



PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA
DEL PODER JUDICIAL
Plan 2015-2020



PODER JUDICIAL
REPUBLICA DE CHILE



PLAN ESTRATÉGICO 2015-2020

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PODER JUDICIAL PLAN 2015 - 2020



PODER JUDICIAL
REPUBLICA DE CHILE







Fotografías: Eduardo Ramírez Zamorano - Archivo Poder Judicial

CONTENIDOS

I. PALABRAS DEL PRESIDENTE.....	7
II. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES DEL PODER JUDICIAL	9
III. EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO.....	12
IV. LOS GRANDES OBJETIVOS, SUEÑOS Y METAS DEL PODER JUDICIAL	14
V. METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO	18
VI. INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	20
VII. PLAN DE ACCIÓN	22
1. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DE LOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DEL PODER JUDICIAL	24
1.1 CARTERA DE PROGRAMA DEL EJE ESTRATÉGICO 1: MEJORAR SUSTANCIALMENTE EL ACCESO A LA JUSTICIA	24
1.2 CARTERA DE PROGRAMA DEL EJE ESTRATÉGICO 2: OFRECER CALIDAD EN TODO EL PROCESO DE JUSTICIA	26
1.3 CARTERA DE PROGRAMA DEL EJE ESTRATÉGICO 3: MODERNIZAR LA INSTITUCIÓN DEL PODER JUDICIAL	27
VIII. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PODER JUDICIAL	30
1. ¿CUÁL FUE NUESTRO APRENDIZAJE DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRIMER PLAN ESTRATÉGICO EN EL PODER JUDICIAL?	30
2. ¿CÓMO IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DEL PODER JUDICIAL?	32
2.1 MOVILIZAR LA ESTRATEGIA.....	32
2.2 GOBERNANZA DE LA ESTRATEGIA	36
3. PUESTA EN MARCHA	40
3.1 PRÓXIMOS PASOS.....	40
3.2 IMPLEMENTACIÓN SISTÉMICA.....	42
4. ROL DE LA CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL EN EL PLAN ESTRATÉGICO.....	43
IX. ANEXOS	47
1. PROYECTOS IDENTIFICADOS PRELIMINARMENTE PARA CADA INICIATIVA.....	48
1.1 PLAN DE ACCIÓN EJE ESTRATÉGICO ACCESO	48
1.2 PLAN DE ACCIÓN EJE ESTRATÉGICO CALIDAD	49
1.3 PLAN DE ACCIÓN EJE ESTRATÉGICO MODERNIZACIÓN	50

I. PALABRAS DEL PRESIDENTE

NUESTRA CARTA DE NAVEGACIÓN HACIA EL FUTURO

No cabe duda alguna de que el hombre es un reflejo de sus orígenes y el producto de las influencias valóricas a las que estuvo expuesto durante su vida, situación que se repite en las instituciones en las que participa.

Una de éstas es el Poder Judicial, que es el sustento del Estado de Derecho donde la independencia e inamovilidad de los jueces son los pilares fundamentales de su quehacer.

Los énfasis del Plan Estratégico están orientados a mejorar el acceso a la justicia, la calidad de los servicios que se prestan e incorporar la modernidad en nuestra gestión.

El Plan Estratégico en mayor medida es una guía o mapa de ruta elaborado participativamente por el Poder Judicial, donde se reflejan nuestros desafíos y anhelos tanto en el corto como en el largo plazo, preparándonos desde ya para un Poder Judicial del futuro.

Así como hoy debemos dar respuestas claras y oportunas, también debemos pensar cómo serán los requerimientos que debemos resolver en los próximos 30 años, cómo estaremos constituidos, cómo serán nuestras dependencias y cómo serán nuestros usuarios, entre otros temas.



Una institución donde las personas son incluidas, respetadas y valoradas, es la principal receta para el éxito.

Este documento es una invitación a que todos seamos parte de la gestión del Poder Judicial así como de sus desafíos y anhelos, la que afectuosamente extiende a toda la familia judicial.

Un abrazo,

Hugo Dolmestch Urra

Presidente Corte Suprema de Justicia
2016-2017



II. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES DEL PODER JUDICIAL

En junio de 2014 fue establecido por la Corte Suprema el punto de partida de este Plan Estratégico, referido a la misión, visión y valores organizacionales y posteriormente se inició el proceso de alineación del conjunto de la organización, acorde a estas definiciones.

De este modo, los Ministros de la Corte Suprema definieron el propósito del Poder Judicial, es decir la brújula que guiará sus acciones, y las aspiraciones de resultados futuros. Ello es de vital trascendencia, porque todo proceso estratégico se inicia recordando los cimientos sobre los cuales se construye la organización.

Misión del Poder Judicial

La misión describe el **propósito fundamental de una institución**, muestra lo que la caracteriza y diferencia de otros servicios y aquello que ésta brinda a su usuarios. Es decir, la declaración de Misión debe informar a funcionarios y directivos acerca de las acciones que deben desarrollar juntos, para obtener el fin que la institución busca.

A partir de esta aseveración, se hace necesario explicitar tres aspectos que definen la misión del Poder Judicial:

1. ¿Qué hace el Poder Judicial?

A partir de los talleres y entrevistas, se manifiestan dos elementos principales:

- El Poder Judicial soluciona y resuelve asuntos de las competencias penal, civil, laboral, y familia.
- El Poder Judicial contribuye a la paz social y fortalecimiento de la democracia.

2. ¿Cómo lo hace?

- Ejerciendo las potestades que la Ley le entrega en cada una de las competencias antes mencionadas.
- Contribuyendo a la paz social y fortalecimiento de la democracia, ejerciendo su rol como uno de los tres Poderes independientes del Estado.

3. ¿Para quién lo hace?

Para los ciudadanos integrantes de nuestra sociedad.

MISIÓN DEL PODER JUDICIAL

“Solucionar los asuntos de su competencia de manera clara, oportuna y efectiva, con plena vigencia de todos los derechos de todas las personas, contribuyendo así a la paz social y fortalecimiento de la democracia”

VISIÓN 2015 – 2020 DEL PODER JUDICIAL

“Ser reconocido por la comunidad como la vía de solución de los asuntos de su competencia de manera pronta, justa y confiable.”

VISIÓN DEL PODER JUDICIAL

La visión define **las aspiraciones de mediano y largo plazo de una organización**. Expresa cómo quiere ser percibida ante sus usuarios, clientes y/o partes interesadas en general, plasmando de forma clara y concreta los resultados que espera conseguir en un futuro determinado.

Es necesario definir a qué usuarios se quiere impactar con los servicios que otorga, expresar un objetivo desafiante y clarificar cuándo espera lograrlo.

Se definen tres aspectos de la Visión del Poder Judicial:



1. Usuarios a los que quiere impactar con su gestión

- Ciudadanos que forman parte de nuestra sociedad.



2. Objetivo desafiante

- Que la comunidad **reconozca y valore** al Poder Judicial como la vía de solución de los asuntos penales, civiles, laborales y familia.
- Que los asuntos los **resuelva en forma “pronta, justa y confiable”**.



3. Tiempo

- Al año 2020, debe **disminuir la brecha** de conocimiento y valoración del Poder Judicial, mejorar los tiempos de tramitación de los procesos y aumentar la confiabilidad por parte de la población.

VALORES ORGANIZACIONALES DEL PODER JUDICIAL

Los Valores Institucionales son aquellos aspectos presentes en la cultura de la institución, guían su quehacer diario, sustentan las actividades que periódicamente desarrolla y no cambian con el tiempo.

El Poder Judicial ejerce la jurisdicción:

1.	Sustancialmente	• Justa y generando seguridad jurídica
2.	Axiológicamente	• Promotora del respeto de todos los Derechos Fundamentales
3.	Éticamente	• Proba e íntegra
4.	Objetivamente	• Independiente
5.	Subjetivamente	• Imparcial
6.	Funcionalmente	• Autónoma
7.	Socialmente	• Responsable
8.	Temporalmente	• Oportuna
9.	Normativamente	• Ajustada a Derecho
10.	Jueces y funcionarios	• Comprometidos con la calidad y excelencia • Cercanos y Otorgando un buen trato
11.	Institucionalmente	• Accesible, Confiable y Transparente
12.	Procesalmente	• Respetuosa de garantías y derechos • Efectiva, eficiente y eficaz • Congruente en el procedimiento y • Coherente en la decisión
13.	Profesionalmente	• Preparada
14.	Otorga un servicio	• Reconociendo la dignidad, igualdad e inclusión de todas las personas
15.	Utiliza un lenguaje	• Comprensible, claro y sencillo
16.	Comunicacionalmente	• Activa en la difusión y rendición de cuentas.

Podemos agrupar los valores mencionados anteriormente bajo los siguientes conceptos:

- **Independiente, autónoma e imparcial**, actuando conforme a derecho, generando seguridad jurídica y confianza.
- **Igualitaria, inclusiva y accesible**, amparando todos los derechos y garantías de todas las personas.
- **Proba, transparente, íntegra y socialmente responsable**, rindiendo cuenta pública con un lenguaje claro y
- **Cercana, oportuna y efectiva**, otorgando buen trato y un servicio de excelencia.

Estas definiciones iniciales y básicas son necesarias para dar vida a la estrategia, su planificación e implementación, constatando su desarrollo en el tiempo



III. EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

El desarrollo de los ejes estratégicos (o subestrategias) permite reducir la brecha en el logro de la visión organizacional en forma coordinada.

Es por ello, que una vez definidos los conceptos principales que son la base del Plan Estratégico del Poder Judicial, se delinearon los ejes que agrupan los diferentes objetivos estratégicos para la Institución, lo que permitirá asegurar y facilitar la gestión y control del cumplimiento de las iniciativas definidas en el Plan Estratégico Institucional.

El desarrollo de cada área contempla la implementación de iniciativas orientadas a dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. La ejecución de los proyectos e iniciativas está

orientada a disminuir las brechas con la visión de futuro planteada.

En síntesis, la estrategia global del Poder Judicial está compuesta por tres ejes de acción que se traducen en áreas estratégicas, y que buscan dar respuesta a requerimientos de los ciudadanos y del Estado. Estas respuestas deben ser el foco de la Misión organizacional definida, y apuntar a disminuir la brecha con la Visión de futuro previamente establecida. Todo, en coherencia con el Marco Valórico institucional, que deben guiar el accionar de todos los funcionarios, jueces y directivos en la ejecución de las actividades que periódicamente se desarrollan al interior del Poder Judicial. Se establecen dos ejes de **resultado** y uno de **soporte o base**:

DE RESULTADO

1. Mejorar sustancialmente el **acceso**

Facilitar el acceso a la justicia de la ciudadanía y ser reconocida por la opinión pública como una institución cercana, preocupada por la justicia y que mejora constantemente la tutela judicial.

El acceso a la justicia, tiene las siguientes características¹:

- Acceso físico universal.
- Entrega de información comprendida por la comunidad atendida en Tribunales.
- Tasas o cobros judiciales asequibles.
- Trabajo en conjunto con organismos y la comunidad jurídica, garantizando asistencia legal.
- Proveer, cuando sea posible, acceso e información electrónica a través de internet, de la misma forma que en los centros de justicia.

2. Ofrecer **calidad** en todo el proceso de justicia²

Mejorar los estándares de servicio en las distintas competencias, donde la calidad de la justicia se entiende desde la materialidad del recurso y la respuesta jurisdiccional.

La calidad en el proceso de justicia es entendida por el Poder Judicial Chileno como:

- Materialidad del recurso; Mejores estándares de servicio en las distintas competencias y servicios del Poder Judicial, lo que incluye que los tribunales se encuentren en buen estado, con funcionarios capacitados y sistemas modernos de gestión y tramitación.

- Respuesta jurisdiccional oportuna y fundamentada, que exprese la experiencia del juez, en lenguaje claro y sencillo y que signifique una solución efectiva

DE SOPORTE O BASE

3. **Modernizar** la institución del Poder Judicial de Chile

Disminuir las brechas de gestión al interior del Poder Judicial, para contar con procesos y procedimientos ágiles y con recursos humanos que contribuyan a mejorar la calidad del servicio entregado, fortaleciendo la gestión jurisdiccional e institucional, la gestión del recurso humano, la comunicación interna y el funcionamiento de cada Unidad Judicial.

La modernización debe asumir desafíos a nivel interno e impactar en el acceso y calidad de la justicia.

- El liderazgo y la gestión proactiva son cruciales para el éxito y la excelencia, y deben ser articulados con la gestión del gobierno judicial de los próximos años.
- Los sistemas y soportes deben definir políticas claras, con recursos humanos, financieros y procedimientos adecuados de acuerdo a la labor judicial.
- Las labores de comunicación e innovación deben ser cotidianas a la gestión.

¹ The international framework for court excellence, segunda edición Marzo 2013

² Definición interna del Poder Judicial Chileno producto del proceso de desarrollo del plan



IV. LOS GRANDES OBJETIVOS, SUEÑOS Y METAS DEL PODER JUDICIAL

Un aspecto importante en la definición de los Objetivos, Sueños y Metas del Poder Judicial fue proponerse Grandes Desafíos y que éstos invitaran a toda la institución a mejorar sustancialmente su gestión.

Estos Grandes Desafíos serán monitoreados periódicamente para así lograr alcanzarlos o bien mejorarlos si fuese necesario.

Los Grandes Desafíos:

- Según Jim Collins (1994), su creador, se requiere establecer un BHAG (Big Hairy Audacious Goals – Gran Meta Audaz y Desafiante) que consiste en una visión u objetivo utópico y ambicioso, que para una organización es una meta de muy largo plazo y prácticamente inalcanzable.

