

1463-PLA-2018
Ref. SICE: 1483-17

30 de noviembre de 2018

Licenciada
Silvia Navarro Romanini
Secretaría General de la Corte

Estimada señora:

Le remito el informe 66-PE-2018 de hoy, suscrito por el Ing. Allan Pow Hing Cordero, Jefe del Subproceso Planificación Estratégica relacionado con la propuesta del **Plan Estratégico Institucional 2019-2024**.

Este responde al Plan de Gestión para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Poder Judicial 2019-2024, aprobado en la sesión del Consejo Superior 83-17 del 12 de setiembre de 2017, artículo LXIV y conocido en la sesión de Corte Plena 32-17 del 02 de octubre de 2017; se informa que el mismo es producto de los 36 talleres programados con el personal judicial de las diferentes instancias, representantes gremiales, personas usuarias e instituciones, además de los realizados con la Corte Plena y estrato gerencial, lo que permitió también elaborar una matriz denominada "**Matriz General del PEI 2019-2024**", en el cual se contemplan los compromisos de todas las instancias institucionales involucradas en el cumplimiento del nuevo Plan Estratégico Institucional 2019-2024.

Con el fin de que se manifestara al respecto, mediante oficio 1351-PLA-2018 del 02 de noviembre del 2018, el preliminar de esta matriz de responsabilidades, fue puesta en conocimiento de las siguientes oficinas:

Presidencia de la Corte, Programa 928 Organismo de Investigación Judicial, Programa 929 Ministerio Público, Programa 930 Programa Defensa Pública, Programa 950 Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos, Secretaría General de la Corte, Administración Primer Circuito Judicial de San José, Administración Segundo Circuito Judicial de San José, Administración Tercer Circuito Judicial de San José, Administración Primer Circuito Judicial Zona Sur,



Administración Segundo Circuito Judicial Zona Sur (Corredores) ,Administración Golfito ,Administración Primer Circuito Judicial Alajuela ,Administración Grecia ,Administración Segundo Circuito Judicial Alajuela (San Carlos) ,Administración Tercer Circuito Judicial de Alajuela (San Ramón), Administración Circuito Judicial Cartago ,Administración Turrialba, Administración Circuito Judicial Heredia, Administración Ciudad Judicial San Joaquín de Flores, Administración Primer Circuito Judicial Guanacaste (Liberia),Administración Segundo Circuito Judicial Guanacaste (Nicoya),Administración Santa Cruz, Administración Circuito Judicial de Puntarenas, Administración de Quepos (Aguirre y Parrita),Administración de Osa, Administración Primer Circuito Judicial Zona Atlántica, Administración Segundo Circuito Judicial Zona Atlántica (Pococí),Administración Edificio Anexo A, Segundo Circuito Judicial de San José, Auditoría Judicial,Archivo Judicial,Biblioteca Judicial,Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional, Centro de Conciliación del Poder Judicial,Comisión de la Jurisdicción Agraria,Comisión de la Jurisdicción Civil,Comisión de la Jurisdicción Contencioso Administrativa,Comisión de Acceso a la Justicia,Comisión de la Jurisdicción Penal,Comisión de Buenas Prácticas,Comisión de Construcciones,Comisión de Enlace Corte - OIJ,Comisión de Ética y Valores,Comisión de la Jurisdicción de Familia, Niñez y Adolescencia,Comisión de Género,Comisión de Gestión Ambiental Institucional,Comisión de Justicia Abierta,Comisión de Resolución Alternativa de Conflictos,Comisión de Teletrabajo,Comisión Interinstitucional de Tránsito,Comisión de Transparencia Institucional,Comisión Permanente para el Seguimiento de la Atención y Prevención de la Violencia Intrafamiliar,Comisión Monitoreo y Seguimiento de la Ley de penalización de la Violencia contra la Mujer,Comisión de la Jurisdicción Laboral,Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia,Consejo Directivo de la Escuela Judicial ,Consejo de Administración Primer Circuito Judicial de San José,Consejo de Administración Segundo Circuito Judicial de San José,Consejo de Administración Tercer Circuito Judicial de San José,Consejo de Administración Primer Circuito Judicial Zona Sur,Consejo de Administración Segundo Circuito Judicial Zona Sur (Corredores),Consejo de Administración Golfito, Consejo de Administración Primer Circuito Judicial Alajuela,Consejo de Administración Grecia,Consejo de Administración Segundo Circuito Judicial Alajuela (San Carlos),Consejo de Administración Tercer Circuito Judicial de Alajuela (San Ramón),Consejo de Administración Circuito Judicial Cartago,Consejo de Administración Turrialba,Consejo de Administración Circuito Judicial Heredia ,Consejo de Administración Primer Circuito Judicial Guanacaste (Liberia),Consejo de Administración Segundo Circuito Judicial Guanacaste (Nicoya),Consejo de Administración Santa Cruz,Consejo de Administración Circuito Judicial de Puntarenas,Consejo de Administración Quepos (Aguirre y



Parrita), Consejo de Administración Primer Circuito Judicial Zona Atlántica, Consejo de Administración Segundo Circuito Judicial Zona Atlántica (Pococí), Contraloría de Servicios, Departamento de Artes Gráficas, Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional, Departamento de Proveeduría, Departamento de Seguridad, Departamento de Servicios Generales, Departamento de Trabajo Social y Psicología, Digesto de Jurisprudencia, Dirección de Gestión Humana, Dirección de Planificación, Dirección de Tecnología de Información, Dirección Jurídica, Escuela Judicial, Inspección Judicial, Oficina de Atención a la Víctima de Delitos, Oficina de Control Interno, Transparencia y Anticorrupción, Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales, Programa de Justicia Restaurativa, Sala Constitucional, Sala Primera, Sala Segunda, Sala Tercera, Secretaría Técnica de Ética y Valores, Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia y Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales. Como respuesta se recibieron observaciones de algunos de los destinatarios, las observaciones se consideraron en lo pertinente, en el informe que se presenta.

Por último, es importante señalar, que el documento debe estar aprobado en lo que resta de este año 2018, ya que se requiere para iniciar a operar en enero 2019.

Atentamente,

Nacira Valverde Bermúdez
Directora a.i. de Planificación

Copias:

- Presidencia de la Corte
- Programa 926, Dirección, Administración y Otros Órganos de Apoyo
- Programa 927, Servicio Jurisdiccional
- Programa 928, Organismo de Investigación Judicial
- Programa 929, Ministerio Público
- Programa 930, Programa Defensa Pública
- Programa 950, Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos
- Secretaría General de la Corte
- Administración Primer Circuito Judicial de San José
- Administración Segundo Circuito Judicial de San José



- Administración Tercer Circuito Judicial de San José
- Administración Primer Circuito Judicial Zona Sur
- Administración Segundo Circuito Judicial Zona Sur (Corredores)
- Administración Golfito
- Administración Primer Circuito Judicial Alajuela
- Administración Grecia
- Administración Segundo Circuito Judicial Alajuela (San Carlos)
- Administración Tercer Circuito Judicial de Alajuela (San Ramón)
- Administración Circuito Judicial Cartago
- Administración Turrialba
- Administración Circuito Judicial Heredia
- Administración Ciudad Judicial San Joaquín de Flores
- Administración Primer Circuito Judicial Guanacaste (Liberia)
- Administración Segundo Circuito Judicial Guanacaste (Nicoya)
- Administración Santa Cruz
- Administración Circuito Judicial de Puntarenas
- Administración de Quepos (Aguirre y Parrita)
- Administración de Osa
- Administración Primer Circuito Judicial Zona Atlántica
- Administración Segundo Circuito Judicial Zona Atlántica (Pococí)
- Administración Edificio Anexo A, Segundo Circuito Judicial de San José
- Auditoría Judicial
- Archivo Judicial
- Biblioteca Judicial
- Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional
- Centro de Conciliación del Poder Judicial
- Comisión de la Jurisdicción Agraria
- Comisión de la Jurisdicción Civil
- Comisión de la Jurisdicción Contencioso Administrativa
- Comisión de Acceso a la Justicia
- Comisión de la Jurisdicción Penal
- Comisión de Buenas Prácticas
- Comisión de Construcciones
- Comisión de Enlace Corte - OIJ
- Comisión de Ética y Valores
- Comisión de la Jurisdicción de Familia, Niñez y Adolescencia
- Comisión de Género
- Comisión de Gestión Ambiental Institucional



- Comisión de Justicia Abierta
- Comisión de Resolución Alternativa de Conflictos
- Comisión de Teletrabajo
- Comisión Interinstitucional de Tránsito
- Comisión de Transparencia Institucional
- Comisión Permanente para el Seguimiento de la Atención y Prevención de la Violencia Intrafamiliar
- Comisión Monitoreo y Seguimiento de la Ley de penalización de la Violencia contra la Mujer
- Comisión de la Jurisdicción Laboral
- Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia
- Consejo Directivo de la Escuela Judicial
- Consejo de Administración Primer Circuito Judicial de San José
- Consejo de Administración Segundo Circuito Judicial de San José
- Consejo de Administración Tercer Circuito Judicial de San José
- Consejo de Administración Primer Circuito Judicial Zona Sur
- Consejo de Administración Segundo Circuito Judicial Zona Sur (Corredores)
- Consejo de Administración Golfito
- Consejo de Administración Primer Circuito Judicial Alajuela
- Consejo de Administración Grecia
- Consejo de Administración Segundo Circuito Judicial Alajuela (San Carlos)
- Consejo de Administración Tercer Circuito Judicial de Alajuela (San Ramón)
- Consejo de Administración Circuito Judicial Cartago
- Consejo de Administración Turrialba
- Consejo de Administración Circuito Judicial Heredia
- Consejo de Administración Primer Circuito Judicial Guanacaste (Liberia)
- Consejo de Administración Segundo Circuito Judicial Guanacaste (Nicoya)
- Consejo de Administración Santa Cruz
- Consejo de Administración Circuito Judicial de Puntarenas
- Consejo de Administración Quepos (Aguirre y Parrita)
- Consejo de Administración Primer Circuito Judicial Zona Atlántica
- Consejo de Administración Segundo Circuito Judicial Zona Atlántica (Pococí)
- Contraloría de Servicios
- Departamento de Artes Gráficas
- Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional
- Departamento de Proveeduría
- Departamento de Seguridad
- Departamento de Servicios Generales



- Departamento de Trabajo Social y Psicología
- Digesto de Jurisprudencia
- Dirección de Gestión Humana
- Dirección de Planificación
- Dirección de Tecnología de Información
- Dirección Jurídica
- Escuela Judicial
- Inspección Judicial
- Oficina de Atención a la Víctima de Delitos
- Oficina de Control Interno, Transparencia y Anticorrupción
- Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales
- Programa de Justicia Restaurativa
- Sala Constitucional
- Sala Primera
- Sala Segunda
- Sala Tercera
- Secretaría Técnica de Ética y Valores
- Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia
- Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales
- Archivo

NVB/bls

REF. 896-2017; 1071-2017; 1312-2017; **1483-2017**; 1844-2017; 151-2018; 252-2018; 330-2018; 484-2018; 638-2018; 736-2018; 755-2018; 851-2018; 865-2018; 1085-2018; 1151-2018; 1186-2018; 1232-2018; 1229-2018; 1261-2018; 1246-2018; 1172-2018 y 1637-2018.



Poder Judicial -Dirección de Planificación
San José - Costa Rica

Telf. 2295-3600 / 3599 Fax. 2257-5633 / Apdo. 95-1003 / planificacion@poder-judicial.go.cr

30 de noviembre de 2018

Licenciada
Nacira Valverde Bermudez
Directora de Planificación

Estimada señora:

En atención al acuerdo del Consejo Superior, en sesión 83-17 celebrada el 12 de setiembre de 2017, artículo LXIV, en el que se aprueba el informe 1365-PLA-2017 denominado "Plan de Gestión para la Formulación del Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial (PEI).

Le informo que mediante el oficio 1351-PLA-2018 del 2 de noviembre de 2018 esta Dirección remitió la "Matriz General PEI 2019-2024" a todas las instancias institucionales involucradas en el cumplimiento del nuevo Plan Estratégico Institucional 2019-2024, solicitando en un plazo de 8 días naturales, analizar y enviar las observaciones que estimaran pertinentes, considerando que ese contenido será el principal referente para la elaboración de los Planes Anuales Operativos de los próximos 6 años.

Al respecto, se recibieron observaciones de las siguientes instancias: Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia; Organismo de Investigación Judicial; Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito; Despacho de la Presidencia de la Corte; Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional; Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia; Digesto de Jurisprudencia; Dirección de Gestión Humana; Dirección Jurídica; Comisión Interinstitucional de Tránsito; Defensa Pública; Departamento de Trabajo Social y Psicología; Comisión de la Jurisdicción Agraria y Agroambiental; Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional; Oficina de Control Interno, Transparencia y Anticorrupción; Dirección Ejecutiva; Comisión de Gestión Ambiental Institucional; Escuela Judicial; Programa de Justicia Restaurativa; Dirección de Gestión Humana; Ministerio Público; Unidad de Acceso a la Justicia; Dirección de Gestión Humana; Dirección de Tecnología de la Información y el Centro de Conciliación del Poder Judicial.

En virtud de lo anterior, le remito la Propuesta del Plan Estratégico Institucional 2019-2014 donde se incorporaron las observaciones recibidas.

Este informe fue elaborado por Ellen Villegas Hernández, Graciela Lugo Solano, Eimy Solano Castro, Miguel Mc Calla Vaz y Eder Arias Vargas; profesionales del Subproceso de Planificación Estratégica.

Atentamente,

Máster

Allan Pow Hing Cordero, Jefe
Subproceso de Planificación Estratégica

Copia. Archivo

bls

Ref.

896-2017; 1071-2017; 1312-2017; **1483-2017**; 1844-2017; 151-2018; 252-2018; 330-2018;
484-2018; 638-2018; 736-2018; 755-2018; 851-2018; 865-2018; 1085-2018; 1151-2018;
1186-2018; 1232-2018; 1229-2018; 1261-2018; 1246-2018; 1172-2018 y 1637-2018.



