y de los tiempos y formas de respuesta esperado por los usuarios vinculados.

En cuanto a la autonomía económica, se estima que se debe seguir insistiendo en la flexibilidad presupuestaria y seguir trabajando en una mayor delegación y desconcentración interna.

Entre los temas que podrían tener mayor prioridad, para la agenda estratégica, se encuentran la necesidad de mejorar, el conocimiento del quehacer del Poder Judicial y las comunicaciones asociadas, y la visión sistémica y coordinada que facilite la institucionalización de las relaciones con otros Poderes e instituciones del Estado.

Los otros desafíos expuestos en este capítulo se refieren a la realidad interna del Poder Judicial. Se manifiesta la necesidad de seguir perfeccionando el Gobierno Judicial, apoyándose en la CAPJ e introduciendo nuevas ideas de mejora. También se menciona la necesidad de simplificar y estandarizar procedimientos. Se formulan además desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos y en particular con la selección, capacitación y calificación de jueces y funcionarios; aspectos relacionados con la Carrera Judicial y Funcionaria; y con el clima interno y bienestar.

Se plantean, por último, algunos aspectos adicionales de perfeccionamiento de la gestión.

4. Declaraciones y Propuestas

En este capítulo se presentan las declaraciones estratégicas fundamentales de una organización – Visión, Misión y Valores – aplicadas al caso del Poder Judicial.

Se formulan además los focos o pilares estratégicos que sintetizan los principales desafíos que enfrentan las organizaciones, en este caso el caso el Poder Judicial, y los objetivos estratégicos que los explicitan.

Por último se presentan ejemplos de “estrategias” concretas, es decir iniciativas o proyectos que se pueden considerar o están considerando para apoyar el logro o cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

4.1 Misión del Poder Judicial

La misión de una organización tiene que ver con su “razón de existir” y resume su propósito fundamental.

En algunos casos, ese propósito se relaciona con su formulación normativa o estatutaria. En otros, se identifica con los requerimientos políticos, económicos o sociales del entorno; o con la forma de atender equilibradamente los requerimientos de los principales públicos de interés. También se destaca en algunos casos la “filosofía” o valores claves que distinguen a la organización.

Algunos autores plantean que la misión es una construcción más bien dinámica, que evoluciona sobre la base de factores institucionales, sociales o culturales, y que tiene que ver con el fin social al cual está realmente orientada u ordenada la organización, independiente de los propósitos tenidos a la vista por los creadores o las opiniones de las autoridades vigentes.

La claridad en la formulación de la misión es señalada como un aspecto clave para el posicionamiento y resultado de la organización. Si la misión está bien formulada, se asume que ésta puede ayudar a darle un sentido de propósito, fomentar su coherencia externa e interna, colaborar con la motivación del personal y contribuir con ello al logro del desempeño esperado.

Por el contrario, una formulación inadecuada o incompleta, o una implementación incoherente, puede desorientar o desalinear a la organización, restarle legitimidad política o social, o hacer prevalecer los intereses individuales sobre los colectivos.

En el caso del Poder Judicial, su misión se puede desprender de lo dispuesto en la Constitución Política de la República, en los siguientes términos: “El Poder Judicial tiene la facultad de conocer de las causas civiles y criminales, de resolverlas y de hacer ejecutar lo juzgado” (Art.76).

El Artículo 82 de la misma Carta Política establece la función específica que le compete a la Corte Suprema, indicando que ésta “tiene la superintendencia directiva, correccional y económica de todos los tribunales de la nación, exceptuándose el Tribunal Constitucional, el Tribunal Calificador de Elecciones y los Tribunales Electorales”.

El Código Orgánico de Tribunales, por su parte, reafirma que “la facultad de conocer las causas civiles y criminales, de juzgarlas y de hacer ejecutar lo juzgado pertenece exclusivamente a los tribunales que establece la ley” (Art. 1). Se complementa lo anterior, señalando que “corresponde a los tribunales intervenir en todos aquellos actos no contenciosos en que una ley expresa requiera su intervención” (Art.2).

Se puede plantear entonces que el propósito fundamental del Poder Judicial, que se desprende de lo formulado en la Constitución y el Código Orgánico, es:

Resolver y ejecutar lo juzgado en relación con los asuntos que le corresponde conocer, a través de todos los tribunales de la nación, exceptuando el Tribunal Constitucional, el Tribunal Calificador de Elecciones y los Tribunales Electorales Regionales.

Si bien esta formulación de la misión se atiene al marco normativo fundamental, no necesariamente define el propósito más amplio de la tarea del Poder Judicial, ni clarifica el fin social de la institución.

Entendiendo la necesidad de especificar la misión o propósito del Poder Judicial y considerando los aspectos que se plantean en la normativa, los comentarios de diversos autores y las apreciaciones emanadas del levantamiento realizado al interior del Poder Judicial, se plantea considerar el siguiente propósito institucional:

Misión del Poder Judicial

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

Esta propuesta enfatiza la aspiración de ejercer la jurisdicción entregando justicia de calidad.

4.2 Visión del Poder Judicial

La visión de una organización tiene que ver con su mirada de futuro, es decir con lo que se quiere llegar a ser o a hacer en el mediano-largo plazo. A diferencia de la misión, que formula el propósito de la organización, la visión establece sus aspiraciones o anhelos.

Planteamientos típicos que se observan en el contexto de visiones de un Poder Judicial a nivel internacional son: “Establecer un Poder Judicial de Clase Mundial”; “Administrar Justicia con Excelencia”; “Facilitar el Acceso a un Sistema de Justicia que genera Seguridad y Confianza”; o “Ser un Sistema Judicial realmente Independiente, Confiable y Moderno, al Servicio de la Sociedad”.

Considerando las diferentes opiniones que se formularon dentro del Poder Judicial e interpretando el sentir aspiracional de éstas, se propone considerar el siguiente anhelo institucional:

Visión del Poder Judicial

Frente a un conflicto donde la persona o institución ha considerado o “echado mano” a todas las posibilidades a su disposición, sin conseguir su resolución, los órganos del Poder Judicial son los primeros a través de los cuales se puede alcanzar justicia.

Se pueden considerar los siguientes aspectos complementarios a la visión propuestas: se aspira a ser reconocidos por la opinión pública nacional y en el contexto internacional; se aspira a ser un Poder del Estado moderno, ágil y transparente; se aspira a facilitar el acceso y prestar un servicio de excelencia a sus usuarios; se aspira a establecer lo que es justo para cada caso particular que le toca conocer y fallar al juez; se aspira a enmarcarse dentro del ordenamiento jurídico vigente y según la competencia del juez; se aspira a que el juez actúa con total independencia, imparcialidad y probidad; se aspira a tener jueces y funcionarios preparados, motivados y comprometidos con su labor.

Ser el primer lugar para alcanzar la Justicia en el país implica que todos los nuevos tribunales, propuestos tanto por el Ejecutivo como el Legislativo, se piensen dentro de la estructura ordinaria del Poder Judicial.

4.3 Valores del Poder Judicial

En el ámbito de las declaraciones estratégicas, los valores definen características o atributos de la organización o de sus miembros que interesa cuidar o resguardar.

En el caso del Poder Judicial, se definen una serie de principios fundamentales, que pueden dar origen a algunos de esos valores. Entre ellos se destaca la independencia, particularmente de los otros Poderes del Estado y de todo tipo de presiones externas, para el cumplimiento adecuado de sus funciones.

Del levantamiento de antecedentes realizado al interior del Poder Judicial se aprecian otros elementos que podrían ser considerados como valores para la organización. Además de la independencia se destaca la transparencia, la integridad, la confiabilidad, el profesionalismo, la modernidad, el servicio, la agilidad, la calidad, el respeto, el buen clima.

Considerando los principios antes señalados y las diferentes opiniones recogidas dentro del Poder Judicial, se postulan los siguientes valores institucionales:

Valores del Poder Judicial

Los valores de una institución tienen que ser definidos, comunicados y motivados en toda la organización, y luego se espera que sean asimilados y aplicados por todos sus miembros.

Independencia y Autonomía, para el desarrollo de la tarea judicial

Transparencia y Responsabilidad, al acometer esa tarea y rendir cuenta de la misma

Cercanía y Compromiso, para entregar un servicio de excelencia

Integridad, Preparación y Buen Trato, para lograr un ambiente probo y adecuado

4.4 Focos y Objetivos Estratégicos

En el capítulo anterior se plantearon una serie de desafíos que preocupan al Poder Judicial (Desafíos Estratégicos), los que se resumen en los siguientes puntos:

Desafíos del Entorno: Aumento de los Casos; Exigencia de los Usuarios; Nuevos Tribunales y Competencias; Coordinación y Sistematización; Autonomía Económica.

Desafíos Internos: Gobierno Judicial y buena gestión; Simplificación de Procedimientos; Gestión de RRHH (Selección, capacitación y calificación; Carrera Judicial y Funcionaria; Clima interno y Bienestar); Otras mejoras en la gestión.

Por otro lado, en este mismo capítulo se han propuesto la misión o propósito, aspiraciones o anhelos y principales valores del Poder Judicial (Declaraciones Estratégicas).

Los Focos Estratégicos son grandes perspectivas o ámbitos que interesa destacar y trabajar desde el punto de vista estratégico. Cada foco incluye objetivos y metas específicas, que lo caracterizan.

A partir de los desafíos y declaraciones presentadas con anterioridad, se postulan 4 focos para el caso del Poder Judicial: **Servicio, Gestión, Comunicaciones y Personas**.

Para cada uno de los focos se establecen a continuación los Objetivos Estratégicos que se recogen de esos Desafíos y Declaraciones.

El **foco de servicio** incluye los temas de acceso y de prestación de los servicios. Los principales objetivos que se pueden asociar a este foco son: facilitar el acceso a la Justicia de ciudadanos y organizaciones; comprometer y prestar un servicio de excelencia a los usuarios.

El **foco de gestión** considera los aspectos de institucionalidad, estructura y gestión interna. Los principales objetivos que se pueden asociar a ese foco son: defender la posición del Poder Judicial ante los nuevos tribunales y limitación de competencia; propender a la autonomía económica; consolidar reformas procesales y concretar la reforma civil; seguir perfeccionando el Gobierno Judicial; lograr eficiencia interna para enfrentar el aumento de las causas y exigencias y promesas de servicio a los usuarios; mejorar la gestión institucional.

El **foco de comunicaciones** considera temas de conocimiento, transparencia y comunicaciones, específicamente: difundir el rol, responsabilidades y tareas del Poder Judicial, y buscar la mejor forma de comunicarse con el entorno; fortalecer la preocupación por la Transparencia e Integridad; incorporar una visión sistémica y mayor coordinación para mejorar la institucionalización de las relaciones con otros Poderes del Estado; Mejorar la participación y comunicaciones internas.

El **foco de personas** incluye tanto la gestión de los recursos humanos como su desarrollo: mejorar selección, capacitación y calificación; fortalecer la Carrera Judicial y Funcionaria; mejorar el clima interno y el bienestar; sostener otros esfuerzos de mejoramiento en la gestión interna.

4.5 Mapa de Objetivos Estratégicos del Poder Judicial

Como se mencionó anteriormente, el Mapa Estratégico materializa las definiciones centrales y se establece como una poderosa herramienta para visualizar la estrategia como una “cadena de causa y efecto” entre objetivos estratégicos.

La cadena comienza con los objetivos de contribución de largo plazo que luego se vinculan con los objetivos “de cara a nuestros usuarios” y las “propuestas de valor” de la organización. La vinculación continúa con los objetivos relacionados con los procesos cruciales, y finalmente con las personas, la tecnología, el clima organizacional y la cultura requerida para la ejecución exitosa de la estrategia. Es decir aspectos fundamentales de sustentación.



MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PODER JUDICIAL

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



4.6 Proyectos e Iniciativas Estratégicas

En el punto anterior se presentó el Mapa Estratégico del Poder Judicial, que como se planteó es una poderosa herramienta para el seguimiento de la estrategia.

Indudablemente para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos planteados en el Mapa Estratégico se destacan brechas entre lo que se tiene y lo que se quiere tener o lograr. Estas brechas deben ser cubiertas por proyectos concretos que deben tener responsables específicos y plazos definidos de concreción.

Cabe señalar que la mayoría de las propuestas se relacionan con las acciones consideradas en tres proyectos centrales que ha abordado la institución: el Programa de Fortalecimiento del Poder Judicial (BID 2 PJ), el Proyecto de Donación del Banco Mundial (BM), y los Proyectos Departamento Desarrollo Institucional, Recursos Humanos e Informática CAPJ.

A continuación se sintetizan los objetivos y contenidos de cada uno de esos proyectos:

a) Programa de Fortalecimiento del Poder Judicial (BID - PJUD).

El Objetivo General que persigue este programa es fortalecer la capacidad institucional del Poder Judicial para el desarrollo de políticas judiciales de mediano y largo plazo que permitan enfrentar mejor sus desafíos, así como la implementación de las reformas que se vienen introduciendo en el sector justicia.

Este proyecto se ha dividido en 3 componentes que contienen una serie de consultorías y actividades a desarrollar.

Componente 1 “Desarrollo Institucional”: El Objetivo de este componente es mejorar la capacidad de desarrollo institucional del Poder Judicial, en el marco del fortalecimiento de las instancias de planificación estratégica, de una mayor participación de los distintos estamentos y de un mayor impulso a la comunicación interna y externa. Los productos de este componente serán:

- Plan de Desarrollo Institucional del PJUD.
- Nueva estrategia institucional de participación interna y comunicación externa.

Componente 2 “Gestión de Recursos Humanos”: El Objetivo de este componente es mejorar la gestión de los recursos humanos y de la carrera de los jueces y funcionarios del Poder Judicial. Los productos de este componente serán:

- Nuevo Modelo Integrado de Formación y Capacitación Continua.
- Nuevo Modelo Integrado de Régimen Disciplinario.
- Modelo de Carrera Judicial y Funcionaria.

Componente 3 “Gestión Jurisdiccional”: El Objetivo de este componente es mejorar la gestión jurisdiccional, fortaleciendo la gestión de las Cortes de Apelaciones, alentando la mejora de la calidad de los servicios judiciales e implantando nuevos sistemas de gestión más orientados a los usuarios de los servicios. En esta misma línea se considera conveniente fortalecer la capacidad del Poder Judicial para participar de forma activa, junto con otros actores institucionales, en el debate acerca de la futura reforma civil, así como apoyar la evaluación, consolidación y eventual difusión de las innovaciones introducidas en algunos tribunales en los últimos años en materia de gestión judicial. Los productos de este componente serán:

- Migración del Sistema Informático Procesal Penal a Plataforma Web.
- Diseño e Implementación del Sistema de Interconexión con otras Instituciones del Sistema Judicial.
- Plan de Mejora de la Calidad de Registros de la Tramitación Judicial en Tribunales con Sistemas Informáticos de Tramitación.
- Apoyo al Diseño de las Estrategias para la Reforma al Proceso Civil.
- Plan de Fortalecimiento del Servicio de Apoyo de la CAPJ al Poder Judicial.
- Plan de Fortalecimiento de las Cortes de Apelaciones.
- Análisis y Optimización del Proceso de Notificaciones.
- Ampliación de Plataforma de Videoconferencia para el Poder Judicial.
- Rediseño del Modelo de Gestión de la Información Jurisdiccional, Legislativa y Doctrinal.

- Implementación de un Sistema Informático de Gestión Estratégica y Gestión de Calidad (BSC) en Tribunales.
- Plan de Mejora de la Calidad de Atención de los Servicios Judiciales.
- Plan de Innovación a la Gestión Jurisdiccional.

b) Proyecto de Donación del Banco Mundial (BM).

El Objetivo General que persigue este programa es fortalecer la capacidad de la Corte Suprema y en particular su Departamento de Comunicaciones para diseñar e implementar un programa de gestión y comunicaciones, basado en los principios y buenas prácticas en materias de transparencia y rendición de cuentas del Poder Judicial, permitiendo a la institución acercarse a sus usuarios y ciudadanía en general.

Este proyecto se ha dividido en 2 componentes que contienen una serie de consultorías y actividades a desarrollar.

Componente 1: “Estrategia de Comunicaciones Internas y Externas”: Este componente tiene por objeto fortalecer las bases y la cultura institucional bajo los principios y buenas prácticas en materia de transparencia, integridad y rendición de cuentas, posibilitando el acercamiento de la labor del Poder Judicial a sus usuarios y ciudadanía en general. Los productos de este componente serán:

- Diagnóstico y Diseño de una Estrategia Comunicacional.
- Estudio de Percepción de Usuarios.
- Diseño y Aplicación de módulos de capacitación en Vocerías en cada Jurisdicción.
- Asesoría Implementación Plan de Comunicaciones
- Competencias en Mecanismos de Rendición de Cuentas (Balanced Scorecard - Business Intelligence).
- Capacitación en Comunicación.
- Diseño e Implementación de Call Center.

Componente 2: “Establecimiento de una plataforma de intercambio y acceso a buenas prácticas en materia de Transparencia, Integridad y Rendición de Cuentas”: Este componente tiene por objeto fortalecer el conocimiento y las capacidades del Poder Judicial de Chile en materia de transparencia, rendición de cuentas y comunicaciones, mediante el acceso al conocimiento y buenas prácticas en esas materias de acuerdo a los estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Como marco de acción se contemplan intercambios virtuales, seminarios, talleres y desarrollo de contenidos (lecciones aprendidas y estudios de casos). Inicialmente, este mecanismo contará con la participación de representantes de los órganos judiciales de Canadá, Australia, Países Bajos y Suecia. Esta iniciativa será complementaria de la iniciativa de Gobierno Abierto de la OCDE como también las asociaciones con otros donantes y organizaciones multilaterales como el BID y el CEJA.

- Diseño de la Red de Intercambio de Buenas Práctica (OCDE).
- Capacitación a Monitores en Buenas Prácticas (Red Interna).
- (1) Seminario Internacional.
- Identificación de Buenas prácticas Internacionales en Transparencia y Rendición de Cuentas (OCDE).
- (5) Seminarios Nacionales..

c) Proyectos de los Departamentos de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos e Informática CAPJ.