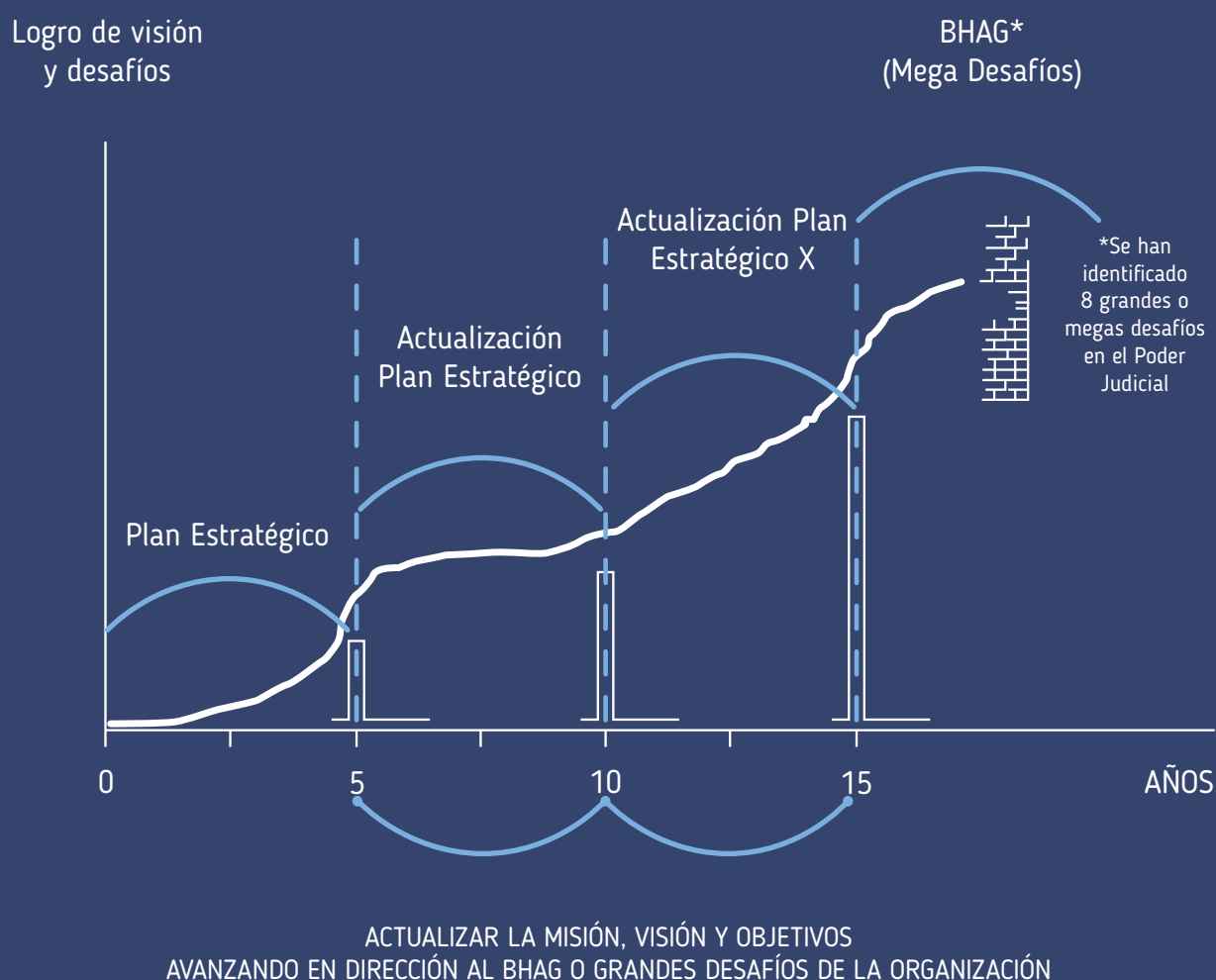
- Crean una escena de urgencia, estableciendo una meta que desafía a todos los directivos y funcionarios, incluso en una organización de buen desempeño, a ser mucho mejores.
- Al ser una meta lo suficientemente grande hace pensar que no se podrá alcanzar si, durante el proceso, no se desarrolla un alto nivel de organización.

Por lo general las organizaciones establecen sus objetivos describiendo lo que se espera lograr en los próximos meses o años, alineando a la empresa a trabajar juntos obteniendo logros pero muy tácticos.

Sin embargo, un BHAG permite establecer objetivos visionarios, estratégicos y motivadores.

El Poder Judicial tendrá objetivos de largo plazo, que se irán articulando y considerando en las futuras actualizaciones del Plan Estratégico.

FIGURA 1: ALINEACIÓN GRANDES DESAFÍOS Y PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia en base a Jim Collins y Execution Premium

Un aspecto fundamental que apalanca los objetivos estratégicos que se despliegan a continuación, es que el Poder Judicial debe realizar los esfuerzos para:

Robustecer la independencia, autonomía e imparcialidad del juez, que se expresa en cada fallo y acción que realiza.

Como resultado del análisis de información primaria y secundaria, se han definido los grandes objetivos estratégicos para cada uno de los ejes del Poder Judicial.

Los objetivos estratégicos establecidos para contribuir con el eje de **acceso** a la justicia son:

1. Incorporar en la oferta de los tribunales servicios de mediación civil, penal, familiar, y contencioso administrativo.

Esto considera métodos de solución alternativa de resolución de conflictos (SARC) en todas las competencias en las que se puedan establecer. Implica un incremento del número de conflictos resueltos por medio de métodos de resolución alternativa de conflictos en los distintos tribunales e instancias hasta formalizar el servicio.

2. Ser reconocido como confiable, cercano y transparente, donde los principios de tutela judicial efectiva encuentren real concreción.

Contribuyendo a que el sistema de justicia sea más eficiente e inclusivo, colaborando con la solución a los problemas de desigualdad del país, más cercano

a los intereses de los ciudadanos. Con jueces que actúan con total independencia, imparcialidad y probidad, con funcionarios preparados, motivados y comprometidos con su labor.

Los objetivos establecidos para contribuir a la **calidad** del proceso de gestión de justicia del Poder Judicial son:

3. Incorporar oralidad en todas las materias e instancias.

Asegurar procesos más expeditos, eficientes y transparentes, que profundicen la próxima Reforma Procesal Civil.

4. Contribuir activamente con un país más inclusivo, incorporando los elementos de justicia restaurativa.

Ésta se entiende como “un proceso a través del cual las partes que tienen un interés específico, en una determinada ofensa se juntan para resolver de manera colectiva y para tratar sus implicancias de futuro” (Marshall), extendido a todas las ramas del derecho, no sólo el Penal.

5. Desarrollar procesos en línea de administración y gestión de justicia (e-justicia).

Establecer un nuevo marco jurídico de Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) en administración y gestión de justicia, que abarca el conocimiento de la causa, el fallo y el cumplimiento de éste.

Los objetivos establecidos para contribuir con el eje estratégico de **modernización** de la gestión del Poder Judicial del futuro son:

6. Establecer el nuevo sistema de perfeccionamiento, formación y capacitación de los funcionarios del Poder Judicial, en línea con la nueva carrera judicial.

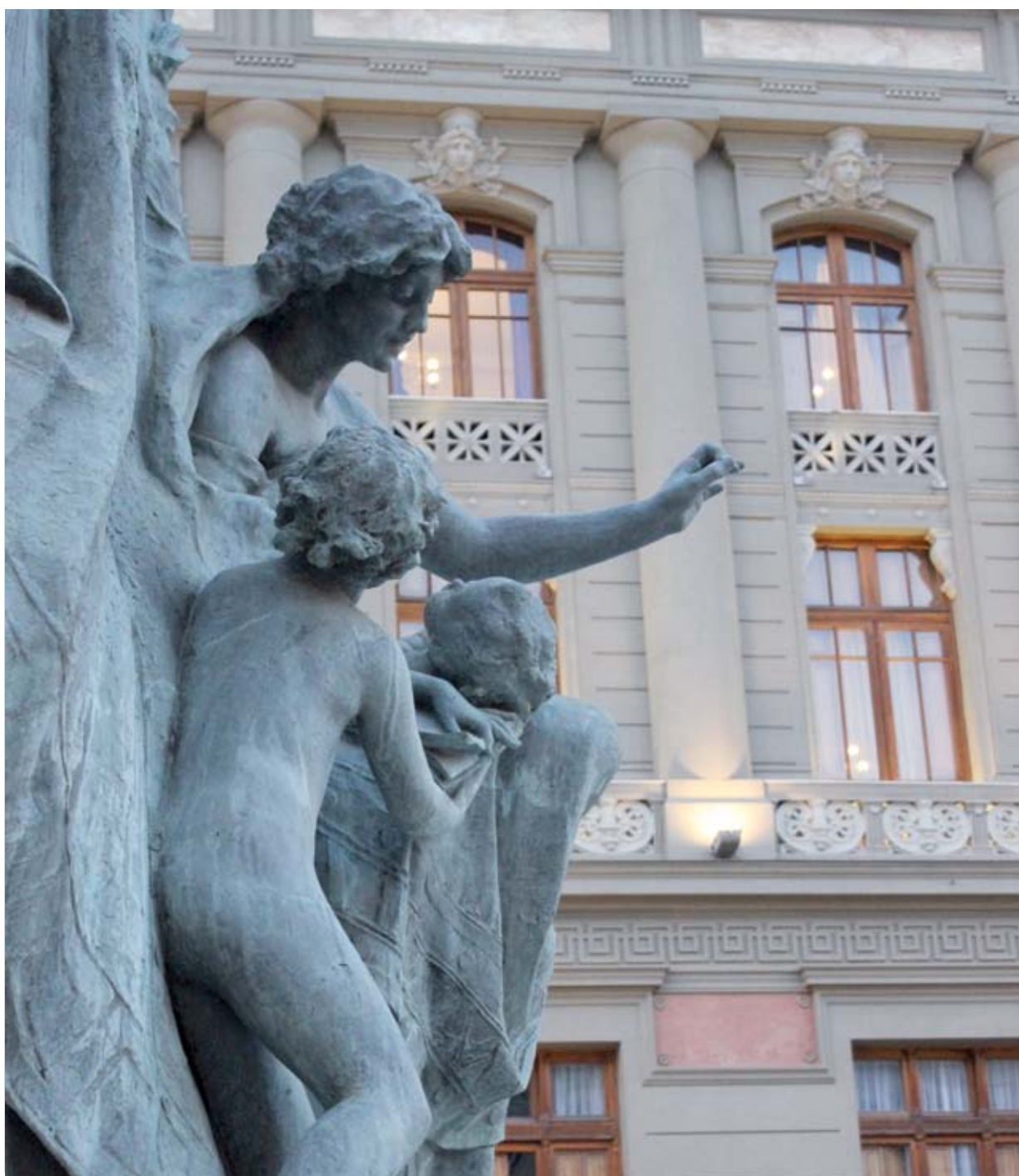
Entendiendo que los funcionarios (Magistrados, Profesionales y administrativos), deben considerarse servidores públicos, con roles y responsabilidades con un estatuto común.

7. Avanzar hacia un Gobierno Judicial descentralizado, con autonomía orgánica y financiera.

Clarificando y separando el rol jurisdiccional y administrativo, reafirmando la necesidad de ambos, para que trabajen coordinados, bajo un esquema de Gobierno definido, que facilite la administración de justicia, en cada jurisdicción de manera descentralizada.

8. Transformar la actual Corporación Administrativa del Poder Judicial en un servicio de apoyo y soporte ágil, común y transversal en todo el proceso y labor judicial.

La Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) debe ser un servicio de apoyo y soporte de toda la labor jurisdiccional.



V. METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

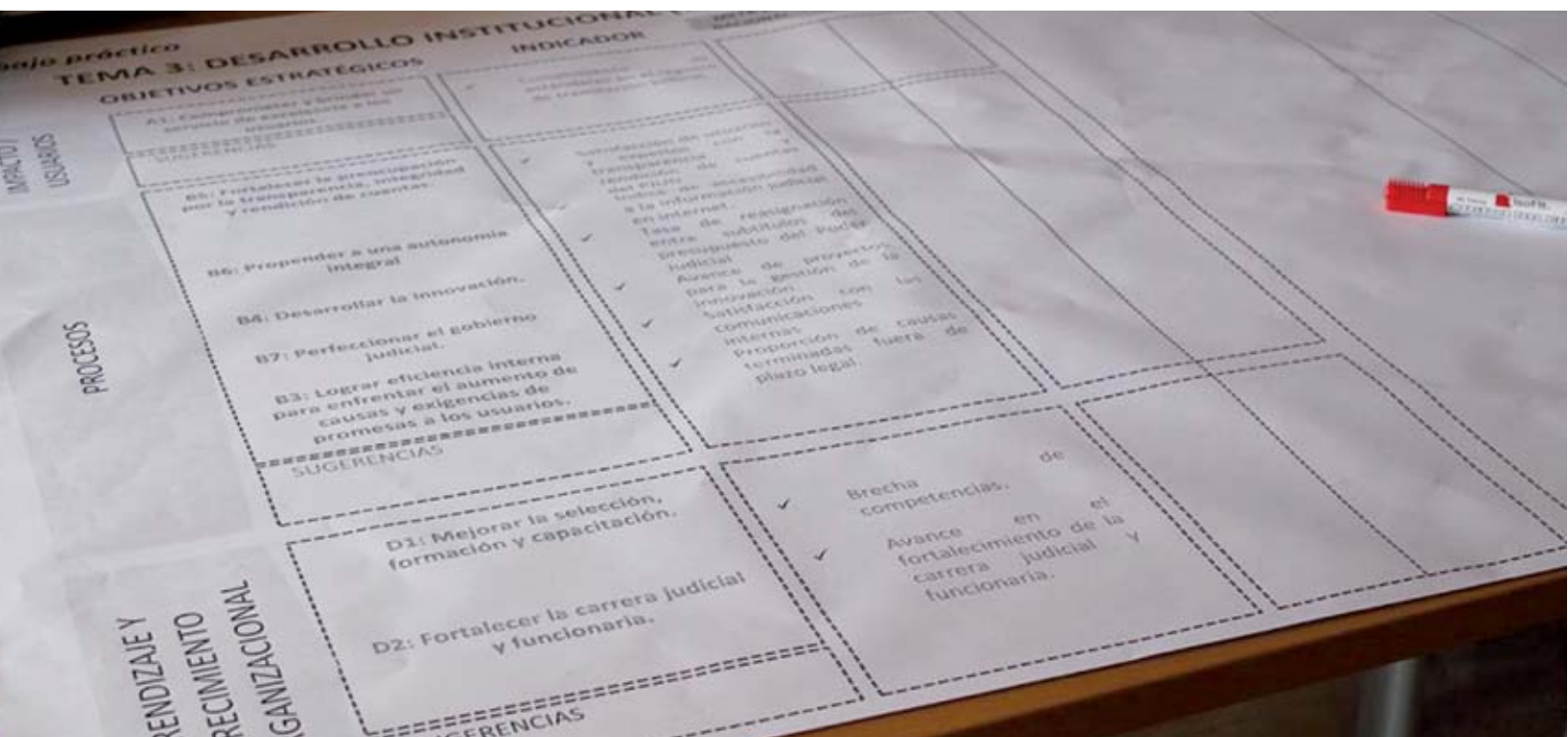
El éxito de los objetivos estratégicos se medirá con metas para cada uno de ellos:

Tabla 1: Objetivos Estratégicos, Metas 2020 y 2030

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS 2020	METAS 2030
1. INCORPORAR EN LA OFERTA DE LOS TRIBUNALES SERVICIOS DE MEDIACIÓN Y/O MÉTODOS DE SARC	El Poder Judicial debe avanzar en aumentar sostenidamente las causas que se resuelven por estos mecanismos. Al 2020, la SARC interna deberá resolver al menos un 15% de sus causas, aumentando sustancialmente respecto a su medición 2015.	El 50% de los tribunales y competencias ofrecen servicios de mediación y otro SARC alternativo.
2. SER RECONOCIDO COMO CONFIABLE, CERCANO Y TRANSPARENTE, (TUTELA JUDICIAL EFECTIVA ENCUENTRA REAL CONCRECIÓN)	- La ciudadanía mejora la evaluación de acceso que tiene hacia el Poder Judicial, iniciando un alza, esperando superar los 40 puntos de evaluación positiva. - La percepción de confianza de los Tribunales mejora sostenidamente dadas las acciones que ha emprendido la institución, esto debido a que el usuario/ ciudadano comprende con claridad las resoluciones judiciales, donde el entendimiento de los fallos supera el 50% por parte de la ciudadanía.	- Alza sostenida por parte de la ciudadanía de la buena percepción de acceso al Poder Judicial, como resultado de las prácticas inclusivas que ha asumido, situándose entre las tres mejores instituciones públicas de Chile. - La población confía ampliamente en los tribunales de justicia y sus jueces, lo que se respalda con estudios de opinión independientes.
3. INCORPORAR ORALIDAD EN TODAS LAS MATERIAS E INSTANCIAS	- Tener claridad en cuanto a los plazos de la implementación de la Reforma Procesal Civil, junto con incorporar oralidad en todas las Cortes de Apelaciones y Corte Suprema en materias ya reformadas. - Exista un trabajo coordinado de las tres instancias del Poder Judicial.	El Poder Judicial Chileno ha avanzado decididamente en incorporar oralidad en el 100% de todas sus materias e instancias.
4. CONTRIBUIR ACTIVAMENTE CON UN PAÍS MÁS INCLUSIVO, INCORPORANDO LOS ELEMENTOS DE JUSTICIA RESTAURATIVA EN CHILE	- El Poder Judicial lidere la discusión del estado en cuanto a justicia restaurativa en Chile, abriendo el campo por sobre la competencia Penal. - Para cada una de las competencias, los fallos resuelvan efectivamente los conflictos, y el Poder Judicial de muestras concretas de su preocupación por colaborar en prevenir conflictos.	- El Poder Judicial, como uno de los tres poderes del Estado, es el garante en procesos y causas donde la justicia restaurativa contribuya a la senda de desarrollo del país y en la reducción de la desigualdad, incorporando el concepto en el 100% de sus fallos. - Las soluciones y sus fallos sean considerados justos por más del 70% de la población pacificando a las partes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS 2020	METAS 2030
5. DESARROLLAR PROCESOS EN LÍNEA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE JUSTICIA (E-JUSTICIA)	• Que el Poder Judicial cuente con un nuevo marco jurídico tecnológico, que permita la administración y gestión de justicia, desde el conocimiento de la causa, el fallo y el cumplimiento de éste.	• Que el proceso judicial se soporte tecnológicamente en todas sus competencias e instancias (100% soporte web), incluso los jueces y ministros fallen electrónicamente. • Que la ciudadanía acceda a la e-justicia desde sus barrios y casas (competencias a evaluar).
6. ESTABLECER EL NUEVO SISTEMA DE PERFECCIONAMIENTO, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, EN LÍNEA CON LA NUEVA CARRERA JUDICIAL	• Contar con el diseño de una Nueva Academia Judicial para el futuro. • Contar con un estatuto único de jueces y no jueces.	• Que la “nueva Academia Judicial” implementada en un 100%, actúe como polo de atracción y desarrollo de talentos de los funcionarios del Poder Judicial. • Que la “Nueva Academia” certifique (similar a un grado académico interno) a los distintos funcionarios de la institución.
7. AVANZAR HACIA UN GOBIERNO JUDICIAL DESCENTRALIZADO CON AUTONOMÍA ORGÁNICA Y FINANCIERA	• El nuevo Gobierno Judicial inicie el camino de descentralización que la justicia del país requiere en sintonía con los otros poderes del Estado. • El Poder Judicial lidere la discusión de la relevancia de contar con autonomía orgánica y presupuestaria para el desarrollo inclusivo de Chile, se espera 100% autonomía orgánica.	• El Poder Judicial es un Poder del Estado descentralizado en un 100% a nivel orgánico y presupuestario en cada jurisdicción.
8. TRANSFORMAR LA ACTUAL CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL EN UN SERVICIO DE APOYO Y SOPORTE ÁGIL, COMÚN Y TRANSVERSAL EN TODO EL PROCESO Y LABOR JUDICIAL	• Se tienen todas las bases del diseño de la “nueva Corporación Administrativa del Poder Judicial”, que será un servicio de apoyo y soporte transversal a toda la labor del Poder Judicial, optimizando al 2020 la función de administración.	• Que la “nueva Corporación Administrativa del Poder Judicial” ha implementado su transformación, siendo considerada una organización de excelencia y ejemplo a nivel latinoamericano.

Fuente: Elaboración propia resultante del proceso interno de generación del Plan Estratégico.



VI. INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para cada eje se definen indicadores de gestión, que buscan representar las aspiraciones concretas que se quiere lograr en cada sub estrategia.

En el capítulo anterior, se menciona para cada eje estratégico las metas que medirán el resultado de las acciones que el Poder Judicial debe ejecutar, definidas a partir de los elementos de medición expuestos, y que buscarán movilizar mediante iniciativas –proyectos y actividades– concretas en la ejecución de su Plan de Estratégico.

A partir de esto, cada eje puede estar representado por varios objetivos estratégicos que focalicen el accionar de la Institución hacia diversas tareas consideradas como críticas para el logro de la estrategia definida. Así, posterior a cada objetivo, se asignan indicadores estratégicos que permitirán mantener el control y seguimiento del avance en esta implementación y el grado de contribución a la Estrategia del Poder Judicial.

A continuación, se mencionan los indicadores de gestión estratégicos de la Institución, que están alineados con los ejes ya definidos, y que han sido propuestos por el Programa de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional del Poder Judicial (PID II), por lo que cuentan con sus propios informes con detalles de cada uno.

Los indicadores surgen de la revisión de las actuales propuestas del Poder Judicial en distintos informes asociados al programa de fortalecimiento, principalmente a aquellos de diseño conceptual de indicadores y reportes y al informe de satisfacción y percepción de usuarios y ciudadanos.

A continuación se representa la medición del desempeño de cada eje estratégico, con los indicadores a considerar, que permitirán dar cuenta de los logros y avances estratégicos esperados para cada uno, según las metas de gestión definidas para cada caso.

Figura 2: Indicadores de Gestión del Plan

EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 1 MEJORAR SUSTANCIALMENTE EL ACCESO A LA JUSTICIA Facilitar el acceso a la justicia a la ciudadanía y ser reconocido por la opinión pública como una institución cercana, preocupada por la justicia y que mejora constantemente la Tutela judicial.	● Percepción ciudadana respecto al acceso a la justicia ● Percepción de confianza sobre los tribunales de Justicia ● SARC Interna
EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2 OFRECER CALIDAD EN TODO EL PROCESO DE JUSTICIA Mejorar los estándares de servicio, en las distintas competencias, donde la calidad de la justicia se entiende desde la materialidad del recurso (Tribunales en buen estado, funcionarios capacitados y sistemas modernos) y la respuesta jurisdiccional (resolución oportuna, fundamentada, que denote experiencia del juez, lenguaje claro y sencillo y que efectivamente resuelva)	● Satisfacción usuarios ● Tasa de Términos en Tribunales y Cortes ● Entendimiento de los fallos ● Ingreso de causas a segunda instancia (Cortes de Apelaciones y Corte Suprema) ● Tiempo promedio de tramitación (en Tribunales, Cortes de Apelaciones y Corte Suprema)
EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 3 MODERNIZAR LA INSTITUCIÓN DEL PODER JUDICIAL Disminuir las brechas de gestión al interior del Poder Judicial, de forma de contar con procesos y procedimientos ágiles y con recursos humanos que contribuyan a mejorar la calidad del servicio entregado, fortaleciendo la gestión jurisdiccional e institucional, la gestión del recurso humano, la comunicación y el funcionamiento de cada unidad judicial.	● Digitalización de procesos y procedimientos (apoyo judicial) ● Percepción de colaboración de actores del sistema judicial (Carabineros, PDI, SENAME, etc.) ● Grado de conocimiento del Poder Judicial desde la ciudadanía ● Satisfacción con las comunicaciones internas ● Disponibilidad de competencias (brecha) ● Evaluación promedio del clima organizacional

Fuente: Elaboración propia resultante del proceso de actualización del Plan Estratégico.

Los ejes estratégicos ayudan a aclarar la lógica de la estrategia, dividiéndola en sub-estrategias manejables y comprensibles, y que deben ser monitoreadas y medidas por medio de métricas con indicadores para cada eje, para ser posteriormente mejoradas.

Los indicadores están estrechamente relacionados con los objetivos de cada eje, y deben moverse producto de las acciones internas que ejecuta la institución, de acuerdo a la estrategia definida.

Las acciones que debe emprender el Poder Judicial las hemos denominado *iniciativas estratégicas* y representan el *cómo* hacerlo. Las iniciativas estratégicas representan la fuerza que acelera y mueve a la organización hacia lo que la Visión define y buscan crear valor para el Poder Judicial en los temas que corresponda.

VII. PLAN DE ACCIÓN

Se deberán estructurar tableros de gestión que nos orienten sobre los aspectos a monitorear, para dar cuenta del desempeño de gestión del Poder Judicial en relación a su estrategia.

El plan de acción desplegado a continuación define la agrupación de los distintos programas de proyectos para cada uno de los ejes estratégicos. Para cada programa mencionado se estableció un conjunto de proyectos y/o iniciativas, tendientes a organizar el anhelo estratégico de la Institución, identificado a partir de los talleres presenciales, estudios y asesorías revisados, que incluye información primaria de entrevistas y jornadas de trabajo, sistematizadas de acuerdo a los focos y temas expuestos.

Cada proyecto descrito deberá ser diseñado junto al responsable de coordinar su ejecución y al equipo ejecutivo de la estrategia (principalmente el encargado técnico), para asegurar la coordinación y pertinencia de las tareas definidas para cada una de ellas.

Los programas estratégicos son los grupos de proyectos, y actividades de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas que desarrolla el Poder Judicial, y que buscan alcanzar el desempeño deseado.



Figura 3: Despliegue Plan de Acción



Fuente: Elaboración propia resultante del proceso de actualización del Plan Estratégico



1. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DE LOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DEL PODER JUDICIAL

A continuación se describen los programas estratégicos del Poder Judicial, considerados en el Plan Estratégico para el periodo 2015 - 2020.

Se entenderá por programa estratégico al conjunto de proyectos, actividades y tareas de tiempo limitado que se desarrollarán bajo el alero del Plan Estratégico del Poder Judicial. De este modo, un programa puede ser un proyecto o tan sólo una actividad, dependiendo de su magnitud (Programa - Proyecto - Actividad - Tarea).

Dentro de los desafíos planteados en este Plan Estratégico se considera que la Corporación Administrativa debe ser un actor relevante, al servicio de la labor jurisdiccional, y a cargo del

soporte y apoyo de dicha labor. Por ello, en cada programa se debe integrar un miembro de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, que apoye la gestión, operación y éxito del o los proyectos asociados a cada programa.