PEI

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL

**PLAN ESTRATÉGICO
PODER JUDICIAL COSTA RICA
2019-2024**

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
CAPITULO 1: METODOLOGÍA	17
1.1. ANTECEDENTES	17
1.2. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PEI 2019-2024	19
1.3. PRINCIPIOS ORIENTADORES	21
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	21
CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024	23
3.1. MARCO FILOSÓFICO	23
3.1.1. MISIÓN	23
3.1.2. VISIÓN	27
3.1.3. VALORES INSTITUCIONALES	29
3.1.4. EJES TRANSVERSALES	31
3.1.5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES	35
3.2. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024	37
3.2.1. MAPA ESTRATÉGICO	37
3.2.2. TEMAS, OBJETIVOS, ACCIONES Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	38
3.2.3. MATRIZ GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024	43
3.2.4. INICIATIVAS PARA EL PORTAFOLIO INSTITUCIONAL DE PROYECTOS ESTRATEGICOS (PPE) 44	
CAPÍTULO 4: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA JUDICIAL	52
4.1. SISTEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU VINCULACIÓN CON EL SISTEMA PAO 54	
Como parte de los procesos de mejora implementados en el proceso del Plan Estratégico 2019-2024 (PEI 2019-2024), es el desarrollo de un sistema electrónico del PEI, que consiste en un sistema informático diseñado para formular, dar seguimiento y control sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial.....	54
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RIESGOS, FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	54
5.1. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	54
5.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024 ...	57
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES	58
APÉNDICES	59

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial de Costa Rica 2019-2024 es un instrumento de planificación que guía la articulación y el trabajo en equipo del accionar judicial; describe las principales acciones estratégicas que permiten orientar, promover y mejorar los servicios de administración de justicia. El presente documento está compuesto por cinco capítulos.

En el **Capítulo 1**, se presenta una breve reseña histórica de la planificación estratégica en la Institución; el acuerdo de aprobación del modelo y el plan de acción planteado; así como la descripción de la metodología implementada para lograr el cumplir con la formulación del nuevo Plan.

En el **Capítulo 2**, se muestra el detalle del diagnóstico situacional de la institución, que se realizó a partir de la investigación y documentación de información relevante que considera aspectos de índole interno y externo del Poder Judicial.

En el **Capítulo 3**, se incorpora la propuesta del Plan Estratégico Institucional Poder Judicial 2019-2024. En este capítulo, se visualiza el marco filosófico compuesto por la misión, visión, valores institucionales, ejes transversales y políticas institucionales. Estos son los elementos principales que definen el funcionamiento de la Institución, permeables en todo el proceso de planificación estratégica, quehacer diario y toma de decisiones. Además, se presenta el planteamiento del mapa estratégico; compuesto por los temas, objetivos y metas estratégicas, así como el detalle de los indicadores y responsables los compromisos para los próximos seis años.

En el **Capítulo 4** se detalla el Modelo de Gestión Estratégica Judicial, que define el proceso de implementación, seguimiento y evaluación del plan, propuesta que se llevará a cabo por medio del uso de las herramientas automatizadas como son los sistemas de formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), el de Planes Anuales Operativos (PAO), el Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial (SIGA PJ) y el Portafolio de Proyectos Institucionales que utiliza la plataforma de Microsoft Project.

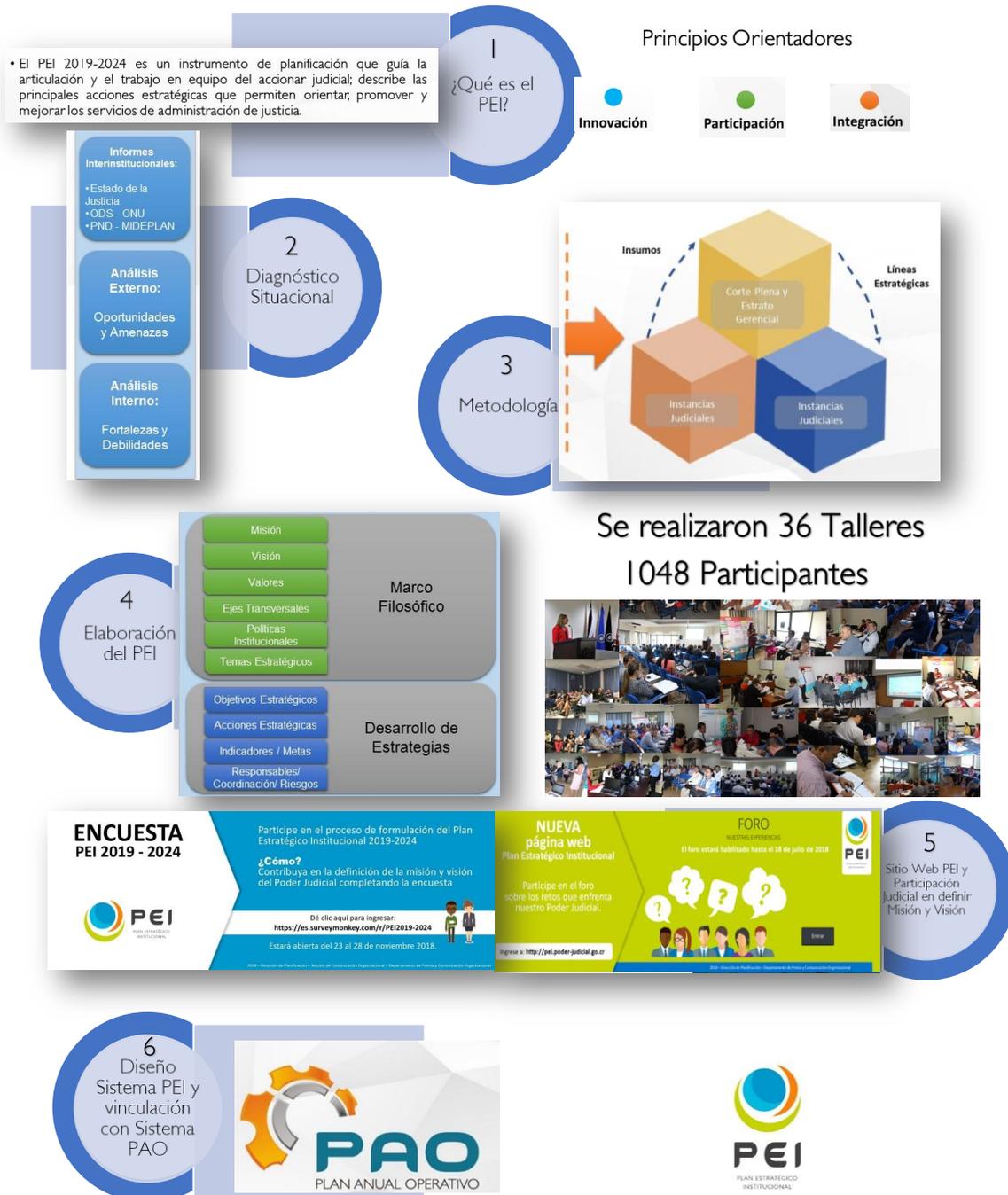
En el **Capítulo 5**, se detallan los riesgos y los factores críticos de éxito del Plan Estratégico Institucional.

En el **Capítulo 6**, se emiten las recomendaciones finales requeridas para valoración por parte de Corte Plena.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

RESUMEN EJECUTIVO

A continuación, se presenta una infografía que resume el proceso para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional 2019-2024, que se presenta en este informe para aprobación de Corte Plena:



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024

CODIGO	DESCRIPCION	INDICADOR	UNIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	ESTADO
1.1
1.2
1.3
1.4
1.5
1.6
1.7
1.8
1.9
1.10

7
Construcción Matriz PEI



Se puso en consulta matriz PEI mediante oficio 1351-PLA-2018

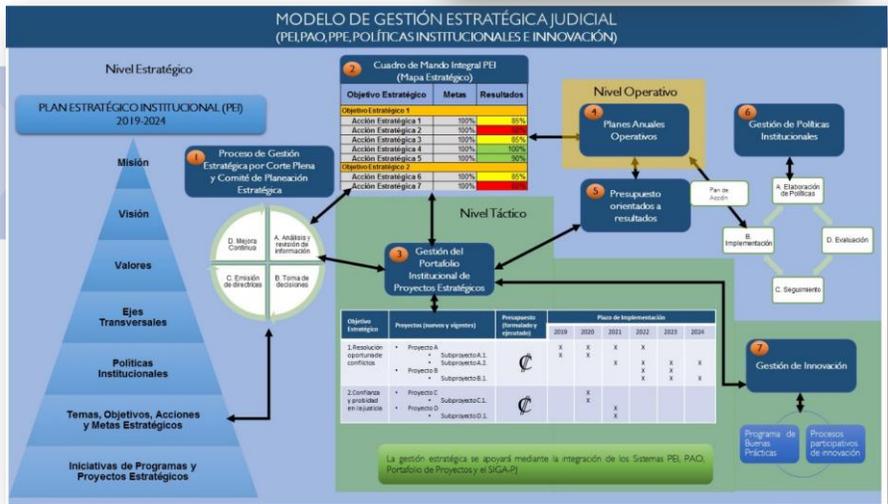
8
Validación Matriz PEI a todas las instancias judiciales



9
Incorporación de observaciones a la Matriz



10
Diseño del Modelo de Gestión Estratégica



11
Presentación del PEI 2019-2024 para aprobación a Corte Plena



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

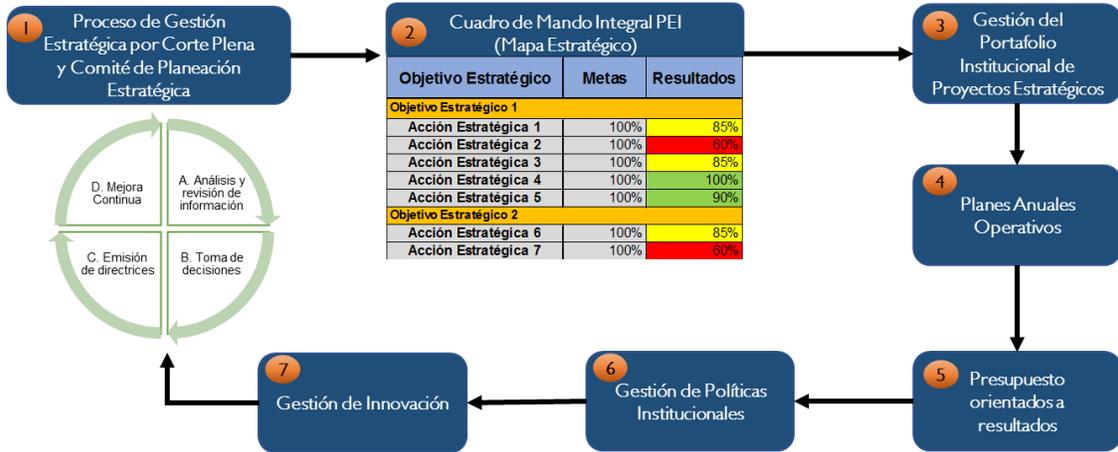


TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	15 TEMAS, OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICOS
1. Resolución oportuna de conflictos	Resolver conflictos de forma imparcial, celer e eficaz, para contribuir con la democracia y la paz social.	Celeridad Judicial, Medidas alternativas, Abordaje integral a la criminalidad, Justicia Restaurativa	
2. Confianza y probidad en la justicia	Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país.	Transparencia y Rendición de cuentas, Participación Ciudadana, Colaboración interna y externa, Probidad y Anticorrupción, Comunicación y Proyección Institucional	
3. Optimización e innovación de los servicios judiciales	Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia.	Servicios tecnológicos, Modalidades alternativas de trabajo, Desarrollo y optimización de servicios y procesos judiciales, Buenas Prácticas, Leyes y Reformas	
4. Gestión del Personal	Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia.	Evaluación del desempeño, Carrera, Reclutamiento y Selección, Bienestar y Salud, Capacitación	
5. Planificación Institucional	Dirigir la gestión judicial en función de las prioridades institucionales con el fin de maximizar el uso de los recursos.	Gestión Estratégica Institucional, Gestión de Políticas Institucionales, Gestión Administrativa por medio del Portafolio de Proyectos Estratégicos	

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA JUDICIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2019-2024



CAPITULO 1: METODOLOGÍA

1.1. ANTECEDENTES

A partir de la aprobación de la Ley 5525 del 18 de mayo de 1974 denominada “Ley de Planificación Nacional”, el Poder Judicial inició un análisis sobre la necesidad de implementar la planificación y programar las actividades de la institución.

En aquel entonces, la institución venía operando según las necesidades y conforme se presentarían los problemas.

El Poder Judicial consciente de implementar procesos de planificación estratégica que contribuyeran a definir planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo, ha desarrollado los siguientes planes estratégicos:

El primer Plan Estratégico Institucional del periodo 2000-2005 fue aprobado por Corte Plena en sesión 16-2000 del 10 de abril del año 2000, artículo III. Dicho plan se encontraba constituido por una Misión y Visión, así como por principios inspiradores, valores y áreas estratégicas de la organización. Las áreas estratégicas que contemplaba este plan fueron:

- a. Simplificación y celeridad de los procesos judiciales.
- b. Estructura organizacional funcional, horizontal y participativa.
- c. Administración del Recurso Humano.
- d. Capacitación, especialización y actualización del Recurso Humano.
- e. Tecnología de información y telecomunicaciones.
- f. Comunicación.
- g. Justicia como servicio público de calidad.
- h. Fortalecimiento de los Valores Institucionales.
- i. Fortalecimiento de la independencia del Poder Judicial y del administrador de justicia.

El segundo Plan Estratégico Institucional del periodo 2007-2012, fue aprobado por la Corte Plena en sesiones de los días 20, 21 y 24 de julio de 2006. En este ejercicio fueron formulados cinco planes; el del Poder Judicial, el Ministerio Público, la Defensa Pública, el Organismo de Investigación Judicial y el de los Circuitos Judiciales. Cada uno de estos planes contaba con misión, visión, un análisis FODA, temas estratégicos, acciones estratégicas, cronograma y responsables. En el caso del Plan Estratégico General (Poder Judicial), se establecieron los siguientes temas estratégicos:

Sostenimiento de una tendencia alcista de la carga de trabajo, que, pese al aumento de la eficiencia en la resolución de casos en varias materias, mantiene elevado el retraso judicial que es necesario disminuir.

- a. Necesidad de aumentar la eficacia del Poder Judicial como instrumento de justicia y paz social.
- b. Fortalecimiento de la gestión del cambio respecto de la reforma judicial.
- c. Mejora en el funcionamiento de los órganos de decisión política del Poder Judicial.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

- d. Mejoramiento del sistema de administración institucional.
- e. Definición de modelos de despacho gestión judicial y administrativa de acuerdo con las especificidades de cada jurisdicción.
- f. Articulación orgánica y funcional con los órganos auxiliares.
- g. Fortalecimiento del proceso general de la planificación institucional.
- h. Establecimiento de un sistema integrado de evaluación y rendición de cuentas.
- i. Necesidad de consensuar y consolidar la política estratégica de recursos humanos.
- j. Establecimiento de una política institucional de comunicación e información.
- k. Necesidad de un avance sustantivo en el mejoramiento de la calidad del servicio.
- l. Necesidad de institucionalizar operativamente la Política de Equidad de Género.
- m. Fortalecimiento de los valores institucionales del conjunto del Poder Judicial.
- n. Mejoramiento de la infraestructura del Poder Judicial.