Por la naturaleza de sus funciones el Departamento de Desarrollo Institucional, el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Informática de la CAPJ se transforman en impulsores naturales de proyectos que van como un aporte directo a la estrategia del Poder Judicial en el ámbito jurisdiccional. Estos proyectos específicamente dicen relación con:

- Fortalecer la difusión de los logros del PJUD en materia de gestión (avanzar en la difusión de los logros del Poder Judicial en gestión).
- Fortalecer y consolidarse como el referente técnico del Poder Judicial en materia de implementación de mejoras a la labor de Cortes, Tribunales y Juzgados.
- Asesorar técnicamente al PJUD y a la CAPJ en los procesos de discusión y diseño legislativo.
- Aspectos relacionados con el clima y el bienestar de los funcionarios del Poder Judicial.
- Apoyo tecnológico en la implementación de mejoras en los sistemas de causas.

Adicionalmente se están revisando las conclusiones de las **Jornadas de Reflexión** realizadas por el Pleno de la Corte Suprema, las que eventualmente podrían arrojar nuevos proyectos estratégicos a desarrollar para abordar lo expuesto en dichas jornadas.

La relación de estos proyectos con los Objetivos Estratégicos la podemos apreciar en el siguiente cuadro:

FOCOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS ESTRATEGICOS	RESPONSABLE
GESTIÓN	Defender la posición del PJ ante los nuevos tribunales y limitación de competencias (B1)	Diagnóstico, Estrategia y Diseño de Posición frente a Nuevos Tribunales y Limitación de Competencia	Corte Suprema
	Consolidar reformas procesales y concretar la reforma civil (B2)	Estudio del juicio ejecutivo y gestiones preparatorias con miras a la reforma procesal civil	DDI-CAPJ
		Revisión de proyectos de ley relacionados con el ámbito de reforma a la justicia civil.	DDI-CAPJ
		Estudio del impacto de la reforma civil en la segunda instancia	DDI-CAPJ
		Estudio para la operativización de la ley del juez destinado	DDI-CAPJ
		Revisión de proyectos de ley relacionados con el ámbito penal y procesal penal	DDI-CAPJ
	Lograr eficiencia interna para enfrentar el aumento de causas y exigencia de promesas a los usuarios (B3)	Mejora de la Gestión en Cortes, Tribunales y Juzgados y Desarrollo de Sistemas Informáticos de Apoyo	BID 2 - Componente 3
		Implementación Modelo de Gestión para la tramitación de carpeta digital en Cortes de Apelaciones y Juzgados sin estructura administrativa	Meta de Gestión Institucional PJUD 2011 N°5
		Implementación Modelo de Gestión de agendamiento de audiencia en tribunales con estructura administrativa	Meta de Gestión Institucional PJUD 2011 N°6
		Implementar mejoras en los procesos administrativos de los juzgados civiles, entregando herramientas que mejoren su gestión.	DDI-CAPJ
		Implementación de modelos y herramientas de gestión para los Tribunales RPP.	DDI-CAPJ
		Implementar mejoras en la tramitación realizada por los juzgados laborales que mejoren su gestión	DDI-CAPJ
		Estandarización de los procesos de gestión, de los juzgados de letras	DDI-CAPJ
	Desarrollar la innovación (B4)	Apoyo a la Innovación Jurisdiccional	BID 2 - Componente 3
	Fortalecer la preocupación por la Transparencia, Integridad Y Rendición de Cuentas (B5)	Fortalecimiento de los Mecanismos de Rendición de Cuentas para el Poder Judicial de Chile	Banco Mundial - Componente 1
	Propender a la autonomía integral (B6)	Elaboración y desarrollo de un proyecto de Ley que contenga elementos necesarios para una efectiva Flexibilidad y Autonomía Financiera - Presupuestaria.	CAPJ-FINANZAS
	Perfeccionar el gobierno judicial (B7)	Plan de Desarrollo Institucional del PJUD	BID 2 - Componente 1
COMUNICACIÓN	Difundir el rol, responsabilidades y quehacer del PJ (C1)	Establecimiento de un Marco de Intercambio de Conocimiento en Materia de Transparencia y Rendición de Cuentas con países OECD	Banco Mundial - Componente 2
		Desarrollar un centro de extensión del Poder Judicial, para promover las actividades del Poder Judicial dentro y fuera del país como así también los espacios de conversación, reflexión y discusión respecto a las mejoras que permitan una justicia de calidad para el país	DDI-CAPJ
	Fortalecer la coordinación y colaboración con otros órganos del sistema judicial (C2)	Diseño e Implementación del Sistema de Interconexión con Otras Instituciones del Sistema Judicial	BID 2 - Componente 3
	Mejorar la participación y comunicaciones internas (C3)	Nueva Estrategia Institucional de Participación Interna y Comunicación Externa	BID 2 - Componente 1
		Diseño y Puesta en Marcha de una Estrategia de Comunicaciones Interna y Externa para el Poder Judicial	Banco Mundial - Componente 1
PERSONAS	Mejorar la selección, formación y capacitación (D1)	Modelo Integrado de Formación y Capacitación Continua	BID 2 - Componente 2
		Capacitación a Equipo de Monitores Internos en Materia de Transparencia y Rendición de Cuentas	Banco Mundial - Componente 2
	Fortalecer la carrera judicial y funcionaria (D2)	Modelo de Carrera Judicial y Funcionaria	BID 2 - Componente 2
		Modelo Integrado de Régimen Disciplinario	BID 2 - Componente 2
	Desarrollar una cultura orientada hacia el usuario y la mejora continua (D3)	Diseño e Implementación Inicial de Servicio de Usuarios del Departamento de Comunicaciones del Poder Judicial	Banco Mundial - Componente 1
		Implementación del Modelo de Atención de usuarios	Meta de Gestión Institucional PJUD 2011 N°7
	Mejorar el clima interno y el bienestar (D4)	Estudio del Clima Organizacional PJ, Instituto de Sociología UC (ISUC).	RRHH - CAPJ
		Propuesta de Mejoramiento de Beneficios del Sistema de Bienestar del PJ	
		Crear Área Especializada en Tems de Clima en la CAPJ	

4.7 Recapitulación Fundamental

En este capítulo se han presentado las declaraciones estratégicas fundamentales que podrían ser consideradas por el Poder Judicial (Misión – Visión – Valores). Estas formulaciones son relevantes para precisar las responsabilidades y límites de acción de la institución y para clarificar los ámbitos y aspiraciones de trabajo al personal interno.

La idea de mayor importancia que trasciende lo expuesto es otorgar un mayor y más expedito Acceso a una Justicia de Calidad para todos. Ya en la cuenta Pública del Presidente de la Corte Suprema de los años 2008 y 2009 menciona “Aspiramos a una justicia que llegue a quienes la necesitan y cuando la necesitan”, lo que además es ratificado en la VII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia, suscribiendo la Carta de derechos de las personas ante la justicia en el ámbito judicial iberoamericano, donde se definen: Una Justicia moderna y accesible a todas las personas. Esto significa reconocer el sentido de urgencia a todos los derechos de las personas, destacándose como primer aspecto el acceso a la justicia, pieza fundamental en todo el procedimiento de los tribunales, por cuanto en ellos radica la apertura de las causas adecuadas a las personas para obtener respuesta a sus peticiones

Estos conceptos quedan recogidos en los focos estratégicos propuestos, que permiten ordenar y agrupar los objetivos estratégicos, que a su vez se deducen de los desafíos estratégicos. Los focos que se proponen consideran dos perspectivas básicas: una de servicio, asociada a la misión de la organización, y otra de personas, relacionada con un eslabón central del Poder Judicial.

El capítulo concluye resumiendo las iniciativas y proyectos que permiten abordar o enfrentar los objetivos señalados, de forma de lograr su consecución. Se contemplan propuestas que se han dado bajo el alero de los proyectos BID y BM como asimismo estudios contratados al ISUC. Se agregan además una serie de propuestas que no están contemplados en esas instancias, y que se relacionan con los desafíos señalados.



CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA

5. Planificación Estratégica de la Corporación Administrativa

La formulación del presente plan estratégico constituye el tercer proceso de esta índole para la Corporación Administrativa, el cual se inició con la planificación 2000-2005, continuó con el plan 2006-2010 y está prosiguiendo con el diseño de la estrategia para el periodo 2011-2015; proceso enmarcado por el desarrollo de las Bases para una Planificación Estratégica del Poder Judicial, iniciativa impulsada por primera vez en la historia de la Corte Suprema.

Para el término de este trabajo se estableció un plan de trabajo, dividido en tres etapas centrales.

La primera de ellas consistente en la realización de talleres de trabajo para discutir y evaluar los resultados del Plan Estratégico 2006-2010, cuya ejecución fue impulsada por el Programa de Fortalecimiento Institucional realizado con el apoyo del Banco Interamericano del Desarrollo. Esta etapa concluyó con una reflexión interna respecto de los nuevos desafíos y tareas a abordar para el periodo 2011-2015.

La segunda etapa se desarrolló a partir del análisis de las Bases para una Planificación Estratégica del Poder Judicial aprobadas por el Pleno de la Corte Suprema en el mes de octubre de 2010 y su vinculación con los desafíos identificados para la CAPJ en la etapa anterior. Producto de esta etapa se generó una propuesta de definiciones estratégicas corporativas, específicamente la Misión, Visión, Valores, y Objetivos Estratégicos que representan los lineamientos y prioridades a abordar en el mediano y largo plazo.

Finalmente la tercera etapa estuvo enfocada en la definición de los objetivos (desafíos de largo plazo) y proyectos de las distintas áreas de la organización, y su vinculación tanto con los objetivos estratégicos de la CAPJ como también para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Poder Judicial, asegurando de esta forma la adecuada integración del Plan Estratégico de la CAPJ con la Planificación Estratégica del Poder Judicial.

De acuerdo a lo anterior se realizaron reuniones y talleres de análisis, reflexión y generación de propuestas, los cuales contaron con la participación del Sr. Presidente de la Excm. Corte Suprema, Ministros integrantes del Honorable Consejo Superior de la Corporación Administrativa y de la Excm. Corte Suprema, el Director, Jefes de Departamento y Administradores Zonales de la CAPJ.

Dicha reflexión fue articulada tomando como base los avances de la Planificación Estratégica 2006 – 2010, los resultados del Programa de Fortalecimiento Institucional de la CAPJ, las mejoras implementadas a través de las Metas de Eficiencia Institucional y de Desempeño Colectivo de la Corporación Administrativa y las Bases para la Planificación Estratégica del Poder Judicial.

5.1 Planificación Estratégica 2000-2005 y 2006-2010

a) Plan Estratégico 2000-2005

El periodo 2000-2005 estuvo enmarcado por el inicio de la Reforma Procesal Penal, situación que produjo un incremento sustancial en el volumen de recursos otorgados al Poder Judicial y, por consiguiente, la exigencia en materia de eficacia y eficiencia para la gestión de la CAPJ.

Dentro de este contexto se llevó a cabo la renovación de la administración de la Corporación Administrativa, como parte de la adopción de medidas destinadas básicamente a ordenar el manejo de las finanzas y a una mejor adecuación de la organización a las necesidades de los tribunales y de la implementación del proceso de reforma antes mencionado.

Para ello se clarifica y potencia el rol del Consejo Superior y su interacción con el nuevo equipo directivo de la CAPJ, se promueve la profesionalización de los cuadros gerenciales y organización interna, se adoptan nuevos criterios de administración y control en materia presupuestaria y uso de recursos en general, se

implementan los sistemas informáticos prioritarios para la administración financiero-contable, adquisiciones y administración de recursos humanos y se fortalecen el control interno a través de auditorías financieras y operativas internas y externas.

Este proceso de reflexión estratégica arrojó por primera vez la definición de la Misión y Visión para la CAPJ, así como de la descripción de los principales desafíos y objetivos a abordar en el periodo 2000-2005.

Las definiciones estratégicas fueron:

MISIÓN

“La CAPJ es una organización dedicada a la administración de recursos y prestación de servicios al Poder Judicial, facilitando así la optimización de su función jurisdiccional y el acceso de la comunidad a la Justicia.

Su acción está fundada en el valor de las personas y en una búsqueda permanente de una gestión proactiva y de excelencia”.

Como **VISIÓN** de futuro se establecieron los siguientes elementos:

- *Una imagen corporativa fortalecida*
- *Mejorando prácticas de trabajo*
- *Con funciones más proactivas*
- *Con una nueva estructura*
- *Con más recursos*

Dentro de los desafíos y focos principales a abordar en dicha planificación se estableció avanzar en materia de:

- *Administración de los recursos: materiales, financieros, infraestructura.*
- *Comunicaciones.*
- *Recursos Humanos y personas: distintos matices; calificaciones y evaluaciones de desempeño; capacitación y desarrollo integral.*
- *Modernización de la Gestión: control de gestión; orientación al usuario; evaluación de gestión; evaluación de desempeño; auditoría de valores; reforma de estructura organizacional; trabajo con planificación estratégica.*
- *Política de desarrollo tecnológico.*

b) Plan Estratégico 2006-2010

El quinquenio 2006-2010 se inició después de haber concretado la implementación de la última etapa de la Reforma Procesal Penal en la Región Metropolitana (julio de 2005) e iniciado la puesta en marcha de la Reforma de Familia (octubre 2005).

No obstante la eficacia en la implementación de la reforma en materia penal, la reforma de familia trajo consigo nuevos desafíos, debido a la necesidad de atender en forma urgente los problemas operativos generados por deficiencias estructurales y de diseño de la mencionada reforma.

Tras la culminación de este proceso de ordenamiento de la institución e implementación de las primeras reformas procesales, surgió la necesidad de dar un salto en la calidad en la gestión de la CAPJ con el fin de prestar más y mejores servicios administrativos y de apoyo a la actividad jurisdiccional. Dicha necesidad se tradujo en la identificación de nuevos desafíos, los cuales se resumían en cuatro grandes áreas:

La primera se refiere a la gestión de los recursos humanos de la CAPJ, caracterizada por la necesidad de reducir, en la medida de lo posible, el número de empleados de la CAPJ en situación de contrato a honorarios, aunque estuvieran desempeñando en la práctica funciones de línea. En el mismo sentido, se relevó la necesidad de establecer un marco de carrera administrativa y profesional que permitiera, al menos, poder mostrar las expectativas laborales en una institución que pretende generar un modelo de gestión ampliamente profesionalizado.

La segunda área está vinculada a los procesos de gestión. En este ámbito se constataba la necesidad de mejorar o consolidar la gestión de los procesos administrativos centrales de la organización, con el objeto de mejorar su eficiencia y desempeño.

La tercera área estaba referida a la gestión de los proyectos de infraestructura y arquitectónicos. En este caso se evidenciaban debilidades relacionadas con el ciclo de gestión de los proyectos, así como determinados problemas en los diseños arquitectónicos y de equipamientos (mobiliario, instalaciones, etc.).

Y por el último, la cuarta área se refería a todo el proceso de descentralización de la gestión en las administraciones zonales. Para ello se partía de la base de que previamente a cualquier traspaso de facultades de los servicios centrales a las administraciones zonales, éstas debían estar fortalecidas, tanto en su capacidad de gestión de aquellos tribunales bajo su responsabilidad (básicamente los no reformados), como en sus facultades y capacidad de monitoreo de las administraciones ubicadas en los tribunales reformados. De manera simultánea, esto también suponía pensar en reforzar el rol de los servicios centrales y de los procesos de toma de decisiones, en especial en todo lo referido a la capacidad de establecer políticas y criterios para la gestión, así como de fortalecer la gestión estratégica del conjunto de la organización judicial.

A finales del año 2005, la CAPJ comenzó a desarrollar su proceso de Planificación Estratégica para el período 2006-2010, el cual tuvo como foco central “Aumentar la eficiencia y calidad de los servicios que la CAPJ entrega al Poder Judicial”.

Como producto de este proceso se actualizaron las definiciones estratégicas del periodo anterior, incorporando el establecimiento de los valores institucionales y el mejoramiento en la definición de objetivos e iniciativas estratégicas:

MISIÓN

“La Corporación Administrativa del Poder Judicial es una organización de personas dedicadas a brindar soporte de excelencia a los Tribunales, contribuyendo a mejorar la calidad de la Justicia y facilitando el acceso de la comunidad a ella”.

VISIÓN

“Ser una organización técnica, conocida, validada y legitimada por el Poder Judicial y la comunidad, debido a la excelencia de los servicios que presta, que contribuyen a mejorar la calidad y el acceso a la justicia en el país. Nuestro estilo de gestión se caracteriza por el cuidado por las personas, tiene como valores primordiales el compromiso con nuestra misión, la excelencia, la transparencia, la probidad, la innovación y la creatividad.

Ser una organización con visión de futuro, integrada por personas probas, creativas, entusiastas y dispuestas a aprender”.

VALORES

- *Compromiso con la Misión*
- *Innovación y creatividad*
- *Transparencia y Probidad*
- *Excelencia*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *Entregar servicios oportunos, de calidad y excelencia*
- *Lograr, el reconocimiento y legitimación de la CAPJ*
- *Optimización de la gestión presupuestaria y el uso de los recursos*
- *Contar con procesos de excelencia*
- *Propender hacia la innovación en los servicios brindados*
- *Ampliar cobertura de servicios*
- *Tener una estructura organizacional con enfoque en la descentralización*
- *Lograr alta disponibilidad de la plataforma computacional*
- *Lograr alto grado de competencia profesional*
- *Orientar las políticas de recursos humanos hacia el usuario*

5.2 Programa de Fortalecimiento Institucional

En el mes de diciembre de 2005 se da inicio al Programa de Fortalecimiento Institucional de la CAPJ a través de la suscripción del contrato de préstamo N° 1666/OC-CH entre el Estado de Chile (a través de su Ministerio de Hacienda) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por un monto de US \$ 5.400.000, cuyo diseño e iniciativas tuvieron por objeto desarrollar iniciativas que potenciaran sistemas modernos de gestión y administración en la CAPJ.

El Programa se realizó a través de la contratación de consultorías expertas que reorientaron la administración de la CAPJ en los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales que debe prestar al Poder Judicial.