A continuación se describe cada programa a desarrollarse en los próximos años, ya que se ha estimado necesario que las fichas y cartas Gantt de cada una se elaboren en conjunto con los responsables y equipos asociados para así coordinar mejor sus resultados y actividades. Así, el responsable asignado por el Poder Judicial (incluye Corporación Administrativa del Poder Judicial) debe conocer el tema y asumir la responsabilidad de operativizar la cartera de proyectos que le corresponda.

1.1 CARTERA DE PROGRAMA DEL EJE ESTRATÉGICO 1: MEJORAR SUSTANCIALMENTE EL ACCESO A LA JUSTICIA

CARTERA PROGRAMA EJE: ACCESO	DESCRIPCIÓN
1.1 NUEVO MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE MEJORA DE TUTELA JUDICIAL.	Identificación de medidas que permitan mejorar la Tutela Judicial desde la responsabilidad del Poder Judicial.
a. Mejoras en la información del proceso judicial al usuario en cada tribunal.	Uno de los principales elementos a abordar es la información que se entrega al usuario y ciudadano en los tribunales relacionados con aspectos de tutela judicial. La iniciativa contempla la definición de aquellos elementos y la puesta en marcha de los mismos.
b. Proyecto ¿Qué puedo hacer solo como ciudadano?.	Uno de los elementos de alto impacto según el trabajo desarrollado, las discusiones de los equipos y el análisis de documentos con información secundaria, se refiere a que los usuarios y la ciudadanía puedan saber qué acciones pueden realizar solos –sin intermediación de representante u abogado–, desde el proceso y gestión de cada una de sus causas.
c. Apoyo en la modernización de los mecanismos de asistencia judicial.	Es uno de los aspectos más débiles del sistema, relacionado con cómo la gente accede a la justicia, y que impactan en la imagen del Poder Judicial. Por ello la Institución debe “colaborar” con la modernización de esta parte del sistema.

CARTERA PROGRAMA EJE: ACCESO	DESCRIPCIÓN
1.2. POSICIONAMIENTO DE UN PODER JUDICIAL MÁS CERCANO A LA CIUDADANÍA.	La estrategia define que el Poder Judicial se acerque a la ciudadanía y se posicione como una entidad más cercana y confiable.
a. Poder Judicial educa a sus distintos grupos de interés.	Para mejorar la confianza y acercarse a la ciudadanía, es necesario un programa de educación de lo que “hace y no hace” el Poder Judicial, capaz de aglutinar, alinear y potenciar los actuales esfuerzos institucionales.
b. Nivelación de estrado del juez (como gesto de la necesidad de acercarse a la gente).	La institución debe dar una fuerte señal de cambio y acercamiento a la ciudadanía, sin perder su condición de autoridad. Un elemento que surgió en las reflexiones grupales dice relación con la nivelación del estrado del juez, como se ha hecho en otros países desarrollados.
1.3. NUEVO PLAN DE COBERTURA Y ACCESO AL PODER JUDICIAL.	El acceso al Poder Judicial, tiene que ir de la mano con el propósito de mejorar la percepción y confianza de la ciudadanía respecto de los Tribunales, de lo que se desprenden acciones claves para el Poder Judicial.
a. Poder Judicial Móvil.	Salir a la comunidad, a zonas de mayor dificultad en el acceso al Poder Judicial, como apoyo a la labor comunicacional y de servicio de la Institución, y con el soporte necesario (judicial y administrativo) para operar.
b. Eliminación de lógica del mesón de atención del Poder Judicial y sus tribunales.	Se trata un gesto que demuestra la voluntad de la institución de acercarse a la comunidad y de facilitar el acceso a ella. Esta iniciativa generará cambios físicos y procedimentales.
1.4. PROFUNDIZACIÓN DEL MECANISMO DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS (SARC) EN LAS COMPETENCIAS DEL PODER JUDICIAL.	La tendencia mundial es el aumento de los mecanismos de resolución alternativa de conflictos, por lo que el Poder Judicial debe considerar y evaluar en qué competencias es necesario profundizar estos dispositivos.
a. Evaluación e implementación en competencias donde incorporar SARC.	Dónde y cómo llevar a cabo un proyecto que defina en qué competencias y de qué manera el Poder Judicial asumirá SARC, siempre considerando el campo de acción institucional.
b. Generación de mecanismos tecnológicos para apoyar SARC (ejemplos como USA y Holanda en Familia).	Definidos los mecanismos a desarrollar en SARC en el Poder Judicial, se deben desarrollar los mecanismos tecnológicos que colaborarán con esta iniciativa.
1.5. MODELO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE PEQUEÑAS CUANTÍAS.	Uno de los elementos que más impactan en la apreciación del Poder Judicial se relaciona con la resolución de problemas judiciales de pequeñas cuantías. Es necesario asumir institucionalmente esta gestión, visualizando un diagnóstico y las alternativas para estos casos.
a. Diseño de las alternativas.	La iniciativa contempla la exploración y posterior diseño e implementación del modelo que permita responder a los problemas judiciales de pequeñas cuantías.

1.2 CARTERA DE PROGRAMA DEL EJE ESTRATÉGICO 2: OFRECER CALIDAD EN TODO EL PROCESO DE JUSTICIA

CARTERA PROGRAMA EJE 2: CALIDAD	DESCRIPCIÓN
2.1. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ÚNICO DE TRAMITACIÓN Y REGISTRO (IMPLEMENTACIÓN BPM).	El tiempo es un elemento y atributo de la justicia, por lo que es necesario acortarlo en la tramitación de las causas, mejorando desde el proceso judicial hasta la tecnología utilizada. Se debe crear un equipo de procesos, con tecnología que complemente y soporte estas definiciones.
a. Creación del mecanismo de gestión por procesos.	El Poder Judicial debe evaluar e incluir nuevos mecanismos de oralidad donde sea necesario, reorganizando sus procesos y apuntando a que el proceso judicial sea más eficiente y eficaz.
b. Alinear tecnología complementaria.	Sólo después de identificar, ajustar y rediseñar los procesos se puede definir la tecnología que los soportará, tecnología “complementaria” definida y supeditada por quienes gestionen los procesos, no al revés.
2.2. GESTIÓN POR DESEMPEÑO DE TRIBUNALES Y CORTES.	La eficiencia en todos los procesos del tribunal y sus cortes debe gestionarse sobre la base de medición y mejora.
a. Reformulación de la figura del ministro visitador a tribunales y cortes, hacia un modelo por desempeño y rendición de cuenta.	Los tribunales y cortes deben medir su desempeño y mejorar en base a los antecedentes y sugerencias que obtengan de la retroalimentación de la rendición de su cuenta. Para ello deben tener un modelo que les permita mejorar constantemente, con criterio único y “que no dependa del estilo del visitador de turno”. La iniciativa debe normalizar y estandarizar las visitas desde el desempeño deseable de un tipo de tribunal y su corte.
b. Alineación con los procesos de apoyo.	Es indispensable que una vez reformulada la figura del ministro visitador, se dispongan los apoyos necesarios para el éxito del nuevo modelo. Incluyendo tecnología, profesionales dedicados a preparar y proveer información, y en constante coordinación con la alineación tecnológica del Poder Judicial para estos fines.
2.3. IMPLEMENTACIÓN MODELO DE ATENCIÓN DE USUARIO.	Los usuarios de los servicios públicos son cada día más demandantes y exigentes. El Poder Judicial como “servicio público” debe enfrentar estas exigencias con un modelo de atención que considere este nuevo escenario.
a. Proyecto Multipuerta.	Es necesario que el Poder Judicial y la Justicia tengan una puerta de entrada única, que distribuya y conecte las necesidades de los usuarios con los servicios pertinentes, facilitando la gestión de las causas tanto para el usuario como para el sistema. La iniciativa considera el diseño e implementación necesaria del proyecto, en coordinación con la tecnología y los actores relevantes.
b. Web del Poder Judicial como extensión del servicio judicial.	Si bien la web del Poder Judicial es reciente, se requiere conectarla con las necesidades de los usuarios y ciudadanos, modificándola para que esté al servicio de la rendición de cuenta de la institución, con un carácter más amigable, cercano a la ciudadanía y al proceso judicial.
c. Estandarización de procedimientos en puntos de contacto con usuarios a nivel presencial, telefónico y web.	A lo largo de Chile, en cada tribunal y corte, el estándar de atención debe ser el mismo, desde que el usuario ingresa (por medio de cualquier canal), hasta que se retira. Resulta fundamental que en el punto de salida, el usuario y la ciudadanía comprendan y entiendan el fallo.

CARTERA PROGRAMA EJE 2: CALIDAD	DESCRIPCIÓN
2.4. NUEVO MARCO TIC DE JUSTICIA. (TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN)	Desarrollar procesos en línea de administración y gestión de justicia, constituye un elemento de vital importancia y acorde con una sociedad cada vez más digitalizada y empoderada en el uso de tecnologías de la información.
a. Estudios para la implementación del nuevo marco TIC de justicia	Estos estudios deben considerar la situación actual y las propuestas de desarrollo del nuevo marco TIC, así como los distintos sistemas que se deben crear para la gestión documental y la interconexión de las distintas orgánicas dentro del Poder Judicial.

1.3 CARTERA DE PROGRAMA DEL EJE ESTRATÉGICO 3: MODERNIZAR LA INSTITUCIÓN DEL PODER JUDICIAL

CARTERA PROGRAMA EJE 3: MODERNIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
3.1. PREPARACIÓN Y ANTICIPACIÓN DE LA REFORMA PROCESAL CIVIL.	Aunque esta reforma aún está supeditada a las modificaciones legales del Poder Legislativo, el Poder Judicial debe continuar avanzando en la oralidad de los procesos, avanzando en la competencia Civil y preparando los cambios que la reforma implicará.
a. Piloto de digitalización del proceso (Santiago – otras Cortes de Apelaciones a evaluar).	Para continuar con la modernización de los procesos judiciales, el Poder Judicial debe permitir su desarrollo y gestión electrónica, así como su digitalización a nivel de competencias y de procedimientos de apoyo vinculados. Esto implica generar los planes de implementación a nivel general y por cada Corte de Apelaciones, así como las alternativas que deben ser consideradas en cada caso.
b. Implementación de lo que no requiere modificación legal.	Como primeros hitos y antes de los próximos tres años, deben gestionarse aquellas transformaciones que no requieren modificación legal. Entre otros, los triunfos rápidos de la iniciativa anterior (a) de manera constante y atendiendo las necesidades del proceso para obtener éxitos tempranos y visibles.
3.2. INSTITUCIONALIZACIÓN DE MESAS TÉCNICAS DE TRABAJO CON ACTORES DEL SISTEMA JUDICIAL A NIVEL NACIONAL Y LOCAL (CARABINEROS, PDI, SENAME, FISCALÍA, DEFENSORÍA, GENDARMERÍA).	Los actores del sistema deben trabajar coordinadamente con el Poder Judicial desde la gestión, no sobre la base de buenas intenciones, sino que por medio de un sistema formal que otorgue garantía a las partes y sobre todo a los usuarios y beneficiarios de la justicia. Estos usuarios ven generalmente que las mesas dejan de trabajar cuando hay rencillas entre los poderes del Estado.
a. Formalización del trabajo de mesas técnicas.	Establecimiento de mesas técnicas separadas con cada unidad o servicio público del Sistema Judicial, para resolver los inconvenientes que existen con cada una de las partes.
b. Alineamiento tecnológico de información.	Actualmente se realizan iniciativas a nivel del Poder Ejecutivo, para proveer de información a los actores del Sistema Judicial. Sin embargo, es necesario que el Poder Judicial pueda alinear sus sistemas con las instituciones relacionadas, de modo que al momento de institucionalizar las mesas técnicas, éstas tengan mecanismos que sustenten su trabajo y coordinen sus acciones sobre la base de información común y atingente.