El tercer Plan Estratégico Poder Judicial del periodo 2013-2018, fue aprobado por Corte Plena en sesión 12-14 del 24 de marzo de 2014, artículo XXII. Este plan estuvo compuesto por el Plan Estratégico General del Poder Judicial y se desarrollaron planes estratégicos específicos para el ámbito administrativo, Ministerio Público, Defensa Pública, Organismo de Investigación Judicial y el Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos. Los temas estratégicos generales planteados fueron:

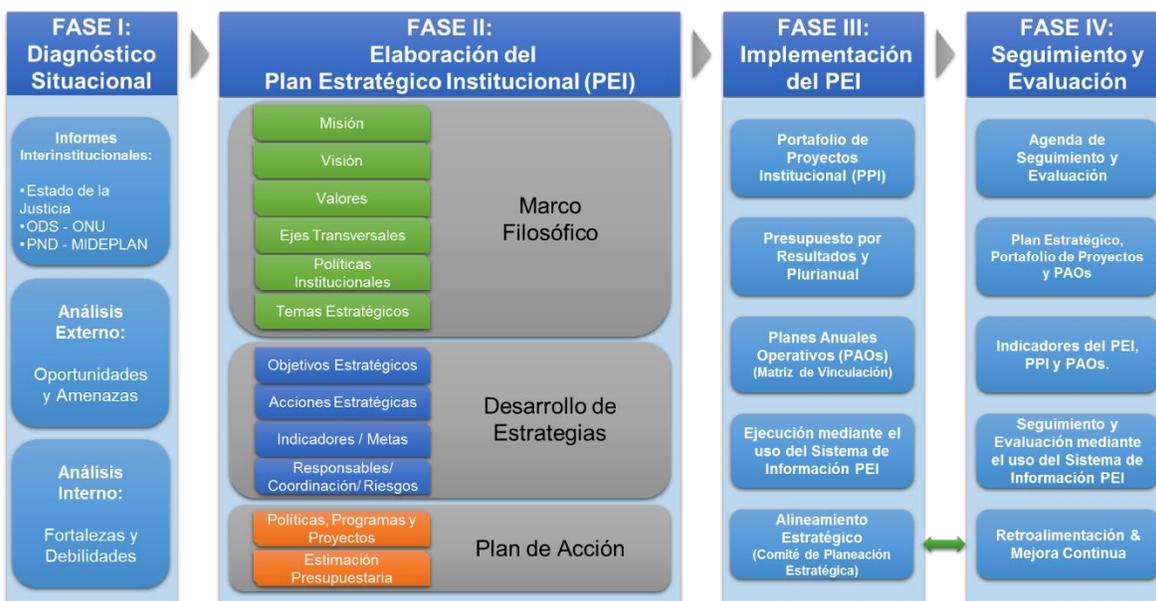
- a. Retraso Judicial.
- b. Modernización (Innovación) de la Gestión Judicial.
- c. Participación Ciudadana.
- d. Gestión del Recurso Humano.
- e. Comunicación.
- f. Transparencia y Rendición de Cuentas.
- g. Planificación Institucional.

En línea con lo anterior, el Poder Judicial desde finales del 2017 inició el proceso de formulación del cuarto plan estratégico, a continuación, se presenta la metodología empleada para su desarrollo.

1.2. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PEI 2019-2024

Mediante acuerdo del Consejo Superior, sesión 83-17 celebrada el 12 de setiembre del 2017, artículo LXIV y acuerdo de Corte Plena, sesión 32-2017 celebrada el 02 de octubre de 2017, artículo XII; se aprueba el Plan y Modelo de Gestión para la formulación del Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial 2019-2024. Este modelo abarcó cuatro fases principales, las cuales se resumen en la siguiente figura:

Figura 1
Modelo de Gestión para el Proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2019-2024



Fuente: Oficio de la Dirección de Planificación 1365-PLA-2017.

En la **primera fase** “Diagnóstico Situacional” se realizó una revisión de la situación del servicio público de administración de justicia por medio de la consulta de los siguientes elementos:

- Análisis Internacional.
- El Estado de la Región.
- Informe CEJA.
- Análisis Nacional.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.
- Informe del Estado de la Justicia.
- Análisis Interno del Poder Judicial.
- Estructura Organizacional.
- Presupuesto.
- Costo de la Justicia.
- Recurso Humano.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

- m. Estadísticas Judiciales.
- n. Movimientos Generales de Trabajo.
- o. Gestiones tramitadas en la Contraloría de Servicios.
- p. La opinión pública y los medios de comunicación.
- q. Plan Estratégico Institucional 2013-2018.
- r. Necesidades de infraestructura y equipamiento.
- s. Gestión de riesgos de tecnologías de información y comunicación.
- t. Políticas del Poder Judicial.
- u. Diagnósticos Institucionales por ámbito (Ministerio Público, Defensa Pública, Organismo de Investigación Judicial).
- v. Diagnósticos Institucionales por los ejes transversales.

Como producto final de esa fase, se construyó el documento “Diagnóstico Situacional del Poder Judicial 2018”, el cual está contenido en el Apéndice 1.

La **segunda fase** “Formulación del Plan Estratégico Institucional 2019-2024” se habilitaron varios mecanismos para captar información:

- a. Se realizaron 36 talleres en los que se tuvo la participación de 1.048 personas correspondientes al ámbito jurisdiccional, el ámbito administrativo, el ámbito auxiliar de justicia, la participación de las comisiones institucionales, las instancias gremiales, las comisiones de personas usuarias, las personas facilitadoras judiciales, las instituciones externas y representantes de la sociedad; además se incluyen los dos talleres realizados con la Corte Plena y el Estrato Gerencial. En el Apéndice 2 se adjunta el detalle de las personas participantes de los talleres.
- b. En el Apéndice 3, se adjuntan las metodologías utilizadas en los 36 talleres; cuyas metodologías fueron participativas.
- c. Se habilitó una página web accesible por medio de la dirección electrónica <https://pei.poder-judicial.go.cr/>, que contiene:
 - i. Información sobre el modelo de gestión del Plan Estratégico Institucional 2019-2024.
 - ii. Calendario, con la programación de talleres y actividades relacionadas al PEI.
 - iii. Documentación relevante como acuerdos y documentos de consulta.
 - iv. El foro, la encuesta y un espacio de recolección de ideas innovadoras, para conocer la opinión y captar propuestas de mejora de la población judicial.
 - v. La galería de fotografías, notas de prensa y videos, que recopilan las experiencias desarrolladas en el proceso de formulación del plan.
- d. Además, se realizaron reuniones de coordinación y validación con las diferentes instancias de la información contenidas en el plan.

Como producto final de esta fase, se recolectaron, analizaron y se tomaron en cuenta las ideas planteadas para la construcción del marco filosófico y la matriz estratégica que

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

guiará el accionar del Poder Judicial en los próximos seis años, la cual se detalla en el capítulo 3.

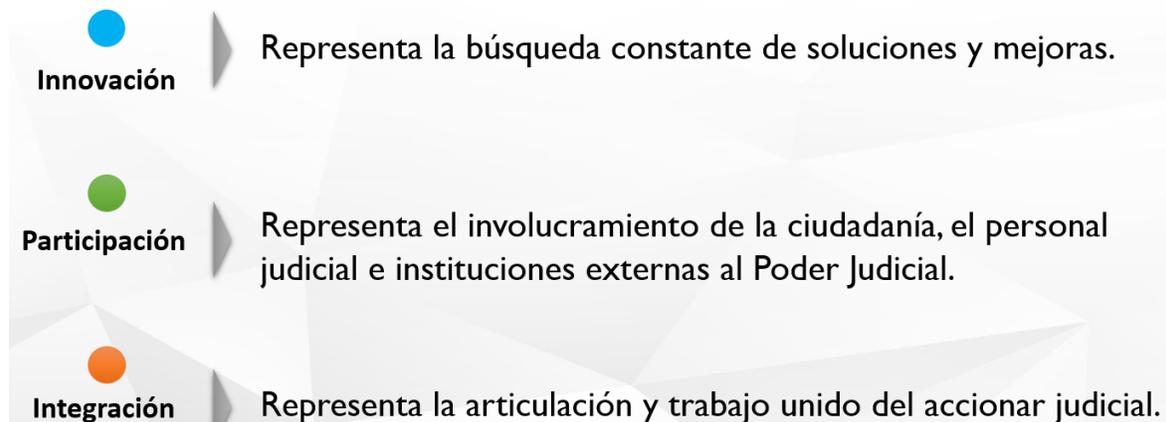
Para la tercera fase “Implementación del Plan Estratégico Institucional” y cuarta fase “Seguimiento y Evaluación”, se cuenta con una propuesta estandarizada que contribuye al mejor control de la información y que apoya los procesos de implantación, seguimiento y evaluación de la estrategia institucional. El detalle del abordaje de estas dos fases se incluye en el Capítulo 4.

1.3. PRINCIPIOS ORIENTADORES

Los principios orientadores que contribuyen en el desarrollo de un adecuado ejercicio de planificación estratégica son los siguientes:

Figura 2

Principios orientadores del Plan Estratégico Institucional 2019-2024



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional tiene por objetivo revisar la situación en la que se encuentra la institución en cuanto al servicio público de administración de justicia, considerando aspectos de índole externo (oportunidades y amenazas), relacionadas al entorno en que se desenvuelve; así como a su funcionamiento interno (fortalezas y debilidades).

En la siguiente figura se desprenden los elementos a considerar en el diagnóstico situacional:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Figura 3

Elementos del Diagnóstico Situacional



Fuente: Elaboración propia.

a. Informes Interinstitucionales

Los informes interinstitucionales son aquellos que han sido preparados por instituciones externas al Poder Judicial, en las que sus resultados se encuentran relacionados con la administración de justicia.

b. Análisis Externo (Situación actual a nivel externo)

Como parte del proceso de análisis de la situación actual en el Poder Judicial, se hace estrictamente necesario realizar un abordaje de las distintas variables y dimensiones externas, para lo cual es indispensable proceder a analizar las siguientes variables:

- i. Percepción y participación de la ciudadanía sobre la imagen y calidad del servicio ofrecido por parte del Poder Judicial.
- ii. Percepción y participación interinstitucional.
- iii. Opinión del Poder Judicial a través de los medios de comunicación.
- iv. Análisis Político-Legal, Económico, Sociodemográfico y Tecnológico.
- v. Político - Legal: Análisis del contexto político del país y su incidencia en el Poder Judicial. Así como el análisis de incidencia de las reformas legales en proyecto y aprobadas por la Asamblea Legislativa.
- vi. Económico: Análisis de la incidencia de las políticas presupuestarias y económicas emitidas por el Ministerio de Hacienda.
- vii. Sociodemográficas: Consiste en el análisis social y demográfico del país, en las que se consideran variables como: sexo, nivel de escolaridad, nivel de criminalidad, índices de desarrollo, entre otras.
- viii. Tecnológico: Incidencia del Gobierno Digital en el Poder Judicial.

c. Análisis Interno (Situación actual a nivel interno)

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Dentro del análisis institucional, es esencial realizar un diagnóstico interno que permita la identificación de fortalezas y debilidades, con el fin de identificar las capacidades institucionales y así definir las acciones estratégicas para el logro de la misión y visión institucional. Por lo anterior, se hace necesario en esta etapa proceder a analizar las siguientes variables:

- i. Estructura organizativa del Poder Judicial.
- ii. Presupuesto Institucional.
- iii. Principales logros obtenidos y pendientes de completar.
- iv. Estadísticas e indicadores de gestión estratégica.
- v. Políticas institucionales.
- vi. Temas estratégicos que representan el quehacer judicial.
- vii. Resultados de evaluación del PEI 2013-2018.

d. Metodología del Diagnóstico Situacional

La metodología utilizada sobre el análisis institucional y las relaciones existentes entre los tres ámbitos: Jurisdiccional, Auxiliar de Justicia y Administrativo, fue mediante la consulta de las siguientes tres interrogantes:

1. ¿Cuáles son los logros que ha alcanzado la Institución, en los últimos cuatro años?
2. ¿Cuáles considera son los grandes retos que se deben enfrentar la Institución durante los próximos seis años?
3. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito o acciones clave que, en su opinión, son necesarios para superar esos grandes retos delimitados en el punto anterior?

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024

3.1. MARCO FILOSÓFICO

El marco filosófico está compuesto por la Misión, Visión, Valores Institucionales, Ejes Transversales y Políticas Institucionales. A continuación, se detalla el contenido de cada uno de estos elementos.

3.1.1. MISIÓN.

La Misión se encuentra definida, según Armijo (2011)¹, como “una descripción de la razón

¹ Fuente: Armijo, Marianela. Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferentes de otras instituciones y justifican su existencia”.

De esta manera, el 6 de septiembre de 2018, en el taller del PEI de Corte Plena y el Estrato Gerencial, se realizó un proceso participativo y sistemático, dirigido por el consultor Roberto Artavia Loría del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), con el fin de revisar la misión y visión institucional y valorar si fuese requerida una actualización de estos elementos.

Como resultado de esta actividad, se elaboraron dos propuestas de actualización de la misión y visión institucional que, posteriormente fueron validadas a nivel institucional a través de una encuesta de opinión, según lo que solicitó el estrato gerencial en el taller indicado.

Para la validación a nivel institucional de la misión y visión se realizó mediante la aplicación de la encuesta que puede ser consultada mediante el siguiente link <https://es.surveymonkey.com/r/PEI2019-2024>, que se remitió los días 23, 26, 27 y 28 de noviembre a toda la población judicial, asimismo, se habilitó un banner en la Intranet en el que se invitaba la participación a todas las instancias. De forma paralela se solicitó la colaboración a las Administraciones Regionales de invitar a la población judicial en participar de la encuesta. Al respecto, se contó con una participación de 491 personas y los resultados obtenidos con los siguientes.

