



Poder Judicial

República Oriental del Uruguay

PLAN ESTRATÉGICO 2015-2024

MAYO 2015



PLAN ESTRATÉGICO PODER JUDICIAL

CONTENIDO

I Resumen Ejecutivo	2
II Antecedentes	5
III Misión, Visión, Valores y Ejes Transversales	9
IV Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción 2015-2024	11
V Indicadores y Metas	19



I RESUMEN EJECUTIVO



RESUMEN EJECUTIVO

I RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de Planificación Estratégica en el Poder Judicial se inició en el año 2002, y desde entonces se han fijado y alcanzado metas que van desde la apertura de Juzgados en todo el país, la ejecución eficiente del presupuesto obtenido, la concreción de importantes inversiones en infraestructura edilicia e informática y capacitación de funcionarios, entre otras.

Con el objetivo de fortalecer y profundizar este proceso, la Suprema Corte de Justicia se planteó como objetivo elaborar un “Plan Estratégico 2015-2024”, que establezca la Misión, Visión, Valores y Ejes Transversales que deben orientar la Administración de Justicia, y que determine qué acciones estratégicas deberán seguirse para alcanzarlos dentro de un periodo establecido de diez años.

En este sentido, hacia fines del año 2014 y hasta mayo del año 2015 diversos integrantes del Poder Judicial de todo el país (autoridades y funcionarios), así como representantes de la Sociedad Civil, agremiaciones de profesionales y cámaras de empresarios, participaron de Jornadas de Planificación Estratégica y Talleres de Discusión, de dónde surgieron los insumos fundamentales para la elaboración del presente documento.

En particular, se procuró obtener lo siguiente:

- Entendimiento de la situación actual del Poder Judicial,
- Identificar los principales requerimientos de los usuarios internos y externos del servicio,
- Conocer sus aspectos positivos, falencias y desafíos,
- Definir las acciones que deben orientar la gestión hacia el futuro deseado.

Los talleres de formulación, discusión y enriquecimiento del Plan Estratégico, desde miradas internas y externas a la organización incluyeron aproximadamente 190 personas de todos los departamentos del país.

En síntesis y como productos específicos, este documento contiene los principales elementos y reflexiones del proceso de planificación estratégica: Misión, Visión, Valores, Ejes Transversales, Objetivos Estratégicos, Líneas de Acción, Indicadores y Metas.

A continuación se presenta un diagrama que sintetiza la planificación estratégica del Poder Judicial 2015 – 2024. El contenido de cada concepto se desarrollará en los siguientes capítulos del presente documento.



RESUMEN EJECUTIVO

MISIÓN:
Juzgar y hacer ejecutar lo juzgado, para garantizar el ejercicio y la tutela de los derechos de los individuos conforme al ordenamiento jurídico, y la preservación de la convivencia pacífica en el marco del Estado de Derecho

VISIÓN
 Ser y ser vistos como un Poder Judicial:

- Accesible y orientado a la protección oportuna de los derechos de las personas;
 - Con modernos, eficaces y eficientes sistemas de organización y gestión;
- Con vocación de servicio y compromiso en la acción y comunicación con la sociedad

- Independencia
- Responsabilidad
- Integridad y Transparencia
- Compromiso con la Excelencia
- Imparcialidad
- Integración





II ANTECEDENTES



ANTECEDENTES

II ANTECEDENTES

En el año 2002 el Poder Judicial abordó un proceso de planificación estratégica que culminó con la elaboración de documentos de planificación (2005-2009 y 2010-2014). En Setiembre de 2013, con miras a la planificación del período 2015-2024, se retomó la actividad con la creación del Grupo de Planificación Estratégica.

A continuación se presentan las principales objetivos e hitos logrados en el período 2005 – 2014:

Objetivos Estratégicos 2005-2009

- Fortalecer el Servicio de Justicia en todo el país tanto en recursos humanos como materiales,
- Implantación del nuevo SGT informático,
- Fortalecer la gestión administrativa de las sedes jurisdiccionales, de los servicios de apoyo y Defensorías Públicas, y
- Adecuación de Recursos Humanos y sus respectivas remuneraciones.

Objetivos Estratégicos 2010-2014

- Alcanzar las condiciones necesarias para un adecuado ejercicio de la función jurisdiccional en el Poder Judicial desde el punto de vista de los recursos humanos y materiales,
- Propiciar la «Mediación» como medio alternativo de resolución de conflictos y pacificación social, y
- Concretar el salto cualitativo de realizar la gestión de los juzgados a través de un sistema informático que permita llegar al expediente electrónico.

Algunos hitos alcanzados en el período 2005-2014

- Creación de:
 - Juzgados Letrados en todo el país,
 - Tribunal de Apelaciones en lo Penal y de Trabajo de 4º Turno,
 - Centros de Mediación,
- Infraestructura:
 - Adquisición de inmuebles,
 - Finalización de obras e inauguración de sedes,
- Recursos Humanos:
 - Reestructura de la Sección Capacitación que pasó a DIVRRHH luego de suprimir DICCAP,
 - Nuevo Reglamento sobre Calificaciones y Ascensos para Esc. II a VII y R (Ac. 7525),
 - Aprobación de la nueva Escala de Sueldos Porcentual y la nueva estructura de cargos y contratos de Esc. II a VII,
 - Rediseño del Programa de Formación Inicial de aspirantes a Magistrados,
- Tecnología y sistemas de información:
 - Creación de la Red Nacional Judicial (RENAJU) y Portal Corporativo,



ANTECEDENTES

- Incorporación de todas las sedes judiciales y defensorías públicas a RENAJU, llevando la tecnología informática (a través de la OFIMATICA) a juzgados que no la tenían,
- Creación del Centro de Procesamiento de Datos con aplicaciones y bases de datos centralizadas,
- Ley 18.237 que autoriza el uso de domicilio electrónico, y
- Creación de UANE para notificación electrónica, entre otros.



III MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y EJES TRANSVERSA- LES



III MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y EJES TRANSVERSALES

El Poder Judicial ha decidido definir la Misión, Visión, Valores y Ejes Transversales siguiendo los lineamientos establecidos en el Manual de Buenas Prácticas en Planificación Estratégica (MBPPE) elaborado en el marco de la Cumbre Judicial Iberoamericana celebrada en Chile en el año 2014. A continuación se define cada componente de acuerdo al MBPPE y se presenta las definiciones las conclusiones alcanzadas para el plan estratégico 2015-2024:

- **“MISIÓN** (¿Quiénes somos, qué hacemos y para qué?): La misión es la razón de ser de la entidad, su fin o propósito fundamental es una declaración que le da el carácter constitutivo a la organización y a sus acciones, estableciendo un mandato con el que se fijan los propósitos, fines y límites de la organización.
- **VISIÓN** (¿Cómo queremos ser reconocidos?): La visión es una expresión de cómo quiere llegar a ser la entidad en un determinado momento; deben quedar reflejados los valores y principios de la organización que orientan y delimitan el marco de sus acciones y contener aspectos que permitan a los ciudadanos identificar qué pueden esperar de la entidad.
- **VALORES COMPARTIDOS:** Son los elementos fundamentales que rigen la conducta. En ese sentido, son las creencias básicas sobre la forma correcta como debemos relacionarnos con otras personas y con el mundo, desde los que se construye la convivencia, a la vez que la posibilitan a través de los actos de las personas.
- **EJES TRANSVERSALES:** Los ejes transversales, se entienden como líneas que van a atravesar todas las áreas de una empresa, organización, institución, también se entienden como un

elemento principal que se relaciona con todo el quehacer de la institución.”

Durante las Jornadas de Planificación Estratégica realizadas en 2014 y los Talleres de Discusión realizado en 2015 se entendió que la definición de **Misión** dada por la Suprema Corte de Justicia en el marco del Plan Operativo Anual 2004 aprobado el 22 de Marzo de dicho año, contenía los elementos esenciales definidos en el MBPPE y en consecuencia la definición de Misión dada en aquella instancia fue ratificada.

Se entiende que la **Misión** tiene carácter atemporal y no perece (de hecho se encuentra determinada por la Constitución de la República). Sin embargo, sí se modifica el significado que la misma tiene en cada momento del tiempo, de acuerdo al contexto externo e interno, la regulación y los requerimientos de los grupos de interés, entre otros.

A modo de ejemplo, en el acto de inauguración de las Jornadas, el Dr. Pérez Manrique citó que:

- Actualmente ha aumentado la incidencia del tema de los Derechos Humanos en la vida de los ciudadanos, y este tema a su vez tiene una fuerte incidencia en la tarea judicial. Los datos de la realidad han evidenciado la relevancia en temas tales como el derecho a la salud, los problemas vinculados con las libertades sindicales, la libertad al trabajo, la libertad de comunicación y de expresión, las nuevas tecnologías y la fecundación asistida.
- Hoy la evolución ha llevado a que el Poder Judicial sea llamado a participar de grupos de trabajo con la finalidad de construir políticas de infancia, género y salud, entre otras. Todos estos temas suponen un constante desafío y una permanente adaptación de la forma en cómo el Poder Judicial cumple con su Misión respondiendo a las demandas de la sociedad.



MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y EJES TRANSVERSALES

Durante el proceso de planificación estratégica 2015 – 2024, además de ratificar la Misión, se determinaron los contenidos de la Visión, Valores y Ejes Transversales del

Poder Judicial para un horizonte de diez años y alineados a las recomendaciones del MBPPE, según se muestra a continuación:

➤ MISIÓN

Juzgar y hacer ejecutar lo juzgado, para garantizar el ejercicio y la tutela de los derechos de los individuos conforme al ordenamiento jurídico, y la preservación de la convivencia pacífica en el marco del Estado de Derecho.

➤ VISIÓN

Ser y ser vistos como un Poder Judicial:

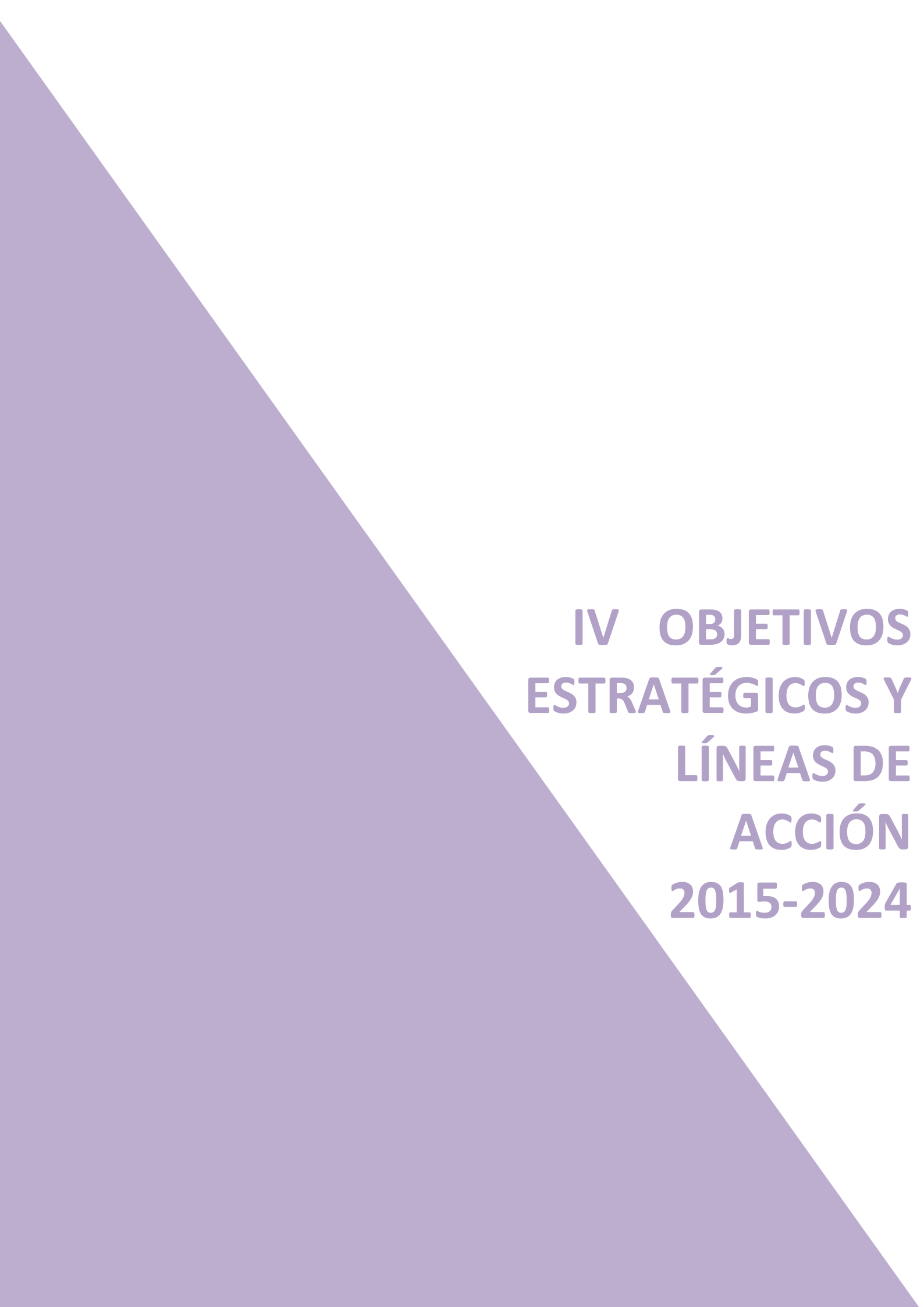
- Accesible y orientado a la protección oportuna de los derechos de las personas;
- Con modernos, eficaces y eficientes sistemas de organización y gestión;
- Con vocación de servicio y compromiso en la acción y comunicación con la sociedad.

➤ VALORES

- **Independencia** - para el desarrollo de las funciones y la toma de decisiones
- **Responsabilidad** – en relación a nuestra forma de actuar
- **Integridad y Transparencia** – en la acción, incluyendo a todos los niveles de la organización y rindiendo cuentas
- **Compromiso con la Excelencia**– como Poder del Estado, para brindar un servicio de calidad a los usuarios
- **Imparcialidad** – actuando en base a criterios objetivos y sin influencias
- **Integración** – mediante el trabajo en equipo y la alineación de objetivos

➤ EJES TRANSVERSALES

- **Ética,**
- **Equidad y Género,**
- **Modernización**
- **Acceso a la Justicia**
- **Calidad**

A large, solid purple triangle is positioned on the left side of the page, extending from the top-left corner towards the bottom-right corner. The rest of the page is white.

**IV OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS Y
LÍNEAS DE
ACCIÓN
2015-2024**



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 2015-2024

IV OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2015-2024

A partir de la Misión, Visión, Valores y Ejes Transversales definidos se aplicaron metodologías y herramientas de análisis (Análisis Externo Macro y Micro, Análisis de los Grupos de Interés - los cuales se detallan en los Anexos), que permitieron concluir en el Análisis FODA del Poder Judicial (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y en la identificación de Objetivos Estratégicos que contribuyen a cumplir la Misión y alcanzar la Visión.