CARTERA PROGRAMA EJE 3: MODERNIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
3.3. REFORMA AL GOBIERNO JUDICIAL.	La modernización del Poder Judicial también pasa por renovar su Gobierno Corporativo, valorando la experiencia de todos sus funcionarios y profesiones, integrando elementos de gestión y una mirada integral de la Institución, no sólo desde lo jurisdiccional. Existen alternativas internas en curso, que deberán alinearse según la realidad que el país le exige a este Poder del Estado.
a. Implementación de un nuevo modelo de gobierno, alineando el apoyo administrativo hacia lo jurisdiccional.	La propuesta de definición de Gobierno Corporativo para el Poder Judicial que se trabaja internamente, deberá considerar tanto las propuestas del Poder Legislativo como las consideraciones internas, en aquellas situaciones que lo amerite. La iniciativa debe considerar la implementación de un nuevo Gobierno Judicial, que modernice el actual y considere el contexto del país de los próximos años.
b. Especialización de segundas instancias.	Actualmente sólo existe especialización de primera instancia. Se debe avanzar en la estructuración de la especialización de segunda instancia bajo el nuevo concepto de Poder Judicial, capacitando a su recurso humano de acuerdo a ello.
3.4. DESCENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y EMPODERAMIENTO DE LAS JURISDICCIONES.	La descentralización en la gestión es un proceso de carácter nacional, del cual el Poder Judicial no debe marginarse. Por ello debe descentralizar sus servicios, de manera de acercarse a la ciudadanía y mejorar sus procesos de gestión, principalmente administrativos. Esto incluye repensar la localización de la infraestructura al servicio de los usuarios, empoderar a los actores locales de tribunales en distintas materias, y así contribuir a otorgar una mejor calidad de justicia.
a. Revisión y modernización de los autoacordados del Pleno.	Esta iniciativa, considerada para los próximos cinco años, busca revisar y actualizar los autoacordados que perjudiquen la necesaria descentralización del Poder Judicial. Para esto se deberá revisar, hacer ajustes, propuestas y someter a un proceso de validación interna con la participación de los gestores locales de cada jurisdicción y sus correspondientes tribunales.
b. Revisión y ajuste de procesos administrativos y de gestión.	Los procesos de apoyo deben ser actualizados, permitiendo a las jurisdicciones y tribunales actuar de forma autónoma, en procesos tales como contratación y reemplazo de personal, ajustes de presupuestos, compras, entre otros, otorgando mayor operabilidad en la respuesta de los servicios del Poder Judicial. Se debe revisar aquellos casos que ameritan ajustes y proceder con los cambios necesarios.
c. Medición del desempeño y rendición de cuenta de cada jurisdicción.	Para que las jurisdicciones tomen mejores decisiones, deben tener información confiable, que permita evaluar el desempeño, corregir el rumbo cuando ello proceda y dar cuenta a la ciudadanía del servicio prestado. Por ello la iniciativa considera medir el desempeño de cada jurisdicción y sus tribunales, la comparación entre ellos en base a indicadores y fuentes de cálculos comunes, y mejorar la gestión en función del proceso de rendición de cuenta y compromiso con los actores involucrados.
3.5. PLAN MAESTRO DE DESARROLLO DE LOS FUNCIONARIOS DEL PODER JUDICIAL EN TODO EL CICLO LABORAL (INCLUYE CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL).	Es necesario que el Poder Judicial cuente con un plan de desarrollo de sus funcionarios –judiciales y no judiciales– que genere unión y no separación, desde la selección inicial hasta que el funcionario deje la institución.
a. Modernización del modelo de selección, formación, capacitación del Poder Judicial.	Considera la actualización y modernización del actual modelo de formación y capacitación del Poder Judicial, incluyendo a la Academia Judicial y considerando a todos los funcionarios del Poder Judicial. Este proceso debe ser de igual importancia para funcionarios judiciales y no judiciales.

CARTERA PROGRAMA EJE 3: MODERNIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
b. Implementación del nuevo modelo integrado de régimen disciplinario.	Se debe generar un nuevo modelo de régimen disciplinario, que otorgue condiciones para todos los funcionarios.
c. Implementación del nuevo modelo de carrera judicial y funcionaria.	Este modelo debe considerar la gestión del ciclo laboral –inducción, capacitación, ascensos, calificación y salidas–, considerando que la carrera en la Institución es una sola, y todos son importantes para otorgar una mejor justicia.
3.6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	La gestión del conocimiento busca conectar a las personas con las competencias que se requieren para realizar su trabajo diario, aprovechando la experiencia existente dentro del Poder Judicial. Su principal objetivo es mejorar la toma de decisiones garantizando un trabajo más efectivo.
a. Implementar la gestión del conocimiento como apoyo a los objetivos estratégicos	Considera el diseño de un sistema de gestión del conocimiento dentro del Poder Judicial, además del diseño e implementación de un portal de gestión de dichos conocimientos.
3.7 NUEVA CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL (CAPJ).	Transformar la CAPJ en un servicio de apoyo y soporte ágil, común y transversal en todo el proceso y labor judicial.
a. Diseño y plan de implementación de la nueva CAPJ	La nueva CAPJ debe comenzar con una reestructuración orgánica y un estudio y definición de sus procesos claves.



VIII. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PODER JUDICIAL

1. ¿CUÁL FUE NUESTRO APRENDIZAJE DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRIMER PLAN ESTRATÉGICO EN EL PODER JUDICIAL?

Durante el año 2010 el Poder Judicial desarrolló diversas reuniones de trabajo desde donde surgió el Plan Estratégico para el periodo 2011 – 2015, que buscó dar respuesta a las principales inquietudes,

problemáticas y desafíos que planteaba el entorno interno y externo al sistema en ese periodo.

Algunos de los desafíos identificados fueron:

DESDE EL INTERIOR DEL PODER JUDICIAL:	DESDE EL EXTERIOR:
• Gobierno Judicial	• Aumento de casos
• Simplificación de procedimientos	• Exigencias de los usuarios
• Requerimientos en la gestión del RRHH	• Nuevos Tribunales y competencias
	• Coordinación y sistematización

Así, las aspiraciones del Poder Judicial el año 2010 eran:

- Ser reconocido por la opinión pública nacional y en el contexto internacional.
- Que los jueces actuaran con total independencia, imparcialidad y probidad.
- Tener jueces y funcionarios preparados, motivados y comprometidos con su labor.
- Facilitar el acceso y prestar un servicio de excelencia a los usuarios.

- Enmarcarse dentro del ordenamiento jurídico vigente y según la competencia del juez.

- Ser un poder del Estado moderno, ágil y transparente.

Luego de revisar los diagnósticos y análisis de 2010 y de 2014, se visualiza que las brechas no han cambiado sustancialmente y adicionalmente se detectan algunas oportunidades que facilitarán la gestión estratégica en este nuevo periodo:

1

Equipo de gestión estratégica

Si bien es cierto que la Corporación Administrativa cuenta con un Departamento de Planificación y Control de gestión, que realiza seguimiento y monitoreo de acciones, proyectos y presupuesto, en lo que se refiere a Planificación Estratégica, se requiere contar con una Unidad exclusiva cuya función sea el coordinar y controlar de forma sistemática y permanentemente las distintas acciones que la institución lleva a cabo.

2

Necesidad de “evangelizar” la estrategia

Es necesario desplegar los contenidos y actividades de la estrategia en todas las regiones y unidades jurisdiccionales, y transformar esto en un proceso coordinador de acciones, donde **la comunicación juega un rol vital**.

3

Toda estrategia es perfectible, por lo que hay que aprender y ajustar

El proceso de gestión estratégica contempla un constante cambio y ajuste, por lo que el **liderazgo de los directivos será siempre primordial**.

La instalación del modelo de desarrollo estratégico será fundamental para el éxito y avance de la estrategia. Por ello, el trabajo coordinado entre el liderazgo del actual Presidente, el futuro comité o instancia estratégica, y el equipo ejecutivo de gestión de la estrategia es de primera importancia.

Del mismo modo, la planificación estratégica del Poder Judicial generará un proceso de modernización institucional que debe contemplar la gestión de los siguientes elementos:

Cultura Organizacional	Resistencia al cambio	Entorno externo
La cultura organizacional es la suma de las prácticas, creencias, símbolos, ritos, valores y expectativas acerca de lo que se considera adecuado y que priman mayoritariamente en una institución. Es “cómo se hacen las cosas aquí” y se traduce en prácticas concretas y cotidianas, negativas o positivas. En el caso del Poder Judicial, es necesario se internalice en su cultura los distintos conceptos del Plan Estratégico, de modo que la institución avance como un todo hacia un fin común.	Toda institución, pública o privada, presenta resistencia al cambio. Ello se relaciona con el escepticismo sobre la dificultad y tiempo que requiere transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo. En el Poder Judicial es necesario abordar este fenómeno, en donde sus líderes jugarán un rol fundamental.	La comunicación y retroalimentación con el entorno externo debe permitir posicionar al Poder Judicial y recibir apoyo en su proceso modernizador. La cultura jerárquica del Poder Judicial ayudará en la implementación del sistema estratégico, pero debe matizarse con aspectos “blandos” en la relación de gestión. El posible cambio constitucional será un factor constante de consideración y de “gestión”.

2. ¿CÓMO IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DEL PODER JUDICIAL?

Como se ha mencionado, la implementación estratégica del Poder Judicial debe estructurarse sobre un sistema que sea capaz de crear valor, para avanzar en los aspectos que, de acuerdo a la estrategia, la Institución debe desarrollar.

El sistema de Control de Gestión Estratégico es un procedimiento basado en la información recopilada para trazar los objetivos y el camino a seguir por la institución, superpuesto y enlazado continuamente con la gestión y los resultados en la operación. El sistema es activo, establece medidas de seguimiento y entrega antecedentes a los equipos directivos para diseñar los lineamientos futuros, crear las condiciones para alcanzarlos y tomar las decisiones correspondientes para corregir las desviaciones de la ejecución del Plan definido.

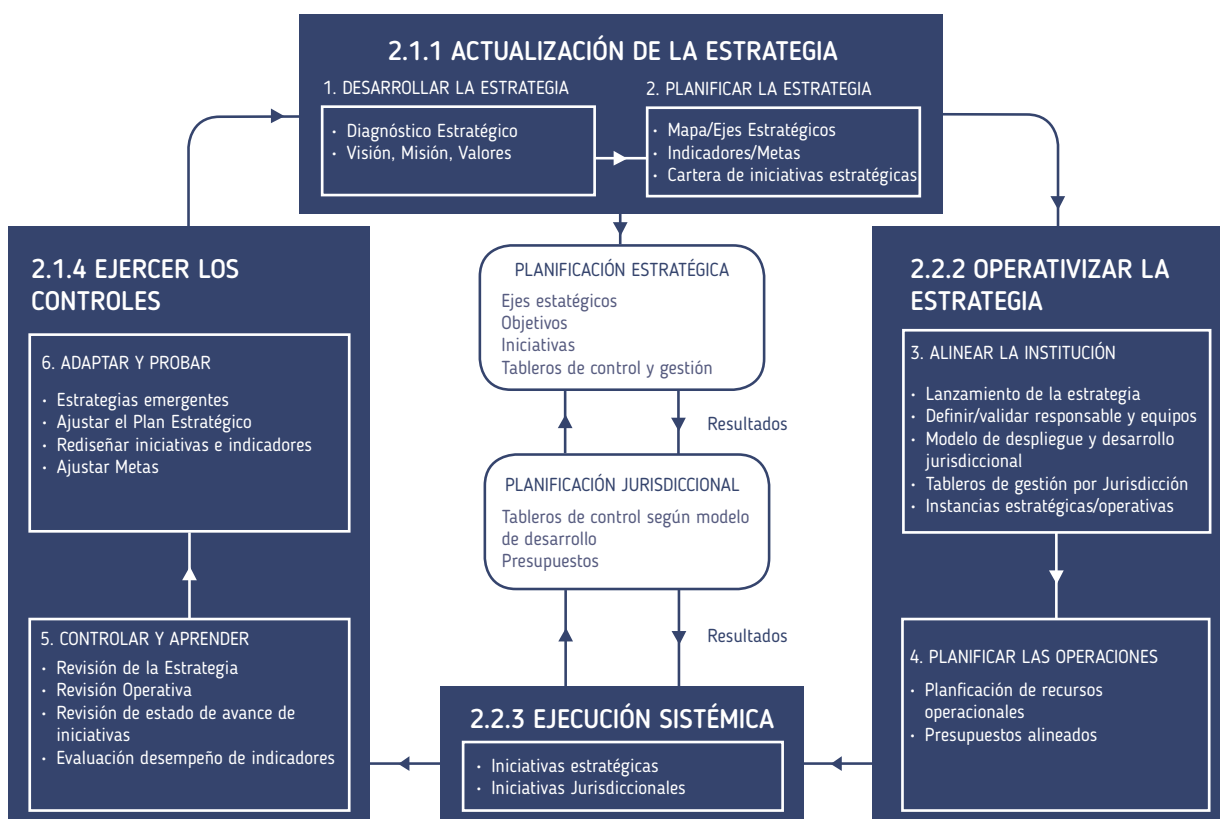
El sistema de Control de Gestión Estratégico del Poder Judicial, debe cumplir con las siguientes funciones:

- Recopilar información sobre el estado actual de la Institución, a partir de sus indicadores y objetivos estratégicos.
- Comparar el estado actual con el estado deseado o estándar, desde la evaluación de las metas propuestas en cada indicador de seguimiento.
- Promover las decisiones y acciones para disminuir las brechas entre los estados deseados y los efectivamente alcanzados.

2.1 MOVILIZAR LA ESTRATEGIA

Son las autoridades directivas del Poder Judicial, junto a las principales jefaturas, quienes deben liderar la instalación de prácticas de gestión estratégica. Para ello se propone el siguiente sistema:

Figura 4: Sistema de Gestión Estratégica del Poder Judicial Chileno



Fuente: Elaboración propia resultante del proceso de implementación estratégica del Poder Judicial, basado en el libro Premium Executive de Norton y Kaplan, 2008.

El sistema, de carácter dinámico y cíclico, considera los cuatro momentos presentados en la figura anterior y descritos a continuación:

2.1.1. Actualizar la estrategia

La estrategia es dinámica y debe ser capaz de adaptarse a los cambios según las condiciones del entorno. En el caso del Poder Judicial, la primera fase de su modelo actualizará la estrategia cuando sea necesario, o cuando los ministros y directivos responsables de la gestión así lo determinen, previo análisis de los datos emanados del control de gestión.

En esta fase, el Poder Judicial debe comenzar a modificar la mirada tradicional sobre este tipo de procesos, avanzando “hacia una nueva forma” que le permita generar los cambios que la institución anhela, y que posibilite producir mejoras internas significativas, que perduren más allá del corto o mediano plazo.

Esto requiere liderazgo, alto compromiso, asumir decisiones de mejora y ser proactivos al cambio.