Para consultar la misión institucional se propusieron dos opciones:

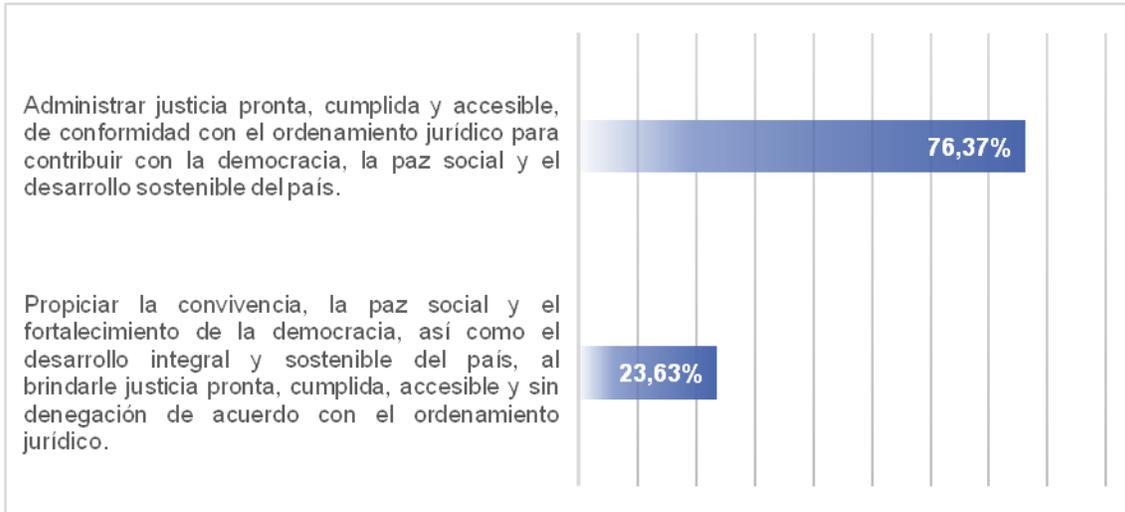
1. Administrar justicia pronta, cumplida y accesible, de conformidad con el ordenamiento jurídico para contribuir con la democracia, la paz social y el desarrollo sostenible del país.
2. Propiciar la convivencia, la paz social y el fortalecimiento de la democracia, así como el desarrollo integral y sostenible del país, al brindarle justicia pronta, cumplida, accesible y sin denegación de acuerdo con el ordenamiento jurídico.

Tal como se muestra en el gráfico siguiente la opción con una mayor votación es la opción número uno.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Figura 4

Resultados de la validación de la misión institucional



Fuente: Encuesta para la validación de la misión y visión del Poder Judicial. Dirección de Planificación.

En cuanto a la consulta para la visión institucional, se presentaron las siguientes opciones:

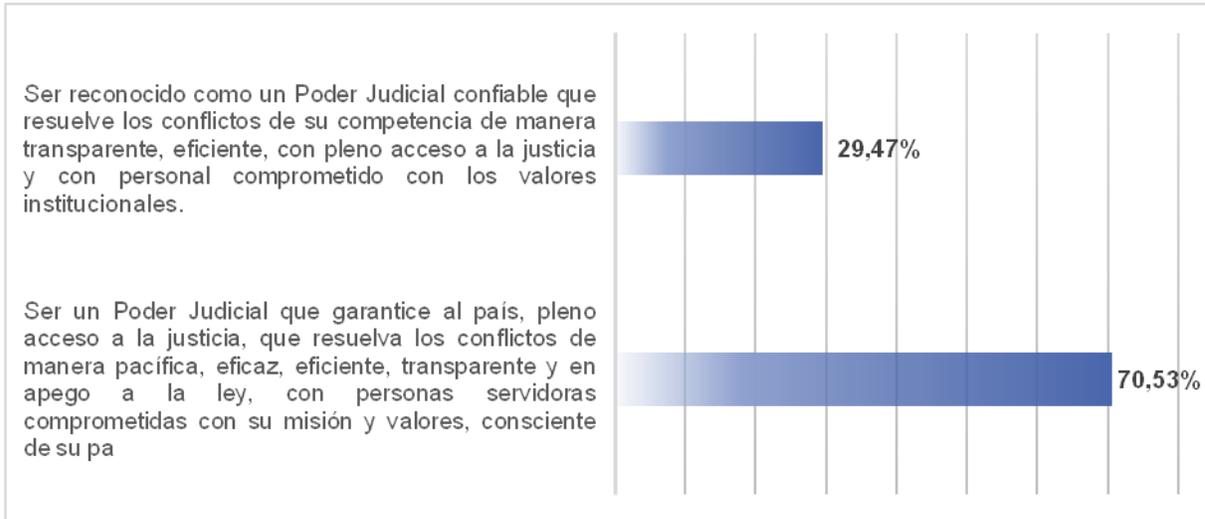
1. Ser reconocido como un Poder Judicial confiable que resuelve los conflictos de su competencia de manera transparente, eficiente, con pleno acceso a la justicia y con personal comprometido con los valores institucionales.
2. Ser un Poder Judicial que garantice al país, pleno acceso a la justicia, que resuelva los conflictos de manera pacífica, eficaz, eficiente, transparente y en apego a la ley, con personas servidoras comprometidas con su misión y valores, consciente de su papel en el desarrollo de la sociedad.

Por consiguiente, la opción número dos, es la que las personas participantes consideran que más representativa de la visión del Poder Judicial.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Figura 5

Resultados de la validación de la misión institucional



Fuente: Encuesta para la validación de la misión y visión del Poder Judicial. Dirección de Planificación.

Producto del análisis de los resultados obtenidos (los cuales pueden ser consultados en el Apéndice 4), se plantea la siguiente propuesta de actualización de Misión para el Poder Judicial:

Figura 6
Propuesta de Misión del Poder Judicial de Costa Rica



Fu

ente: Elaboración propia.

Los elementos constitutivos de la Misión están definidos de la siguiente manera:

a. Administrar Justicia pronta, cumplida y accesible:

Consiste en planificar, organizar y dirigir la institución con el fin de brindar una respuesta de justicia oportuna y expedita (eficiencia), de conformidad con el ordenamiento jurídico (eficacia); así como, establecer los mecanismos requeridos que permitan el derecho de las personas a obtener una respuesta judicial, considerando las condiciones particulares de las diferentes poblaciones que acuden por los servicios institucionales (efectividad).

b. De conformidad con el ordenamiento jurídico:

Se refiere a la resolución de los conflictos acorde al conjunto de normas jurídicas que rigen a la sociedad, tanto nacionales como de orden internacional.

c. Para contribuir con la democracia, la paz social y el desarrollo sostenible del país:

Significa reconocer que el accionar de todas las instancias judiciales tienen un impacto en el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo de una sociedad más pacífica y los distintos factores de desarrollo social, económico, cultural, político, ambiental y tecnológico del país.

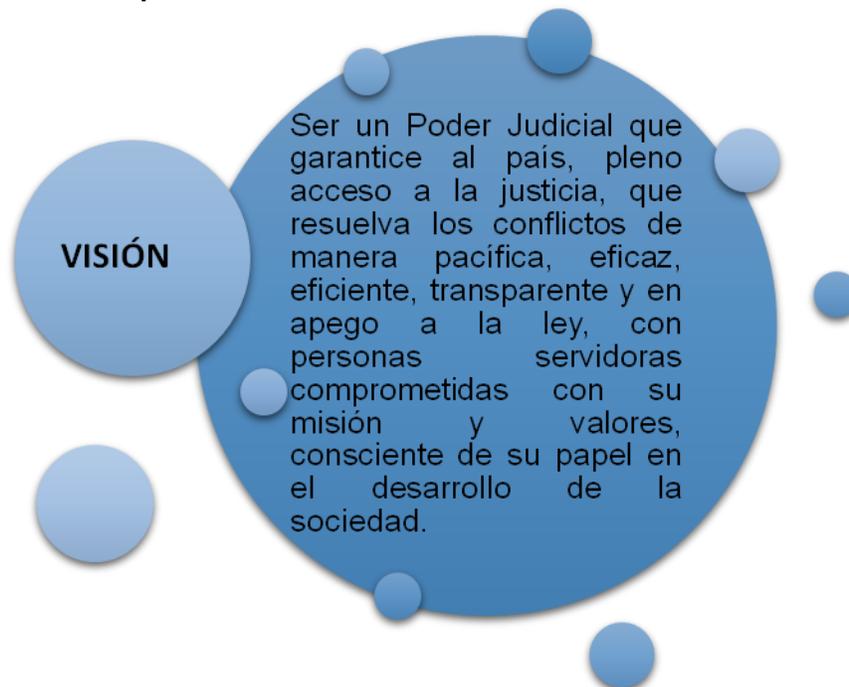
3.1.2. VISIÓN

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Por otro parte, la Visión es concebida como un constructo deseable a futuro, es decir que, la visión según Armijo (2011)², corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Al igual que la misión, la visión tuvo el mismo proceso de construcción (los resultados del análisis pueden ser consultados en el Apéndice 5) y finalmente se obtuvo como resultado la siguiente Visión para el Poder Judicial:

Figura 7
Propuesta de Visión del Poder Judicial de Costa Rica



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se definen los elementos que componen la Visión:

a. Poder Judicial que resuelve los conflictos con pleno acceso a la justicia y de manera transparente:

Se refiere a garantizar el derecho de acceso a la justicia de la ciudadanía y la comprensión de la información pública sin mayores limitaciones que aquellas expresamente establecidas por las leyes; rendir cuentas sobre su gestión y propiciar la integridad, la probidad y el buen gobierno. De forma tal que se rinda cuentas sobre la gestión, con

² Fuente: Armijo, Marianela. Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2011. Publicación de las Naciones Unidas.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

sistemas de información oportunos y comprensibles, logrando el mejor aprovechamiento de los recursos institucionales en el cumplimiento de las labores y garantizando el acceso a los servicios a las diferentes poblaciones que acuden por la prestación de servicios.

b. Poder Judicial que resuelve los conflictos de manera pacífica, eficaz, eficiente y en apego a la ley:

Se refiere a la condición de tener una sociedad que deposite su confianza y delegue la responsabilidad para la resolución de sus conflictos de manera pronta y cumplida al Poder Judicial, conforme al ordenamiento jurídico.

c. Personal comprometido con la misión y los valores institucionales:

Consiste en la necesidad de conocer y aplicar los diferentes valores institucionales en el cumplimiento de la misión, de forma transversal en el quehacer diario, por parte de todo el personal de la institución.

3.1.3. VALORES INSTITUCIONALES.

La Corte Plena en la sesión 32-10 celebrada el 8 de noviembre de 2010, artículo XXII, aprobó el Manual de Valores Compartidos o Código de Ética; documento que desarrolla el significado y las implicaciones conductuales de los valores compartidos del personal judicial, además que orienta la toma de decisiones e inspira las mejores prácticas éticas. Por lo anterior y tomando en consideración las particularidades de los diferentes ámbitos del Poder Judicial, en el Manual se definieron los siguientes valores:

Figura 8

Valores Compartidos del Poder Judicial

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

	<p>INICIATIVA Tenemos la capacidad de orientar la acción innovadora y creativa para hacer mejor nuestras funciones.</p>		<p>INTEGRIDAD Actuamos con rectitud y transparencia.</p>
	<p>COMPROMISO Actuamos con responsabilidad para cumplir nuestros fines.</p>		<p>HONRADEZ Trabajamos correctamente conforme a las normas morales, diciendo la verdad y siendo personas justas.</p>
	<p>RESPONSABILIDAD Cumplimos con los deberes, obligaciones y compromisos, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.</p>		<p>EXCELENCIA Realizamos con alto desempeño todas las acciones.</p>

Fuente: Manual de Valores Compartidos

a. Iniciativa

Este valor suele ser una consecuencia del compromiso y de la responsabilidad. La capacidad de adelantarse a las demás personas en una tarea, de hacer propuestas sin que necesariamente sea parte de nuestras obligaciones, de ir más allá de lo que está formalmente escrito en el cumplimiento de nuestros deberes, simplemente porque es oportuno y razonable hacerlo

b. Compromiso

El compromiso también tiene que ver con la libertad, por cuanto manifiesta la naturaleza obligatoria de la palabra dada, de las obligaciones libremente contraídas. Es decir, si nos ligamos voluntariamente, la única actitud razonable será responder con hechos y con el cumplimiento fiel a las obligaciones contraídas, en virtud del nexo establecido.

c. Responsabilidad

Las manifestaciones de la responsabilidad en el ámbito laboral son precisas y se muestran concretamente en la realización constante y puntual de los deberes encomendados y que fueron libremente asumidos desde el momento en que nos incorporamos al servicio del país en el Poder Judicial.

d. Integridad

Las personas íntegras somos personas rectas, probas, intachables. Se trata de actuar con toda rectitud, de ser decentes en todas nuestras conductas: las que tienen relación con los bienes materiales, las que se refieren a nuestra integridad personal, a la puntualidad y la sensatez que empleamos al momento de hacer comentarios relacionados con otras personas, entre otras manifestaciones.

e. Honradez

La honradez es proceder con integridad y esto va más allá de no atentar contra la propiedad. Las personas que laboramos en el Poder Judicial debemos evitar cualquier situación que ponga en riesgo o en entredicho nuestra probidad, nuestra honestidad, no solo por cuanto exponemos nuestro trabajo, nuestro proyecto de vida, nuestro presente y nuestro futuro, sino también porque en virtud de nuestras funciones, sobre cada uno descansa la fe de la ciudadanía en el sistema democrático y en sus instituciones.

f. Excelencia

Implica la disposición a actuar y pensar bien de la mejor forma posible. Las personas excelentes somos capaces de vivir plenamente nuestra condición humana, ciudadana y laboral. Por tanto, las personas excelentes mantenemos un equilibrio en todos los aspectos de nuestra vida. Esta virtud surge del autoconvencimiento –por iniciativa propia– y representa un compromiso de cada persona por alcanzar siempre los mejores resultados.

En este documento se presenta la versión vigente de los valores y sus descripciones a nivel nacional, la Secretaría Técnica de Valores se encuentra en un proceso de validación y revisión para determinar si es necesaria su actualización.