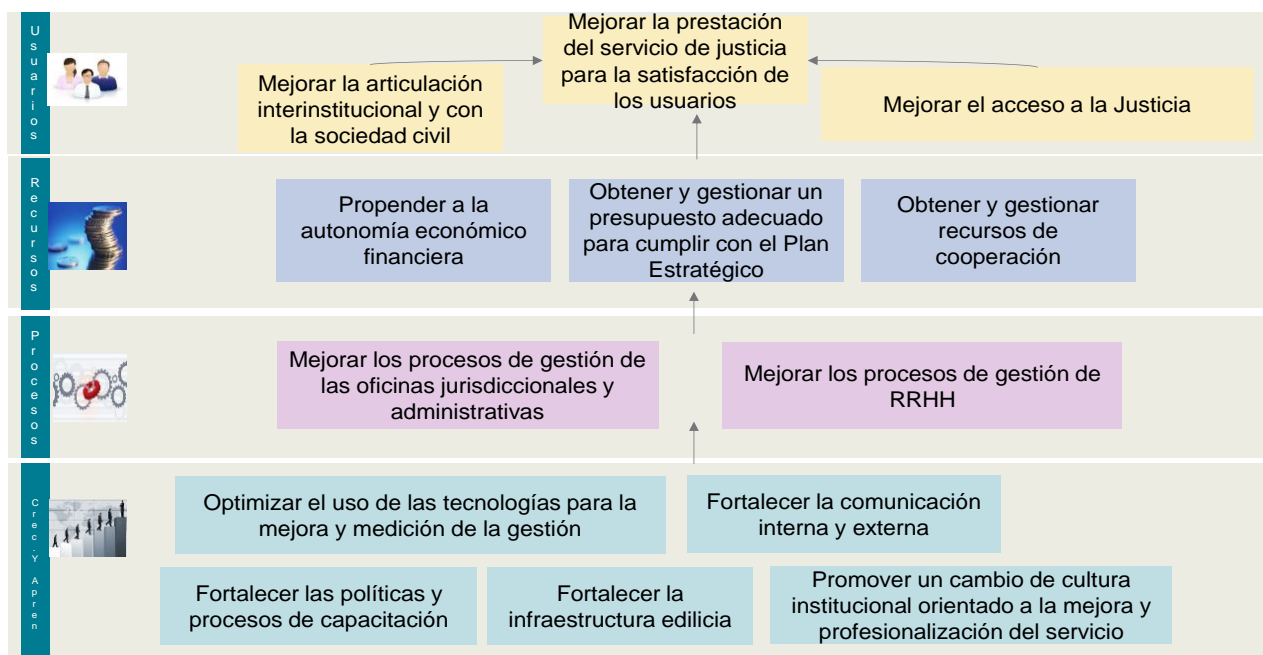
Los Objetivos Estratégicos del Poder Judicial se describen en un mapa estratégico utilizando la metodología de Cuadro de Mando Integral, el cual muestra de forma resumida cómo está compuesta la estrategia de la organización a través de su agrupación en cuatro perspectivas:

- Perspectiva de usuarios (Ciudadanos y demás grupos de interés)
- Perspectiva de recursos financieros
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

En el mapa estratégico los objetivos estratégicos mantienen una relación causa-efecto entre sí. Ello significa que se podrían leer en una relación “si-entonces”. Ejemplo: **Si** se “Fortalece la comunicación interna y externa” (Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje), **entonces** se logrará “Mejorar los procesos de gestión de las oficinas jurisdiccionales y administrativas” (Perspectiva de Procesos).

El fin último de la estrategia del Poder Judicial es “Mejorar la prestación del servicio de justicia para la satisfacción de los usuarios”, objetivo estratégico de largo plazo que se alcanzará luego de poner la estrategia en acción.

Los Objetivos Estratégicos considerados en un horizonte de diez años son los siguientes:



Los objetivos incluidos en el cuadro anterior se descomponen en líneas estratégicas, las cuales contribuyen a alcanzar los mismos a partir de la relación causa-efecto entre cada perspectiva, comenzando por la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.



1 - Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

1.1 - Objetivo Estratégico: Fortalecer las políticas y procesos de capacitación.

Líneas Estratégicas:

- Establecer una política de capacitación, inicial y permanente, donde incidan las calificaciones obtenidas en los cursos para el desarrollo de la carrera judicial, administrativa y del defensor público. Dicha política deberá: considerar capacitaciones previas a cambios o reformas a implementarse, prever distintas modalidades de dictado (como ser presencial, videoconferencias, salas virtuales, entre otras) propendiendo a la descentralización y medir el impacto generado en los capacitados.
- Implementar cursos de capacitación en caso de cambio de materia y capacitación por materia a jueces suplentes.
- Fortalecer la capacitación en temáticas que apoyen la mejora en la gestión, como la atención al usuario, la gestión humana y liderazgo, entre otras.
- Descentralización de la formación del CEJU para la formación de nuevos magistrados y defensores públicos en todo el país.
- Crear espacios de reflexión y sensibilización sobre ética, valores, género, sectores vulnerables, tutelas diferenciales y violencia, dirigidos a Magistrados, Defensores, Peritos y funcionarios.

1.2- Objetivo Estratégico: Fortalecer la infraestructura edilicia

Líneas Estratégicas:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la infraestructura edilicia nacional, así como revisiones periódicas de la misma. Dotar de funcionalidad a los edificios y la disposición de las oficinas debiendo estar en consonancia con el decoro y la dignidad de la justicia, la seguridad, accesibilidad y privacidad, contemplando las distintas necesidades de los usuarios según su rol en el proceso jurisdiccional (testigos, víctimas, victimarios, niños, operadores del sistema, etc.).
- Consolidar la política de trabajo a nivel nacional que aspira a concentrar las sedes en inmuebles propios y centralizar las distintas oficinas en Centros de Justicia. En Montevideo, profundizar la centralización de las oficinas jurisdiccionales.
- Considerar la opinión de los operadores del sistema (jueces, actuarios, técnicos, funcionarios, etc.) en el diseño e implementación de los planes preventivos y de mejora edilicia permanente. Propender a que exista un referente operativo en cada edificio como responsable de la infraestructura edilicia.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 2015-2024

1.3 Objetivo Estratégico: Promover un cambio de cultura institucional orientado a la mejora y profesionalización del servicio.

Líneas Estratégicas:

- Desarrollo e implementación de un plan de sensibilización que permita promover la gestión de calidad, compromiso con la excelencia, trabajo en equipo y una cultura de pertenencia. Dicho plan deberá incluir el establecimiento de metas a corto plazo con revisiones periódicas.
- Desarrollo e implementación de un “Manual de actuación y relacionamiento interno” que establezca la forma de vinculación entre los distintos operadores del sistema, que sea difundido a toda la organización y posteriormente supervisado por un Comité creado a tales efectos.
- Diseñar una política institucional en materia de Derechos Humanos, Género e Infancia, que incluya en la estructura organizacional un servicio que la impulse y gestione.