2.1.2. Operativizar la estrategia

En esta fase se busca movilizar al Poder Judicial, alineando los esfuerzos de las distintas unidades y jurisdicciones, generando los mecanismos de coordinación necesarios, sin perder de vista el rol de cada jefatura, ya sea de la Corporación Administrativa del Poder Judicial o del Poder Judicial. Esto debe permitir planificar los recursos de los años siguientes y alinear los presupuestos en consecuencia.

El liderazgo de los “actores claves” será fundamental para implementar la estrategia. Así, las jefaturas del Poder Judicial deberán trabajar en torno a la estrategia.

Al operativizar la estrategia se corren ciertos riesgos que pueden dificultar la implementación, para los cuales se deben tomar medidas que eviten se produzcan:

RIESGOS A EVITAR EN LA OPERATIVIZACIÓN DEL SISTEMA	ACCIONES A SEGUIR POR EL PODER JUDICIAL
UNA CULTURA DE UNA GESTIÓN CAUTELOSA.	Se debe inducir a los principales directivos (Poder Judicial y Corporación Administrativa del Poder Judicial) a acordar reglas básicas para trabajar juntos.
EL PROCESO TRADICIONAL DE GESTIÓN.	Se debe asegurar la existencia de triunfos tempranos y visibles, desde la línea central de gestión institucional, apoyada por los medios e instancias necesarias.
PARALIZACIÓN DE INICIATIVAS.	Exponer al Poder Judicial a los tres grandes ejes estratégicos ayuda a orientar su quehacer y avanzar en las iniciativas que se decidan.
PÉRDIDA DEL FOCO DURANTE LA EJECUCIÓN.	Anticipar y aliviar la presión post lanzamiento, evitar el exceso de confianza a mitad de camino y no sumergirse en la urgencia sin volver a mirar constantemente la estrategia.

Para evitar estos riesgos y/o poder buscar mecanismos de salida de ellos cuando se los cometa, se sugiere implementar una Gobernanza del Sistema.

2.1.3. Ejecución sistémica

El Poder Judicial debe ser capaz de desarrollar el método adecuado para coordinar a sus diferentes equipos internos, bajo el alero de la gestión estratégica y del proceso de modernización. Para estos efectos, el sistema que aquí se presenta debe ser implementado constantemente y actuar como eje ordenador de las acciones institucionales.

Si no se implementa y si tampoco se genera un proceso de aprendizaje constante, este esfuerzo será en vano. Por ello, para avanzar sobre los nuevos lineamientos, es necesario formalizar la función y el proceso de gestión estratégica.

La ejecución de la Estrategia al interior del Poder Judicial requiere de un equipo responsable de ejercer el control y de ejecutar las acciones estratégicas, todas conducidas desde las jefaturas institucionales y con la participación de los actores necesarios a nivel nacional y jurisdiccional.

Se debe controlar:

- Estado de las iniciativas estratégicas.
- Seguimiento de indicadores de desempeño.
- Supervisión de tableros de gestión (análisis y recomendaciones).

Se debe ejecutar:

- Reuniones con responsables de iniciativas.
- Coordinación con equipos e iniciativas relacionadas.
- Generación de informes de gestión y recomendaciones.

La ejecución debe hacerse en forma coordinada con los equipos a cargo de gestión de procesos, calidad, comunicación, gestión de riesgos, y con las iniciativas y todas las acciones vinculadas que se desarrollan al interior del Poder Judicial.

2.1.4. Ejercer controles

El ejercer controles hace referencia a la capacidad del Poder Judicial de medir, monitorear y ajustar la Estrategia, entendiéndola como un proceso de permanente ajuste, que debe ir empujando el cambio y la modernización institucional.

La gestión estratégica debe ser constante y metódica, y concretar distintos impactos y resultados que se deben identificar y visibilizar al interior del Poder Judicial.

A nivel interno se debe monitorear:

- Alineamiento de la operación jurisdiccional con la Estrategia.
- Avance de panel de control (ScoreCard) de unidades internas, estableciendo líneas bases y mediciones, validando datos con cada jurisdicción.
- Gestión de iniciativas de alto impacto y bajo costo.
- Orientación de la gestión a resultados con impacto en los usuarios y la ciudadanía.
- Avanzar en la satisfacción de todos los funcionarios del Poder Judicial, incluyendo a la Corporación Administrativa.

A nivel externo se debe monitorear si el Poder Judicial incrementa el valor público para el Estado de Chile con estas acciones desde su gestión estratégica y con la aspiración descrita en su visión institucional.

2.2. GOBERNANZA DE LA ESTRATEGIA

“La gobernanza estudia todos los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad económica, política y administrativa de una organización, tanto empresarial como estatal o del tercer sector (ONGs). Busca comprender cómo queda determinada la conducta de las instituciones por todo el variado conjunto de agentes y reglas que influyen sobre ella”

Para el caso del Poder Judicial es indispensable estructurar mecanismos que apoyen a los directivos y jefaturas de la Institución, y permitan canalizar los cambios que requiere, no sólo desde la coordinación de proyectos, sino que también desde la comunicación, la negociación, la gestión de riesgos y el seguimiento y avance de la estrategia.

Esta Gobernanza para la estrategia propone coordinar tres instancias internas del Poder Judicial.

2.2.1. Conformación de instancias internas

Como primera etapa, es necesario que se establezcan equipos de trabajo que permitan dar vida al Sistema de Gestión que se implementará en el Poder Judicial y que deben ser liderados por las jefaturas, incluidas las de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

Estos grupos deberán estar focalizados en tres ámbitos de acción.

1. Nivel Estratégico: encargado de velar por la toma de las decisiones institucionales de carácter estratégico, desde la gestión. Será desarrollado por la instancia definida para este efecto.

2. Nivel Táctico: a cargo de la planificación y coordinación de los equipos de proyectos o planes de acción.

3. Nivel Operativo: enfocado al ámbito netamente operativo del Plan Estratégico, a cargo de la ejecución de la estrategia 2015 – 2020, a nivel de Corte Suprema, Corte de Apelaciones, Tribunales, Corporación Administrativa, etc., según corresponda. Este nivel lidera el desarrollo y ejecución de las iniciativas.

Estos tres equipos de trabajo deben mantener un constante flujo de información y retroalimentación para la toma de decisiones y, por tanto, es necesario clarificar durante la etapa de actualización del Plan Estratégico, el rol y actividades de cada uno en este proceso. Debe ser una propuesta flexible, ajustada a las características de la cultura organizacional del Poder Judicial, y acorde a los aspectos de la puesta en marcha del sistema que se vayan relevando.

a. Instancia Estratégica (IE-PODER JUDICIAL)

Esta instancia actúa en el Nivel Estratégico definido anteriormente y su función principal es velar por el cumplimiento de la Estrategia del Poder Judicial. Sus acciones se relacionan netamente con la toma de decisiones que permitan ejecutar los proyectos establecidos en la cartera de iniciativas del Plan Estratégico de la Institución.

Esta instancia deberá identificar y evaluar, en base a reportes de la instancia táctica –que denominaremos Comité Ejecutivo de Gestión Estratégica– en forma periódica, opciones de corto, mediano y largo plazo que puedan surgir en el proceso de implementación de la Planificación Estratégica, en un proceso de toma de decisiones alineado con la visión de futuro establecida. Estas decisiones serán insumo para el Comité Ejecutivo, que deberá gestionar y monitorear cada una de ellas y traducirlas a proyectos o acciones concretas, que deberán ser posteriormente gestionadas por los equipos de proyecto, a nivel operativo.

Las principales actividades que se propone desarrollar en esta instancia son:

- Participar activamente en la elaboración y posterior revisión de la Planificación Estratégica Institucional.
- Tomar decisiones relacionadas a los aspectos estratégicos de la cartera de proyectos.
- Revisar la estrategia e indicadores para controlar el desempeño a nivel institucional.
- Analizar la información recolectada por el comité ejecutivo correspondiente al seguimiento y control de la ejecución de cada proyecto.
- Actualizar o generar cambios, ya sea en indicadores u objetivos estratégicos que serán discutidos con los distintos equipos.
- Reunirse, al menos, cada tres meses durante el año.
- Introducir la gestión estratégica en cada una de las instancias del Poder Judicial, vinculando el actuar institucional a la estrategia, de manera que los actuales comités visualicen la estrategia en su accionar cotidiano.

Se sugiere que esta instancia esté conformada por

- Presidente de la Corte Suprema.
- Presidente Comité de Modernización.
- Presidente Comité de Comunicaciones.
- Presidente Comité de Personas.
- Director de la Corporación Administrativa.
- Jefe Departamento de Planificación y Control de Gestión (como Secretario Técnico).
- Coordinador General Comité de Gestión Estratégica (como enlace).

b. Comité Ejecutivo de Operación de Estrategia (CE-PODER JUDICIAL)

Este comité actúa a nivel táctico, y es la entidad encargada de entregar la información necesaria para que la instancia estratégica pueda contar con antecedentes que les permita velar por el cumplimiento de la estrategia institucional, analizar las propuestas identificadas por los demás miembros del Comité y tomar decisiones sobre las definiciones estratégicas. El Comité Ejecutivo debe colaborar con los ejecutivos y directores del Poder Judicial para que sean el motor del cambio, y considerar e incorporar a profesionales de diversas áreas de la organización que trabajen por alinear la ejecución de las actividades estratégicas.

Las principales funciones de este comité tienen relación con el Control y la Ejecución.

Controlar:

- Controlar los estados de avance de las iniciativas, proyectos, y actividades.
- Dar seguimiento a indicadores estratégicos y operativos retroalimentando a las instancias y equipos internos.
- Gestionar la disponibilidad de presupuesto y recursos para las iniciativas estratégicas que el Poder Judicial decida.

Ejecutar:

- Mantener reuniones con responsables de la cartera de iniciativas.
- Colaborar en la coordinación de los equipos de trabajo.
- Generar informes de gestión.
- Realizar presentaciones frente a la instancia estratégica para informar el estado de avance de la Planificación Estratégica

Inicialmente se identifican las funciones base que se muestran en la tabla siguiente:

TABLA DE FUNCIONES BASE DE COMITÉ EJECUTIVO DE OPERACIÓN DE ESTRATEGIA (CE-PODER JUDICIAL)

CARGO	FUNCIONES
COORDINADOR GENERAL	• Informar a la instancia estratégica del estado de avance de la Planificación Estratégica. • Disponer y coordinar las actividades que debe desarrollar el Comité Ejecutivo en temas emergentes. • Zanjar las problemáticas internas y externas que puedan surgir. • Velar por el cumplimiento de los roles y acuerdos que surjan al interior del Comité. • Representar al Comité Ejecutivo frente a la instancia estratégica. • Liderar el plan comunicacional del Plan Estratégico. • Participar activamente en la revisión de las actividades que desarrollen los equipos de proyecto.
ENCARGADO DE AGENDA Y COMUNICACIONES	• Llevar el calendario de reuniones y actividades que se generen con los equipos de proyectos, manteniendo informado a la instancia estratégica y principales directivos del Poder Judicial. • Gestionar las reuniones de revisión de avance de las iniciativas. • Cursar las invitaciones a reuniones que el comité ejecutivo estime conveniente realizar con los equipos de proyectos. • Coordinar los elementos técnicos necesarios para la realización de reuniones. • Participar activamente en la revisión de las actividades que desarrollen los equipos de proyectos, con el fin de que éstos se mantengan dentro del marco definido para el logro de la planificación estratégica. • Comunicar las acciones relevantes del proceso a las instancias necesarias.
GESTOR DE INDICADORES	• Corregir y monitorear los indicadores estratégicos. • Velar por que los instrumentos utilizados para recolección de información cumplan su objetivo. • Coordinar a los diferentes encargados de la recolección de información para contar con los antecedentes necesarios para medir los indicadores estratégicos. • Presentar mensualmente el estado de los indicadores al Comité Operativo. • Elaborar instrumentos que permitan llevar el control de todos los indicadores. • Realizar reportes de los indicadores estratégicos, para que el Comité Ejecutivo los presente a la instancia estratégica y los principales directivos. • Elaborar reportes de los indicadores operativos de las iniciativas estratégicas. • Participar activamente en la revisión de las actividades que desarrollen los equipos de proyectos, para que éstos se mantengan dentro del marco definido para el logro de la planificación estratégica institucional.
SECRETARIO (A)	• Elaborar el acta en todas las reuniones del Comité Ejecutivo. • Informar al coordinador del Comité Ejecutivo sobre los acuerdos tomados con los diferentes grupos de proyectos. • Leer el acta anterior en cada reunión formal del Comité Ejecutivo. • Hacer el seguimiento de los acuerdos tomados en las diferentes reuniones del Comité Ejecutivo, diferenciando entre temas internos y externos. • Participar activamente en la revisión de las actividades que desarrollen los equipos de proyectos.
ENCARGADO TÉCNICO DEL COMITÉ	• Elaborar en base a información recopilada, los informes mensuales sobre el estado de avance de los programas estratégicos. • Preparar el reporte trimestral para la información organizacional sobre el estado de avance de la planificación institucional. • Asegurar, desde el punto de vista técnico, que las actividades de los equipos de proyectos, se mantengan dentro del marco definido.

Las instancias antes descritas deben actuar como catalizadores de la Estrategia, para así motivar y movilizar a la Institución a hacer su labor de forma nueva y distinta a la actual, visibilizando los avances que desarrolla el Poder Judicial. No se debe olvidar el rol principal que deben tener las principales jefaturas y directivos del Poder Judicial, incluyendo Corporación Administrativa del Poder Judicial.