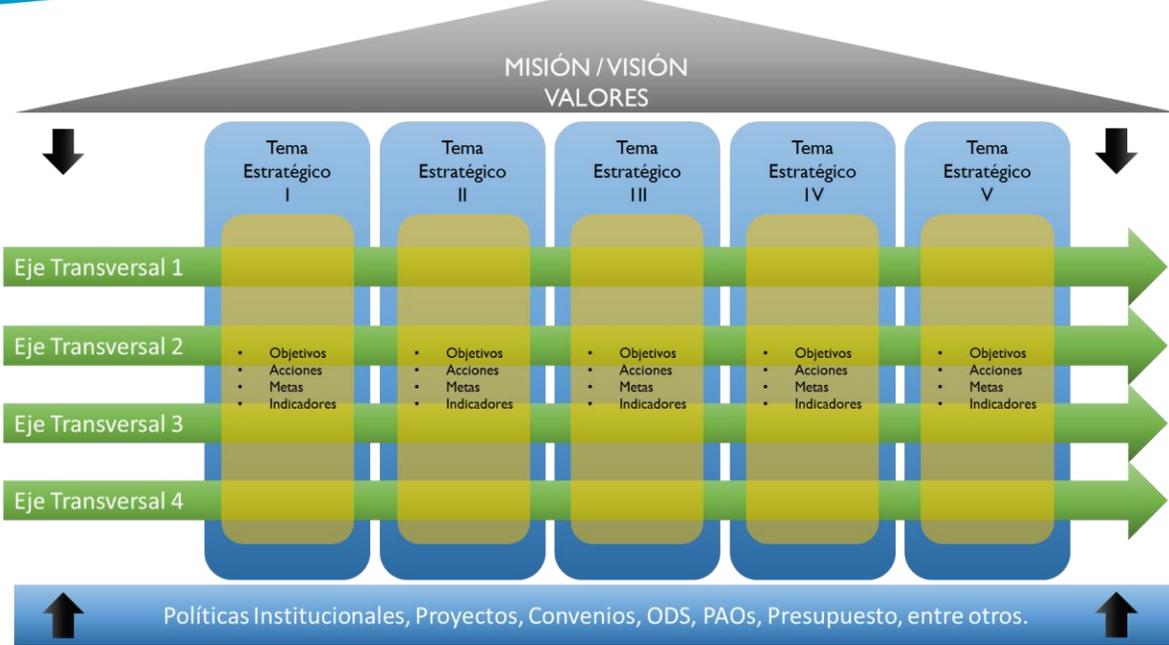
3.1.4. EJES TRANSVERSALES.

Los ejes transversales se pueden describir como los instrumentos interdisciplinarios y priorizados por la Jerarquía, que recorren las áreas estratégicas para articular e integrar el accionar de los diferentes ámbitos de la institución.

Están presentes en el quehacer institucional con el fin de cumplir las obligaciones establecidas en los convenios e instrumentos internacionales, la legislación nacional, la normativa institucional y los compromisos asumidos por el Poder Judicial, para el beneficio de la sociedad.

Figura 5
Representación gráfica del concepto de Ejes Transversales

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración propia.

En los talleres de elaboración del Plan Estratégico Institucional 2019-2024 con Corte Plena y el Estrato Gerencial se revisó la conformación de los ejes transversales, como resultado se obtuvo la siguiente propuesta:

Figura 8
Ejes Transversales para el Plan Estratégico 2019-2024

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Nota: Justicia Abierta comprende los principios de transparencia, participación y colaboración, que se desagregan en las acciones estratégicas.

Fuente: Talleres de formulación del Plan Estratégico Institucional y Corte Plena y el Estrato Gerencial.

A continuación, se presenta la definición técnica de cada uno de los ejes transversales:

a. Valor en el servicio de Administración de Justicia

Basado en el concepto moderno de “valor público” que contiene los términos de servicio, resultado y confianza; la denominación fue adaptada al Poder Judicial, proponiéndose como “valor en el servicio de Administración de Justicia”, entendiéndose como:

“El valor que se genera en la medida que las personas usuarias reconozcan y confíen en los resultados del servicio de administración de justicia como respuesta adecuada a sus necesidades.”

b. Justicia Abierta

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En atención a la aprobación de la Política Institucional de Justicia Abierta³, se incorpora como eje transversal la Justicia Abierta, definida como:

*“Una forma de gestión pública aplicada al quehacer de la administración de justicia que redefine la vinculación entre el Poder Judicial y la sociedad en general, basándose en los **principios de transparencia, participación y colaboración**, con los fines de garantizar el Estado de Derecho, promover la paz social y fortalecer la democracia.”*

c. Innovación

Debido a la modernización de los servicios judiciales y mantenerse actualizados para cubrir las demandas de las nuevas generaciones, se propuso el eje transversal de “Innovación”, cuya definición es la siguiente:

“La búsqueda y aplicación constante de nuevas soluciones, nuevas propuestas y mejoras en el quehacer institucional, a través de un balance entre las personas, la tecnología y los procesos.”

d. Valores Institucionales

La Política Axiológica del Poder Judicial⁴, tiene definido los Valores Institucionales de la siguiente manera:

“Son los elementos fundamentales que rigen la conducta. 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.”

e. Ambiente

La Política Ambiental del Poder Judicial establece que el eje transversal de “ambiente”, dentro de la institución, tiene como función:

“Desarrollar programas que promuevan el uso sostenible de los recursos, previniendo y reduciendo los impactos ambientales generados por sus actividades, en concordancia con la legislación vigente.”

f. Género

En atención a la Política de Igualdad de Género del Poder Judicial⁵ y los compromisos a nivel nacional e internacional por la lucha por la erradicación de la discriminación y la violencia que afecta a las mujeres en particular y a las poblaciones en condición de vulnerabilidad, se mantiene el eje transversal de Género. En línea con lo anterior, la Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia actualizó su definición a la siguiente:

“Garantizar la prestación del servicio de acuerdo con las necesidades y

³ Aprobada por Corte Plena en sesión No. 10, del 12 de marzo de 2018, artículo XIII.

⁴ Aprobada por Corte Plena el 12 de septiembre de 2011.

⁵ Aprobada por Corte Plena en sesión N° 34-05, del 07 de noviembre del 2005, artículo X1V. Modificado el término equidad por igualdad, por Corte Plena, sesión N°38-13 del 09 de setiembre del 2013, artículo XIV.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

demandas de mujeres y hombres, que tomen en cuenta sus características específicas y eliminen todas aquellas prácticas y costumbres que tengan un efecto o resultado discriminatorio por razones de género o de cualquier otra naturaleza; igualmente, garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación entre mujeres y hombres que laboran en el Poder Judicial."

g. Acceso a la Justicia

En línea con lo anterior, la Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia realizó una actualización en la definición del eje Transversal de "Acceso a la Justicia", quedando la siguiente:

"Velar por la incorporación en forma transversal, de la perspectiva de las poblaciones en condición de vulnerabilidad (Población con discapacidad, adulta mayor, privada de libertad, migrante y refugiada, sexualmente diversa, indígena, afrodescendiente, víctimas del delito, víctimas de violencia sexual y doméstica, niños, niñas y adolescentes y personas en conflicto con la ley Penal Juvenil) en todo el quehacer institucional, promoviendo acciones de coordinación con los diferentes actores judiciales, para mejorar las condiciones de acceso a la justicia."

3.1.5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

A continuación, se presenta la lista de las Políticas Institucionales que ha recopilado la Dirección de Planificación a la fecha, que apoyan y fortalecen la labor del Poder Judicial, en su accionar diario. Estas políticas de encuentran en el siguiente enlace:

<https://www.poder-judicial.go.cr/planificacion/index.php/planificacionestrategica/politicas-institucionales>

1. Política de Igualdad de Género del Poder Judicial.
2. Declaración de la Política de Accesibilidad para las personas con discapacidad en el Poder Judicial.
3. Reglas de Brasilia sobre acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad.
4. Política institucional para el acceso a la justicia por parte de la población migrante y refugiada.
5. Política Judicial dirigida al Mejoramiento del Acceso a la Justicia de las Niñas, Niños y Adolescentes en Costa Rica.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

6. Políticas del Programa Hacia Cero Papeles del Poder Judicial.
8. Política Axiológica del Poder Judicial.
9. Políticas para Garantizar el Adecuado Acceso a la Justicia de la Población Adulta Mayor y Personas con Discapacidad.
10. Política Respetuosa de la Diversidad Sexual.
11. Política pública de Justicia Juvenil Restaurativa en Costa Rica.
12. Reglas prácticas para facilitar la aplicación efectiva de la Ley contra la Violencia Doméstica.
13. Política Institucional de Gestión Integral de la Calidad y Acreditación Judicial.
14. Política Institucional contra el hostigamiento sexual.
15. Política Ambiental del Poder Judicial.
16. Política Institucional para el acceso de la justicia de personas afrodescendientes.
17. Política de Participación Ciudadana del Poder Judicial.
18. Políticas del derecho al acceso a la justicia para personas menores en condiciones de vulnerabilidad sometidos al proceso penal juvenil en Costa Rica.
19. Política de Lenguaje Inclusivo.
20. Política de Justicia Abierta para el Poder Judicial de Costa Rica.
21. Política de Igualdad en los Servicios de Gestión Humana.
22. Acceso a la Justicia para Personas Migrantes y Refugiadas.
23. Disposiciones para el acceso efectivo a los procesos judiciales laborales de las personas migrantes, solicitantes de la condición de refugio y refugiadas.
24. Reglas Prácticas para facilitar el acceso a la justicia de las Poblaciones Indígenas.
25. Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Mandela).
26. Política de Igualdad para las Personas con Discapacidad en el Poder Judicial.

3.2. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024

3.2.1. MAPA ESTRATÉGICO

De acuerdo con Miranda (2007)⁶, un mapa estratégico es “una herramienta que resume de manera gráfica la secuencia de las relaciones que se establecen entre los diferentes objetivos que conforman la estrategia.”.

A continuación, en la siguiente figura se muestra el Mapa Estratégico Institucional, que organiza la estrategia y los grandes temas estratégicos, que se traducen en los objetivos estratégicos del Poder Judicial, en función de cuatro perspectivas: sociedad, procesos, aprendizaje y crecimiento organizativo y recursos.

Figura 9
Mapa Estratégico del Poder Judicial de Costa Rica



Fuente: Elaboración propia.

⁶ Miranda Ch., Ronald. Elaboración del Cuadro de Mando Integral. UNA. 2007. Pág. 8.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

3.2.2. TEMAS, OBJETIVOS, ACCIONES Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

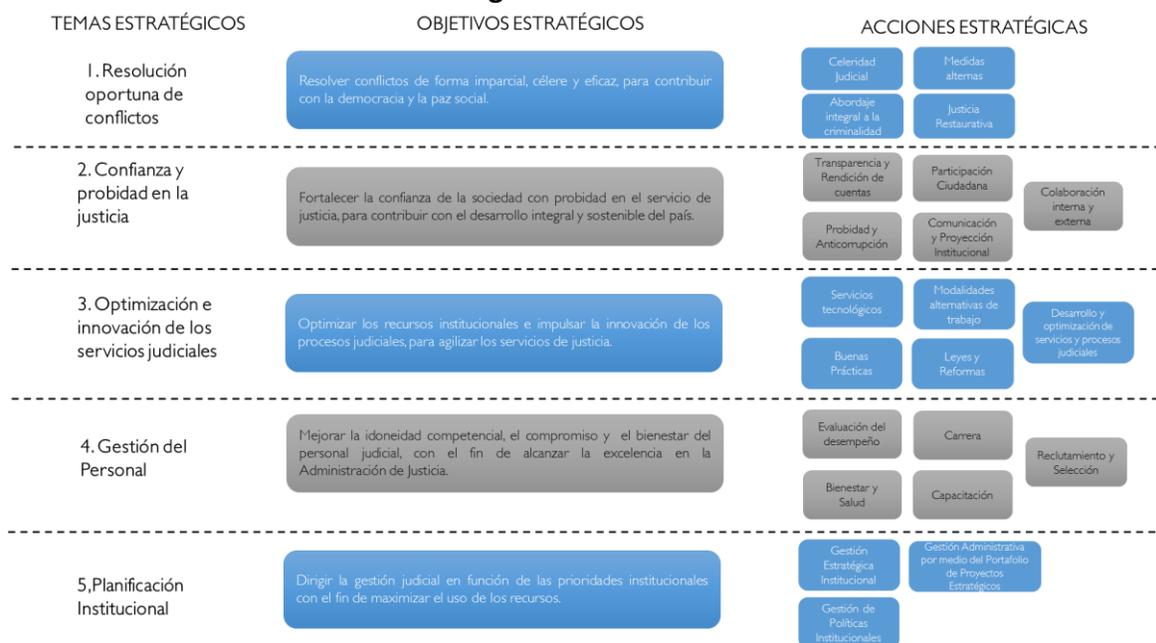
Una de las mejoras realizada al Plan Estratégico Institucional para el periodo 2019-2024, en comparación con los planes anteriores, ha sido su orientación a resultados y carácter estratégico (según se ha consignado en el oficio 1365-PLA-2017); que permitirá a la jerarquía institucional conocer, gestionar y tomar decisiones estratégicas, que tengan incidencia directa en los niveles tácticos⁷ y operativos⁸ de la institución, para el mejoramiento de la administración de justicia.

El contenido de este plan, así como sus indicadores de desempeño, son herramientas metodológicas que permitirán dirigir el accionar del Poder Judicial, para dar cumplimiento al mandato constitucional de justicia pronta y cumplida.

A continuación, se presentan los temas, objetivos y acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial 2019-2024 (para conocer las definiciones de estos conceptos en el Apéndice 6, se incorpora un glosario):

Figura 10

Temas, objetivos y acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2019-2024



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el Plan Estratégico Institucional 2019-2024 del Poder Judicial de Costa Rica, que contiene los temas estratégicos, los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas; así como los resultados con grado estratégico esperado, que será el

⁷ Nivel medio o táctico: Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico.

⁸ Nivel inferior u operativo: Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

referente o indicador, que permitirá evaluar el grado de cumplimiento de la estrategia institucional.

Cuadro 1

Plan Estratégico Institucional 2019-2024 – Tema Estratégico 1

Tema Estratégico 1: Resolución oportuna de conflictos.
<p>Objetivo Estratégico 1:</p> <p>Resolver conflictos de forma imparcial, célere y eficaz, para contribuir con la democracia y la paz social.</p>
<p>Acciones Estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abordaje integral a la criminalidad: Definir e implementar una política de persecución penal y abordaje de la criminalidad, acorde a las realidades sociales y la criminalidad del país. 2. Celeridad judicial: Implementar mecanismos de gestión que permitan aumentar la celeridad judicial de los juzgados y oficinas judiciales. 3. Medidas alternas: Fortalecer la aplicación de las medidas alternas en la solución de conflictos, que contribuyan a agilizar los procesos judiciales y fomentar la paz social. 4. Justicia Restaurativa: Fortalecer a nivel nacional la Justicia Restaurativa para agilizar la resolución de los procesos judiciales y fomentar a la paz social.
<p>Resultado Estratégico Esperado 1:</p> <p>Disminución en la duración de la resolución de los casos por materia y ámbito (Ministerio Público, Defensa Pública y Organismo de Investigación Judicial).</p>

Fuente: Talleres del PEI realizados.