1.4 Objetivo Estratégico: Optimizar el uso de las tecnologías para la mejora y medición de la gestión

Líneas Estratégicas:

- Revisión y actualización de las políticas en materia informática y tecnológica, y priorización de las mismas con base en un análisis de los procesos del Poder Judicial.
- Fortalecer el área informática en recursos humanos y materiales.
- Tender hacia la universalización de la aplicación del expediente electrónico con miras a una política de cero papel.
- Desarrollar soluciones globales (de alcance nacional) e integrales para la función judicial con una fuerte orientación a usuarios, a la medición de la gestión y a un efectivo sistema de gestión de incidentes.
- Mejorar la comunicación entre las distintas sedes de manera telemática y automatizada a través de los sistemas de gestión.
- Desarrollar soluciones que permitan al Poder Judicial interconectarse con los auxiliares de justicia.

1.5 Objetivo Estratégico: Fortalecer la comunicación interna y externa.

Líneas Estratégicas:

Comunicación interna:

- Diseñar un plan de comunicación interna que defina las políticas, los destinatarios y los medios de comunicación adecuados que aseguren una clara y oportuna circulación de la información, favoreciendo la interacción entre todos los integrantes del Poder Judicial y la adecuada toma de decisiones.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 2015-2024

- Profundizar el vínculo con las asociaciones gremiales para realizar esfuerzos conjuntos que fortalezcan el posicionamiento del Poder Judicial.
- Implementar mecanismos regulares de coordinación del organismo a través de reuniones personales intra oficina, departamentales, regionales y a nivel de todo el país.

Comunicación externa:

- Ahondar en la política de comunicación con el entorno a efectos de mejorar el vínculo de la institución con la sociedad, los medios de comunicación, Poderes y Organismos del Estado.
- Mejorar los servicios de información del Poder Judicial orientados a los usuarios (incluyendo el uso de las tecnologías como herramienta de comunicación) que permita obtener una devolución de los mismos sobre la atención recibida, propuestas y sugerencias al respecto.
- Descentralizar la comunicación con la sociedad teniendo en cuenta las realidades departamentales y regionales.
- Fortalecer la difusión de la función del Poder Judicial a través del contacto con el sistema educativo en todo el país.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 2015-2024

2 - Perspectiva de los Procesos Internos

2.1 Objetivo Estratégico: Mejorar los procesos de gestión de las oficinas jurisdiccionales y administrativas.

Líneas Estratégicas:

- Diseñar e implementar modelos de gestión de calidad para los servicios de los tribunales, defensorías, servicios de apoyo y oficinas administrativas.
- Redactar manuales internos de actuación con el fin de mejorar la eficiencia, estandarizar la gestión y priorizar aquellas actividades que agreguen valor. Dichos manuales deberán difundirse en toda la organización y actualizarse sistemáticamente.
- Elaborar políticas tendientes a eliminar procesos que podrían resolverse en la vía administrativa para que no lleguen a la vía judicial.
- Poner énfasis en la mejora de la atención a los usuarios:
 - ✓ Relevar sus necesidades.
 - ✓ Agilizar el proceso de atención, mediante el ingreso de los casos en el sistema informático en forma directa por parte del abogado, para luego concurrir al juzgado.
 - ✓ Implantar un Sistema de Gestión de Calidad, por sedes y categorías, a partir de un plan piloto.

2.2 Objetivo Estratégico: Mejorar los procesos de gestión de RRHH.

Líneas Estratégicas:

- Mejorar la eficacia y eficiencia del proceso de selección de recursos humanos.
- Crear tribunales de concursos con bases estándar, uniformes y profesionales.
- Revisar y actualizar las políticas de selección, inducción, desarrollo de carrera y traslados de personal de acuerdo a cada escalafón.
- Definir perfiles de funciones, habilidades y competencias de cada cargo, junto con un diagnóstico de los recursos humanos que permita identificar puntos débiles y oportunidades.
- Rediseño del sistema de evaluación de desempeño individual del personal del Poder Judicial.
- Establecer y desarrollar un sistema de reconocimiento al buen desempeño de los funcionarios.
- Relevamiento, procesamiento y retroalimentación organizacional sistemática del clima laboral.
- Definir e implementar una política de salud ocupacional con especial énfasis en la salud mental de los funcionarios.
- Diseñar una política de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el Poder Judicial sobre líneas de acción tendientes a equilibrar desigualdades estructurales.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 2015-2024

3 - Perspectiva de los Recursos

3.1 Objetivo Estratégico: *Propender a la autonomía económico financiera.*

Líneas Estratégicas

- Realizar campañas de sensibilización, orientadas a la ciudadanía y al poder político, respecto a la importancia para el Estado de Derecho de contar con un Poder Judicial con independencia económica y financiera para una efectiva tutela de los derechos sustanciales.
- Promover las reformas necesarias a fin de obtener la independencia económico financiera del Poder Judicial.

3.2 Objetivo Estratégico: *Obtener y gestionar un presupuesto adecuado para cumplir con el Plan Estratégico.*

Líneas Estratégicas:

- Diseñar una metodología para la elaboración del presupuesto, incluyendo la participación de comisiones interdepartamentales e interdisciplinarias.
- Proyectar y defender un presupuesto alineado a los objetivos estratégicos definidos en el presente documento procurando los apoyos sociales y políticos necesarios.
- Coordinar acciones con las asociaciones gremiales orientadas a apoyar el proyecto de presupuesto del Poder Judicial y diseñar una estrategia de acercamiento a formadores de opinión (como ser la prensa) para que colaboren en ese mismo sentido.
- Utilizar los recursos de manera cada vez más eficiente según las prioridades que oportunamente se definan para la ejecución.
- Promover las reformas legislativas necesarias que le permitan al Poder Judicial conservar los ingresos recaudados, eliminar los servicios ajenos al mismo y evaluar la desjudicialización de algunos asuntos de jurisdicción voluntaria, entre otros, que le insumen el dispendio de recursos humanos y materiales en actividades que podrían canalizarse a través de mecanismos no jurisdiccionales.