El objetivo del programa fue aumentar la eficiencia y calidad de los servicios que la CAPJ entrega al Poder Judicial para así contribuir a la mejor prestación del servicio de justicia en Chile.

De acuerdo al análisis previo y a los desafíos identificados en el plan estratégico 2006-2010, se establecieron 4 áreas principales de trabajo, llamadas componentes, dentro de los cuales se establecieron varios proyectos de mejora destinados al diseño y/o implementación de diversas mejoras en materia de gestión:

- I. Implantación de la carrera profesional para el personal administrativo de la CAPJ;

2. Reingeniería de procesos administrativos críticos;
3. Gestión de infraestructura y obras; y
4. Herramientas de control de gestión en el marco de una autonomía de la gestión y la descentralización de los servicios.

El primer componente tuvo por objeto promover un marco regulatorio de mayor estabilidad y mejores condiciones contractuales para el personal de la CAPJ, y fortalecer la capacidad de diseño de políticas y de gestión del Departamento de Recursos Humanos. Para ello se previeron las siguientes actividades:

- ✓ Diagnóstico de la situación actual de la organización y el personal de la CAPJ.
- ✓ Diseño conceptual de la carrera funcionaria y de alta dirección y de su correspondiente reglamento.
- ✓ Manuales de procedimientos de la carrera funcionaria y de alta dirección.
- ✓ Readecuación organizacional del área de recursos humanos.

El segundo componente incide sobre determinadas áreas de la gestión administrativa consideradas críticas para el buen funcionamiento de los servicios judiciales, con el objeto de incrementar las eficiencias de los procesos administrativos clave y la calidad de los mismos y los sistemas informáticos que los soportan. Para ello se prevén determinadas reingenierías acompañadas del soporte de nuevos sistemas de gestión informatizados.

- ✓ Manual de procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios.
- ✓ Protocolo de mantenimiento de bienes inmuebles y equipos.
- ✓ Implantación de sistemas informáticos de formulación presupuestaria y de caja.
- ✓ Rediseño del proceso de auditoría interna.
- ✓ Nuevo proceso de gestión de recursos humanos del Poder Judicial (incluyendo administraciones zonales).
- ✓ Sistema de Información Administrativa (SIA).

El tercer componente tiene el objetivo de mejorar la calidad y la eficiencia de la gestión de los proyectos infraestructurales y de los sistemas de gestión del ciclo de proyectos, así como establecer bases de datos de información relevantes para la gestión. Las actividades y productos esperados eran los siguientes:

- ✓ Manuales e instructivos del nuevo ciclo de proyectos de infraestructura.
- ✓ Manuales y herramientas de estandarización de diseños arquitectónicos.
- ✓ Especificaciones técnicas de construcción de inmuebles.
- ✓ Nueva metodología de evaluación y seguimiento de inversiones.
- ✓ Nuevo sistema de gestión de inmuebles.
- ✓ Formulación de un plan de largo plazo de construcciones del Poder Judicial.
- ✓ Catastro de bienes inmuebles y equipos.
- ✓ Regularización de los bienes inmuebles del Poder Judicial.

Por último, el cuarto componente pretendía incidir sobre la gestión estratégica de los niveles directivos, dotándolos de herramientas de información gerencial avanzada, así como la paulatina descentralización de la gestión administrativa y el fortalecimiento de las administraciones zonales y facilitar la gestión del cambio. Las actividades y productos previstos fueron los siguientes:

- ✓ Sistema de planificación estratégica y de gestión por resultado.
- ✓ Sistema de Información Gerencial.
- ✓ Formulación de la estructura organizacional en administraciones zonales y eventual adecuación en la unidad central de la CAPJ.
- ✓ Implantación de estrategias de gestión del cambio.
- ✓ Capacitación en procesos gerenciales.
- ✓ Actualización del Sistema de Información Administrativa (SIA).

5.3 Implementación Metas de Gestión para la CAPJ

Desde el año 2006 el Poder Judicial implementó, en concordancia a las Leyes 19.531 y 20.224, las Metas de Desempeño Colectivo y Eficiencia Institucional, las que tienen el propósito de evaluar la oportunidad y eficiencia del desempeño en el Poder Judicial.

En este sentido, la CAPJ se vio enfrentada a la necesidad de diseñar, implementar, coordinar y administrar un proceso operativo y práctico que sustentara la medición de estas metas de gestión. Dicho proceso se compone de tres ejes: Formulación de metas, Seguimiento y Evaluación.

Por su parte, la CAPJ enfrenta las metas colectivas de forma natural debido a que en su plan estratégico ejecutaba un proceso de implementación del BSC e indicadores de gestión en torno a los procesos principales de cada área de responsabilidad. Es por ello que no hubo necesidad de diseñar un nuevo sistema de medición, sino más bien realizar una vinculación entre lo existente con los requerimientos explicitados en la Ley.

La implementación de las metas de desempeño colectivo ha producido impactos en varios planos de la gestión, ya que esta medición se enfoca en los procesos centrales de cada una de las áreas de responsabilidad:

- a) Mejorar la eficiencia en los tiempos de respuesta de los procesos.
- b) Intervenir anticipada y preventivamente en los casos en que se visualizan problemas tanto en los procesos como en los proyectos de mayor envergadura.
- c) Introducir en la organización un proceso continuo de medición asociada a incentivos, acompañado de mejoras continuas.
- d) Disminuir las brechas declaradas en la visión, alineando a la organización con la estrategia definida.

Las metas de eficiencia institucional han representado una instancia de puesta en marcha de la ejecución de las iniciativas estratégicas. Los temas abordados por estas metas están ceñidos a un programa marco que se define con el objetivo de focalizar la medición y han sido los siguientes:

- a) Planificación y Control de Gestión
- b) Recursos Humanos
- c) Atención e Información de Usuarios

A través de las metas de gestión se aspira a fortalecer un proceso de medición, que cada vez esté más alineado con la operación estratégica de la CAPJ, hasta llegar a un cuadro de mando integral; de esta manera, contribuir a brindar un soporte técnico de excelencia a los tribunales del país.

5.4 Consejos de Coordinación Zonal (2009 y 2010)

Producto del proceso de descentralización del Poder Judicial, impulsado por uno de los proyectos del Programa BID llamado “Descentralización y adecuación organizacional”, se creó una nueva estructura administrativa de gestión, cuya normativa de funcionamiento fue aprobada por el Pleno de la Corte Suprema el 23 de julio de 2007.

De este modo, en el mes de septiembre se iniciaron las funciones de los Consejos de Coordinación Zonal como instancias de enlace y colaboración en la administración conjunta, en forma oportuna y eficiente, de los recursos financieros, humanos y logísticos de cada jurisdicción. Además, se estipula que los Consejos representarán los intereses generales y no los del estamento que representa cada miembro en particular. Todas las decisiones deberán sustentarse en criterios técnicos, privilegiando la visión jurisdiccional sobre situaciones particulares de los tribunales, con el objeto de proponer medidas para mejorar la gestión y maximizar la asignación de recursos. Las políticas de gestión y administración para el mejor y eficiente uso de los recursos deberán tener continuidad en el tiempo y sólo podrán ser modificadas cuando los criterios técnicos así lo aconsejen.

En un principio la composición de los Consejos de Coordinación Zonal de cinco miembros elegidos de forma representativa por los distintos estamentos judiciales, constituye en sí una novedad que rompe el clásico esquema jerárquico que impera en muchos Poderes Judiciales, además que permite velar por la jurisdicción en su conjunto. Esta composición inicial es la siguiente:

- El Ministro Presidente de la Corte de Apelaciones
- El Ministro Presidente de la Corte de Apelaciones del año anterior
- El Administrador Zonal
- Un Juez.
- Un Administrador de Tribunal o Secretario de Juzgado, designado por sus pares mediante votación.

Dentro de las principales funciones otorgadas a los Consejos de Coordinación Zonal en el año 2007 se encuentran:

- Gestión administrativa y presupuestaria
- Distribución de recursos jurisdiccionales
- Suplencia, Capacitación y Recursos Humanos

En los años consecutivos se han realizado varios ajustes al funcionamiento de los Consejos de Coordinación Zonal, los que van en la línea del mejoramiento de la gestión conjunta entre el ámbito jurisdiccional y administrativo.

Dentro de la ampliación de las funciones otorgadas, las que se ciñen estrictamente a los lineamientos, normas, políticas y manuales aprobados en cada una de las materias respectivas, se encuentran las Metas de Gestión, otorgando una participación activa en los procesos de formulación y seguimiento.

Este proceso de mejora derivó por una parte en la aprobación por el Pleno de la Corte Suprema del Acta 171-2010, la que modifica la composición de los Consejos de la siguiente manera::

- El Presidente de la Corte de Apelaciones.
- Un Ministro Presidente de la Corte de Apelaciones que designe la misma Corte.
- El Administrador Zonal de la Corporación Administrativa.
- Un Juez de la Jurisdicción de la respectiva Corte de Apelaciones, elegido por los mismos jueces.
- Administrador, Secretario o Profesional de Tribunal, elegido por sus pares.

- Un funcionario del Escalafón de Empleados del Poder Judicial, elegido por los miembros de dicho estamento.

Por otra parte, el Pleno de la Corte Suprema difundió un Documento Refundido que conglera y afina todas las funciones y le da un marco de acción concreto a esta estructura abocada a la descentralización de la gestión.

6. Principales Desafíos de la CAPJ

La Corporación Administrativa cuenta con elementos centrales expuestos en el capítulo anterior que deben ser analizados y estudiados para dar origen al nuevo enfoque que permitirá enfrentar los desafíos y situación de exigencias provenientes tanto del entorno como de las iniciativas y del modelo interno de gestión.

Cuando se habla de desafíos del entorno, se hace referencia a los desafíos que surgen por las evoluciones que experimenta la sociedad, las demandas de los usuarios y el propio desarrollo que el Poder Judicial ha ido alcanzando para dar respuesta a dichos desafíos.

En este capítulo se describen los principales desafíos y lecciones aprendidas, identificados, producto de un proceso de reflexión y discusión participativos donde el principal tema a debatir fue la visión de futuro de la CAPJ.

6.1 Desafíos y Lecciones Aprendidas

Los retos y el compromiso estratégico

La Planificación estratégica 2006-2010 y su ejecución a través del Programa de Fortalecimiento Institucional de la CAPJ contribuyeron a perfeccionar su modelo de gestión. Es cierto que ya existían evidencias anteriores a la puesta en marcha del Programa acerca de la fuerte postura de las autoridades del Poder Judicial por modificar de manera profunda y sostenida los modos y maneras de gestionar los recursos.

Una parte importante de este nuevo impulso cabe atribuirlo a los cambios culturales que se estaban produciendo en el Poder Judicial como consecuencia de la reforma del proceso penal. Esta reforma no sólo modificó los aspectos sustantivos del proceso penal en lo jurisdiccional, sino que aportó un nuevo modelo de gestión de los tribunales donde los administradores dejaron de ser especialistas en Derecho para ser especialistas en gestión de recursos y responsables de los procedimientos administrativos.

Puede afirmarse con propiedad que este nuevo modelo incorporó un cambio de paradigma de gestión de tribunales, en la medida que los jueces se concentraron en las actividades jurisdiccionales y los administradores en la gestión de los recursos y al apoyo al proceso. Y además, motivó la entrada de nuevas generaciones de jueces que se adaptaron al hecho de que sus funciones debían concentrarse en la actividad sustantiva de un tribunal, así como se incorporaron administradores que introdujeron nuevas formas de trabajo.

Todo este proceso de cambio cultural no estuvo exento de dificultades de todo tipo, pero sin duda posibilitó que el Programa pudiera diseñarse de manera ambiciosa en cuanto a la profundidad de los cambios a introducir en el ámbito de la CAPJ. Pero gran parte de la aportación a este diseño cabe atribuirlo a la percepción por parte de las autoridades del Poder Judicial y de la CAPJ de la necesidad de dar respuestas estratégicas a los dos grandes retos que se estaban enfrentando: a) por un lado, la llegada inminente de nuevas reformas procesales en materia de familia y laboral, que se añadían a la reforma procesal penal en curso de implementación; y b) por otro lado, la necesidad de mejorar la eficiencia y la calidad del gasto con el fin de reforzar la posición negociadora del Poder Judicial para la obtención de recursos económicos adicionales.

El compromiso de las máximas autoridades del Poder Judicial de emprender una transformación profunda de la gestión fue una señal clara emitida en el proceso de diseño del Programa. En este contexto, el Programa se encontró con las condiciones institucionales maduras para poder concebirse con muchos aspectos innovadores en materia de gestión.

La desconcentración

Uno de los ejes centrales del Programa fue el impulso a la desconcentración. Se partía de la constatación de que la estructura central de la CAPJ había llegado al límite en cuanto a su capacidad de gestionar recursos de forma eficaz y oportuna, y que las supuestas economías de escala que pudieran lograrse bajo un esquema centralizado estaban siendo amenazadas por las crecientes deseconomías de alcance que se estaban produciendo en las distintas administraciones zonales.

Además, el proceso de toma de decisiones en los niveles centrales, tanto en la relación entre el Consejo Superior y la CAPJ, como entre la CAPJ y las jurisdicciones, ponía el énfasis en lo operativo frente a lo estratégico, teniendo que dedicar las autoridades una gran parte del tiempo a resolver lo urgente y no lo importante. Es necesario subrayar que las autoridades del Poder Judicial eran muy conscientes de las limitaciones inherentes a este modelo de gestión estratégica, lo que sin duda permitió que las acciones emprendidas fueran finalmente en la dirección adecuada.

En materia de desconcentración, la primera decisión adoptada en el marco del Programa fue fijar las transferencias de facultades a la Dirección y a la CAPJ. Como ya se ha mencionado, con el objetivo de desconcentrar la gestión, la decisión adoptada por el Consejo Superior fue la de transferir determinadas facultades tanto a la Dirección General de la CAPJ como a las administraciones zonales. Estas transferencias están permitiendo la toma de decisiones rápidas en aspectos importantes de la gestión de los recursos: suplencias, adquisiciones, contratación de servicios, etc., al mismo tiempo que las reuniones del Consejo Superior pueden concentrarse en tratar los aspectos estratégicos y en los contratos de montos elevados.

Los Consejos de Coordinación Zonales (CCZ) son otra de las iniciativas emprendidas para profundizar en la desconcentración, que además no estaba contemplada como tal en el diseño del Programa. Inicialmente pensados para establecer un cauce de coordinación entre las áreas jurisdiccional y administrativa, su composición de cinco miembros elegidos de forma representativa por los distintos estamentos judiciales constituye una novedad que rompe el clásico esquema jerárquico que impera en muchos Poderes Judiciales. Tras varios años de práctica, en la actualidad los CCZ establecen los lineamientos estratégicos de la jurisdicción zonal y fijan las metas de gestión y de desempeño colectivo de los tribunales y juzgados.

La otra iniciativa relevante auspiciada en el marco del programa fue el impulso a los planes de desarrollo y administración conjunta del presupuesto (denominados PDP). El principal articulador de esta medida fue el Departamento de Finanzas, que pretendía: a) ordenar el gasto presupuestario en los distintos centros financieros, alineando los costos operativos a la actividad realmente producida; b) generar ahorros de tal manera que se incrementará la disponibilidad de recursos financieros; y c) redistribuir estas economías entre los centros financieros de acuerdo con los PDP que cada uno de ellos presente y su consistencia con las prioridades de la política judicial. Es decir, esencialmente se trataba de introducir una metodología de gestión del presupuesto basada en resultados, sustituyendo el anterior mecanismo de asignación de recursos basado en los datos históricos y en la ejecución del gasto.

Este planteamiento ha posibilitado, entre otros aspectos, fijar el presupuesto operativo constantemente necesario para mantener la actividad normal de un tribunales o administración zonal (o centro financiero) y liberar recursos para destinarlos, entre otras prioridades, a la mejora de las condiciones de trabajo de los juzgados civiles y de letras, tratando de esta forma de cerrar la brecha entre la calidad de las instalaciones que tienen los tribunales reformados con los tribunales que no lo son.

Finalmente, también como resultado del Programa, está en marcha un proceso de transferencias de facultades a las administraciones zonales en materia de auditoría. La idea es que las administraciones zonales

puedan realizar determinadas auditorías a los tribunales y juzgados, todo ello en el marco de la necesaria coordinación con los CCZ, con el fin de mejorar su gestión.

Herramientas de planificación y gestión estratégica

Otra de las contribuciones significativas del Programa ha sido la mejora de la gestión estratégica del Poder Judicial. Además de las tareas que se hicieron para revisar el plan estratégico y formular uno nuevo, cabe resaltar la instalación de tres herramientas de gestión por su impacto institucional en el largo plazo.

La primera de ellas es la herramienta de inteligencia de negocios (BI: business intelligence) recientemente instalada en la CAPJ. Esta herramienta (BI) va más allá de ser un mero instrumento de soporte para servir de instrumento de ordenamiento de la información de gestión mediante minería de datos y proveerla de forma comprensible para la toma de decisiones. Por sus características, la BI permite revisar los conceptos y métodos para mejorar la toma de decisiones corporativas mediante el uso de los sistemas de apoyo. En otras palabras, su construcción permite revisar atentamente los procesos, tecnologías, aplicaciones, capacidades y prácticas para la toma de decisiones, hasta llegar a crear el modelo de gestión institucional.

Un ejemplo de ello pueden ser los indicadores de gestión jurisdiccional. La nueva herramienta va a obligar al conjunto de las autoridades responsables del Poder Judicial y de la CAPJ a analizar detalladamente el alcance y el contenido de los datos que se están generando en los sistemas de apoyo, y su utilización posterior para levantar estadísticas de la gestión jurisdiccional confiables y homogéneas.

En la actualidad, la herramienta de BI está ya instalada y en marcha blanca operativa. Sus primeras aplicaciones se están concentrando en la generación de información de valor agregado para el seguimiento de la actividad jurisdiccional, pero está previsto que comiencen a producirse informes de gestión que crucen la información entre los sistemas de gestión jurisdiccionales (sistemas de seguimiento de casos) y los sistemas administrativos. Cuando la herramienta esté ya completamente disponible, será posible generar, a partir de ella, las metas de gestión de desempeño colectivo de la institución mucho más alineadas con la gestión real, tal y como se dispone en la Ley N°20.224 y su reglamento mediante el Decreto Supremo N°912 de Metas de Desempeño Colectivo del Poder Judicial.