Cuadro 2

Plan Estratégico Institucional 2019-2024 – Tema Estratégico 2

Tema Estratégico 2: Confianza y probidad en la justicia.
<p>Objetivo Estratégico 2:</p> <p>Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país.</p>
<p>Acciones Estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Transparencia y rendición de cuentas: Desarrollar procesos de rendición de cuentas y transparencia institucional, que permitan el derecho de acceso y la comprensión de la información pública, sin mayores limitaciones que aquellas expresamente establecidas por las leyes, haciendo uso de soluciones tecnológicas novedosas. 6. Probidad y anticorrupción: Diseñar estrategias que permitan la prevención y abordaje de los delitos de probidad y corrupción en la gestión judicial. 7. Colaboración interna y externa: Optimizar y desarrollar procesos estandarizados para la gestión técnica y administrativa que involucren a distintos actores sociales en el diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos, planes y otras acciones del Poder Judicial, mediante alianzas, la cocreación y las redes de trabajo y apoyo, con el fin de mejorar la calidad del servicio público que se brinda. 8. Comunicación y proyección institucional: Proyectar la imagen del Poder Judicial mediante la divulgación del quehacer institucional, en la comunidad nacional e internacional. 9. Participación ciudadana: Desarrollar estrategias de participación ciudadana responsables, activas y sostenibles, que contribuya en la toma de decisiones del Poder Judicial y mejoramiento del servicio público.
<p>Resultado Estratégico Esperado 2:</p> <p>Mejora en el grado de confianza de la sociedad sobre el Poder Judicial.</p>

Fuente: Talleres del PEI realizados.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
Cuadro 3

Plan Estratégico Institucional 2019-2024 – Tema Estratégico 3

<p>Tema Estratégico 3: Optimización e innovación de los servicios judiciales.</p>
<p>Objetivo Estratégico 3:</p> <p>Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia.</p>
<p>Acciones Estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Desarrollo y optimización de servicios y procesos judiciales: Implementar procesos estandarizados para la gestión judicial, técnica y administrativa, que agilicen y faciliten el trámite de los asuntos con el fin de mejorar el servicio de justicia brindado. 11. Servicios tecnológicos: Implementar soluciones tecnológicas estandarizadas, innovadoras e integrales para una gestión judicial, técnica y administrativa eficiente. 12. Leyes y reformas: Impulsar la aprobación y revisión de proyectos y reformas de Ley, así como normativa interna que impacten el funcionamiento y estructura del Poder Judicial y sus dependencias. 13. Modalidades alternativas de trabajo: Contar con diferentes modalidades alternas de trabajo que permitan alcanzar los objetivos institucionales y brindar un servicio público de calidad. 14. Buenas prácticas: Participar e involucrar a las oficinas judiciales en el Programa de Buenas Prácticas, con el fin de innovar y mejorar los servicios de justicia.
<p>Resultado Estratégico Esperado 3:</p> <p>Dar cumplimiento oportuno y eficaz en la ejecución de los proyectos estratégicos.</p>

Fuente: Talleres del PEI realizados.

Cuadro 4

Plan Estratégico Institucional 2019-2024 – Tema Estratégico 4

Tema Estratégico 4: Gestión del Personal.
<p>Objetivo Estratégico 4:</p> <p>Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia.</p>
<p>Acciones Estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 15. Evaluación del desempeño: Implementar el sistema integrado de evaluación del desempeño, que permita la mejora en el desempeño integral del personal judicial. 16. Reclutamiento y selección: Mejorar los procesos de reclutamiento y selección con el fin de lograr mayor eficacia en el desempeño de las funciones en los puestos de trabajo. 17. Capacitación: Implementar estrategias de capacitación y formación para mejorar las habilidades y conocimientos del personal en el desempeño de sus funciones, acorde a las necesidades, valores y ejes institucionales. 18. Carrera: Diseñar el modelo de carrera escalonada dirigido al personal de los diferentes ámbitos, considerando la condición de género y vulnerabilidad del personal. 19. Bienestar y salud: Mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por medio de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral del personal judicial.
<p>Resultado Estratégico Esperado 4:</p> <p>Resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño.</p>

Fuente: Talleres del PEI realizados.

Cuadro 5

Plan Estratégico Institucional 2019-2024 – Tema Estratégico 5

Tema Estratégico 5: Planificación institucional.
Objetivo Estratégico 5: Dirigir la gestión judicial en función de las prioridades institucionales con el fin de maximizar el uso de los recursos.
Acciones Estratégicas: 20. Gestión estratégica institucional: Gestionar el proceso de toma de decisiones conforme al contenido del plan estratégico con el fin de administrar los recursos presupuestarios en función de las prioridades institucionales. 21. Gestión de políticas institucionales: Gestionar el desarrollo, implementación y seguimiento de las políticas institucionales para fortalecer la gestión judicial con el fin de mejorar los servicios de justicia. 22. Gestión administrativa por medio del portafolio de proyectos estratégicos: Fortalecer la administración del portafolio de proyectos en la gestión del Poder Judicial, que contribuya en el cumplimiento de los compromisos establecidos en el plan estratégico institucional.
Resultado Estratégico Esperado 5: Resultados de los procesos de formulación y ejecución presupuestaria anual.

Fuente: Talleres del PEI realizados.

3.2.3. MATRIZ GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024

Mediante oficio 1351-PLA-2018, del 2 de noviembre de 2018, la Dirección de Planificación indicó a las instancias judiciales lo siguiente:

“Con relación al Plan de Gestión para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Poder Judicial 2019-2024, aprobado en la sesión del Consejo Superior 83-17 del 12 de setiembre de 2017, artículo LXIV y conocido en la sesión de Corte Plena 32-17 del 02 de octubre de 2017; se informa que producto de los 36 talleres programados con el personal judicial de las diferentes instancias, representantes gremiales, personas usuarias e instituciones, además de los realizados con la Corte Plena y estrato gerencial, se elaboró una matriz denominada “Matriz General del PEI 2019-2024”, en el cual se contemplan los compromisos de todas las instancias institucionales involucradas en el cumplimiento del nuevo Plan Estratégico Institucional 2019-2024. Ver Apéndice 7.

Como parte del proceso se solicita a las instancias que se consignan como responsables y/o coordinadoras de las diferentes metas, efectuar una validación de la matriz adjunta al final de este documento, considerando que este contenido será el principal referente para

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

la elaboración de los Planes Anuales Operativos de los próximos 6 años.”.

Al respecto, se recibieron observaciones de las siguientes instancias: Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia; Organismo de Investigación Judicial; Oficina de Atención y Protección a la Víctima del Delito; Despacho de la Presidencia de la Corte; Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional; Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia; Digesto de Jurisprudencia; Dirección de Gestión Humana; Dirección Jurídica; Comisión Interinstitucional de Tránsito; Defensa Pública; Departamento de Trabajo Social y Psicología; Comisión de la Jurisdicción Agraria y Agroambiental; Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional; Oficina de Control Interno, Transparencia y Anticorrupción; Dirección Ejecutiva; Comisión de Gestión Ambiental Institucional; Escuela Judicial; Programa de Justicia Restaurativa; Dirección de Gestión Humana; Ministerio Público; Unidad de Acceso a la Justicia; Dirección de Gestión Humana; Dirección de Tecnología de la Información y el Centro de Conciliación del Poder Judicial.

De esta manera, cada una de las observaciones ha sido analizada con el fin de emitir el criterio técnico para su incorporación o no en la matriz general del PEI. En el Apéndice 8, se detalla el abordaje brindado a cada una de las observaciones emitidas.

En virtud de lo anterior, se da a conocer la matriz general del Plan Estratégico Institucional 2019-2024, que se adjunta en el Apéndice 9, que será el instrumento de planificación que guiará la articulación y el trabajo en equipo del accionar judicial para los próximos seis años.

3.2.4. INICIATIVAS PARA EL PORTAFOLIO INSTITUCIONAL DE PROYECTOS ESTRATEGICOS (PPE)

Como parte de la estrategia de implementación del Plan Estratégico Institucional 2019-2024, se utilizará el Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos. De esta manera, se presenta a continuación la lista de las iniciativas de los programas de proyectos, las iniciativas de proyectos y los proyectos vigentes; que cada una de las instancias consignadas como responsables en las metas estratégicas en el PEI, deberán gestionar mediante la utilización de la metodología de administración de proyectos, según, la Circular 217-2014: Metodología de Administración de Proyectos Institucionales; y el

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
 acuerdo del Consejo Superior, en sesión 25-17, del 16 de marzo de 2017, artículo XLVII, en el que se aprueba el Plan de la Implementación de la Metodología de Administración de Proyectos Institucionales en el Poder Judicial.

Cuadro 6

Iniciativas de programas de proyectos, iniciativas de proyectos y proyectos vigentes

INICIATIVAS DE PROGRAMAS DE PROYECTOS	INICIATIVAS DE PROYECTOS
1. Estrategias de Persecución Penal y abordaje integral de la criminalidad.	1. Política de Persecución Penal 2. Modelo de abordaje de casos penales de corrupción 3. Modelo de abordaje de casos penales de crimen organizado 4. Modelo de abordaje de casos penales vinculados a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad y vulnerabilizadas 5. Estrategia para el abordaje de la criminalidad no convencional
2. Política institucional integral sobre el tratamiento de los diferentes métodos alternos de resolución de conflictos.	
3. Prevención, control y sanción administrativa-disciplinaria en el Ministerio Público	6. Estrategia de prevención, control y sanción administrativa-disciplinaria en el Ministerio Público 7. Plan de mejoramiento de la Unidad de Inspección Fiscal 8. Modelo de supervisión fiscal.
4. Mecanismos para mejorar los procesos de control sobre la corrupción, tráfico de influencias y conflictos de interés en el Organismo de Investigación Judicial	
5. Reducción de las brechas de riesgo en torno a la prevención y control de la corrupción, el fraude y las faltas a la ética y probidad	
6. Plan de acción de la Política Axiológica del Poder Judicial.	
7. Política de Participación Ciudadana del Poder Judicial.	9. Metodología de la percepción y grado de confianza de la sociedad sobre el Poder Judicial 10. Plan de acción de la Política de Participación Ciudadana del Poder Judicial. 11. Diseño y aplicación de la metodología para la inclusión de la consulta ciudadana en la labor judicial.
8. Estrategias de transparencia y rendición de cuentas	12. Modelo de transparencia y rendición de cuentas 13. Estrategia de rendición de cuentas del Ministerio Público 14. Estrategia de rendición de cuentas de la Defensa Pública

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INICIATIVAS DE PROGRAMAS DE PROYECTOS	INICIATIVAS DE PROYECTOS
	15. Estrategia de rendición de cuentas del Organismo de Investigación Judicial
	16. Estrategia de rendición de cuentas de la Oficina de Atención de Víctimas del Delito
9. Estrategia sobre el acceso y uso interinstitucional e institucional de la información estadística	
10. Estrategias de comunicación y proyección institucional	17. Estrategias de comunicación y proyección institucional
	18. Estrategia de proyección y gestión del Ministerio Público
	19. Estrategia de proyección comunitaria del Ministerio Público
	20. Estrategia de comunicación y proyección de la Defensa Pública
	21. Estrategia de comunicación y divulgación de los servicios de la Oficina de Atención a la Víctima de Delitos y la Unidad de Protección de Víctimas y Testigos
	22. Estrategia de proyección institucional del Organismo de Investigación Judicial
11. Política de Comunicación Integral	
12. Estrategias de Colaboración de la Política de Justicia Abierta	23. Acciones institucionales de Colaboración.
	24. Estrategias de coordinación para el establecimiento de los canales de cooperación interinstitucionales y los procesos de comunicación, en cuanto al abordaje de la criminalidad no convencional.
	25. Estrategias de coordinación de la Defensa Pública
	26. Estrategias de coordinación del Organismo de Investigación Judicial
	27. Estrategias de coordinación de la Oficina de Atención de Víctimas del Delito
13. Estrategias institucionales de cooperación institucional, que propicien el intercambio de buenas prácticas y jurisprudencia relacionada con estándares internacionales de gestión ambiental y resolución de conflictos asociados a los recursos naturales	
14. Reforma de la Ley 8720: Ley de protección a víctimas, testigos e demás sujetos intervinientes en la proceso penal, reformas y adición al Código Procesal Penal y al Código Penal	28. Reforma de la Ley 8720: Ley de protección a víctimas, testigos e demás sujetos intervinientes en la proceso penal, reformas y adición al Código Procesal Penal y al Código Penal

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INICIATIVAS DE PROGRAMAS DE PROYECTOS	INICIATIVAS DE PROYECTOS
	29. Reglamento de la Ley 8720: Ley de protección a víctimas, testigos e demás sujetos intervinientes en el proceso penal, reformas y adición al Código Procesal Penal y al Código Penal
15. Propuesta de Timbre judicial en materia cobratoria y posibles cambios para la presentación de asuntos de determinada cuantía.	
16. Reforma de la Ley Orgánica del Organismo de Investigación Judicial	
17. Modelo de rediseño de procesos.	30. Modelo de rediseño de procesos en Circuitos Judiciales.
	31. Modelo de gestión de despachos mixtos que tramitan la materia de pensiones alimentarias.
	32. Modelo de rediseño de procesos en el Departamento de Ciencias Forenses.
	33. Modelo de rediseño de procesos en el Departamento de Medicina Legal.
	34. Modelo de mejora integral del proceso penal.
18. Modelo integral de traslado y custodia de personas detenidas	
19. Modelo de correlación entre la carga de trabajo y recurso humano del Organismo de Investigación Judicial	
20. Estrategias de optimización de servicios institucionales a las personas en estado de vulnerabilidad y vulnerabilizadas	
21. Modelo integral de atención al público	
22. Plan de acción de la Política de Género y Acceso a la Justicia.	
23. Abordaje a la entrada en vigencia del Código Procesal Agrario.	
24. Abordaje a la entrada en vigencia del Código Procesal de Familia	
25. Plan para la adquisición de bienes muebles e inmuebles del Organismo de Investigación Judicial	
26. Plan de acción de la Política Ambiental	
27. Reglamento que rija las funciones y competencias del Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional.	