3.3 Objetivo Estratégico: *Obtener y gestionar recursos de cooperación.*

Líneas Estratégicas

- Impulsar y difundir la suscripción de convenios e intercambios para obtener el apoyo de origen nacional e internacional para la mejora de los servicios.



4 - Perspectiva de los Usuarios

4.1 Objetivo Estratégico: Mejorar la articulación interinstitucional y con la sociedad civil.

Líneas Estratégicas:

- Elaborar protocolos de articulación de la actuación del Poder Judicial con otras instituciones (como ser el Ministerio del Interior, INAU y MIDES entre otros), y definir el rol y atribuciones de los funcionarios designados como representantes del Poder Judicial a esos efectos.
- Profundización de mecanismos de coordinación de los representantes del Poder Judicial en los diversos ámbitos interinstitucionales.
- Implantar protocolos de articulación con otras instituciones y realizar un seguimiento y evaluación de su gestión.
- Promover instancias de diálogo con los diversos sectores de la sociedad, a efectos de hacer más eficiente el servicio de justicia.

4.2 Objetivo Estratégico: Mejorar el acceso a la justicia.

Líneas Estratégicas:

- Mejora de la accesibilidad territorial y física al sistema de justicia.
- Definir y desarrollar políticas que tengan como objetivo el abatimiento de los costos (impuestos y tasas judiciales), profundizando la gratuidad del servicio.
- Hacer efectiva la aplicación de las “100 Reglas de Brasilia” para el Acceso a la Justicia de las Personas en Situación de Vulnerabilidad.
- Jerarquizar la función de la Defensoría Pública dotándola de los recursos necesarios (humanos, materiales y tecnológicos) que le permitan cumplir adecuadamente y a nivel nacional su función, propiciando la descentralización de las mismas en todo el país y profundizando la gratuidad del servicio.
- Profundizar y ampliar la política de autocomposición de conflictos a través de la extensión de la mediación, inclusive en materia penal.

4.3 Objetivo Estratégico: Mejorar la prestación del servicio de justicia para la satisfacción de los usuarios

- Propender a la especialización de los juzgados del Interior por materia.
- Mejorar la dotación de Equipos Técnicos Multidisciplinarios en el interior del país.

La ejecución de los objetivos y las líneas estratégicas de las cuatro perspectivas del mapa estratégico contribuirán igualmente a alcanzar este último objetivo estratégico de mejorar la **prestación del servicio de justicia para la satisfacción de los usuarios** del Poder Judicial.



V INDICADORES Y METAS



V INDICADORES Y METAS

Para lograr medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, se ha definido un sistema de indicadores que comprende:

- metas que traducen la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica, así como
- indicadores de resultados (que miden que los objetivos se estén logrando) y de actuación (que evalúan cómo se están logrando). Estos indicadores buscan medir el desempeño de la organización basándose en aspectos financieros y cualitativos de la gestión.

El objetivo es permitir a la organización evaluar el desempeño de la gestión desde un punto de vista integral, midiendo también aquellos aspectos que no pueden ser evaluados a través de balances y herramientas de gestión financiera.

El sistema de indicadores parte de las relaciones causa-efecto que existen entre los objetivos estratégicos, y busca que las relaciones entre ellos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

Para cada indicador se plantean metas a corto (a 2 años), mediano (entre 3 y 5 años) y largo plazo (entre 6 y 10 años). El grado de cumplimiento de las metas permite conocer, además del estado de los objetivos, el grado de implementación de la estrategia en todos los niveles de la organización.

Asimismo, teniendo en cuenta que la organización actualmente plantea medir nuevos indicadores no considerados anteriormente, fue necesario definir las líneas de base de la medición y analizar su capacidad para medir el avance de los objetivos planteados.

Considerando estos aspectos, en las Jornadas de Planificación Estratégica se definieron los siguientes indicadores y metas:



INDICADORES Y METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	0 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS (no acumula)
4.- Usuarios	4.3-Mejorar la prestación del servicio de justicia para la satisfacción de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del usuario (método Costa Rica o método México). El indicador concreto se definirá una vez aprobada la metodología. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de satisfacción de usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la línea de base basada en los resultados de la primer encuesta de satisfacción de usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la línea de base en un 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la línea de base en un 20%
	4.1-Mejorar la articulación interinstitucional y con la Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de nuevos protocolos definidos e implementados 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General 	<ul style="list-style-type: none"> 2 	<ul style="list-style-type: none"> 5 	<ul style="list-style-type: none"> A definir
		<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de nuevos Convenios firmados 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección General 	<ul style="list-style-type: none"> 2 	<ul style="list-style-type: none"> 3 	<ul style="list-style-type: none"> A definir
		<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de instancias activas en la que participa el Poder Judicial (concurriendo o recibiendo) en actividades con la sociedad civil 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Actas 	<ul style="list-style-type: none"> 35 	<ul style="list-style-type: none"> 40 	<ul style="list-style-type: none"> 50
	4.2-Mejorar el acceso a la Justicia	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de jueces cada 10.000 habitantes por departamento: Análisis de la desviación por departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Estadísticas 	<ul style="list-style-type: none"> A determinar 	<ul style="list-style-type: none"> A determinar 	<ul style="list-style-type: none"> A determinar
		<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de defensores públicos cada 10.000 habitantes por departamento: Análisis de la desviación por departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Estadísticas 	<ul style="list-style-type: none"> A determinar con DINADEF 	<ul style="list-style-type: none"> A determinar con DINADEF 	<ul style="list-style-type: none"> A determinar con DINADEF



