

**CIRCULAR N° 149/2024**

**REF: PLAN ESTRATÉGICO 2025 - 2034.-**

Montevideo, 02 de diciembre de 2024.-

**A LOS SEÑORES JERARCAS:**

La Dirección General de los Servicios Administrativos del Poder Judicial cumple en librar la presente atento a lo dispuesto por Circular N° 148/2024, a fin de poner en su conocimiento, el Plan Estratégico 2025-2034.-

Sin otro particular, saluda a Uds. atentamente.-

**Dra. Adriana Berezán Lasanta**  
**Directora General**  
**Servicios Administrativos**





# PLAN ESTRATÉGICO 2025-2034





## ÍNDICE

A. Introducción .....	3
B. Antecedentes .....	3
C. Resumen del Proceso de Planificación .....	4
D. Misión, Visión y Valores del Poder Judicial .....	6
E. Objetivos, Productos y Valor Público .....	7
F. Mapa Estratégico (Decenio 2025 – 2034) .....	7
G. Cuadro de Mando Integral (con Objetivos, Acciones e Indicadores Estratégicos) .....	10
1. Brindar acceso a la justicia en forma oportuna, igualitaria, eficaz y eficiente para todas las personas .	11
2. Promover la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad .....	12
3. Optimizar las políticas para mitigar el impacto ambiental del Poder Judicial .....	13
4. Optimizar el funcionamiento de los juzgados y tribunales .....	14
5. Optimizar el funcionamiento de las Defensorías Públicas .....	15
6. Jerarquizar el Servicio de Mediación .....	16
7. Optimizar el funcionamiento del Instituto Técnico Forense .....	17
8. Optimizar las políticas de comunicación interna y externa para mejorar la imagen institucional .....	18
9. Optimizar el funcionamiento de los Servicios Administrativos de apoyo a Juzgados y Tribunales .....	19
10. Mejorar y adecuar la infraestructura edilicia .....	20
11. Fortalecer las políticas de Gestión Humana .....	21
12. Definir una política de capacitación para generar las competencias requeridas en procesos clave .....	22
13. Implementar un sistema de calidad y mejora continua en Juzgados y Tribunales .....	23
14. Optimizar las políticas para el uso de las TIC a fin de mejorar los procesos clave .....	24
15. Optimizar las políticas de generación y empleo de datos e información estadística .....	25
16. Optimizar la obtención y empleo de recursos presupuestales, extrapresupuestales y de cooperación .....	26
H. Puesta en práctica del presente Plan Estratégico .....	27



## A. Introducción

Como fue definido por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP):

*“La Planificación Estratégica (PE) es un proceso que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlos.*

*La PE es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.*

*La PE consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas”<sup>1</sup>.*

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la planificación estratégica para la toma de decisiones y la gestión de recursos, el gobierno uruguayo exige desde hace más de 20 años que los presupuestos quinquenales de los distintos incisos que lo componen, se realicen utilizando esta técnica.

## B. Antecedentes

Desde el año 2002 el Poder Judicial (PJ) ha estado emprendiendo diferentes procesos de planificación estratégica, que, si bien no fueron consecutivos, siempre tuvieron un enfoque participativo de sus distintos estamentos y de la sociedad civil.

Con el objetivo de fortalecer y profundizar el camino que se venía recorriendo, en el año 2014 la Suprema Corte de Justicia (SCJ) tomó la determinación de realizar una consultoría en planeamiento estratégico. El resultado de la convocatoria determinó la contratación de la empresa KPMG para elaborar el Plan Estratégico del PJ para el período 2015-2024.

Desde entonces se han fijado y alcanzado metas entre las que se destacan la culminación de obras, la adquisición de inmuebles con créditos propios, la negociación de bajas en los alquileres, lo que redundó en un abatimiento importante de gastos de funcionamiento y la apertura nuevos juzgados en todo el país incorporando la materia especializada en género. Todo esto se logró con una ejecución eficiente del presupuesto obtenido, a pesar de que la participación del PJ en el presupuesto del gobierno central disminuyó desde el 1,19% en el 2015, al 1,09% en el 2023.