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INICIATIVAS DE PROGRAMAS DE PROYECTOS	INICIATIVAS DE PROYECTOS
28. Sistemas de información innovadores para el apoyo del Organismo de Investigación Judicial	
29. Escritorio Virtual y Sistema de Gestión.	35. Eliminación de la brecha de implementación del escritorio virtual y sistema de gestión en todas las materias.
	36. Sistema de Gestión y Escritorio Virtual en los órganos disciplinarios
	37. Seguimiento y monitoreo de las medidas alternas en el Ministerio Público
	38. Nueva versión del Sistema de Gestión de despachos judiciales
	39. Sistema informático de gestión integral de la Defensa Pública
	40. Sistema de gestión técnico y administrativo para los servicios de atención y protección
30. Servicio web que integre un centro de inteligencia de información para acceso y uso interinstitucional e institucional	
31. Plan para la creación de alianzas y convenios de cooperación para implantar una red informática segura entre instituciones	
32. Soluciones tecnológicas para la aplicación de modalidades alternativas de trabajo	
33. Aplicación móvil para el Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales	
34. Soluciones tecnológicas interinstitucionales dirigidas a las personas usuarias	
35. Herramientas ofimáticas	
36. Herramientas de inteligencia de información	
37. Estrategia de dotación e integración de sistemas jurisdiccionales, auxiliar de justicia y administrativo	

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INICIATIVAS DE PROGRAMAS DE PROYECTOS	INICIATIVAS DE PROYECTOS
38. Plan de actualización de la plataforma tecnológica	
39. Plan de cobertura de la plataforma de telecomunicaciones	
40. Plan para la cobertura de la plataforma de telefonía IP	
41. Plan de cobertura de la plataforma de comunicación para el acceso a la red de voz y datos	
42. Plan para la cobertura de la red inalámbrica	
43. Plan de cobertura de acceso a internet	
44. Plan de cobertura de la plataforma de videoconferencias	
45. Sistema de control de acceso a la red (NAC)	
46. Plan para la cobertura de la plataforma de respaldo de datos	
47. Plan para la continuidad del servicio tecnológico.	
48. Centro de Operaciones de Red	
49. Herramientas de aprovisionamiento	
50. Estrategia para la gestión de las tecnologías de información	
51. Política rectora para la gestión de las personas que laboran en el Poder Judicial	
52. Política de carrera policial, científica y técnica-administrativa del Organismo de Investigación Judicial.	
53. Reglamento de carrera profesional de las diferentes instancias del ámbito administrativo	

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INICIATIVAS DE PROGRAMAS DE PROYECTOS	INICIATIVAS DE PROYECTOS
54. Estrategia para la estandarización de los procesos de reclutamiento y selección	41. Estrategia para la estandarización de los procesos de reclutamiento y selección
	42. Sistema Integral Automatizado de Reclutamiento y Selección
55. Modelo integral de evaluación del desempeño	43. Plan de integración de los procesos de Gestión Humana en SIGA-GD
	44. Modelo de evaluación del desempeño en la Fiscalía General.
	45. Modelo de evaluación del desempeño en la Defensa Pública.
	46. Modelo de evaluación del desempeño en el Organismo de Investigación Judicial.
	47. Modelo de evaluación del desempeño en la Oficina de Atención y Protección de Víctimas.
56. Política Integral de Bienestar y Salud Laboral	
57. Estrategias integrales de capacitación.	48. Estrategia de capacitación integral
	49. Sistema de Gestión de Capacitación
	50. Estrategia de capacitación regional
	51. Estrategia de capacitación de la Defensa Pública
	52. Estrategia de capacitación para el Ministerio Público
	53. Estrategia de capacitación para el ámbito administrativo
	54. Estrategia de capacitación para el Organismo de Investigación Judicial
	55. Estrategia de capacitación para la Oficina de Atención a la Víctima de Delitos y Unidad de Protección de Víctimas y Testigos.
58. Modelo de gestión para la planificación estratégica	
59. Modelo de gestión por procesos institucional.	
60. Modelo de Administración de proyectos a nivel institucional.	
61. Modelo de formulación y evaluación de políticas institucionales.	
62. Infraestructura Institucional	56. Modelo de infraestructura universal, carbono neutral y accesible.
	57. Planes de mantenimiento preventivos de infraestructura regional
PROYECTOS VIGENTES	
Selección de Magistrados y Magistradas con garantía de independencia e idoneidad técnica y ética	
Reforma al régimen disciplinario para magistradas y magistrados.	

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INICIATIVAS DE PROGRAMAS DE PROYECTOS	INICIATIVAS DE PROYECTOS
Protocolo de conducta para el personal judicial	
Inicio y procedimiento para un diálogo permanente con la sociedad civil	
Establecimiento de la carrera fiscal y requerimientos en la presentación del informe anual del Fiscal General	
Reforma a la Carrera Judicial	
Evaluación del desempeño	
Plan para la concentración de la Corte Plena en funciones estrictamente de dirección general de la política judicial	
Plan de reforma integral y estructural al proceso penal y lucha contra la corrupción	
Carrera de la Defensa Pública	
Fortalecimiento de la Justicia Restaurativa a nivel regional	

Fuente: Talleres del PEI realizados.

En el Apéndice 10 se incorpora la lista de iniciativas de programas de proyectos y proyectos estratégicos originados del Plan Estratégico Institucional 2019-2024.

CAPÍTULO 4: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA JUDICIAL

Para lograr la efectiva implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024, se define el modelo de gestión estratégica judicial que tiene como finalidad proveer los instrumentos, la información y los procesos relevantes para el apoyo en la toma de decisiones para la efectiva ejecución del PEI y las políticas institucionales.

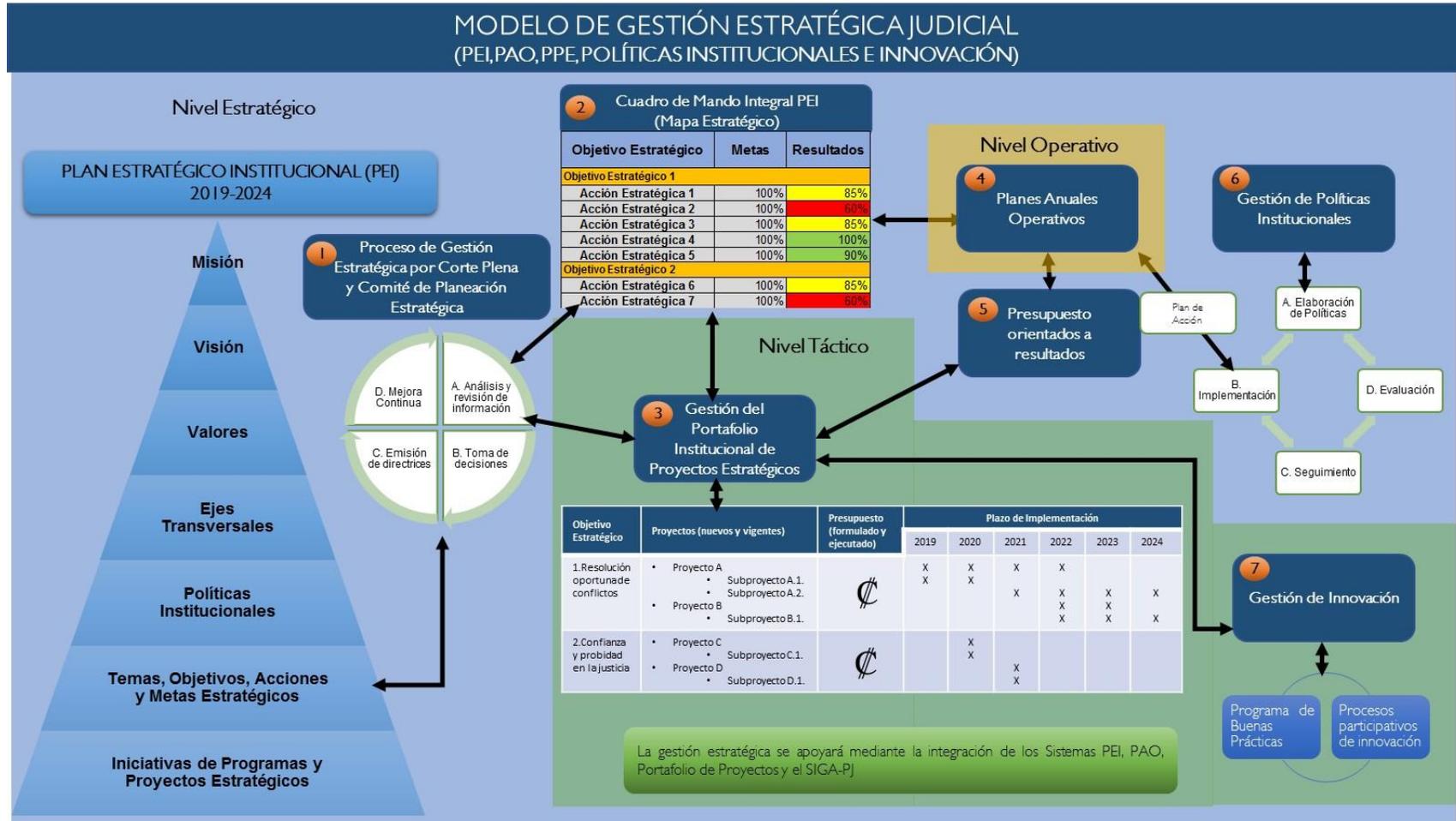
De esta manera, el modelo integra las siguientes herramientas:

- a. Cuadro de Mando Integral (con base en el mapa estratégico institucional).
- b. Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos (PPE).
- c. Planes Anuales Operativos (PAO)
- d. Presupuesto orientado a resultados.
- e. Gestión de Políticas Institucionales.
- f. Gestión de Innovación.

Es importante destacar, que la aplicación de este modelo es de naturaleza sistémica, que se refiere a la combinación de las distintas herramientas de manera simultánea para la toma de decisiones estratégicas, por tanto, no es un proceso lineal, sino multidimensional. En la siguiente figura se muestra el Modelo de Gestión Estratégica, que permite visualizar la integración de los niveles estratégicos (Plan Estratégico Institucional, la Gestión de Políticas Institucionales y el Presupuesto), tácticos (Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos y Gestión de la Innovación) y operativos de la institución (Planes Anuales Operativos).

Para conocer los detalles del Modelo de Gestión Estratégica, ver el Apéndice 11.

Figura 11
Modelo de Gestión Estratégica Judicial



Fuente: Elaboración propia.

4.1. SISTEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y SU VINCULACIÓN CON EL SISTEMA PAO

Como parte de los procesos de mejora implementados en el proceso del Plan Estratégico 2019-2024 (PEI 2019-2024), es el desarrollo de un sistema electrónico del PEI, que consiste en un sistema informático diseñado para formular, dar seguimiento y control sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial.

Asimismo, este sistema permite la vinculación de los compromisos estratégicos con el Sistema de Formulación y Seguimiento de los Planes Anuales Operativos (PAO). De esta manera, las instancias que aparecen como responsables y coordinaciones en el PEI 2019-2024, tendrán el mismo Indicador PEI a nivel de PAO. Por tanto, en la formulación de los planes operativos, para la definición de los indicadores, se procede a definir y asignar un conjunto de metas e indicadores operativos, con base en cada una de las metas del PEI.

De esta manera, con la actualización, que realicen las instancias judiciales, de los avances de las metas contenidas en el Sistema de Formulación y Seguimiento de los Planes Anuales Operativos (PAO), estos resultados se trasladarán automáticamente hacia el Sistema PEI, donde se podrá obtener el grado de avance del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Todo esto con el fin de proporcionar información en línea, para contribuir en una efectiva gestión estratégica judicial.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RIESGOS, FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

5.1. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Dentro del proceso de implementación, se identifican los posibles riesgos asociados al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, el objetivo de esta identificación consiste en definir de manera oportuna los planes de contingencia para la prevención y mitigación del impacto, en los casos que puedan materializarse los riesgos. Ver el siguiente cuadro.

**Cuadro 7
Análisis de Riesgos**

Descripción del Riesgo	RESPUESTA AL RIESGO
Cambios no controlados en el portafolio institucional de proyectos estratégicos.	Elaborar un reglamento donde se defina el procedimiento para la administración del portafolio de proyectos de estratégicos, detallando las normas para la gestión de cambios. El reglamento debe ser aprobado por Corte Plena.
Incumplimiento oportuno de las metas y proyectos definidos dentro del Portafolio de Proyectos Estratégicos. (el personal debe combinar su tiempo en la ejecución de labores operativas y de proyecto).	Se debe brindar apoyo y asesoría a los equipos de proyecto, con el fin de que pueda programarse de manera oportuna las labores. De forma que se creen cronogramas de trabajo realizables en línea con la cantidad de recursos disponibles para cada tarea.
Cambios importantes en la estructura organizacional del Poder Judicial producto de la delimitación de las funciones de Corte Plena y Consejo Superior.	Las instancias del ámbito administrativo deben brindar colaboración y apoyo a las acciones y labores ejecutadas, con el fin de poder agilizar el proceso de reformas y reestructuraciones administrativas que se están llevando a cabo a lo interno de la Corte.
Resistencia al cambio en la aplicación e implementación de nuevas tecnologías, lo que provocaría no alcanzar los resultados y objetivos deseados en los proyectos.	De manera oportuna se debe coordinar con la Dirección de Gestión Humana los procesos de cambio que se lleva implícito la ejecución de cada uno de los proyectos incluidos dentro del Portafolio de Proyectos Estratégicos
Brechas generacionales existentes en la institución, puede generarse temor y resistencia en la ejecución e implementación de algunas iniciativas de proyecto, lo que generaría atrasos en los avances y cumplimiento de las metas del PEI.	Elaborar un plan de gestión del cambio, donde se integre y capacite al personal de mayor edad en el uso y aplicación de las nuevas tecnologías, esto debe ser considerado dentro de cada proyecto nuevo que se implemente
Bajo rendimiento en el desempeño de los proyectos , lo que provocaría no lograr el cumplimiento de las metas del PEI en los plazos previstos, debido a que el personal debe ejecutar las labores, tanto ordinarias como de proyectos.	Se debe realizar una labor de seguimiento, medición y mejora de los proyectos en ejecución, tanto de los líderes de proyecto como de la unidad de proyectos, con el fin de tomar las medidas en caso de que se detecten desviaciones en las líneas base de los proyectos.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