Estrechamente vinculada al BI, en la actualidad está instalándose el tablero de mando integral (BSC: balance scorecard), también en el marco del Programa. Esta herramienta vincula las metas estratégicas con los destinatarios del servicio (o usuarios), procesos y capacidades instaladas mediante relaciones causales o de impacto. Para ello se construye un conjunto de indicadores de gestión que refleja de la forma más realista posible los niveles que alcanzan en cada una de las capas. Estos indicadores forman parte del sistema de metas de gestión y de desempeño colectivo.

Su medición se realiza a través de la BI que alimenta la información. Este esquema puede formularse en cascada, de tal manera que, además de los niveles estratégicos (Consejo Superior), el resto de unidades gerenciales y administraciones zonales tendrán un tablero de mando con los indicadores propios de su gestión. Por tanto, la gran utilidad del tablero de mando integral es que permite tener información consistente y prácticamente real de la marcha de la organización al estar alimentado por los sistemas y bases de datos de gestión a través de la información que provee la BI. En la actualidad se están implementando los tableros en las administraciones zonales.

Lecciones aprendidas

Es importante resaltar que este Programa, a pesar de su complejidad técnica, pudo alcanzar resultados satisfactorios. En la actualidad puede afirmarse que en la CAPJ está instaurado un nuevo modelo de gestión, donde la eficacia, eficiencia y calidad de servicio forman parte de la esencia del trabajo cotidiano. Por tanto, el Programa ha contribuido positivamente a proveer una mejora en las prestaciones de los servicios de Justicia.

En términos comparativos, el diseño del Programa de la CAPJ no difiere sustancialmente del que pudiera auspiciarse en otros Poderes Judiciales de la región, pues en general los problemas observados en el momento del diseño (2005) eran similares a los que tenían otras administraciones judiciales de otros entornos.

Tal vez los factores explicativos de éxito de este Programa estén repartidos de forma equilibrada entre: a) el grado de madurez institucional de todo el Poder Judicial; y b) las exigencias de un entorno social y político fuertemente demandante de mejor calidad en la provisión de los servicios públicos. Por madurez se entiende la resultante final de la convergencia de distintos vectores, entre los que cabe destacar: a) el compromiso firme de las más altas instancias del Poder Judicial, especialmente del Consejo Superior y su Presidente; b) el fuerte liderazgo de la Dirección General de la CAPJ en el impulso a las mejoras; y c) la existencia de un equipo gerencial de buen nivel.

Asimismo, existió una buena disposición a corregir sobre la marcha los diversos problemas de ejecución que fueron apareciendo en la medida en que se implementaban las actividades. Algunos de estos problemas fueron previstos de forma suficiente en la misma fase de diseño, como por ejemplo, la conveniencia del asesoramiento de un experto internacional en el componente 3; pero otros problemas surgieron en el proceso de ejecución que, en algunos casos, originaron virajes importantes sobre lo previsto en el marco lógico. Un ejemplo de ello es la introducción de un nuevo modelo presupuestario por resultados en el componente 2, que amplió considerablemente lo que estaba contemplado en el diseño inicial del Programa. Otro tanto puede decirse con respecto a la herramienta de inteligencia de negocios (BI), que como producto no estaba definido en el diseño.

Todos estos cambios muestran que la Unidad Coordinadora del Programa supo tener la flexibilidad suficiente para adaptar el contenido del mismo a los avances que se iban produciendo.

En este contexto, hay que mencionar la contribución del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) más allá de sus funciones de financiamiento del Programa.

Queda un aspecto pendiente que no está relacionado directamente con la gestión de los recursos, sino con la calidad de los apoyos técnicos que la CAPJ debe proporcionar a los tribunales y juzgados. Hasta ahora el énfasis puesto por la CAPJ ha sido la buena gestión de los recursos necesarios para el funcionamiento de los tribunales, pero la calidad de la actividad de los órganos jurisdiccionales no está condicionada exclusivamente por la adecuada dotación de recursos asignados, o por la organización de apoyo directo a la actividad jurisdiccional. Existen otros factores relacionados con los apoyos técnicos en materia jurídica de los tribunales que deberían ser atendidos por parte de la CAPJ de forma más especializada de lo que ha sido hasta ahora y que posibiliten generar condiciones ambientales para la innovación en materia de trabajo en los órganos jurisdiccionales.

En otros países, las administraciones judiciales tienen gerencias de servicios judiciales que proporcionan estos apoyos técnicos a los tribunales en materia jurídica. Hasta cierto punto, el Departamento de Desarrollo Institucional (DDI) y su reorientación ya descrita está paliando parcialmente esta carencia, pero es necesario fortalecer estas funciones en la estructura orgánica de la CAPJ que se aproxima a este tipo de necesidades de los tribunales más allá de la gestión de los recursos. En este sentido, el tema podría incorporarse a una eventual Fase 2 del Programa, mucho más centrada en estos aspectos que inciden en la calidad de la actividad jurisdiccional.

A continuación se agrupan y resumen los principales desafíos identificados para el periodo 2011-2015.

6.2 Personas y Comunicaciones

- Prestar cooperación en el ámbito internacional por ser un referente en la administración de los recursos y soporte al PJUD.

- Consolidar el posicionamiento de la CAPJ como referente nacional e internacional en la gestión de los recursos administrativos y financieros del Poder Judicial.
- Mejorar la integración, coordinación, calidad y liderazgo de la CAPJ.
- Posicionarse como integrante estratégico del PJUD
- Mejorar la cooperación con los tribunales del país.
- Reconocer los servicios entregados.
- Fortalecer el apoyo técnico inmediato de las zonales a los tribunales reformados.
- Generar o cooperar en la generación de un sistema integral de Bienestar para todo el Poder Judicial.

6.3 Servicios y apoyos a tribunales

- Fortalecer la capacidad de gestión para atender requerimientos y desafíos del PJUD en forma eficiente
- Fortalecer los servicios de apoyo a la laborar jurisdiccional
- Optimizar los estándares de los servicios que entrega la CAPJ a los Tribunales del país, generando indicadores de respuesta.
- Implementar adecuadamente la reforma de la justicia civil
- Fortalecer el rol de apoyo a labor jurisdiccional
- Necesidad de que la Corporación se integre a la gestión de Tribunales
- Consolidar el rol de la CAPJ frente al ámbito jurisdiccional
- Administradores y funcionarios que desempeñen labores de apoyo y soporte administrativo dependan de la CAPJ

6.4 Gestión estratégica y operativa

- Fortalecer el proceso de Planificación Estratégica y mejorar el sistema de Control de Gestión que entregan los datos.
- Potenciar la mejora continua.
- Propender una mayor coordinación interna entre departamentos.
- Lograr la excelencia técnica.
- Obtener estándares de calidad a través de certificaciones en procesos relevantes.
- Certificar los procesos administrativos de la CAPJ bajo normas internacionales.
- Seguir con la automatización de los procesos.
- Seguir avanzando en la Plataforma transaccional para las licitaciones.

- Aumentar la desconcentración de las competencias atribuibles a las zonales.
- Implementar un plan para la ejecución presupuestaria autónoma de las Zonales.

6.5 Desarrollo de Recursos Humanos

- Fortalecimiento del recurso humano en aspectos como capacitación, remuneraciones y calidad jurídica.
- Revisar y complementar dotaciones, competencias y rentas.
- Regularización de la situación jurídica del personal de la CAPJ (Estatuto ó Código del Trabajo).
- Analizar y actualizar Perfil de Cargo de Zonales.
- Fortalecer las Zonales y que se implementen los RRHH disponibles.
- Generar instancias que permitan que las capacitaciones sean las adecuadas.
- Crear y dotar de las condiciones necesarias para la existencia de un ambiente laboral favorable.
- Definir formalmente la estructura de la CAPJ.
- Formalizar la estructura de la Corporación.
- Fortalecer las coordinaciones interinstitucionales.
- Propender a la desconcentración de funciones.
- Sistematización y reglamentación interna funcional y orgánica de la CAPJ.
- Avanzar en la estandarización de instrumentos jurídicos.
- Generar sistema de comunicación e información integral para la CAPJ.
- Mejorar la Comunicación Corporativa y el vínculo con los jueces.
- Consolidar una carrera funcionaria integral.
- Perfeccionar el sistema disciplinario y de calificaciones.

7. Declaraciones y Propuestas Estratégicas de la CAPJ

En este capítulo se presentan la actualización de las declaraciones estratégicas fundamentales de la Corporación Administrativa descritas en la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.

Estas definiciones responden a un ciclo que comenzó con una reformulación de los fundamentos de la CAPJ y su entorno externo e interno. Producto de esta discusión se concordó el propósito de la Corporación (misión), sus aspiraciones para resultados futuros (visión) y la brújula interna que guiará las acciones (valores).

Una vez que la estrategia fue formulada, fue necesario traducirla en objetivos e indicadores que deberán ser claramente comunicados a todas las unidades y funcionarios. Esta traducción se materializó en el mapa estratégico institucional, generado a partir de los focos estratégicos, el cual se relaciona con el BSC, que se apoya, a su vez, en el sistema de metas de gestión, establecidas de acuerdo con los procedimientos señalados en la Ley 20.224 antes detallado.

El BSC, desde un punto de vista conceptual, traslada la misión a los objetivos estratégicos, éstos a los procesos de trabajo y finalmente a las capacidades institucionales. Cada una de estas capas posee su propio sistema de indicadores, que en el pasado estaba siendo alimentado con datos fragmentados de los sistemas de gestión y volcados manualmente a una herramienta Excel. En la actualidad está en operación una herramienta de Control de Gestión (BI) en las 17 Administraciones Zonales y los 8 Departamentos del nivel central y la Dirección, donde cada uno tiene su propio tablero.

Finalmente, se identifica un portafolio de iniciativas estratégicas que busca ayudar a la consecución de los objetivos de la estrategia. Una iniciativa estratégica es un programa o proyecto de duración finita, diseñado para cerrar las brechas de desempeño. Para ello, cada una de las áreas de responsabilidad realizó su propio ejercicio para establecer sus objetivos e iniciativas relacionadas.

7.1 Misión de la CAPJ

La misión es una declaración breve, generalmente una o dos frases, que define por qué existe la organización, especialmente lo que ofrece a sus usuarios. En algunos casos, se relaciona con su formulación normativa o estatutaria. En otros, se identifica con los requerimientos políticos, económicos o sociales del entorno; o con la forma de atender equilibradamente los requerimientos de los principales públicos de interés. También se destaca en algunos casos la “filosofía” o valores claves que distinguen a la organización.

La claridad en la formulación de la misión es señalada como un aspecto clave para el posicionamiento y resultado de la organización. Si la misión está bien formulada, se asume que ésta puede ayudar a darle un sentido de propósito, fomentar su coherencia externa e interna, colaborar con la motivación del personal y contribuir con ello al logro del desempeño esperado.

Por el contrario, una formulación inadecuada o incompleta, o una implementación incoherente, puede desorientar o desalinear a la organización, restarle legitimidad política o social, o hacer prevalecer los intereses individuales sobre los colectivos.

La misión de una organización tiene que ver con su “razón de ser”, y resume su propósito fundamental y lo que brinda a los distintos grupos a los cuales debe orientar su quehacer.

Entre los aspectos normativos que enmarcan la misión de la CAPJ es necesario considerar lo dispuesto en la Ley 18.969 que establece “La administración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales destinados al funcionamiento de la Corte Suprema, de las Cortes de Apelaciones y de los Juzgados de Letras, de Menores, Trabajo y de Cobranza Laboral y Previsional, la ejercerá la Corte Suprema a través de un organismo denominado Corporación Administrativa del Poder Judicial, con personalidad jurídica, que dependerá exclusivamente de la misma Corte y tendrá su domicilio en la ciudad en que ésta funcione” (Art. 43).

Así mismo el Código Orgánico de Tribunales dicta las funciones de la CAPJ, conforme a la Ley definida en el párrafo anterior, como las siguientes:

1° La elaboración de los presupuestos y la administración, inversión y control de los fondos que la Ley de Presupuestos asigne al Poder Judicial.

2° La administración, adquisición, construcción, acondicionamiento, mantención y reparación de los bienes muebles e inmuebles destinados al funcionamiento de los tribunales y de los servicios judiciales o a viviendas fiscales para los jueces. Estas sólo podrán ser habitadas por los jueces de letras mientras se desempeñen en la respectiva ciudad, quienes, además, deberán pagar a la Corporación Administrativa la renta legal de arrendamiento, la que formará parte de los recursos ordinarios de este organismo. En los inmuebles de propiedad particular que se arrienden para que en ellos funcionen tribunales, sólo podrán efectuarse reparaciones cuando el respectivo contrato haya sido celebrado por un plazo no inferior a tres años.

3° Asesorar técnicamente a la Corte Suprema en el diseño y análisis de la información estadística, en el desarrollo y aplicación de sistemas computacionales y, en general, respecto de la asignación, incremento y administración de todos los recursos del Poder Judicial para obtener su aprovechamiento o rendimiento óptimo.

4° La organización de cursos y conferencias destinados al perfeccionamiento del personal judicial.

5° La creación, implementación y mantención de salas cunas en aquellos lugares en que sean necesarias en conformidad a la ley, para los hijos del personal del Poder Judicial.

6° Dictar, conforme a las directrices generales que le imparta la Corte Suprema, políticas de selección de personal, de evaluación, de administración de recursos materiales y de personal, de indicadores de gestión, de diseño y análisis de la información estadística, y la aprobación de los presupuestos que le presenten los tribunales.

7° Remitir, previa autorización del Consejo Superior, los informes y estudios que haya elaborado o encargado a terceros y obren en su poder a los Ministerios de Justicia y Hacienda y a los órganos y autoridades del Estado, cuando los soliciten para materias relacionadas con su competencia.

Podrá, asimismo, destinar los fondos que sean necesarios, de sus recursos propios, para solventar los gastos de atención y locomoción de los hijos de dicho personal judicial, en salas cunas externas que cuenten con la autorización de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

La Corporación Administrativa del Poder Judicial podrá poner a disposición de los tribunales las sumas necesarias para el cumplimiento de los fines previstos en este artículo, los cuales deberán rendir, ante ella, cuenta detallada de la inversión de estos fondos. Dicho organismo llevará una cuenta en conformidad a lo establecido en el artículo 516 del Código Orgánico de Tribunales.

La Corporación Administrativa del Poder Judicial estará exenta de toda clase de contribuciones e impuestos fiscales, excepto el impuesto al valor agregado, sea que recaigan en sus bienes, en los actos o contratos que ejecute o celebre o que en cualquier forma pudieren afectarla. Esta exención no favorecerá a los terceros que contraten con la Corporación.

Si bien el marco normativo establece las obligaciones centrales que debe cumplir la CAPJ, no define aspectos fundamentales del propósito de la tarea y desafíos estratégicos.

Entendiendo la necesidad de alinear las bases estratégicas de la CAPJ con las establecidas para el Poder Judicial, es importante atender la misión del PJUD:

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

Ahora bien, la misión establecida para el quinquenio 2006-2010 en la CAPJ fue la siguiente:

“La Corporación Administrativa del Poder Judicial es una organización de personas dedicadas a brindar soporte de excelencia a los Tribunales, contribuyendo a mejorar la calidad de la Justicia y facilitando el acceso de la comunidad a ella.”

Finalmente, ante la necesidad de integrar las funciones establecidas en el marco normativo, la Misión del Poder Judicial y los propios desafíos para configurar el propósito de la CAPJ, se establece como Misión:

Misión del Corporación Administrativa

“La Corporación Administrativa del Poder Judicial es una organización de personas dedicadas a brindar soporte de excelencia a los Tribunales, contribuyendo a mejorar la calidad de la Justicia y facilitando el acceso de la comunidad a ella, administrando en forma eficiente y transparente los recursos del Poder Judicial”

La misión definida por la CAPJ en síntesis responde a:

Brindar soporte de excelencia, contribuyendo a mejorar la calidad de la Justicia y facilitando el acceso de la comunidad: se refiere a la contribución que la CAPJ debe hacer al Poder Judicial para que éste pueda entregar “Justicia de calidad”. Es por esto que dentro de las funciones que debe asumir la CAPJ y los desafíos para el periodo 2011-2015 está apoyar con su experiencia técnica en temas de procesos, mediciones, control de gestión al Poder Judicial, entregando información de calidad para el constante perfeccionamiento de la labor jurisdiccional. Para ello la CAPJ debe asegurar los procesos administrativos inherentes a su función en la entrega de bienes principalmente y la provisión de infraestructura para el funcionamiento de los tribunales, actividades que deben seguir mejorando pero que entran en un proceso de aseguramiento y una constante mejora de la calidad, elementos facilitadores para el acceso de la comunidad a la justicia.

Administrar en forma eficiente y transparente los recursos del Poder Judicial: constituye en sí una declaración de principios que la CAPJ debe siempre tener en su accionar, función mandatada por el Código Orgánico de Tribunales, lo que indica el ejercicio de la misión de administrador y gestor que la CAPJ asume.

7.2 Visión de la CAPJ

La visión, es una declaración concisa que define los objetivos de mediano y largo plazo de la CAPJ, la que tiene que ver con su mirada de futuro, es decir, con lo que se quiere llegar a ser o a hacer en el mediano-largo plazo. A diferencia de la misión, que formula el propósito de la organización, la visión establece sus aspiraciones o anhelos y cómo quiere la organización ser percibida.

Considerando la actual visión del Poder Judicial:

“Frente a un conflicto donde la persona o institución ha considerado o “echado mano” a todas las posibilidades a su disposición, sin conseguir su resolución, los órganos del Poder Judicial son los primeros a través de los cuales se puede alcanzar justicia.”

La visión establecida para el quinquenio 2006-2010:

“Ser una organización técnica, conocida, validada y legitimada por el Poder Judicial y la comunidad, debido a la excelencia de los servicios que presta, que contribuyen a mejorar la calidad y el acceso a la justicia en el país.