INDICADORES Y METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	0 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS (no acumula)
3.- Recursos Financieros	3.1-Propender a la autonomía económico financiera	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de acciones tendientes a la concientización pública a través de los medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> DICOMI 	<ul style="list-style-type: none"> 2 Encuestas 2 Campañas 	<ul style="list-style-type: none"> 3 Encuestas 3 Campañas 	<ul style="list-style-type: none"> 5 Encuestas 5 Campañas
		<ul style="list-style-type: none"> % de personas afines a la autonomía económica del PJ (Encuesta de opinión). 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta Anual del Día del Patrimonio y Encuesta a empresa contratada 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la línea de base obtenida a través de la encuesta en un 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la línea de base en un 15% 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la línea de base en un 20%
	3.2-Obtener y gestionar un presupuesto adecuado para cumplir con el Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> % de participación del presupuesto del PJ en el presupuesto nacional del año anterior 	<ul style="list-style-type: none"> DPP 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en un 10% del porcentaje de participación 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en un 20% del porcentaje de participación 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en un 30% del porcentaje de participación
		<ul style="list-style-type: none"> Presup. ejecutado/Presup. Asignado 	<ul style="list-style-type: none"> DPP 	<ul style="list-style-type: none"> 98% presup. Ejecutado 	<ul style="list-style-type: none"> 98% presup. Ejecutado 	<ul style="list-style-type: none"> 98% presup. Ejecutado
	3.3-Obtener y gestionar recursos de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> Monto de donación recibida 	<ul style="list-style-type: none"> DPP 	<ul style="list-style-type: none"> USD 50.000 anuales 	<ul style="list-style-type: none"> USD 50.000 anuales 	<ul style="list-style-type: none"> USD 50.000 anuales
		<ul style="list-style-type: none"> Nº de nuevos convenios nacionales e internacionales firmados para mejorar los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> DGSA Secretaría de Actas 	<ul style="list-style-type: none"> 1 convenio firmado por año 	<ul style="list-style-type: none"> 1 convenio firmado por año 	<ul style="list-style-type: none"> 1 convenio firmado por año



INDICADORES Y METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	0 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS (no acumula)
2.- Procesos	2.1-Mejorar los procesos de gestión de las oficinas jurisdiccionales y administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de Oficinas con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) implementado / Total de oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> Oficina resp. de la Acreditación en Gestión de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Plan operativo y definición de dónde iniciar el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del plan en oficinas definidas. Plan de replicación 	<ul style="list-style-type: none"> 1 oficina implementada por año
		<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de Oficinas con un SGC certificado / Cantidad de Oficinas con un SGC implementado. 	<ul style="list-style-type: none"> Organismo Certificador DGSA 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> Convenio firmado con organismo certificador 	<ul style="list-style-type: none"> 1 oficina certificada por año a partir del año 7
		<ul style="list-style-type: none"> Tasa de cumplimiento de audiencias = Cantidad de audiencias realizadas / Cantidad de audiencias convocadas por materia 	<ul style="list-style-type: none"> DITEC / DIVIN 	<ul style="list-style-type: none"> Civil amplio: 80% Penal: N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Civil amplio: 90% Penal: definir línea de base 	<ul style="list-style-type: none"> Civil amplio: 90% Penal: mejora respecto a línea de base de un porcentaje a definir luego de conocida la línea de base
		<ul style="list-style-type: none"> Tasa de evacuación o congestión = Asuntos iniciados / Asuntos concluidos (por turno y en promedio) 	<ul style="list-style-type: none"> DPP 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la línea de base 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de línea de base en un % a definir 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de línea de base en un % a definir
	2.2-Mejorar los procesos de gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Calidad del ambiente laboral (la encuesta de clima incluirá la satisfacción del funcionario en el ambiente laboral, elementos que permitan medir el sistema de retribución, las formas de medida de 	<ul style="list-style-type: none"> RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la línea de base y la metodología de medición 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de línea de base en un % a definir 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de línea de base en un % a definir



INDICADORES Y METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	0 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS (no acumula)
		evaluación de desempeño, sistema de desarrollo de carrera y ocupación de vacantes, entre otros)				
1.- Crecimiento y Aprendizaje	1.1-Fortalecer las políticas y procesos de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un plan integral de capacitación que tenga en cuenta todos los perfiles de cargos y los ejes transversales en coordinación con CEJU (debe contemplar atención al usuario, gerencia y liderazgo, ética, equidad y género, reglas de Brasilia y gestión de calidad) 	<ul style="list-style-type: none"> DGSA / CEJU 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de un Departamento de Capacitación dentro de División RRHH (para no magistrados ni defensores) y Plan aprobado 	<ul style="list-style-type: none"> Plan aprobado 	<ul style="list-style-type: none"> Plan aprobado
		<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de funcionarios magistrados y no magistrados que recibieron capacitación (conforme al plan) / funcionarios magistrados y no magistrados totales (respectivamente) 	<ul style="list-style-type: none"> RRHH / CEJU 	<ul style="list-style-type: none"> 60% 	<ul style="list-style-type: none"> 70% 	<ul style="list-style-type: none"> 75%
		<ul style="list-style-type: none"> Nº de funcionarios que ingresan y son capacitados antes de darle destino/ Total de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> 80% ingresos capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> 100% ingresos capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> 100% ingresos capacitados
		<ul style="list-style-type: none"> Cant. Jueces capacitados por cambio de materia /Total Jueces trasladados a distintas materias 	<ul style="list-style-type: none"> CEJU 	<ul style="list-style-type: none"> 80% ingresos capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> 100% ingresos capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> 100% ingresos capacitados