Para el despliegue territorial de la gestión estratégica, es relevante tener al menos un enlace que colabore coordinando esfuerzos por cada Corte de Apelaciones, de modo de estar alineado y vinculado permanentemente con el Comité Ejecutivo de Gestión Estratégica, siendo parte de él. Estos esfuerzos deben coordinarse también con los líderes y jefaturas de cada jurisdicción.

CARGO	FUNCIONES
ENCARGADO TÉCNICO JURISDICCIONAL	• Asegurar, desde el punto de vista técnico, que las actividades de los equipos de proyectos en que participa la Corte de Apelaciones, se mantengan dentro del marco definido, siendo apoyo a la labor que realicen las jefaturas jurisdiccionales. • Colaborar con el plan comunicacional del Plan Estratégico al interior de la Corte de Apelaciones, proponiendo acciones para una comunicación efectiva. • Participar activamente en la revisión de las actividades que desarrollen los equipos de proyecto. • Colaborar en la coordinación de las actividades que debe desarrollar la ICA en temas emergentes, enlazado con el Comité Ejecutivo. • Ser un enlace permanente que facilite el trabajo y funciones que desarrolla el Comité Ejecutivo a nivel de la Corte de Apelaciones.

3. PUESTA EN MARCHA

Lo descrito anteriormente da cuenta de la importancia de contar con un sistema de gestión estratégica en el Poder Judicial, donde se estructuren las etapas de desarrollo y acciones en

orden a implementar el mecanismo de mejora y cambio definido en la planificación estratégica, considerando siempre la cultura y características internas propias.

3.1. PRÓXIMOS PASOS

La implementación del sistema establece al menos cinco actividades, explicitadas en la siguiente tabla, con sus respectivas tareas.

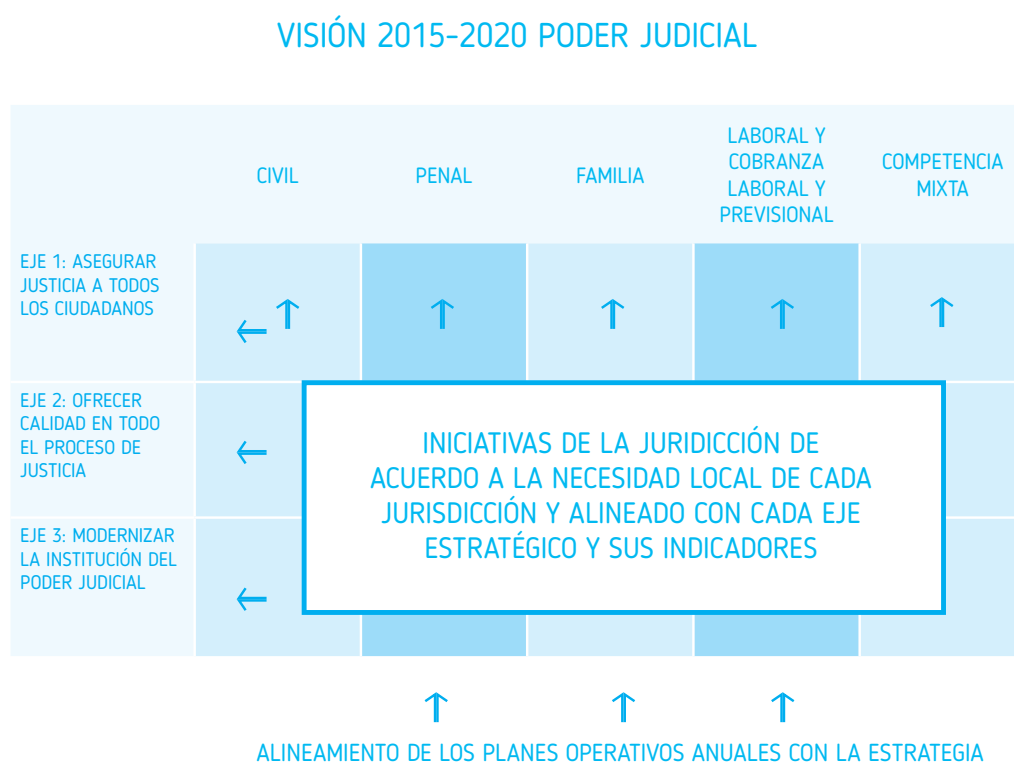
ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO APROXIMADO
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO JURISDICCIONAL, SEGÚN EL MODELO ESTABLECIDO.	• Asignar responsabilidades y equipos de cada iniciativa. • Inicio de gestión de iniciativas nacionales (fichas). • Alinear planes jurisdiccionales. • Puesta en marcha de iniciativas jurisdiccionales.	5-6 meses de puesta en marcha y luego de manera permanente.
IMPLEMENTACIÓN PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO.	• Formalizar roles y responsabilidades instancias estratégicas y ejecutivas. • Hoja de Ruta de la estrategia. • Gestión de errores del cambio.	2 meses para el diseño del plan. Gestión constante de acuerdo al plan.
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA.	• Empoderar al líder de control de gestión • Validar fuentes de datos y ajustar. • Gestión de información jurisdiccional.	5 a 6 meses de instalación y gestión constante posterior.
ALINEAMIENTO DE PLANES OPERATIVOS Y ESTRATEGIA.	• Presupuestos (nacional y por jurisdicción).	7 meses.
IMPLEMENTACIÓN DE PLAN COMUNICACIONAL INTERNO.	• Elaboración y alineamiento del plan comunicacional con la estrategia.	2 meses de ajuste y gestión constante posterior.

Es necesario que la implementación del Plan se desarrolle en forma organizada, con un trabajo coordinado entre las distintas jurisdicciones y el nivel central del Poder Judicial. Para ello se ha diseñado un modelo de desarrollo estratégico, en el que cada jurisdicción debe establecer, con apoyo del Comité Ejecutivo, las distintas

iniciativas de gestión jurisdiccionales alineadas a la estrategia del Poder Judicial.

De acuerdo a lo anterior, cada Jurisdicción debe ser capaz de alinear el Plan a nivel táctico y operativo, organizado por cada competencia, según el siguiente modelo de desarrollo:

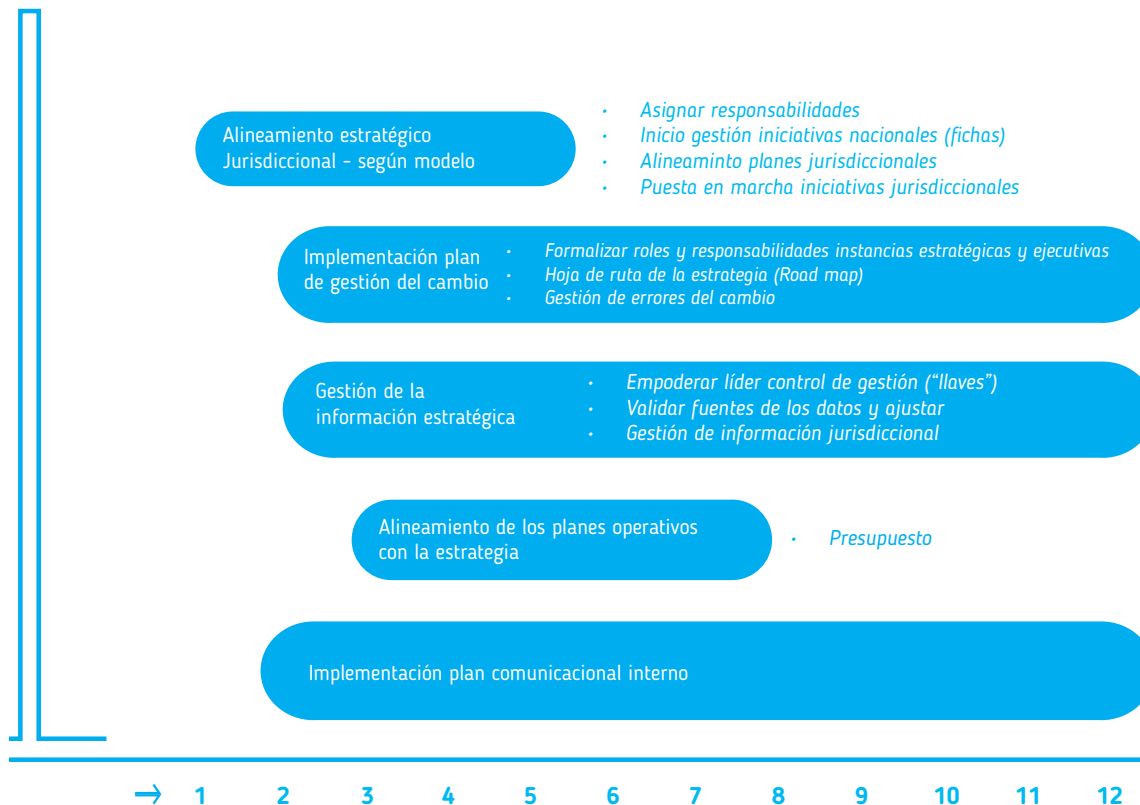
Figura 5: Modelo de alineamiento Estratégico Jurisdiccional



Fuente: Elaboración propia resultante del proceso.

El desarrollo del modelo de alineamiento señalado debe ser introducido en coordinación con las actividades descritas en la implementación del Sistema de Gestión Estratégica del Poder Judicial, que se representan gráficamente en la figura siguiente:

Figura 6: Implementación actividades Sistema de Gestión Estratégica del Poder Judicial



Fuente: Elaboración propia resultante del proceso.

3.2. IMPLEMENTACIÓN SISTÉMICA

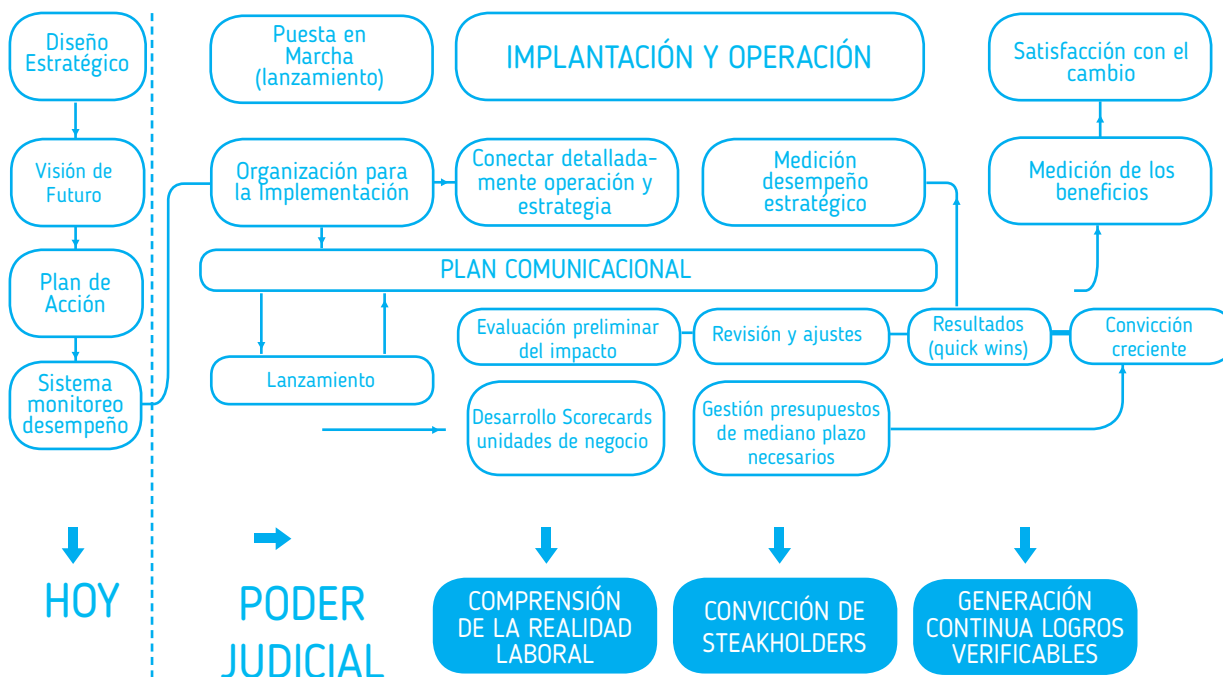
La implementación del Plan Estratégico se debe enmarcar en una visión sistémica del proceso estratégico, que asegure la concreción de los hechos, bajo un liderazgo efectivo, para avanzar en los distintos ámbitos de forma paralela.

Posteriormente a la fase de puesta en marcha, viene la fase de implementación propiamente tal, que debe aunar los distintos proyectos estratégicos. Estos se deben de asociar a la operación diaria del Poder Judicial, de modo de generar eficiencias en los espacios de mejora involucrados. Evaluar los impactos preliminares producidos por la implementación de los proyectos, permitirá hacer ajustes y mostrar resultados que den cuenta de que estos cambios son relevantes para la Institución y sus integrantes.

El alinear los esfuerzos de gestión del Poder Judicial también implica alinear la medición de las distintas unidades jurisdiccionales (*ScoreCard*), con el propósito de saber si se reducen las brechas de gestión identificadas en la estrategia y los respectivos proyectos. Este proceso debe ser armonizado con los presupuestos y gestiones necesarios, para poder tener los recursos por un plazo mayor a un año, uno de los aspectos más difíciles de conseguir en la gestión del Estado.

Los elementos de implementación sistémica antes expuestos se pueden diagramar de la siguiente manera:

Figura 7: Implementación Sistémica y Gestión del Cambio



Fuente: Elaboración propia basada en gestión del cambio de programas y proyectos (M. Waissbluth, 2012).