Nuestro estilo de gestión se caracteriza por el cuidado por las personas, tiene como valores primordiales el compromiso con nuestra misión, la excelencia, la transparencia, la probidad, la innovación y la creatividad.

Ser una organización con visión de futuro, integrada por personas probas, creativas, entusiastas y dispuestas a aprender”.

Podemos declarar que la visión actualizada de la CAPJ es:

Visión de la Corporación Administrativa

“Ser una organización estratégica, profesional y técnica, cuyos servicios de excelencia contribuyen al cumplimiento de la misión del Poder Judicial”

7.3 Valores de la CAPJ

Los valores deben determinar la actitud, conducta y el carácter de la organización o sus miembros que interesa promover, cuidar o resguardar.

En este sentido, es importante considerar los valores señalados por el Poder Judicial:

Independencia y Autonomía, para el desarrollo de la tarea judicial.

Transparencia y Responsabilidad, al acometer esa tarea y rendir cuenta de la misma.

Cercanía y Compromiso, para entregar un servicio de excelencia.

Integridad, Preparación y Buen Trato, para lograr un ambiente probo y adecuado.

Los valores establecidos en la Planificación Estratégica para el quinquenio 2006-2010:

Excelencia: actitud consciente y continua de darle un mayor valor a las acciones y relaciones cotidianas buscando las mejores prácticas existentes y optimizando el uso de los recursos disponibles.

Innovación y Creatividad: actitud y disposición positiva para crear nuevas formas de acción con el objeto de buscar perfección que agregue valor a la Institución adaptándola eficazmente al mundo en el que vive

Transparencia y Probidad: conducta honesta en todas las situaciones, manteniendo la verdad, el respeto por la propiedad legítima de las cosas, evitando cualquier tipo de aprovechamiento o abuso y la ocultación de información que no esté sujeta a secreto legal.

Compromiso con la Misión: disposición permanente a ordenar nuestros actos y manera de ser, en función de la Misión, Visión y Valores de la Institución en armonía con nuestro desarrollo profesional.

Se puede establecer como los valores centrales que reflejan lo que es realmente la cultura de la CAPJ para el quinquenio 2011-2015 los siguientes:

Valores de la Corporación Administrativa

Servicio de Excelencia en la entrega de nuestros servicios a través de una preocupación y comunicación permanente con nuestros usuarios.

Liderazgo, Pro actividad y Coordinación a través de una disposición permanente de mejora en nuestro quehacer.

Transparencia, Integridad, Control y Rendición de Cuentas en todos nuestros procesos y actos.

Responsabilidad en todos nuestros procesos y actos.

Respeto por las personas generando un ambiente de trabajo donde prime una actitud positiva, buen trato y clima laboral acogedor.

7.4 Focos y Objetivos Estratégicos

En el capítulo anterior se plantearon desafíos que la Corporación Administrativa visualiza para los próximos años (Desafíos Estratégicos), los que se resumen en los siguientes puntos y son los que se representan en las perspectivas del mapa estratégico:

- **Desafíos del Entorno:** Soporte a Tribunales
- **Desafíos Internos:** Gestión, Persona y Comunicaciones

Por otro lado, en este mismo capítulo se han propuesto la misión o propósito, aspiraciones o anhelos y principales valores de la Corporación Administrativa (Declaraciones Estratégicas).

Los Focos Estratégicos son grandes perspectivas o ámbitos que interesa destacar y trabajar desde el punto de vista estratégico. Cada foco incluye objetivos y metas específicas, que lo caracterizan.

A partir de los desafíos y declaraciones presentadas con anterioridad, se postulan 4 focos para la Corporación Administrativa del Poder Judicial:

- **Contribución**
- **Soporte a Tribunales**
- **Gestión**
- **Personas y Comunicaciones**

Para cada uno de los focos, se establecen a continuación los Objetivos Estratégicos que se recogen de esos Desafíos y Declaraciones.

El **foco de contribución** incluye los temas de comprometer y prestar servicios de excelencia a los usuarios, facilitar el acceso a la justicia de ciudadanos y organizaciones, apoyar la transparencia y rendición de cuentas de la labor del Poder Judicial.

El **foco de soporte a tribunales** considera los aspectos de mejorar la calidad de servicio a los tribunales, fortalecer los servicios de apoyo a la labor jurisdiccional, mejorar la eficiencia en la administración de los recursos del Poder Judicial.

El **foco de gestión** considera temas como alcanzar altos estándares de calidad basados en la mejora continua, apoyar técnicamente la participación del PJUD en los procesos de reforma, apoyar el fortalecimiento de las coordinaciones interinstitucionales, optimizar el proceso de gestión presupuestaria, desarrollar las herramientas de apoyo a la labor jurisdiccional, fortalecer los mecanismos de descentralización y coordinación interna, mejorar el diseño y cumplimiento de políticas y procedimientos, incorporar las nuevas exigencias del medio en el proceso de toma de decisiones.

El **foco de personas y comunicaciones** incluye entender las necesidades del PJUD para fortalecer los servicios de apoyo a la labor jurisdiccional, apoyar la difusión del quehacer jurisdiccional tanto nacional como internacionalmente, contar con un clima de compromiso, motivación y respeto por las personas, consolidar una estructura orgánica que permita el desarrollo de la institución y de las personas que la componen, contar con personas capacitadas de acuerdo a las competencias requeridas para cada cargo, generar un sistema de comunicación e información integral para la CAPJ.

7.5 Mapa de Objetivos Estratégicos de la Corporación Administrativa

Como se mencionó anteriormente, el mapa estratégico materializa las definiciones centrales y se establece como una poderosa herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de causa y efecto entre objetivos estratégicos.

La cadena comienza con los objetivos de contribución de largo plazo que luego se vinculan con los objetivos de cara a nuestros usuarios y las propuestas de valor de la organización. La vinculación continúa con los objetivos relacionado con los procesos cruciales y finalmente con las personas, la tecnología, el clima organizacional y la cultura requerida para la ejecución exitosa de la estrategia.



MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAPJ

MISIÓN DE LA CAPJ: “Brindar soporte de excelencia a los Tribunales, contribuyendo a mejorar la calidad de la Justicia y facilitando el acceso de la comunidad a ella, administrando en forma eficiente y transparente los recursos del Poder Judicial”



7.6 Despliegue de los Objetivos Estratégicos Corporativos y Objetivos para las distintas áreas de responsabilidad

FOCOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS FUNCIONALES	FUNCIONES	RESPONSABLE
GESTIÓN	Alcanzar altos estándares de calidad de servicio basados en la mejora continua (C1)	Disponer de una Administración de Soporte a usuarios de excelencia reconocida al interior del Poder Judicial y la Corporación Administrativa, con estándares de tiempos de respuesta y calidad de servicio, con apoyo de herramientas tecnológicas	ADMINISTRACIÓN DE SOPORTE	INFORMÁTICA
		Optimizar los procesos de registro y administración de personal, prevención de riesgos, administración de beneficios y pago de remuneraciones, a fin de entregar un servicio oportuno y de calidad a los funcionarios del Poder Judicial y la Corporación Administrativa	MANTENCIÓN	RECURSOS HUMANOS
		Asegurar la calidad, eficiencia y transparencia en la adquisición y provisión de Bienes y Servicios para el Poder Judicial.	ADQUISICIONES	ADQUISICIONES Y MANTENIMIENTO
		Difundir con los Administradores Zonales y el Encargado Informático de la Zonal las Políticas y Procedimientos del Departamento de Informática en la administración de la tecnología de información. Coordinar con los administradores Zonales los requerimientos a nivel jurisdiccionales.	ASESORAR Y COORDINAR	INFORMÁTICA
		Asegurar la calidad de servicio a los tribunales y eficiencia de los procesos clave de la CAPJ	MEJORA CONTINUA Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN
		Programa de incorporación y capacitación a los tribunales no reformados, con el objeto que las cuentas corrientes jurisdiccionales, sean incorporadas a un sistema informático de apoyo a la administración de dichas cuentas.	CONTABILIDAD	FINANZAS Y PRESUPUESTO
		Implementación de un proceso de modernización de los servicios que presta el Banco Estado al Poder Judicial, en el marco de la firma del "Convenio de Acuerdo de Agenda de Trabajo conjunta con el Banco Estado".	CONTABILIDAD	FINANZAS Y PRESUPUESTO
		Programa de implementación de un sistema de gestión de calidad en materias financieras presupuestarias a los tribunales reformados del país, procediendo en una primera etapa a la reformulación y estandarización de manuales de procedimientos para las áreas contables presupuestarias de los tribunales.	GESTIÓN FINANCIERA	FINANZAS Y PRESUPUESTO
	Apoyar técnicamente la participación del PJUD en los proyectos de reforma y discusión de proyectos de ley (C2)	Asesorar técnicamente al PJUD y la CAPJ en los procesos de discusión y diseño legislativo	DESARROLLO DE PROYECTOS	DESARROLLO INSTITUCIONAL
	Incorporar las nuevas exigencias del medio en el proceso de toma de decisiones (C3)	Posicionar el Proceso de Planificación Estratégica como herramienta central para el Desarrollo y Fortalecimiento Institucional del PJUD y la CAPJ	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN
		Proveer apoyo jurídico para la toma de decisiones	INFORMES JURÍDICOS Y DISEÑO DE NORMATIVAS INTERNAS	ASESORÍA JURÍDICA
		Lograr que las metas de gestión sean formuladas en un 100% de acuerdo al plan estratégico del Poder Judicial y la CAPJ	METAS DE GESTIÓN	DEPLAN
		Asegurar la correcta implementación de las nuevas normativas contables aplicables al sector público	CONTABILIDAD	FINANZAS Y PRESUPUESTO
	Consolidar la capacidad instalada del PJUD (C4)	Asegurar la disponibilidad, funcionalidad y eficiencia, de los Bienes Muebles e Inmuebles del Poder Judicial.	MANTENIMIENTO	ADQUISICIONES Y MANTENIMIENTO
		Renovación permanente del equipamiento computacional de modo de tener siempre disponible un equipo con baja tasa de fallas y con las tecnologías adecuadas para su operación en los tribunales y CAPJ, y que dispongan los software licenciados respectivos.	ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS	INFORMÁTICA
		Disponer los mecanismos adecuados para la Distribución, Control y Seguimientos de este del equipamiento computacional, utilizando herramientas tecnológicas que aseguren altos estándares de niveles de servicio.	ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS	INFORMÁTICA
		Lograr altos estándares de calidad y eficiencia en la provisión y reposición de la Infraestructura del Poder Judicial.	GENERACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA
	Innovar en el desarrollo de herramientas de apoyo a la labor jurisdiccional (C6)	Búsqueda y evaluación de nuevas tecnológicas que puedan significar un beneficio a la gestión de los tribunales y CAPJ., las cuales deben ser propuestas al Honorable. Consejo Superior.	BÚSQUEDA Y EVALUACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS	INFORMÁTICA
		Desarrollar y fortalecer la capacidad para gestionar la Calidad y Seguridad de la Infraestructura del Poder Judicial.	CALIDAD Y SEGURIDAD	INFRAESTRUCTURA
		Que la CAPJ tenga un proceso formal y documentado de desarrollo e innovación en los servicios prestados	INNOVACIÓN	GABINETE
		Fortalecer y consolidarse como el referente técnico del Poder Judicial en materia de implementación de mejoras a la labor de Cortes, Tribunales y Juzgados	DESARROLLO DE PROYECTOS	DESARROLLO INSTITUCIONAL
		Apoyar al Departamento de Desarrollo Institucional en el aseguramiento de la calidad y eficiencia de los procesos de tribunales	MEJORA CONTINUA Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN
	Apoyar el fortalecimiento de las coordinaciones interinstitucionales (C7)	Los Sistemas Informáticos del Poder Judicial interconectados con los organismos relacionados e instituciones que tramitan judicialmente, eliminando los documentos en papel completamente.	DESARROLLO	INFORMÁTICA

FOCOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS FUNCIONALES	FUNCIONES	RESPONSABLE
GESTION	Optimizar el proceso de gestión presupuestaria (C8)	Preparación de propuesta de trabajo, para ser presentada al Ministerio de Justicia y DIPRES, con el objeto de analizar una propuesta de metodología de trabajo que nos permita mayor flexibilidad en materias presupuestarias respecto a los proyectos de inversión.	PRESUPUESTO	FINANZAS Y PRESUPUESTO
		Confección de un informe gerencial con el análisis e investigación de costos, que apoye la toma de decisiones de las autoridades institucionales.	GESTIÓN FINANCIERA	FINANZAS Y PRESUPUESTO
		Creación de una Unidad de Programa y Control de Gestión Presupuestaria, que apoye el proceso de viabilidad financiera de los proyectos de modernización.	GESTIÓN FINANCIERA	FINANZAS Y PRESUPUESTO
		Optimizar la Administración, Control y correcta utilización del Activo Fijo y Recursos Materiales del Poder Judicial	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVO FIJO	ADQUISICIONES Y MANTENIMIENTO
		Desarrollar e implementar un sistema integral de control de gestión, aseguramiento de la calidad y rendición de cuentas de la labor del Poder Judicial	CONTROL DE GESTIÓN	PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN
	Fortalecer los mecanismos de descentralización y coordinación interna (C9)	Los procesos de la CAPJ funcionen bajo la filosofía y metodología de la mejora continua.	COMITÉ MEJORA CONTINUA	GABINETE
		Asegurar la adecuada coordinación y colaboración de los estamentos de la CAPJ y del PJUD en el cumplimiento del Plan Estratégico del Poder Judicial.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN
	Mejorar el diseño y cumplimiento de políticas y procedimientos (C10)	Diseñar e implementar un modelo integrado de régimen disciplinario, acorde a los requerimientos del Poder Judicial y la Corporación Administrativa.	CONTROL	RECURSOS HUMANOS
		Optimizar la administración, control y correcta utilización del SEGDOC, para la recepción y despacho de la documentación tramitada.	TRAMITACIÓN DE DOCUMENTOS INTERNOS	ADQUISICIONES Y MANTENIMIENTO
		Disponer de las políticas y procedimientos adecuados para la implementación y uso de las tecnologías de información al interior del Poder Judicial y CAPJ, resguardando la seguridad de la información.	DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS	INFORMÁTICA
		Proveer apoyo jurídico para los procesos administrativos	TRAMITACIÓN DE CONTRATOS, RESOLUCIONES Y DEFENSA JUDICIAL	ASESORÍA JURÍDICA
PERSONAS Y COMUNICACIONES	Apoyar la difusión del quehacer jurisdiccional tanto nivel nacional como internamente (D2)	Fortalecer la difusión de los logros del Poder Judicial en materia de gestión (Avanzar en la difusión de los logros del Poder Judicial en gestión)	MODERNIZACIÓN Y EXTENSIÓN	DESARROLLO INSTITUCIONAL
	Consolidar una estructura orgánica que permita el desarrollo de la institución y de las personas que la componen (D3)	Disponer de la estructura organizacional, dotación y nivel de compensaciones requeridos para el funcionamiento eficiente del Poder Judicial y la Corporación Administrativa	PLANIFICACIÓN DE RRHH	RECURSOS HUMANOS
		Atraer y contratar a las mejores personas disponibles, según los requerimientos de cada cargo del Poder Judicial y la Corporación Administrativa.	OBTENCIÓN DE RRHH	RECURSOS HUMANOS
	Fortalecer la Carrera Funcionaria en los ámbitos de capacitación, competencias y régimen disciplinario (D4)	Disponer de funcionarios del Poder Judicial y la Corporación Administrativa dotados de los conocimientos, experiencia, competencias y habilidades necesarias para su adecuado desempeño, creando un ambiente de trabajo que incentive la motivación y satisfacción de los funcionarios, que permita enfrentar los requerimientos, desafíos y cambios.	DESARROLLO DE RRHH	RECURSOS HUMANOS
	Contar con un clima de compromiso, motivación y respeto por las personas (D5)	Disponer de funcionarios del Poder Judicial y la Corporación Administrativa dotados de los conocimientos, experiencia, competencias y habilidades necesarias para su adecuado desempeño, creando un ambiente de trabajo que incentive la motivación y satisfacción de los funcionarios, que permita enfrentar los requerimientos, desafíos y cambios.	DESARROLLO DE RRHH	RECURSOS HUMANOS
		Proponer e implementar mecanismos que apoyen el proceso de desvinculación voluntaria o natural de los funcionarios, especialmente en casos de jubilación.	DESVINCULACIÓN DE RRHH	RECURSOS HUMANOS
	Generar un sistema de comunicación e información integral para la CAPJ (D6)	Desarrollar un proceso de comunicaciones internas	OFICINA DE COMUNICACIONES	DIRECCIÓN
	Lograr alta disponibilidad de la plataforma tecnológica (D7)	Disponer de una plataforma tecnológica robusta, sustentable, segura, eficiente y en constante modernización de sus componentes de modo de asegurar la alta disponibilidad de los servicios, dando énfasis en soportar el crecimiento, la conectividad y la interoperabilidad con otras instituciones públicas.	ADMINISTRACIÓN DE PLATAFORMA TECNOLÓGICA	INFORMÁTICA
		Disponer de un moderno y eficiente Sistema de Tramitación Judicial Unificado con el concepto de Carpeta Digital y un Sistema Administrativo Unificado ambos integrados e interrelacionados en que se propenda al uso de los documentos electrónicos y al uso de la firma digital avanzada para resguardar la autenticidad de los documentos.	DESARROLLO	INFORMÁTICA

7.7 Proyectos e Iniciativas Estratégicas

A continuación se presenta el detalle de los proyectos e iniciativas propuestos por las distintas áreas de responsabilidad de la CAPJ, para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el presente plan estratégico.

Cabe señalar que algunos de los proyectos están absolutamente alineados con los objetivos planteados para el Poder Judicial, cumpliendo así con la vinculación que debe existir entre ambas visiones estratégicas.

a) Dirección

Objetivo Corto Plazo: Reforzar la presencia en el direccionamiento y funcionamiento de la Corporación, reforzando la coordinación y descentralización y seguimiento de los compromisos y proyectos de los distintos departamentos.