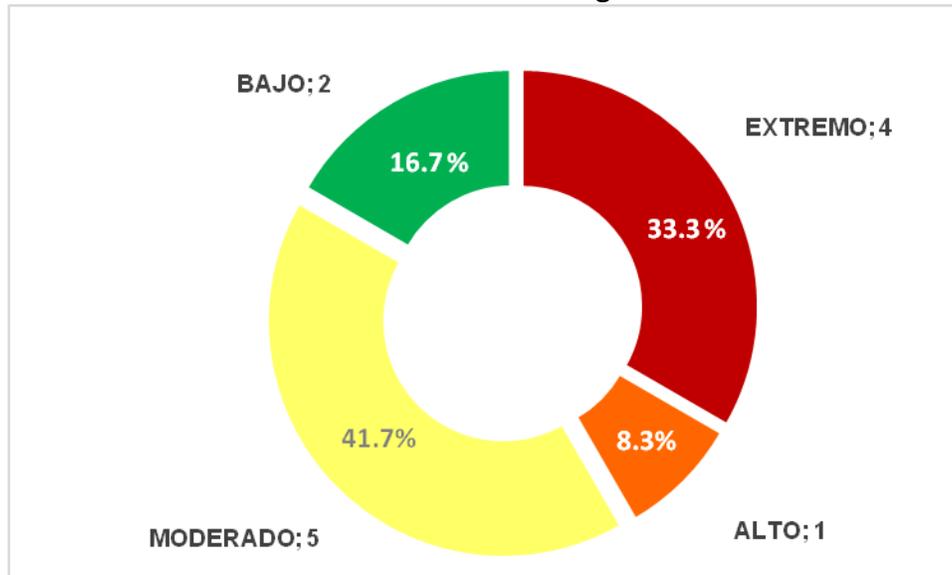
Recortes financieros que afecten las partidas relacionadas con el recurso humano , lo que generaría limitaciones en la ejecución de las tareas relacionadas con los proyectos.	Para mitigar el impacto de las limitaciones de recurso humano, se tiene estimado que las actividades de proyectos puedan ser absorbidas por el personal ordinario de la institución. Esto debe ser reflejado en los cronogramas de proyecto y en los Planes Anuales Operativos
Limitaciones presupuestarias en los próximos años, lo cual puede ocasionar la falta de recursos para la ejecución de los proyectos estratégicos, debido a la situación fiscal que atraviesa el país.	Se debe iniciar a trabajar por medio de presupuesto plurianuales, de forma que se puedan hacer las debidas proyecciones de necesidades, para aquellos proyectos que se prevén tengan una duración mayor a un año.
Incremento en la criminalidad , puede suceder que la capacidad instalada actual de la institución sea insuficiente, lo que provocaría la necesidad de un incremento de recursos para afrontar la situación	Se debe trasladar este riesgo al Poder Ejecutivo, de forma que se tomen acciones para la atención preventiva de la criminalidad a nivel nacional.
Aprobación de nuevas leyes , puede requerirse recursos presupuestarios adicionales, los cuales debido a las limitaciones presupuestarias existentes pueden ser limitados y deba hacerse frente a estas necesidades con el recurso ordinario .	Este riesgo debe ser asumido por la Asamblea Legislativa, de manera que debe prever los recursos necesarios en caso de aprobación de Leyes
Aprobación de nuevas leyes por parte de la Asamblea Legislativa, deba incluirse nuevos proyectos no contemplados en el PEI, lo que provocaría realizar variaciones a la programación definida .	Para los procesos de formulación presupuestaria, se deberá de manera oportuna contemplar los requerimientos de implementación de cada reforma de Ley. Cada Proyecto de Reforma de Ley debe ir acompañado de un análisis de impacto económico, con el fin de que sea utilizado como insumo para determinar la viabilidad de aprobación de las reformas de Ley.
No brindar información oportuna a la opinión pública sobre el Poder Judicial .	Se debe elaborar un Plan de Comunicación Institucional , de forma que se mantenga informada correctamente a la ciudadanía, así como a los medios de comunicación.

Fuente: Talleres realizados PEI.

En la matriz adjunta en el Apéndice 12, se incluye el detalle de los riesgos identificados, donde se define la probabilidad de ocurrencia e impacto que pueda tener en caso de que el riesgo se materialicé. De igual forma, para cada riesgo se definen las medidas de contingencia, así como los responsables de implementar y ejecutar las acciones de prevención.

Del análisis realizado, se obtuvo un total de cuatro riesgos extremos, uno alto, cinco moderados y dos de nivel bajo. Es importante, monitorear contantemente las actividades planteadas, con el fin de prever la aparición o materialización de nuevos riesgos que no hayan sido previamente identificados.

Figura 12
Gráfico de clasificación de los riesgos identificados



Fuente: Elaboración propia.

5.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024

Es importante destacar que, para lograr el cumplimiento exitoso del Plan Estratégico Institucional, dentro del Modelo de Gestión Estratégica, se deben considerar los siguientes aspectos como factores críticos de éxito:

- Definición y aprobación de un reglamento para la Administración del Portafolio de Proyectos Estratégicos.
- Definición y aprobación del procedimiento de alineamiento estratégico.
- Apoyo de los jefes institucionales en la adopción e implementación del Modelo de Integral de Gestión Estratégica.
- Definición objetiva de los criterios para la priorización del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos.
- Analizar de manera oportuna el otorgamiento de los recursos tanto financieros como humanos para la ejecución de los proyectos definidos como prioridad institucional.

- f. Definición y aprobación del procedimiento para la elaboración y cumplimiento de las políticas públicas.
- g. Capacitación y entrenamiento para las instancias estratégicas, responsables de liderar el Modelo de Gestión Estratégica.

CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES

- 6.1. Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, que incluye:
 - 6.1.1. Marco Filosófico: Misión, Visión, Valores Institucionales, Ejes Transversales y las Políticas Institucionales.
 - 6.1.2. Plan Estratégico Institucional: Temas, Objetivos, Acciones y Resultados; así como la Matriz General del Plan Estratégico Institucional 2019-2024; y las Iniciativas para el Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos.
- 6.2. Aprobar el Modelo de Gestión Estratégica Institucional y sus componentes, que incluye los siguientes componentes:
 - 6.2.1. Cuadro de Mando Integral (con base en el mapa estratégico institucional).
 - 6.2.2. Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos (PPE).
 - 6.2.3. Planes Anuales Operativos (PAO)
 - 6.2.4. Presupuesto orientado a resultados.
 - 6.2.5. Gestión de Políticas Institucionales.
 - 6.2.6. Gestión de Innovación.
- 6.3. A la Dirección Jurídica con la colaboración técnica de la Dirección de Planificación, elaborar propuesta de reglamento para la Administración del Portafolio de Proyectos Estratégicos, que incluya: procedimiento para la priorización, asignación de los recursos humanos, financieros y otros para la ejecución de los proyectos.
- 6.4. A la Dirección de Planificación, diseñar propuesta para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas institucionales.

6.5. A la Dirección de Planificación en coordinación con la Dirección de Gestión Humana, preparar y brindar capacitación a la jerarquía institucional (Corte Plena, Consejo Superior, Ministerio Público, Defensa Pública, Organismo de Investigación Judicial y el Estrato Gerencial) sobre el Modelo de Gestión Estratégica.

APÉNDICES

APÉNDICE 1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Apéndice 1
Diagnóstico Situac

APÉNDICE 2 PARTICIPACIÓN EN LOS TALLERES DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PODER JUDICIAL 2019-2024



Apéndice 2.docx

APÉNDICE 3 METODOLOGÍAS UTILIZADAS EN LOS 36 TALLERES DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PODER JUDICIAL 2019-2024



Metodología
primeros 34 talleres



Metodología Taller
6 de Septiembre Cor



Metodología Taller
13 de Septiembre Cc

APÉNDICE 4
RESULTADOS DE ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL PODER JUDICIAL

EJERCICIO	PROPUESTAS						PROPUESTA FINAL
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	
	MISIÓN "Administrar justicia en forma pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con el ordenamiento jurídico, que garanticen calidad en la prestación de servicios para las personas usuarias que lo requieran."						VIGENTE:
No. 1: Revisión inicial de la misión vigente	Administrar Justicia conforme al ordenamiento jurídico de manera independiente, eficiente y transparente para todas las personas.	Brindar a la sociedad una justicia eficiente y accesible, acorde al ordenamiento jurídico, que garantice la prestación de un servicio de excelencia.	Administrar Justicia con independencia en forma pronta y cumplida, sin denegación, de conformidad con el ordenamiento jurídico, teniendo a la persona como su centro y razón de ser.	Administrar justicia en forma accesible, transparente, pronta, cumplida y en estricta conformidad con el ordenamiento jurídico, que garantice valor público en la prestación de servicios para las personas usuarias.	Administrar Justicia de calidad, de forma pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con el ordenamiento jurídico, que garantice la prestación del servicio, contribuyendo en el desarrollo social, político y económico del país.	Administrar justicia de calidad, pronta, cumplida, independiente y accesible, de conformidad con el ordenamiento jurídico (nacional e internacional), que garanticen la confianza en la prestación del servicio.	MISION PROPUESTA POR EL CONSULTOR: Propiciar la convivencia, la paz social y el fortalecimiento de la democracia, así como el desarrollo integral y sostenible del país, al brindarle justicia pronta y cumplida, accesible y sin denegación en plena consistencia con el ordenamiento jurídico vigente (y la Constitución).

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

<p>No. 2: Revisión de la misión propuesta por el Consultor</p>	<p>Administrar justicia pronta y cumplida, accesible para todas las personas, en plena consistencia al ordenamiento jurídico y los valores constitucionales, para contribuir con la convivencia, la paz social y el fortalecimiento de la democracia, así como el desarrollo integral y sostenible del país.</p>	<p>Propiciar la convivencia, la paz social y el fortalecimiento de la democracia, así como el desarrollo integral y sostenible del país, al brindarle justicia pronta y cumplida, accesible y sin denegación en plena consistencia con el ordenamiento jurídico.</p>	<p>Resguardar la paz social y la democracia, así como el desarrollo integral y sostenible del Costa Rica, al administrar justicia accesible, pronta y cumplida, en apego a la Constitución y demás ordenamiento jurídico vigente.</p>	<p>En esta etapa se integraron a otros grupos</p>	<p>Propiciar la convivencia, la paz social y el fortalecimiento de la democracia, así como el desarrollo integral y sostenible del país, al brindarle justicia pronta y cumplida, accesible, de calidad y sin denegación en plena consistencia con el ordenamiento jurídico vigente (y la Constitución).</p>	<p>Propiciar la convivencia, la paz social y el fortalecimiento de la democracia, así como el desarrollo integral y sostenible del país, al brindarle justicia pronta y cumplida, accesible y sin denegación en plena consistencia con el ordenamiento jurídico nacional e internacional aplicable.</p>	<p>PROPUESTA REVISADA POR FILÓLOGA: Administrar justicia pronta, cumplida y accesible, de conformidad con el ordenamiento jurídico para contribuir con la paz social, el desarrollo integral y sostenible del país.</p>
--	--	--	---	---	--	---	---

APÉNDICE 5

RESULTADOS DE ANÁLISIS DE LA VISIÓN DEL PODER JUDICIAL

EJERCICIO	PROPUESTAS						PROPUESTA FINAL
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	
	<p>VISIÓN "Ser un Poder Judicial que garantice a la persona usuaria el acceso a la justicia y resuelva sus conflictos con modernos sistemas de organización y gestión; compuesto por personal orientado por valores institucionales compartidos, conscientes de su papel en el desarrollo de la nación y apoyados en socios estratégicos."</p>						<p>VIGENTE:</p>

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

<p>No. 1: Revisión de la Visión vigente</p>	<p>Ser un sistema judicial orientado por los valores constitucionales, que contribuya a la convivencia social y al desarrollo sostenible.</p>	<p>Ser un Poder Judicial íntegro e independiente al servicio de la sociedad, que contribuya al desarrollo de la nación a través de la paz social.</p>	<p>Ser un Poder Judicial que contribuya a la paz social y el desarrollo de la nación a través de la resolución de conflictos en forma eficiente.</p>	<p>Ser un Poder Judicial que garantice a las personas el acceso a la justicia y resuelva sus conflictos de manera eficiente y eficaz, compuesto por personal idóneo, orientado por los valores institucionales compartidos, conscientes de su papel en el desarrollo de la nación.</p>	<p>Ser un Poder Judicial eficiente, que garantice el acceso a la Justicia y resuelva los conflictos que le sean planteados de forma pronta y transparente, con una organización adecuada y personal comprometido y consciente de su papel en el desarrollo de la nación.</p>	<p>Ser un Poder Judicial transparente, que garantice el acceso a la justicia y resuelva los conflictos con utilización de modernos sistemas de organización y gestión que permitan la implementación de los valores institucionales compartidos, con personal competente y capacitado, consciente del impacto de su gestión en el desarrollo social y económico de la nación y en el fortalecimiento de la democracia.</p>	<p>VISIÓN PROPUESTA POR EL CONSULTOR Ser un Poder Judicial que garantice al país, pleno acceso a la justicia, que resuelva los conflictos de manera pacífica, eficaz, eficiente, transparente y en apego a la ley, con personas servidoras comprometidas con su misión y valores, consciente de su papel en el desarrollo de la sociedad."</p>
---	---	---	--	--	--	--	---

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

<p>No. 2: Revisión de la Visión propuesta por el Consultor</p>	<p>Ser una institución que garantice a las personas el pleno acceso a la justicia, donde se resuelva sus conflictos de manera pacífica, eficaz, eficiente y transparente, compuesta por funcionarios comprometidos con su misión y conscientes de su papel en el desarrollo de la nación.</p>	<p>Una nación con pleno acceso a la justicia, donde personas funcionarias comprometidas con su misión y conscientes de su papel, resuelven las peticiones de la sociedad de manera pacífica, eficaz, eficiente y transparente.</p>	<p>Ser un Poder Judicial que garantice al país, pleno acceso a la justicia, que resuelva los conflictos de manera pacífica, eficaz, eficiente, transparente y en apego a la ley, con personal idóneo comprometidos con su misión y valores, consciente de su papel en el desarrollo de la sociedad.</p>	<p>En esta etapa se integraron a otros grupos</p>	<p>Una nación con pleno acceso a la justicia y en que se resuelven los conflictos de la sociedad de manera pacífica, eficaz, eficiente y transparente gracias a un Poder Judicial con personas funcionarias comprometidas con su misión y conscientes de su papel en el desarrollo de la nación.</p>	<p>Ser una nación con pleno acceso a la justicia, que resuelva los conflictos de la sociedad de manera pacífica, eficaz, eficiente y transparente mediante un Poder Judicial con personas servidoras comprometidas con su misión y conscientes de su papel en el desarrollo del país.</p>	<p>PROPUESTA REVISADA POR FILÓLOGA: Ser reconocido como un Poder Judicial confiable que resuelve los conflictos de su competencia de manera transparente, eficiente, con pleno acceso a la justicia y con personal comprometido con los valores institucionales.</p>
--	---	--	---	---	--	---	--

APÉNDICE 6

GLOSARIO DE TÉRMINOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Apéndice 6.docx

APÉNDICE 7

OFICIO 1351-PLA-2018



Oficio
1351-PLA-2018.docx

APÉNDICE 8

DETALLE DE ABORDAJE DE LAS OBSERVACIONES EMITIDAS SOBRE LA MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024, SOMETIDAS A CONSULTA EN OFICIO 1351-PLA-2018



Abordaje de
observaciones Oficio

APÉNDICE 9

MATRIZ FINAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024



MATRIZ GENERAL
DEL PEI 2019-2024

APÉNDICE 10

INICIATIVAS DE PROGRAMAS DE PROYECTOS Y PROYECTOS ORIGINADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024



Iniciativas de
Programas y Proyect

APÉNDICE 11

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CAPITULO 4: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA JUDICIAL



Capítulo 4 Modelo
de Gestión Estratégica

APÉNDICE 12

MATRIZ DE RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024



Matriz de Riesgos
PEI 2019-2024.xlsx