INDICADORES Y METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	0 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS (no acumula)
		<ul style="list-style-type: none"> Cant. Jueces suplentes capacitados /Jueces suplentes 	<ul style="list-style-type: none"> CEJU 	<ul style="list-style-type: none"> 100% jueces capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> 100% jueces capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> 100% jueces capacitados
	1.2-Fortalecer la infraestructura edilicia	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de edificios remodelados/Total de edificios del Poder Judicial previstos para remodelar¹ Nº de edificios con accesibilidad que ocupa el PJ/Nº total de edificios que ocupa el PJ Nº de edificios con medidas de prevención de incendios que ocupa el PJ / Nº total de edificios que ocupa el PJ Grado de avance del Centro de Justicia de Maldonado 	<ul style="list-style-type: none"> DIGEPRO Y DIVARQ DIGEPRO Y DIVARQ DIGEPRO Y DIVARQ DIGEPRO 	<ul style="list-style-type: none"> 4 sedes Informe realizado con % de edificios con accesibilidad física Informe realizado con % de edificios con medidas anti-incendio 1ª Etapa cumplida para sedes penales 	<ul style="list-style-type: none"> 3 sedes 50% de sedes de Montevideo con accesibilidad 50% de sedes de Montevideo con medidas anti-incendio 2ª Etapa para Civil Amplio y Defensoría Pública 	<ul style="list-style-type: none"> 2 sedes 90% de sedes de Montevideo y 50% del interior con accesibilidad 90% de sedes de Montevideo y 50% del interior c/ medidas anti-incendio No aplica
	1.3-Promover un cambio de cultura institucional orientado a la mejora y profesionalización del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Definición e implementación de un Plan de Sensibilización que permita promover la gestión de calidad, trabajo en equipo y cultura de pertenencia Creación de una unidad de asesoría y 	<ul style="list-style-type: none"> DGSA DGSA 	<ul style="list-style-type: none"> Plan aprobado Creación y puesta en 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del plan en función del diseño del plan. A definir 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del plan en función del diseño del plan. A definir

¹ Edificios previstos: CESERPE, DIVIN-DITEC; DIVADM; 25 DE MAYO 500; CENTRO JUSTICIA RIVERA, MERCEDES Y FRAY BENTOS. SEDES PENALES; CENTRO JUSTICIA PAYSANDÚ Y ARCHIVO CENTRAL.



INDICADORES Y METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	0 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS (no acumula)
		monitoreo en la aplicación de políticas en derechos humanos, género e infancia		marcha de la unidad		
	1.4-Optimizar el uso de las tecnologías para la mejora y medición de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de Políticas en materia tecnológica y de asignación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> SCJ – DGSA – DIVIN -DITEC 	<ul style="list-style-type: none"> Documento actualizado 	<ul style="list-style-type: none"> Documento actualizado 	<ul style="list-style-type: none"> Documento actualizado
		<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de Gestión de tribunales de todas las categorías y materias que permitan realizar un seguimiento y medición de la gestión en forma automatizada 	<ul style="list-style-type: none"> DIVIN- DITEC 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema desarrollado 	<ul style="list-style-type: none"> 50% de tribunales con cobertura del sistema de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de tribunales con cobertura del sistema de gestión
		<ul style="list-style-type: none"> Instrumentación de un sistema aleatorio de distribución de asuntos a nivel nacional por medios tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> SCJ / DGSA 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del sistema
		<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Gestión de Defensorías Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> DIVIN - DITEC 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Gestión de Defensorías comprado o desarrollado 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de las Defensorías de Montevideo y Área Metropolitana, con el Sistema de Gestión implementado. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de las Defensorías del Interior con el Sistema de Gestión implementado.



INDICADORES Y METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	0 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS (no acumula)
	1.5-Fortalecer la comunicación interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> Grado de avance en el diseño e implantación de un Plan de comunicación integral (interno / externo) para toda la organización ² 	<ul style="list-style-type: none"> DICOMI-SCJ 	<ul style="list-style-type: none"> Definición del Plan de Comunicación Integral para la organización 	<ul style="list-style-type: none"> 50 % de avance en el cumplimiento del Plan 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % de avance en el cumplimiento del Plan
		<ul style="list-style-type: none"> Grado de avance en el rediseño del Portal intranet de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> DICOMI-SCJ 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y ejecución de un diseño eficiente y amigable para el portal de la intranet de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> En funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> En funcionamiento
		<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de visitas al sitio web de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> DIVIN/DITEC/ DICOMI 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la línea de base 	<ul style="list-style-type: none"> 20% incremento sobre línea base 	<ul style="list-style-type: none"> 30% incremento sobre línea base
		<ul style="list-style-type: none"> Cantidad anual de consultas evacuadas por el servicio de información al público 	<ul style="list-style-type: none"> SIP-DICOMI 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la línea de base (cantidad de respuestas a consultas y/o reclamos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la línea de base en un 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la línea de base en un 20%

² Debería incluir la realización de notas, gacetillas informativas, folletos informativos a usuarios y comunicados de interés difundidos a través del sitio web.