Mostrar resultados a partir de las acciones realizadas permitirá compatibilizar los ajustes necesarios con las expectativas de los profesionales y funcionarios del Poder Judicial, y generar convicción en los distintos grupos de interés, por lo que es necesario no sólo verificar permanentemente los logros sino también comunicarlos.

Finalmente, es importante agregar que el liderazgo en los distintos niveles organizacionales será fundamental para el éxito de la implementación organizada y sistemática de los proyectos. De lo contrario, los efectos del proceso podrían ser limitados, intrascendentes o de impacto moderado, como ocurre cuando no se consideran los elementos de gestión antes descritos, estrechamente relacionados con la cultura imperante en la institución.

4. ROL DE LA CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL EN EL PLAN ESTRATÉGICO

La Corporación Administrativa del Poder Judicial cumple un rol de primera importancia en el desarrollo del Plan Estratégico 2015 – 2020, tanto a nivel de ejecución como articulador de las iniciativas.

En los desafíos de la Estrategia del Poder Judicial, se señala de manera específica que la Corporación Administrativa del Poder Judicial debe ser el servicio de soporte y apoyo a la función jurisdiccional:

Transformar a la Corporación Administrativa del Poder Judicial en un servicio de apoyo y soporte ágil a la labor jurisdiccional, fortaleciendo sus capacidades tecnológicas y de estandarización de servicios, de acuerdo a la realidad local de cada jurisdicción y tribunal.

La Corporación Administrativa del Poder Judicial debe ser el órgano de apoyo y soporte a todo el Poder Judicial. Bajo su responsabilidad se encuentra la coordinación del Plan de Desarrollo Estratégico, por lo que debiera prestar servicios transversales a los distintos tribunales y cortes del país.

El rol central en la gestión de la estrategia tiene relación con la alineación de las iniciativas hacia los ejes y objetivos estratégicos definidos: acceso, calidad y modernización.

De este modo, se espera que la Corporación Administrativa del Poder Judicial brinde servicios comunes y transversales a lo largo del territorio nacional con los siguientes lineamientos:

Fortalecer las funciones de gestión:

- **Administración, gestión y cuidado de personal:** otorgándole mayor dinamismo e interacción con tribunales, realizando un trabajo coordinado principalmente con el desarrollo del nuevo modelo de formación y capacitación (Academia Judicial) y las definiciones en cuanto a atención de usuarios del Poder Judicial.
- **Gestión financiera y presupuestaria:** coordinación con los diferentes procesos de gestión que se desarrollan en el Poder Judicial, dando rápida respuesta a la información y gestión requerida en la materia a los tribunales y cortes del país.
- **Adquisición y contratos:** participación desde el inicio de los requerimientos, aumentando los niveles de tiempos y calidad de adquisición de los tribunales y cortes.

- **Sistemas de información:** capacidad de sostener la modernización de la institución producto de su Plan Estratégico, con especial énfasis en las necesidades de áreas como comunicación, formación y capacitación, gestión documental y atención de usuarios, entre otras.
- **Infraestructura y mantenimiento:** el foco del trabajo será la infraestructura al servicio de la gente, según la competencia de cada tribunal. Ello significa atender a la población de acuerdo a sus necesidades de infraestructura, organizado desde el usuario hacia el Poder Judicial, y no de manera contraria.

A partir de las funciones de planificación y desarrollo, y la concepción de gestión estratégica, se deben generar el alineamiento y coordinación con las unidades del Poder Judicial y los distintos tribunales y cortes a lo largo del país, fortaleciendo:

- **Planificación y desarrollo:** debe hacerse coordinando las acciones que realizará la Corporación Administrativa del Poder Judicial en su alineamiento de tareas y actividades cotidianas con el servicio judicial, considerando un trabajo más cercano y coordinado con las instancias de gestión de tribunales y cortes.
- **Control de gestión:** seguimiento de la estrategia, sus resultados e impactos en la gestión institucional, según los estándares definidos, de manera periódica y de acuerdo a cada audiencia relevante, interna y externa. Es necesario generar un sistema de gestión de información que unifique los criterios y mediciones internas a nivel estratégico, táctico y operacional, enlazado con las metas institucionales, convenios de desempeño y otra información relevante, de manera coordinada y armónica.
- **Monitoreo:** todas las acciones de control y seguimiento que no se encuentran necesariamente conectadas con las métricas de la Estrategia.

Lo anterior permitirá a la Corporación Administrativa del Poder Judicial priorizar acciones y organizar

los tiempos internos sin descuidar lo importante, que en la actual dinámica de gobierno corporativo muchas veces queda rezagado por las urgencias.

En este escenario se espera que la Corporación Administrativa del Poder Judicial esté más cerca de los tribunales y cortes, actuando de conjunto en una gestión para mejorar el servicio judicial, desde el principio hasta el final del proceso. Así,

sugiere que a la función actual de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, sume otras como fiscalización y control, asistencia técnica jurídica para tribunales y cortes, y soporte en la selección y formación de jueces –como ocurre en otras cortes del mundo–. La Corporación es fundamental para los grandes desafíos que se ha planteado el Poder Judicial, y su trayectoria en esta planificación debe basarse en las siguientes funciones:

Figura 8: Funciones que la Corporación Administrativa del Poder Judicial debe evaluar asumir



AL 2020 SE DEBIESE:

- Optimizar 1, evaluar y diseñar 2 y 3
- Diseñar plan de Implementación 2 y 3
- Visualizar escenarios para función 4

Fuente: Elaboración propia del análisis de la experiencia española.



IX. ANEXOS

1. PROYECTOS IDENTIFICADOS PRELIMINARMENTE PARA CADA INICIATIVA

1.1 PLAN DE ACCIÓN EJE ESTRATÉGICO ACCESO

PROGRAMA EJE 1: ACCESO		PROYECTO
1.1	NUEVO MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE MEJORA DE TUTELA JUDICIAL.	1. Implementación de nueva tecnología para mejorar el acceso.
		2. Diagnóstico y diseño del proceso de información al usuario.
1.2	POSICIONAMIENTO DE UN PODER JUDICIAL MÁS CERCANO A LA CIUDADANÍA.	3. Evaluación y ajustes de nueva tecnología.
		4. Entrega de información al usuario “que puede hacer solo en el proceso judicial”.
1.3	NUEVO PLAN DE COBERTURA Y ACCESO AL PODER JUDICIAL.	5. Sistema de gestión de peritos y martilleros.
		6. Entrega de Información e implementación de remates judiciales on-line.
1.4	PROFUNDIZACIÓN DE MECANISMO DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS (SARC) DENTRO DE LAS COMPETENCIAS DEL PODER JUDICIAL	1. Programa de Formación Ciudadana
		2. Evaluación, nuevos diseños y ejecución de la iniciativa.
1.5	MODELO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE PEQUEÑAS CUANTÍAS.	1. Ampliación del Programa de Justicia Móvil.
		2. Implementación de tribunales mixtos en localidades sin tribunal actualmente.
1.6	MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS JUDICIALES	3. Evaluación y gestión del recambio de mesones por cubículos de atención y cultura de atención asociada.
		4. Creación de Centros de Observación y Control de Cumplimiento de Medidas de Protección (COCMP)
1.7	MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS JUDICIALES	1. Fomento de las salidas tempranas: mediaciones, conciliaciones y avenimientos.
		2. Diseño sistema apoyo SARC.
1.8	MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS JUDICIALES	1. Diseño mecanismo respuesta a pequeñas cuantías.

1.2 PLAN DE ACCIÓN EJE ESTRATÉGICO CALIDAD

PROGRAMA EJE 2: CALIDAD		PROYECTO
2.1	IMPLEMENTACIÓN DE PROCESO ÚNICO DE TRAMITACIÓN Y REGISTRO (IMPLEMENTACIÓN BPM)	1. Proyecto de reducción de los tiempos de tramitación de tribunales.
		2. Envío y recepción de oficios y exhortos en forma electrónica.
		3. Uso y tramitación electrónica de documentos.
		4. Utilización de plantillas de resoluciones y formularios inteligentes.
		5. Uso de medios audiovisuales para declaraciones en audiencias.
		6. Implementación de sistemas de grabación de audiencias orales.
		7. Uso de la Firma Electrónica Avanzada con sellado de tiempo y biometría.
		8. Recepción de Documentos Tributarios Electrónicos.
		9. Masificación de uso de sistemas informáticos de tramitación de causas.
		10. Uso de pagos electrónicos, solicitud de devoluciones y trámites asociados.
		11. Masificación de ingresos de demandas y escritos vía web.
		12. Implementación de un nuevo sistema informático integrado de requerimientos.
2.2.	GESTIÓN POR DESEMPEÑO DE TRIBUNALES Y CORTES.	1. Publicación sistemática de estadísticas judiciales.
		2. Rediseño sistema de control y visita de tribunales y cortes.
		3. Control de acceso de intervinientes con huella dactilar.
		4. Registro de abogados suspendidos.
		5. Interconexión: envía sentencias ejecutoriadas a la defensoría.
		6. Fortalecimiento Estructura Organizacional Cortes de Apelaciones
2.3	MODELO DE ATENCIÓN DE USUARIO.	1. Desarrollo de aplicativo APP para teléfonos móviles y Tablet.
		2. Instalación de la Oficina de Informaciones y atención de usuarios
		3. Contact Center.
		4. Módulos de autoconsulta
		5. Implementación de nueva señalética en Tribunales.
		6. Implementación de infraestructura inclusiva.
		7. Generación de nueva información y señalética amigable, cercana e inclusiva.
		8. Instalación de Wi-Fi gratuito en tribunales.
		9. Audiencias Públicas vía web y canal TV digital
		10. Buzones electrónicos, totem y quioscos touch.
		11. Proyecto Multipuerta de Atención.
		12. Avances en el diseño y construcción del Plan Quinquenal de Inversiones.
		13. Adquisición de edificios definitivos para tribunales.
		14. Creación de nuevos Centros de Justicia.
		15. Habilitación de nuevo edificio Institucional de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.
		16. Construcción y habilitación de nuevas salas especiales para declaración de niñas, niños y adolescentes (NNA).
		17. Construcción y habilitación de nuevas salas de espera para NNA en tribunales.
		18. Nuevos servicios para personas con discapacidad.
		19. Uso de notificaciones electrónicas por correo electrónico, SMS y mensajería.
		20. Desarrollo de nueva página web del Poder Judicial y nuevos servicios.
		21. Creación de una Oficina Judicial Virtual de la ciudadanía, con clave única de tramitación, consulta y seguimiento de causas.

PROGRAMA EJE 2: CALIDAD		PROYECTO	
2.4	NUEVO MARCO TIC DE JUSTICIA.	1.	Estudio situación actual y propuestas de desarrollo del nuevo marco TIC.
		2.	Fortalecimiento Plataforma de Seguridad
		3.	Desarrollo de un sistema de gestión documental para el Poder Judicial.
		4.	Interconexión sistema Penal y Familia.
		5.	Piloto de control de detención a través de videoconferencia para zonas extremas

1.3 PLAN DE ACCIÓN EJE ESTRATÉGICO MODERNIZACIÓN

PROGRAMA EJE 3: MODERNIZACIÓN		PROYECTO	
3.1	PREPARACIÓN Y ANTICIPACIÓN REFORMA PROCESAL CIVIL.	1.	Piloto digitalización del proceso (Santiago).
		2.	Implementación de lo que no requiere cambio de ley a nivel nacional.
3.2	INSTITUCIONALIZACIÓN DE MESAS TÉCNICAS DE TRABAJO CON ACTORES DEL SISTEMA JUDICIAL A NIVEL NACIONAL Y LOCAL.	1.	Formalización de instancias de trabajo.
		2.	Alineamiento tecnológico de información – BUD de interoperabilidad (SENAME, FISCALIA, DEFENSORÍA; SERNAM, POLICIAS).
3.3	REFORMA AL GOBIERNO JUDICIAL.	1.	Implementación nuevo Gobierno Judicial (resultados de estudios relacionados).
		2.	Diseño especialización segundas instancias.
3.4	DESCENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y EMPODERAMIENTO DE LAS JURISDICCIONES.	1.	Diagnóstico de auto acordados y propuestas de cambios.
		2.	Rediseño del proceso de descentralización.
		3.	Creación y extensión del servicio de los centros de apoyo especializado.
		4.	Implementación de nuevo sistemas de control interno.
3.5	PLAN MAESTRO DE DESARROLLO Y BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS DEL PODER JUDICIAL EN TODO EL CICLO LABORAL.	1.	Diseño y plan de implementación del nuevo modelo de formación y capacitación de la nueva Academia Judicial.
		2.	Diseño y desarrollo del programa formativo para la gestión el Poder Judicial.
		3.	Diseño y desarrollo del modelo de liderazgo y programa formativo en habilidades directivas para el Poder Judicial.
		4.	Mejoramiento del sistema de concursos públicos de cargos vacantes.
		5.	Diseño de alternativas del nuevo modelo y plan de implementación.
		6.	Diseño y plan de puesta en marcha nueva carrera judicial.
		7.	Implementación programa para la disminución de los riesgos psicosociales y calidad de vida del personal.
		8.	Mejoramiento de clima laboral.
		9.	Alineamiento de la cultura organizacional.
		10.	Proyecto piloto Gestión del Ausentismo.
3.6	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	1.	Diseño del sistema de gestión del conocimiento del Poder Judicial.
		2.	Diseño e implementación del portal de gestión del conocimiento del Poder Judicial.
3.7	NUEVA CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL.	1.	Estudio diagnóstico situación actual y alternativas de desarrollo.
		2.	Reestructuración orgánica.



Diseño y Producción
Gráfica Metropolitana
contacto@graficametropolitana.cl