Función: Control

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Creación de un Comité Estratégico, para el seguimiento de la estrategia, conformada por los Jefes de Departamentos y Administradores Zonales representativos.	Planificado	2011
Seguimiento de los proyectos estratégicos y proyectos de inversión, informando de su ejecución en forma periódica al HCS.	No Iniciado	2011 - 2014
Generar reportes de gestión ejecutivos para la presentación del seguimiento de los proyectos al HCS.	No Iniciado	2011 - 2014

Objetivo Largo Plazo: Reforzar los vínculos con organizaciones del sistema judicial, explorando nuevos ámbitos de cooperación e intercambio.

Función: Coordinación Interinstitucional

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Implementar una agenda de reuniones bilaterales con las organizaciones asociadas del sistema judicial como Carabineros de Chile, PDI, Ministerio Público, Defensoría Pública Etc.	No Iniciado	2011-2014

b) Unidad de Gabinete

Objetivo Largo Plazo: Los procesos de la CAPJ funcionen bajo la filosofía y metodología de la mejora continua.		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Implementar un Modelo de Mejora Continua	En Proceso	2011-2013

Objetivo Largo Plazo: Que la CAPJ tenga un proceso formal y documentado de desarrollo e innovación en los servicios prestados.		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Implementación de Modelo de Innovación	En Proceso	2011-2013

c) Departamento de Adquisiciones y Mantenimiento

Objetivo Largo Plazo: Asegurar la calidad, eficiencia y transparencia en la adquisición y provisión de Bienes y Servicios para el Poder Judicial.		
Función: Elaborar y gestionar Políticas, Procedimientos y Metodologías para la Adquisición de los Bienes y Servicios, destinados al funcionamiento de los Tribunales y Viviendas fiscales del Poder Judicial.		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Evaluación y mejora del proceso de detección de necesidades de bienes y servicios y planificación de compras del PJUD	No Iniciado	2011 - 2012
Fortalecer la difusión y publicidad de las compras del Poder Judicial	No Iniciado	2011-2012
Evaluar y proponer mejoras al Reglamento de Contratación de Bs. y Servicios y las Políticas Generales de Adquisiciones .	Inicio	2011
Generar un Programa permanente de difusión y capacitación en materia de adquisiciones	No Iniciado	2011-2012
Generar un Programa permanente de Apoyo y Control de Gestión en las Administraciones Zonales	No Iniciado	2011

Objetivo Largo Plazo: Asegurar la disponibilidad, funcionalidad y eficiencia, de los Bienes Muebles e Inmuebles del Poder Judicial.		
Función: Elaborar y gestionar Políticas, Procedimientos y Metodologías para el Mantenimiento y Reparación de los Bienes Muebles e Inmuebles, destinados al funcionamiento de los edificios Judiciales y Viviendas Fiscales del Poder Judicial.		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Implementación de un Programa de Regularización de las Instalaciones Eléctricas de los edificios del Poder Judicial, en cumplimiento de la Norma SEC 4/2003, para prevenir daños a las personas y equipos.	No iniciado	2011-2013
Implementar un Programa de Revisiones de los edificios del Poder Judicial, respecto a la seguridad contra incendios.	No iniciado	2011-2013
Propender a la adquisición o modernización de equipos con tecnología que privilegie la eficiencia energética .	No iniciado	2011-2015
Generar una Política en materia Medioambiental para el Poder Judicial.	No iniciado	2011-2014

Objetivo Largo Plazo: Optimizar la Administración, Control y correcta utilización del Activo Fijo y Recursos Materiales del Poder Judicial.		
Función: Elaborar y gestionar Políticas, Procedimientos y Metodologías de Administración del Activo Fijo y Recursos Materiales del Poder Judicial.		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Programa Nacional de actualización de Activo Fijo	Ejecución	2011-2012
Generar un Manual de Uso y conservación del activo Fijo.	Inicio	2011-2012

Objetivo Largo Plazo: Optimizar la administración, control y correcta utilización del SEGDOC, para la recepción y despacho de la documentación tramitada.		
Función: Recepcionar, registrar, tramitar, despachar y archivar en forma ordenada y expedita la documentación de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Actualización del SEGDOC por el sistema DOCFLOW	Ejecución	2011

d) Departamento de Finanzas y Presupuesto

Objetivo Corto Plazo: Flexibilidad Financiera Presupuestaria; Elaboración de un proyecto robusto, que interprete y reúna las necesidades de flexibilidad y autonomía del Poder Judicial.

Función: Presupuesto

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Elaboración y desarrollo de un proyecto de Ley que contenga elementos necesarios para una efectiva Flexibilidad y Autonomía Financiera - Presupuestaria.	En Ejecución	2011

Objetivo Largo Plazo: Sistema Informático Cuentas. Corrientes. Jurisdiccional - tribunales no reformados; A contar del año 2009, se ha coordinado un programa de incorporación y capacitación a los tribunales no reformados, con el objeto que las cuentas corrientes jurisdiccionales, sean incorporadas a un sistema informático de apoyo a la administración de dichas cuentas.

Función: Contabilidad

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Implementación de un sistema informático que apoye la administración de las Cuentas. Corrientes. Jurisdiccionales de los tribunales No Reformados	Planificado	2011-2012

Objetivo Largo Plazo: Propuesta de Mega- Programa de Inversión; Preparación de propuesta de trabajo, para ser presentada al Ministerio de Justicia y DIPRES, con el objeto de analizar una propuesta de metodología de trabajo que nos permita mayor flexibilidad en materias presupuestarias respecto a los proyectos de inversión.

Función: Presupuesto

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Elaborar una propuesta de trabajo que permita mayor flexibilidad en materias presupuestarias respecto a los proyectos de Inversión.	Planificado	2011-2013

Objetivo Largo Plazo: Implementación convenio Banco Estado; Implementación de un proceso de modernización de los servicios que presta el Banco Estado al Poder Judicial, en el marco de la firma del "Convenio de Acuerdo de Agenda de Trabajo conjunta con el Banco Estado".

Función: Contabilidad

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Implementación de un proceso de modernización de los servicios que presta el Banco Estado al Poder Judicial.	En ejecución	2011-2013

Departamento de Finanzas y Presupuesto, continuación

Objetivo Largo Plazo: Implementación sistema de gestión de calidad tribunales reformados; Programa de implementación de un sistema de gestión de calidad en materias financieras presupuestarias a los tribunales reformados del país. Procediendo en una primera etapa a la reformulación y estandarización de manuales de procedimientos para las áreas contables presupuestarias de los tribunales.		
Función: Gestión Financiera		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Certificación en la norma internacional de calidad ISO:9001:2008, a las áreas financieras-presupuestarias de los Tribunales Reformados del País.	En ejecución	2011-2014

Objetivo Corto Plazo: Definición de Unidad de Gestión Financiera; Creación de una Unidad de Programa y Control de Gestión Presupuestaria, que apoye el proceso de viabilidad financiera de los proyectos de modernización.		
Función: Gestión Financiera		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Redefinición y reorientación de las funciones y de la Unidad de Gestión Financiera, por Unidad Programa y Control de gestión presupuestario.	Planificado	2011

Objetivo Corto Plazo: Análisis de costos de mercados; Confección de un informe gerencial con el análisis e investigación de costos, que apoye la toma de decisiones de las autoridades institucionales..		
Función: Gestión Financiera		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Implementar una función dentro del Departamento de Finanzas y Presupuesto, que realice análisis de costo de mercados, con el objeto de apoyar la toma de decisión de las autoridades institucionales.	Planificado	2011

e) Departamento de Informática y Computación

Objetivo Largo Plazo: Disponer de una plataforma tecnológica robusta, sustentable, segura, eficiente y en constante modernización de sus componentes de modo de asegurar la alta disponibilidad de los servicios, dando énfasis en soportar el crecimiento, la conectividad y la interoperabilidad con otras instituciones públicas.

Función: Administración de la Plataforma Tecnológica del Poder Judicial (Centro de Procesamiento de datos y telecomunicaciones)

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Licitación Pública de los Servicios de administración de la Plataforma tecnológica del Poder Judicial.	Planificado	Enero 2012
Licitación del Servicio de Banda Ancha Móvil	Planificado	Julio 2011
Licitación de los Servicios Telefónicos, Servicio local medido (SML) en todo el país	En ejecución	Agosto 2011
Proyecto Mejoramiento de la conectividad en regiones alejadas (Porvenir, Cochrane, Chile Chico y Puerto Cisnes)	En ejecución	Julio 2011
Licitación Pública de Adquisición del Equipamiento para el Datacenter (potenciamiento del equipamiento existente).	Planificado	Septiembre 2011
Estudio de las plataforma tecnológicas de alta disponibilidad con énfasis en capacidades de interconexión (compra vs On Demand)	Planificado	2012
Licitación Traslado del DATACENTER	Planificado	2012
Implementar tecnologías WI-FI al interior del Poder Judicial	Planificado	2012-2013
Administración Centralizada de las plantas de telefonía y Estudiar el uso de las redes para el tráfico de telefonía	Planificado	2012-2013
Estudio de las tecnologías redes y Enlaces	Planificado	2012
Licitación de los servicios de redes y enlaces	Planificado	2013
Proyecto Administración de Bases de Datos Histórica	Planificado	2012-2013

Objetivo Largo Plazo: Disponer de una Administración de Soporte a usuarios de excelencia reconocida al interior del Poder Judicial y Corporación Administrativa, con estándares de tiempos de respuesta y calidad de servicio, con apoyo de herramientas tecnológicas.

Función: Administración de Soporte a Usuarios

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Reorganización de la Mesa de Ayuda por territorio y Materia y mejoramiento de los procedimientos de Control y seguimiento de ticket.	En Ejecución	Marzo - Abril 2011
Capacitación a los Informáticos de las Zonales para apoyo a la Mesa de ayuda en la atención a usuarios.	En Ejecución	Marzo - Julio 2011
Videoconferencia con los Tribunales que mas usan la Mesa de Ayuda para reforzamiento de las practicas de tramitación	En Ejecución	Marzo - Diciembre 2011
Mejoramiento de las funcionalidades de los Sistemas informáticos	En Ejecución	Marzo - Diciembre 2011
Reforzamiento de Capacitaciones en terreno de asesores informáticos en los Juzgados que presentan problema en la tramitación y a los monitores definidos	Planificado	Abril - Diciembre 2011
Mejoramiento del Sistema Informático (MAUWEB) para el seguimiento de ticket de la mesa de ayuda.	En Ejecución	Marzo - Julio 2011
Mejoramiento de la documentación de los sistemas Informáticos de tramitación de causas y ejemplos de tramitación de causas en las materias respectivas	Planificado	Abril - Diciembre 2011

Departamento de Informática y Computación, continuación

Objetivo Largo Plazo: 1) Disponer de un moderno y eficiente Sistema de Tramitación Judicial Unificado con el concepto de Carpeta Digital y un Sistema Administrativo Unificado ambos Integrados e interrelacionados en que se propenda al uso de los documentos electrónicos y al uso de la firma digital avanzada par resguardar la autenticidad de los documentos.

(2) Los Sistemas Informáticos del Poder Judicial interconectados con los organismos relacionados e instituciones que tramitan judicialmente, eliminando los documentos en papel completamente.

Función: Desarrollar Mantención e implementar nuevos sistemas informáticos

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Sistema de Recursos Humanos Full Web	En Desarrollo	Abril 2012
Sistema de Gestión de Activos	Por Implementar	Julio 2011
Sistema de Oficina de Partes (DOCFLOW)	Por Implementar	Mayo 2011 - 2012
Sistema Juzgados Mixtos	En Desarrollo	Octubre 2011 - 2012
Sistema de Tramitación y Registro de Causas para la Corte Suprema	En Desarrollo	Mayo 2011
Sistema Biblioteca Virtual	En Desarrollo	Abr-11
Sistema informático de gestión para las Notificaciones judiciales (considera GPS)	En Desarrollo	Noviembre 2011 Marzo 2012
Implementación Firma Electrónica Avanzada (Poder Judicial y CAPJ)	Implementado y en extensión	2011-2012
Rediseño y mejoras al Portal WEB e Intranet (transparencia)	Planificado	Agosto 2011 - 2012
Proyecto de Mejora a la Carpeta Digital	Planificado	Junio 2011 - Marzo 2012
Proyecto Incorporación Audio en Carpeta Digital	En Ejecución	Marzo 2011 - Julio 2011
Proyecto Sistema Documental y de Gestión para la CAPJ (project.net)	En Ejecución	Mayo 2011 - Agosto 2011
Mejorar e Implementar el sistema informático de apoyo a las sesiones de pleno de la Corte Suprema y las Cortes de Apelaciones del país	Planificado	Septiembre 2011 - Marzo 2012
Proyecto BID II	En tramite	2011

Objetivo Largo Plazo: 1) Renovación permanente del equipamiento computacional de modo de tener siempre disponible un equipo con baja tasa de fallas y con las tecnologías adecuadas para su operación en los tribunales y CAPJ, y que dispongan los software licenciados respectivos.

2) Disponer los mecanismos adecuados para la Distribución, Control y Seguimientos de este del equipamiento computacional, utilizando herramientas tecnológicas que aseguren altos estándares de niveles de servicio.

Función: Administración del Equipo Computacional para el Poder Judicial y la CAPJ (PCs, impresoras, escáner, data show, etc.)

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Licitación del Equipamiento Computacional en arriendo	En Ejecución	Octubre 2011
Adquisición de Equipamiento de Videoconferencia	En Ejecución	Mayo 2011
Ejecución del Contrato de Arriendo de Equipamiento Computacional	No iniciado	Octubre 2011 - 2014

Departamento de Informática y Computación, continuación

Objetivo de Largo Plazo: Disponer de las políticas y procedimientos adecuados para la implementación y uso de las tecnologías de información al interior del poder judicial y CAPJ, resguardando la seguridad de la información.

Función: Definición de las políticas y procedimientos asociadas al ámbito tecnológico al interior del Poder judicial y CAPJ.

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Actualización de las Políticas de Seguridad de Datos	En Aprobación	Marzo 2011
Monitoreo permanente del Oficial de Seguridad de Datos	En Ejecución	2011-2012
Implementación de Software SysAid que permite disponer en línea del SW y HW de un computador.	En Ejecución	2011-2012

Objetivo Largo Plazo: Búsqueda y evaluación de nuevas tecnológicas que puedan significar un beneficio a la gestión de los tribunales y CAPJ., las cuales deben ser propuestas al Honorable. Consejo Superior.

Función: Búsqueda y evaluaciones de nuevas tecnologías

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Proyecto Reconocedor de Voz	Ejecución	Abril 2011
Registro de Video para Audiencias	En Ejecución	Julio 2011
Dispositivos Móviles como Celulares, TABLET (IPAD, Samsung, etc.)	En Ejecución	Mayo 2011
Proyecto Auto certificación Firma Digital Avanzada	Planificado	Julio 2011 - 2012
Nuevas tecnologías de almacenamientos en Disco Duro	Planificado	Septiembre 2011 - 2012
Herramientas informáticos colaborativas (Foro, SW de Videoconferencia)	Planificado	Abr-11
Estudio de Herramientas que optimicen el uso del ancho de banda (CITRIX u otras)	Planificado	Octubre 2011

Objetivo de Largo Plazo: Difundir con los Administradores Zonales y el Encargado Informático de la Zonal las Políticas y Procedimientos del Departamento de Informática en la administración de la tecnología de información. Coordinar con los administradores Zonales los requerimientos a nivel jurisdiccionales.

Función: Asesorar y coordinar con los Administradores Zonales los requerimientos en tecnologías.

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Videoconferencia periódicas de trabajo	Permanente	Marzo a Diciembre 2011
Viajes a terreno del personal Departamento de Informático	En Ejecución	Marzo a Diciembre 2011
Capacitaciones de los Encargados Informáticos	En Ejecución	Marzo a Diciembre 2011

f) Departamento de Recursos Humanos

Objetivo Largo Plazo: Disponer de la estructura organizacional, dotación y nivel de compensaciones requeridos para el funcionamiento eficiente del Poder Judicial y la Corporación Administrativa		
Función: Planificación de los Recursos Humanos		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Fortalecer la estructura organizacional, dotación y situación contractual del personal de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.	Iniciada	2011-2015
Revisar la asignación de la función de administración y coordinación de los Centros y Unidades creadas para apoyar la función de los tribunales.	No iniciado	2011-2015
Diseño y actualización de las descripciones de cargos de la CAPJ	Iniciada	2011-2015
Fortalecer la estructura del área de Recursos Humanos a nivel nacional.	No iniciado	2011-2015

Objetivo Largo Plazo: Atraer y contratar a las mejores personas disponibles, según los requerimientos de cada cargo del Poder Judicial y la Corporación Administrativa.		
Función: Obtención de los Recursos Humanos		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Diseñar, proponer e implementar Políticas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal aplicable a concursos para proveer cargos en el Poder Judicial y la CAPJ.	Iniciada	2011-2015

Objetivo Largo Plazo: Optimizar los procesos de registro y administración de personal, prevención de riesgos, administración de beneficios y pago de remuneraciones, a fin de entregar un servicio oportuno y de calidad a los funcionarios del Poder Judicial y la Corporación Administrativa.		
Función: Mantenimiento de los Recursos Humanos		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Implementar, en conjunto con el Departamento de Bienestar del Poder Judicial, acciones de difusión que permitan que el personal conozca los beneficios que ofrece ese Departamento, además de explorar alternativas que permitan contar con Centros Deportivos y otras instalaciones recreacionales para el uso de los funcionarios del Poder Judicial y la Corporación Administrativa.	No iniciado	2011-2015
Establecer un modelo de gestión para el funcionamiento de los Comités Paritarios del Poder Judicial.	No iniciado	2011-2015
Proponer al H. Consejo Superior el Reglamento de Personal que regule materias propias del área de recursos humanos para el personal de la Corporación Administrativa. (también se relaciona con funciones de obtención, desarrollo, control, calificaciones y desvinculación).	No iniciado	2011-2015

Departamento de Recursos Humanos, continuación

Objetivo Largo Plazo: Disponer de funcionarios del Poder Judicial y la Corporación Administrativa dotados de los conocimientos, experiencia, competencias y habilidades necesarias para su adecuado desempeño, creando un ambiente de trabajo que incentive la motivación y satisfacción de los funcionarios, que permita enfrentar los requerimientos, desafíos y cambios.