Sin embargo, al analizar el camino recorrido durante el decenio pasado y procurando hacer una evaluación del proceso de planificación, se observaron varias dificultades que desviaron los esfuerzos del PJ:

---

<sup>1</sup> *Presidencia de la República Oriental del Uruguay, Oficina de Planeamiento y Presupuesto “Planificación Estratégica – Instructivo conceptual – Presupuesto Nacional 2020-2024” Pg.4*



- 1) No existió una adecuada provisión de los fondos requeridos por parte del Poder Ejecutivo y del Poder Legislativo para cumplir los objetivos planteados. Adviértase que en el año 2015 fue necesario que el PJ creara el Comité de Crisis, cuyo cometido fue la optimización del uso de los recursos disponibles.
- 2) Existieron a lo largo del período reformas legales que impactaron en el normal funcionamiento del PJ y obligaron a redirigir los esfuerzos del Plan Estratégico original, como la Reforma del Código Aduanero, el nuevo Código del Proceso Penal y la Ley de Violencia basada en Género.
- 3) En el año 2020 Uruguay se enfrentó a un escenario macroeconómico inédito, dominado por el inicio de la pandemia provocada por el COVID-19, tal como sucedió a nivel mundial. Esto obligó a apartarse del plan original y a impulsar transformaciones profundas, principalmente en materia de conectividad y digitalización.

Todos estos factores, sumados a otros, entre los que se detectó una escasa difusión del plan, la insuficiente revisión de metas, así como la falta de adhesión por parte de algunos actores del organismo, hizo que el PJ tomara caminos alternativos distintos al fijado inicialmente por las acciones estratégicas proyectadas para el Plan 2015-2024.

En el año 2022, la SCJ dispuso la firma de un Convenio de Cooperación entre el PJ y el Centro de Altos Estudios Nacionales (CALEN) para la implementación de un Proyecto de Extensión y Cooperación académica. Luego, en 2023, se firmó un Convenio Específico entre ambas instituciones para la elaboración conjunta de la Planificación Estratégica del PJ para el decenio 2025-2034.

### C. Resumen del Proceso de Planificación

El Plan Estratégico Institucional 2025-2034, fue elaborado a través de un largo proceso de reuniones organizadas por el equipo técnico de la División Planeamiento y Ejecución Presupuestal, el equipo del CALEN. Además se realizaron talleres con la participación de representantes de los distintos escalafones que conforman el PJ. De esta forma se definieron los objetivos estratégicos para los próximos 10 años, tendientes a cumplir con la Misión y alcanzar la Visión, basados en los Valores como guías de acción.

Se destaca que este Plan recoge los lineamientos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), basados en el método de Planificación Estratégica elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)<sup>2</sup>. Fue realizado en base al concepto de “Planificación Estratégica Participativa”, para lo cual se trabajó (en diversas modalidades) con los representantes institucionales designados por la SCJ para las diferentes etapas del proceso, así como con representantes de todas las asociaciones de funcionarios del Poder Judicial.

Se incorporaron en su elaboración, los principios acordados en la XVII Cumbre Judicial Iberoamericana (Chile, 2014) en la que se propuso un modelo de “Innovación en la función jurisdiccional” con el objetivo de “redefinir las estrategias” de los Poderes Judiciales Iberoamericanos. Todo este proceso fue sintetizado en el Manual de Buenas Prácticas de Planificación Estratégica (MBPPE), en el cual se propone:

---

<sup>2</sup> ARMIJO, Mariana (CEPAL, 2011) *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*



- **Generar un cambio de paradigma** actualizando los modelos tradicionales de gestión para ganar eficacia y eficiencia en la prestación de servicios de justicia.
- **Reforzar las capacidades de planificación** para generar un cambio de forma ordenada.
- **Abandonar los modelos rígidos** para ganar flexibilidad y capacidad de adaptación ante los rápidos cambios del entorno nacional, regional y mundial.
- **Determinar una estabilidad en el cambio** que permita mejorar la calidad de la justicia para ofrecer a la Sociedad un servicio de excelencia.