Función: Desarrollo de los Recursos Humanos

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Desarrollar un Programa de Capacitación que permita otorgar capacitación relevante y de calidad a los funcionarios del Poder Judicial y la Corporación Administrativa.	Iniciada	2011-2015
Diseñar, proponer e implementar un proceso formal para atender los problemas de clima laboral en las distintas unidades del Poder Judicial, mediante la definición de Políticas y Procedimientos que contemplen acciones de prevención e intervención en tribunales y en la CAPJ.	No iniciado	2011-2015
Desarrollar e Implementar un Proyecto destinado a incorporar e internalizar en las personas y en la cultura organizacional aquellos valores estratégicos establecidos en las declaraciones fundamentales o fundacionales del Poder Judicial y la Corporación Administrativa, con la finalidad de integrarlos a las acciones cotidianas de funcionamiento institucional, tanto en el ámbito de trabajo interno como en la función y compromiso de servicio a los usuarios y comunidad.	No iniciado	2011-2015

Objetivo Largo Plazo: Diseñar e implementar un modelo integrado de régimen disciplinario, acorde a los requerimientos del Poder Judicial y la Corporación Administrativa.

Función: Control de los Recursos Humanos

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Diseñar y proponer un sistema disciplinario integral para la Corporación Administrativa, que consiste en deberes, sanciones y especificación de procedimientos.	Iniciado	2011-2015

Objetivo Largo Plazo: Proponer e implementar mecanismos que apoyen el proceso de desvinculación voluntaria o natural de los funcionarios, especialmente en casos de jubilación.

Función: Desvinculación de los Recursos Humanos

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Diseñar, proponer e implementar mecanismos para abordar aspectos de la desvinculación de funcionarios a través de analizar sus causales, asesorar a los funcionarios que se encuentran en edad de jubilar y promover iniciativas de incentivo al retiro.	No iniciado	2011-2015

g) Unidad de Infraestructura

Objetivo Largo Plazo: Lograr altos estándares de calidad y eficiencia en la provisión y reposición de la Infraestructura del Poder Judicial.		
Función: Generación de la Infraestructura		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Implementar las metodologías de evaluación de proyectos de inversión definidas en el proyecto BID.	No iniciado	2013-2014

Objetivo Largo Plazo: Desarrollar y fortalecer la capacidad para gestionar la Calidad, mantención y seguridad de la Infraestructura del Poder Judicial.		
Función: Calidad, mantención y seguridad de la Infraestructura		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Formulación de políticas de largo plazo respecto de la infraestructura existente	En Ejecución	2011-2012
Generación de un sistema para la gestión y el control de las edificaciones del Poder judicial, asegurando la operatividad y la seguridad de los funcionarios y usuarios.	En Ejecución	2011-2012
Incorporar la función de mantenimiento dentro del Departamento	No iniciada	2011-2013
Establecer modelos de infraestructura ideal para el Poder Judicial	En Ejecución	2011-2012
Desarrollar un control integral que considere: planimetría (arquitectura, estructural, sistemas eléctricos, etc.), seguridad (vías de escape, red seca y red húmeda), situación legal, regularizaciones municipales, entre otros.	No iniciada	2011-2013

Objetivo Largo Plazo: Mejorar la Gestión del Ciclo de Proyectos		
Función: Control de Gestión de Proyectos y Procesos		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Consolidación de la PMO mediante solicitud de financiamiento al Ministerio de Hacienda	No iniciado	2013-2014
Presentar reportes automatizados de avance de proyectos de infraestructura	En Proceso	2011-2012
Implementar en los proyectos ejecutados durante el año 2011 las mejoras en las metodologías y herramientas de gestión del ciclo de proyectos de Infraestructura de la CAPJ, de acuerdo a los estándares diseñados durante el primer semestre del 2011	En Proceso	2011-2012

h) Departamento de Desarrollo Institucional

Objetivo Largo Plazo: Fortalecer la difusión de los logros del PJUD en materia de gestión (Avanzar en la difusión de los logros del Poder Judicial en gestión)		
Función: Modernización y Extensión		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Realizar un levantamiento de las principales acciones modernizadoras en poderes judiciales comparados.	No iniciado	2011
Desarrollar un centro de extensión del Poder Judicial, para promover las actividades del Poder Judicial dentro y fuera del país como así también los espacios de conversación, reflexión y discusión respecto a las mejoras que permitan una justicia de calidad para el país	En Proceso	2011
Objetivo Largo Plazo: Fortalecer y consolidarse como el referente técnico del Poder Judicial en materia de implementación de mejoras a la labor de Cortes, Tribunales y Juzgados		
Función: Desarrollo de Proyectos		
Proyecto	No iniciado	Fecha de Implementación
Implementar mejoras en los procesos administrativos de los juzgados civiles, entregando herramientas que mejoren su gestión.	No iniciado	2011-2013
Implementación de firma electrónica en la tramitación de causas masivas en los juzgados civiles.	No iniciado	2011-2012
Apoyar la implementación de herramientas y procesos de mejoras en las Cortes de Apelaciones del país.	No iniciado	2011-2013
Readecuación del Rol de los Ministros Visitadores	No iniciado	2011-2012
Implementación de modelos y herramientas de gestión para los Tribunales RPP.	En Proceso	2011
Seguimiento de la Unidad Administrativa de los Juzgados del Crimen, (implementación de las adecuaciones)	En Proceso	2011
Implementar mejoras en la tramitación realizada por los juzgados laborales que mejoren su gestión	No iniciado	2011-2012
Estudios de cargas de trabajo en Cortes, Juzgados y Tribunales	En Proceso	2011
Estandarización de los procesos de gestión, de los juzgados de letras	No iniciado	2011-2012
Implementación de sistemas informáticos de los juzgados de letras para la tramitación de causas	No iniciado	2011-2012
Implementación de modelos de gestión y herramientas de gestión para los juzgados de familia.	No iniciado	2011-2012

Departamento de Desarrollo Institucional, continuación

Objetivo Largo Plazo: Asesorar técnicamente al PJUD y la CAPJ en los procesos de discusión y diseño legislativo		
Función: Desarrollo de Proyectos		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Estudio del juicio ejecutivo y gestiones preparatorias con miras a la reforma procesal civil	No iniciado	2011-2014
Revisión de proyectos de ley relacionados con el ámbito de reforma a la justicia civil.	No iniciado	2011-2014
Estudio del impacto de la reforma civil en la segunda instancia	No iniciado	2011-2014
Revisión de proyectos de ley relacionados con el ámbito penal y procesal penal	No iniciado	2011-2014
Estudio para la operativización de la ley del juez destinado	En Proceso	2011
Seguimiento Proyectos de Ley	No iniciado	2011-2014
Apoyo en la discusión del proyecto de ley de juez destinado	No iniciado	2011
Creación de tercera corte en la región Metropolitana	No iniciado	2011
Apoyo en la discusión de creación de cargo de administradores de Corte	En Proceso	2011
Revisión de proyectos de ley asociados a la segunda instancia	No iniciado	2011-2014

i) Departamento de Planificación y Coordinación

Objetivo Largo Plazo: Lograr que las metas de gestión sean formuladas en un 100% de acuerdo al plan estratégico del Poder Judicial y la CAPJ.		
Función: Metas de Gestión		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Evaluación y mejora del proceso de formulación de metas de gestión del Poder Judicial	Planificación	2011
Fortalecimiento de los servicios de información y apoyo a tribunales en metas de gestión	Planificación	2011-2012
Optimización del sistema informático de registro y seguimiento de metas de gestión	No iniciado	2011-2013
Integración de metas de gestión de tribunales con procesos de gestión jurisdiccional	No iniciado	2011-2014

Departamento de Planificación y Coordinación, continuación

Objetivo Largo Plazo: 1) Posicionar el Proceso de Planificación Estratégica como herramienta central para el Desarrollo y Fortalecimiento Institucional del PJUD y la CAPJ.
2) Asegurar la adecuada coordinación y colaboración de los estamentos de la CAPJ y del PJUD en el cumplimiento del Plan Estratégico del Poder Judicial.

Función: Planificación Estratégica y Fortalecimiento Institucional.

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Formulación Planificación Estratégica de la CAPJ	Ejecución	2010-2011
Formulación de la Planificación Estratégica del Poder Judicial	Ejecución	2010-2011
Plan de fortalecimiento y apoyo a la gestión de los Consejos de Coordinación Zonal	Ejecución	2010-2012
Programa de Fortalecimiento del Poder Judicial – BID 2	Planificación	2011-2014
Programa de Transparencia, Integridad y Rendición de Cuentas del Poder Judicial – Banco Mundial	Planificación	2011-2013
Potenciar las herramientas apoyo a la planificación y toma de decisiones	No iniciado	2012-2013

Objetivo Largo Plazo: Desarrollar e implementar un sistema integral de control de gestión, aseguramiento de la calidad y rendición de cuentas de la labor del Poder Judicial.

Función: Control de Gestión

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Actualización del Balanced Scorecard de la CAPJ, de acuerdo al Plan Estratégico 2011-2015	Ejecución	2011
Fortalecimiento del Proceso de Control y Rendición de Cuentas de la Gestión Institucional	Planificación	2011-2013
Ampliación de la cobertura de los sistemas de apoyo al control de gestión	Planificación	2011-2013
Implementar un proceso de seguimiento a los acuerdos tomados en las Jornadas de Reflexión de la Corte Suprema	Planificación	2011
Transferencia y difusión en el uso de herramientas de gestión y aseguramiento de la calidad	No iniciado	2011-2012

Objetivo Largo Plazo: 1) Asegurar la calidad de servicio a los tribunales y eficiencia de los procesos clave de la CAPJ.
2) Apoyar al Departamento de Desarrollo Institucional en el aseguramiento de la calidad y eficiencia de los procesos de tribunales.

Función: Mejora continua y aseguramiento de la calidad.

Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Consolidación de proyectos del Programa BID de la CAPJ	Ejecución	2011-2012
Implementación de un Sistema Integral de gestión de calidad y mejora continua en la CAPJ	Planificación	2011-2013
Evaluación y rediseño de los mecanismos de atención y comunicación con tribunales	No iniciado	2012-2013
Implementación del modelo de atención de usuarios del Poder Judicial	Ejecución	2011-2013
Estandarización de metodologías de planificación y control de proyectos	Inicio	2011
Estandarización de las metodologías de levantamiento y documentación de procesos	No iniciado	2011-2012
Estandarización de las metodologías de diseño e implementación de indicadores de gestión	No iniciado	2011-2012
Difusión y transferencia de metodologías de gestión y mejora continua de procesos	No iniciado	2011-2012

J) Unidad de Asesoría Jurídica

Objetivo Largo Plazo: 1) Contar con base de datos que permita consulta de usuarios respecto de temas informados. (2) Contar con resoluciones tipo, relacionadas con expediente electrónico del trámite respectivo.		
Función: Prepara informes, sobre materias legales que consultan la Dirección o las unidades operativas centrales o regionales. Elabora resoluciones en general.		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Preparar las bases de datos y los elementos necesarios para el desarrollo de una aplicación informática tendiente a contar con expedientes electrónicos del trámite respectivo	En Proceso	2014

Objetivo Largo Plazo: Estandarización de contratos y sistemas de contratos (arriendos y en general)		
Función: Elabora y revisa contratos y sus resoluciones aprobatorias.		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Realizar estudios tendientes a estandarizar contratos y sistemas de contratos que implican una posterior descentralización de acuerdo a niveles de responsabilidad de la firma y negociación de estos.	En Proceso	2011

Objetivo Largo Plazo: Compendio de Normas: crear una Unidad que actualice permanentemente la normativa vigente aplicable a la CAPJ.		
Función: Participa en la redacción de instructivos y reglamentaciones.		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Asesorar en recopilación y sistematización de normativa interna	No iniciado	2011-2014

Objetivo Largo Plazo: : Crear un manual de tramitación de investigaciones disciplinarias		
Función: Revisa regularidad de investigaciones disciplinarias		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Se trabaja en la actualidad un reglamento con RRHH relativo a personal de la CAPJ, el cual contiene una parte relativa a la responsabilidad administrativa de los funcionarios de la CAPJ.	En Ejecución	2012

K) Unidad de Contraloría Interna

Objetivo Largo Plazo: Asegurar en forma razonable el funcionamiento del sistema de control interno para el logro de los objetivos institucionales, considerando: * Confiabilidad de la información financiera * Eficacia y eficiencia operacional * Cumplimiento de leyes, regulaciones, normativas y procedimientos.		
Función: Auditoría: Ejecutar auditorías financieras y operativas en forma independiente.		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Promover la creación de la función de administración de riesgo en la institución.	No iniciado	2012-2015
Establecer un monitoreo periódico de los procesos críticos y riesgos asociados.	No iniciado	2012-2015
Crear una unidad de fraude (metodología, línea de denuncia, acceso a la información, personal capacitado).	Planificado	2011-2013
Fortalecer la independencia de la función de Contraloría Interna	No iniciado	2011-2012
Plan Básico de aspectos revisados (autocontrol)	Planificado	2011-2012
Mejorar la conclusión de los informes, asignando una calificación	Planificado	2011

Objetivo Largo Plazo: Asegurar la solución de las observaciones, mediante seguimientos permanentes		
Función: Seguimiento: Ejecutar seguimientos de Auditoría		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Elaborar un procedimiento de solución de observaciones	Planificado	2011

Objetivo Largo Plazo: Asesorar a la CAPJ en materias propias de control interno, a través de la proposición de mejoras, opiniones técnicas etc.		
Función: Asesoría- Consultoría: Participar en proyectos relacionados con control interno y materias afines		
Proyecto	Estado	Fecha de Implementación
Participación en proyectos (Diseño e implementación de protocolos)	No iniciado	2011-2012
Reglamento de investigaciones disciplinarias	En Ejecución	2011-2012



8.1 Introducción

La Academia Judicial es una Corporación de Derecho Público creada por Ley N° 19.346 de 18 de noviembre de 1994, en respuesta a un antiguo anhelo del Poder Judicial en el sentido de contar con una institución especialmente dedicada a la capacitación de sus miembros, acorde con sus particulares requerimientos y expectativas.

En otras palabras, una institución preocupada por las necesidades de capacitación del Poder Judicial y por el logro e incremento de aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y criterios básicos para el adecuado ejercicio de la función judicial.

Una de las tareas primordiales que ha asumido la Academia Judicial consiste en destacar el verdadero rol que cabe cumplir al Poder Judicial en pro de una Justicia eficiente y oportuna, adecuada a los cambios que el país experimenta.

8.2 Misión de la Academia Judicial

La Misión definida en este Plan Estratégico es la siguiente:

El último proceso de Planificación Estratégica se llevó a cabo el año 2009, donde se reformularon los elementos centrales del Plan Estratégico.

Luego de un proceso participativo del estamento de la Academia Judicial se definió la Misión de la siguiente manera.

“Diseñar e impartir programas de capacitación, especialmente destinados a los miembros del Poder Judicial, a fin de desarrollar las competencias necesarias para un eficiente desempeño, con particular énfasis en el rol del Poder Judicial como sustento del Estado de Derecho”

8.3 Valores de la Academia Judicial

Integridad, quienes trabajan en la Academia.

Respeto a las personas, escuchar activamente.

Lealtad, desde la perspectiva de la confianza y el apoyo entre los miembros del equipo.

Optimismo, para enfrentar la carga de trabajo y las exigencias que ello implica.

8.4 Objetivos, Productos y Clientes Estratégicos de la Academia Judicial

Los Objetivos Estratégicos definidos son los siguientes:

Formar a nuevos miembros del Poder Judicial.

Perfeccionar a los actuales miembros del Poder del Estado.

Además se definieron los Productos Estratégicos:

El programa de formación y el currículo de cursos de perfeccionamiento.

Y los Clientes :

Miembros del Poder Judicial (perfeccionamiento)

Postulantes al Poder Judicial (formación)

Docentes potenciales de los cursos.

8.5 Procesos Críticos de la Academia Judicial

La Academia ha establecido que sus procesos críticos se relacionan directamente con sus productos estratégicos. Lo anterior, toda vez que una gestión más eficiente y efectiva de dichos procesos conlleva una mejora en la consecución de la Misión de la Academia.

Estos procesos son:

El diseño del currículo y la metodología

La ejecución de sus programas

La captación de mejores postulantes para formación

La captación de docentes de calidad

La atención de público (Ley de Transparencia)

8.6 Mapa Estratégico de la Academia Judicial





9.1. Misión del Departamento de Bienestar

Durante el año 2010, el Departamento de Bienestar del Poder Judicial contribuye a mejorar la calidad de vida de sus socios, gestionando beneficios de salud, recreación, educación y ayudas sociales, generando a su vez lazos de pertenencia que permiten apoyar la labor de administración de justicia.

9.2 Visión del Departamento de Bienestar

Bienestar será un nexo estratégico que contribuya a la generación de lazos de pertenencia de los funcionarios al Poder Judicial, para esto desarrollará labores preventivas educando a sus socios en los distintos ámbitos de acción del Departamento. Será reconocido como un departamento de calidad en la entrega de sus servicios, de alto desempeño, solidario y al servicio incondicional de todos sus socios.

9.3 Valores del Departamento de Bienestar

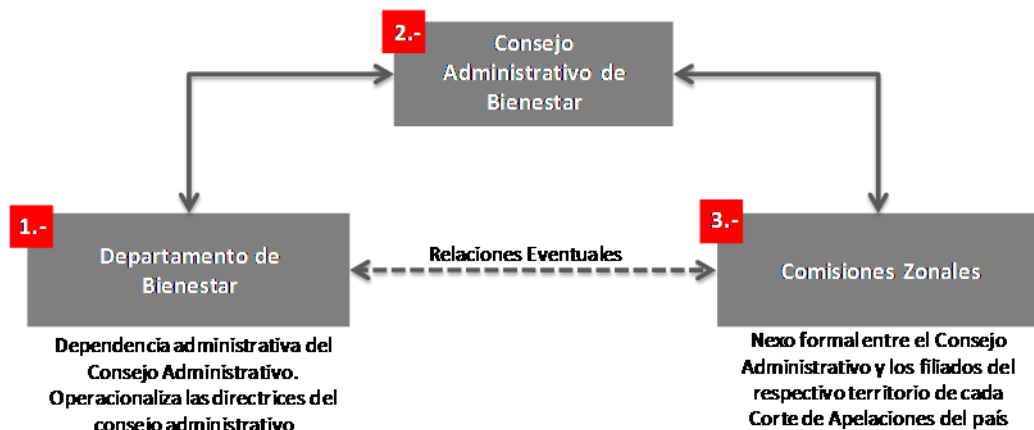
Compromiso y amabilidad con los socios: Quienes trabajan en el Departamento, están comprometidos con sus socios y sus necesidades, brindándole un trato afable.