Asimismo, con el fin de enriquecer la metodología de planificación utilizada y asegurar la sostenibilidad del mismo, se plantearon las siguientes innovaciones respecto al Plan Estratégico 2015-2024:

1. Se elaboraron Cuadros de Mando Integral (CMI) para cada uno de los Objetivos Estratégicos identificados, con sus respectivas acciones estratégicas, a efectos de incorporar la medición de resultados a través de indicadores específicos, medibles y alcanzables que permitan cumplir con los criterios establecidos por la OPP.
2. Se incorporó la Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI) a nivel de cada una de las acciones estratégicas. Esta herramienta determina en forma preceptiva una asignación clara y conocida por todos los participantes, de su rol en la ejecución de cada una de las acciones estratégicas identificadas (responsable por su cumplimiento, consultado por su experticia, informado y autorizante).
3. Se realizó un esfuerzo constante por alinear todas las iniciativas institucionales para que el Poder Judicial mejore su eficacia y eficiencia en la generación de “Valor Público”. Esto colaborará a alcanzar, de mejor manera, los principios fundamentales insertos en la Misión, la Visión y los Valores de la institución, al tiempo que generará un impacto favorable en la imagen pública del Poder Judicial, tanto a nivel nacional como internacional.
4. Se incorporó la temática ambiental a través de un objetivo estratégico específico, pasando a ser una prioridad transversal a toda la organización. Esta incorporación busca potenciar las acciones en curso, así como resaltar las contribuciones del Poder Judicial al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Considerando que, en 2025 Uruguay deberá emitir su tercera Contribución Determinada a Nivel Nacional en el marco del Acuerdo de París, sería de interés que el Poder Judicial comenzara a informar sus aportes al cumplimiento de los ODS.

Con estas últimas medidas se apuesta a la continuidad en la metodología aplicada, pero teniendo en cuenta las lecciones aprendidas.

El proceso de Planificación Estratégica llevado adelante comenzó con un diagnóstico situacional, que sirvió de insumo para la elaboración de un Análisis Estratégico preliminar de la situación actual del Poder Judicial, empleando el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis de factores externos PESTA (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales).

En un período que abarcó más de un año de intensa actividad, se realizaron numerosas entrevistas de carácter técnico y diversas reuniones internas. Se organizaron 7 talleres presenciales en

5



Montevideo con el Grupo Jurisdiccional y Administrativo definido por la SCJ según Resolución N° 136/2024, en el que también participaron todas las asociaciones gremiales del PJ. En el interior del país, se llevaron adelante 5 talleres a los que asistieron un total de 177 representantes de todos los escalafones. Además, con el fin de brindar el mayor nivel de participación posible, se realizó un taller online dirigido a todos los funcionarios del organismo.

Estas instancias dieron lugar a la elaboración del Mapa Estratégico, en el que se presentan de forma resumida los Objetivos Estratégicos identificados y su correlación.

Concomitantemente se elaboraron los Cuadros de Mando Integral por cada Objetivo Estratégico, estableciendo indicadores de cumplimiento y metas proyectadas, tal como ya fue mencionado.

**Se destaca que todas las etapas del proceso de planificación fueron validadas por el Grupo Coordinador conformado por dos Ministros de la SCJ, la Secretaria y el Pro Secretario Letrados, la Dirección General de Servicios Administrativos conformado por la Directora y los dos Sub Directores (Jurisdiccional y Administrativo), la Directora Nacional de Defensorías Públicas y el equipo de la División Planeamiento y Ejecución Presupuestal, conformado por la Directora de División, acompañada con su equipo técnico.**

#### D. Misión, Visión y Valores del Poder Judicial

##### **MISIÓN: ¿Quiénes somos, qué hacemos y para qué?**

Juzgar y hacer ejecutar lo juzgado, para garantizar el ejercicio y la tutela de los derechos de los individuos conforme al ordenamiento jurídico, preservando el Estado de Derecho.