Colaboración y solidaridad: El Departamento de Bienestar trabaja en equipo sobre la base de la colaboración para alcanzar las metas y cumplir los objetivos institucionales; siendo consecuente con sus principios solidarios en las decisiones y gestiones que realiza.

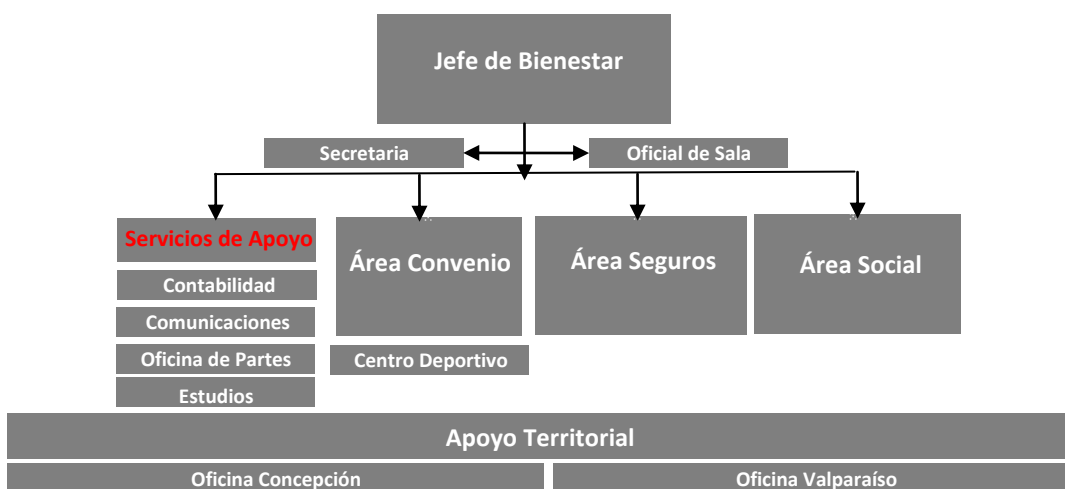
Probidad y transparencia: El Departamento actúa de manera recta y honesta en las tareas que ejecuta, privilegiando el interés general por sobre el particular. Difundiendo el conocimiento por parte de los socios sobre los actos, procedimientos y de los fundamentos de las decisiones que adopta en el ejercicio de sus tareas.

9.4 Organigrama del Departamento de Bienestar

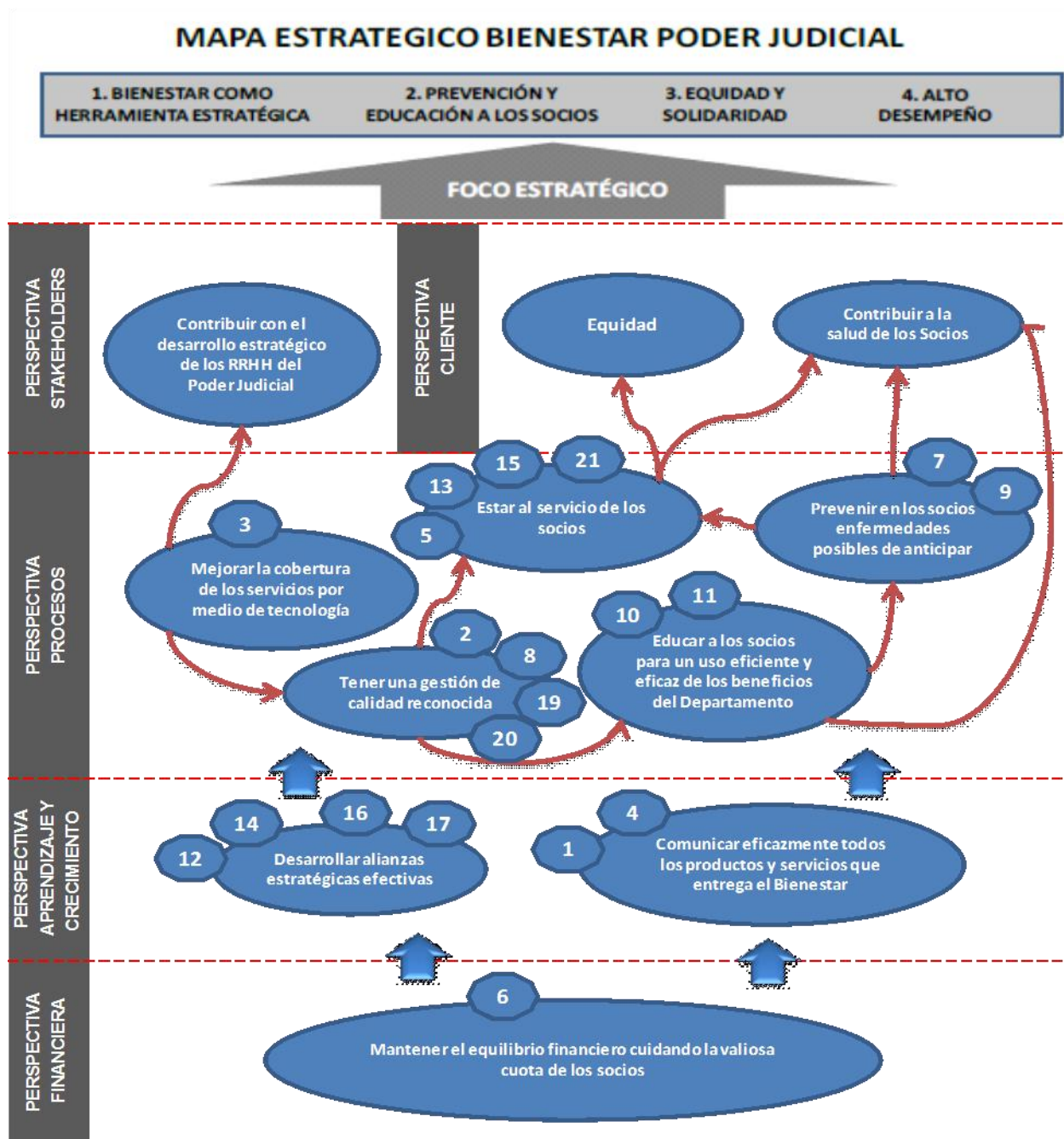
La red de actores sobre la cual se despliega el Bienestar de los afiliados está configurada de la siguiente manera:



Ahora bien, la estructura interna que tiene el Departamento de Bienestar, que permite dar cumplimiento a estas funciones y comunicarse con el Consejo Administrativo de Bienestar, el departamento de Bienestar está estructurado de la siguiente manera::



9.5 Mapa Estratégico del Departamento de Bienestar



9.6 Despliegue de los Objetivos Esatratégicos y sus respectivos proyectos

Proyecto: Diseñar e implementar una página web para el Bienestar.		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Comunicar eficazmente todos los productos y servicios	Estudio de factibilidad	2011
	Diseño página Web	2011
	Puesta en marcha de la página Web	2012-2015
	Sistema unificado de consultas y reclamos	2013-2015
	Emisión de Certificados de Socios	2014-2015
	Encuestas en línea	2015
Proyecto: Crear y Diseñar una Imagen Corporativa		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Comunicar eficazmente todos los productos y servicios	Diseñar un plan que permita crear una imagen Corporativa	2011
	Diseño del Protocolo de atención de público	2012
	Implementación Protocolo de atención de público	2013-2015
	Logo del Bienestar	2014-2015
	Unificación de documentación	2014-2015
	Rediseño de folletería	2014-2015
Proyecto: Mejorar el sistema de comunicaciones no presenciales.		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Mejorar la cobertura de los servicios por medio de la tecnología	Diseño Protocolo de atención de público	2011
	Implementación Protocolo de atención de público	2012-2015
	Grupos de llamadas	2012-2013
	Evaluación de una unidad de Call Center	2014
	Telemarketing	2015
Proyecto: Crear un a memoria anual que informe la gestión del Departamento de Bienestar.		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Tener una gestión de calidad reconocida por los socios del Bienestar	Diseño de memoria	2011
	Selección de artículos y fotografía	2011
	Aprobación por el Consejo	2011
	Publicación en la web	2011-2015
	Edición Impresa	2014-2015

Proyecto: Realizar un estudio de segmentación de clientes para diseñar productos y servicios que respondan a sus necesidades		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Estar al servicio de los socios	Definir variables relevantes para segmentar	2011
	Clasificación de la información	2011
	Análisis de los datos	2011
	Correspondencia de beneficios y segmentos	2011
	Determinación de brechas	2012
	Resumen y conclusiones	2012
	Plan de acción	2012
	Presentación al Consejo	2012
	Ejecución del plan	2013-2015
	Evaluación del plan	2015

Proyecto: Elaborar un plan para mantener y mejorar en el tiempo los productos y servicios que entrega el Departamento de Bienestar		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Mantener el equilibrio financiero	Lineamientos de base para presupuestos 2012-2015	2011
	Plan de contingencia financiero (prioridades y beneficios prescindibles)	2011
	Presentación al Consejo	2011
	Presupuesto Base 2012-2015	2011
	Establecimientos de Escenarios (Favorable, Desfavorable y Normal)	2011
	Monitoreo de la ejecución presupuestaria	2012-2015
	Ajuste anual del presupuesto y proyecciones	2012-2015

Proyecto: Desarrollar un programa de trabajo orientado a minimizar los problemas de salud que enfrentan los socios de la 3 edad.		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Prevenir enfermedades Posibles de anticipar	Reunión con los socios pasivos y con la Caja Los Andes	2011-2015
	Realizar viajes recreativos a los centros vacacionales	2012-2015
	Realizar cursos de capacitación en prevención de enfermedades	2013-2015
	Realizar actividades recreativas, deportivas y culturales	2014-2015

Proyecto: Desarrollar un programa de trabajo orientado a minimizar los problemas de salud que enfrentan los socios de la 3 edad.		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Tener una gestión de calidad reconocida por los socios del Bienestar	Región Metropolitana	2011
	Zona Sur	2012
	Zona Norte	2013

Proyecto: Implementar Operativo Vacunas para nuestros afiliados, a nivel nacional.		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Prevenir enfermedades Posibles de anticipar	Campaña Nacional	2011-2015

Proyecto: Crear e implementar un curso de finanzas personales a fin de educar a los socios en el manejo de su presupuesto y evitar un excesivo endeudamiento

Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Educar a los socios para un uso eficiente y eficaz de los beneficios del Departamento	Región Metropolitana	2011
	Zona Sur	2012
	Zona Norte	2013

Proyecto: Realizar Charlas a nivel Nacional que impliquen un buen uso de los servicios del Departamento de Bienestar.

Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Educar a los socios para un uso eficiente y eficaz de los beneficios del Departamento	Concepción, Rancagua, Valparaíso, San Fernando, Talca y Puerto Montt	2011
	Arica, Copiapó, Iquique, Antofagasta, La Serena y Temuco	2012
	Punta Arenas, Coyhaique, Chillán y Valdivia	2013
	Santiago, San Miguel y Corte Suprema	2014

Proyecto: Crear un sistema de coordinación que nos permita realizar una descentralización efectiva, por medio de reuniones anuales con las Comisiones Zonales

Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Desarrollar alianzas estratégicas efectivas	Desarrollo del plan de integración y coordinación	2011
	Reunión anuales	2012-2015

Proyecto: Realizar un plan anual de revisión y mantención de los contratos de salud de los socios

Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Estar al servicio de los socios	Análisis de los socios por Isapre	2011
	Reunión con Isapres	2012
	Plan de trabajo	2012
	Revisión y adecuación de planes	2013-2015

Proyecto: Programar reuniones con proveedores estratégicos

Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Desarrollar alianzas estratégicas efectivas	Caja Los Andes	2011-2015
	ING	2011-2015
	BancoEstado	2012-2015
	Copeuch	2013-2015

Proyecto: Programar reuniones con proveedores estratégicos		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Estar al servicio de los socios	Elaborar las bases de las actividades deportivas , aumentando las disciplinas que se practican en el centro deportivo.	2011
	Presentación al Consejo	2011
	Desarrollo e implementación del plan	2012-2015
	Evaluación del plan	2015

Proyecto: Alinear los objetivos del Bienestar con los de la Corporación.		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Desarrollar alianzas estratégicas efectivas	Reuniones anuales	2011-2015

Proyecto: Desarrollar reuniones entre el Presidente del Bienestar y el presidente del Consejo de Administración de la CAPJ, con el objetivo de buscar los apoyos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos durante los próximos 5 años.		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Desarrollar alianzas estratégicas efectivas	Reuniones anuales	2011-2015

Proyecto: Implementar un sistema de control de gestión.		
Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Tener una gestión de calidad reconocida por los socios del Bienestar	Traducción de temas y objetivos de resultado	2011
	Construcción de un cuadro de mando estratégico	2011
	Construcción cuadro de mando operativo	2011
	Puesta en marcha indicadores y reportes estratégicos - operativos	2011
	Manual de Control de gestión	2011

Proyecto: Realizar un levantamiento de procesos críticos.

Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Tener una gestión de calidad reconocida por los socios del Bienestar	Identificación y descripción del mapa de procesos	2011
	Descripción de procesos principales	2011
	Descripción de procesos de apoyo	2011
	Levantar y evaluar procesos de área subsidio	2011
	Levantar y evaluar procesos de área préstamo	2011
	Levantar y evaluar procesos de área tesorería	2011
	Manual de procesos y procedimientos	2011

Proyecto: Implementación del modelo de atención de usuarios.

Objetivo estratégico	Actividades	Fecha de Implementación
Estar al servicio de los socios	Especificación de protocolos de servicio	2011
	Implementación protocolo de atención canal presencial	2011
	Implementación protocolo de atención canal telefónico	2011
	Implementación protocolo de atención canal remoto (correo electrónico)	2011
	Evaluación implementación pilotos	2011
	Manual atención de usuarios	2011
	Manual de procesos y procedimientos	2011



10. Buscando un mejor Futuro hacia una Planificación Integral

El Poder Judicial a través de un proceso reflexivo realizado al interior de la institución, concretado mediante la definición de la Planificación Estratégica Integrada del Poder Judicial ha definido una visión de futuro sobre los principales desafíos, aspiraciones y orientaciones del quehacer de la Institución.

La Planificación Estratégica recobra importancia ya que todos los principales desafíos, aspiraciones y orientaciones levantadas al interior de la institución, deben ser canalizadas y concretadas en forma coordinada y sincronizada por todos los miembros de la institución, y llevadas a cabo a través de proyectos e iniciativas que aborden en definitiva lo planteado por la misma institución.

No hay que perder de vista el fin último que es “Acceso a una Justicia de Calidad para todos”, circunstancia que implica hacerse cargo de los compromisos adquiridos como Poder Judicial en la VII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia, suscribiendo la Carta de derechos de las personas ante la justicia en el ámbito judicial iberoamericano, donde se define: Una Justicia moderna y accesible a todas las personas, y las aspiraciones de los ciudadanos respecto a lo que esperan del Poder Judicial, por lo cual es necesario que estos conozcan la labor judicial y el nivel de compromiso del Poder Judicial para con ellos reflejado en el planteamiento estratégico planteado en este documento.

Ante un entorno cambiante el Poder Judicial debe estar preparado entendiendo que el proceso de reflexión debe ser parte de nuestras actividades con el fin que la discusión interna y la opinión de la comunidad permita corregir los aspectos perfectibles y robustezca aquellos lineamientos en que coincidan todas las voluntades.

Esta reflexión ha llevado a entender que la labor jurisdiccional constituye el foco tradicional y de mayor importancia para el Poder Judicial, pero a la cual apoya fuertemente la administración.

Por esta razón la integración del Poder Judicial, la Corporación Administrativa, la Academia Judicial, el Departamento de Bienestar, la Dirección de Comunicaciones, la Dirección de Estudios y la Dirección de Biblioteca y Centro Documental se entiende como el camino correcto ya que el aporte desde la administración y la operación concretado en la entrega de servicios de calidad a los tribunales contribuirá en definitiva a una justicia de calidad.

Corresponde reconocer como aspiraciones y soluciones de una manera integral los sistemas disciplinarios, de evaluación y carrera funcionaria, porque en el encuentro de la ecuación perfecta está el logro de un clima laboral estable y sin sobresaltos.

Aspectos importantes como la desconcentración llevada adelante en el componente administrativo se intensificará, con el propósito de integrar y encauzar la participación de jueces y funcionarios. Impulsar la unidad jurisdiccional, que de relevancia al Poder Judicial y destacar los logros que implica la autonomía creciente, son desafíos de la mayor trascendencia.

En el ámbito jurisdiccional, las sentencias fundadas y los procedimientos desarrollados en plazos razonables son dos ejes fundamentales de la legitimidad de la función jurisdiccional que no son posible desatender.

Se han finalizado dos etapas importantes del proceso de Planificación estratégica: el Desarrollo de la Estrategia, y la Planificación de la Estrategia, pero quedo etapas por cumplir con complejidades y desafíos que todos los miembros del Poder Judicial debemos asumir y llevar a cabo concretando la visión de futuro que como institución estamos planteando.

La tarea no es fácil, es desafiante, concretar los proyectos e iniciativas planteadas será complejo para todos los miembros del Poder Judicial, pero la participación, integración y coordinación como directrices orientadoras de todos los que día a día trabajamos en el Poder Judicial, nos llevara finalmente a concretar nuestros sueños y aspiraciones y será un aporte concreto y real a la mejor convivencia del país.



PODER JUDICIAL
REPUBLICA DE CHILE