##### **VISIÓN: ¿Cómo queremos ser reconocidos?**

Afianzarse como un Poder Judicial que brinda acceso a la Justicia en forma oportuna e igualitaria para todas las personas, con sistemas de organización y gestión modernos, eficaces y eficientes, con vocación de servicio y transparencia en su gestión.

##### **VALORES COMPARTIDOS: ¿Qué elementos rigen nuestra conducta?**

- **Respeto:** Reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.
- **Independencia:** Administrar justicia sin injerencias, internas o externas de ningún tipo, que permita la toma de decisiones en forma imparcial, garantizando a los ciudadanos el derecho a ser juzgado conforme al ordenamiento jurídico sin ningún tipo de arbitrariedad.
- **Responsabilidad:** Tomar decisiones conscientemente, aceptando las consecuencias de sus actos y rindiendo cuentas sobre ellos.
- **Integridad:** Ser honesto, tener principios morales sólidos evitando un comportamiento impropio ya sea en sus actividades públicas como privadas.
- **Ética:** Actuar con buena fe y lealtad, de manera justa y sin prejuicios.
- **Transparencia:** Garantizar y facilitar, de la manera más sencilla posible, el acceso a la información y la rendición de cuentas de lo actuado a la sociedad.



- **Compromiso con la excelencia:** Perfeccionarse de manera integral y permanente en el ejercicio de su función, con el fin de desarrollar con calidad las actividades a su cargo.

### E. Objetivos, Productos y Valor Público

Según el Instructivo sobre Planificación Estratégica de la OPP (2020-2024) en la página 16, los objetivos constituyen la expresión de los resultados que el organismo espera obtener. Los mismos deberán corresponderse con el cumplimiento de su Misión y cometidos sustantivos. A su vez, cada objetivo deberá tener asociado al menos un Indicador con su meta respectiva (valor esperado del indicador) que permita dar información acerca de su grado de cumplimiento.

Los Productos, son los bienes o servicios que el organismo provee a usuarios externos, que son entregados a terceros (usuarios, beneficiarios, etc.) y de los cuales el organismo es responsable de su generación y provisión.

El Valor Público es la capacidad de una organización gubernamental de contribuir al bienestar general de la sociedad, generando bienes y/o servicios públicos de calidad. El artículo 1° del Decreto N° 195/022 por su parte, lo define como el valor creado por los organismos de gobierno a través de bienes, servicios, regulaciones y otras acciones.

En este sentido, se entiende que el valor público que el Poder Judicial proporciona a la sociedad se vincula con el **servicio de justicia** que presta. De esta forma, como Poder contramayoritario, se constituye en guardián de las promesas de la Constitución y del Estado de Derecho.

Pero además, el Poder Judicial genera otra forma de valor público más allá de la resolución de conflictos: la **certeza jurídica** que brinda al Estado. De esta manera colabora al posicionamiento que tiene nuestro país como Estado de Derecho a nivel mundial en el que ocupa el 18° puesto, mientras que a nivel latinoamericano encabeza el listado, seguido por Costa Rica y Chile, de acuerdo al índice publicado por World Justice Project para el año 2023<sup>3</sup>. Este indicador es un valor público fundamental para cualquier sociedad democrática, que permite atraer inversiones, favorece la estabilidad social y económica, y contribuye a la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

### F. Mapa Estratégico (Decenio 2025 – 2034)

El Manual de Buenas Prácticas de Planificación Estratégica (MBPPE), en su página 9 define lo que es un Mapa Estratégico indicando que es una: *“Representación visual de una página de todos los temas estratégicos de la organización”*. Esta herramienta de gestión es muy útil para comunicar eficientemente la estrategia organizacional a los efectos de que todos los miembros de la organización la comprendan, entiendan la conexión entre los distintos aspectos estratégicos y puedan “alinearse” sus esfuerzos para llevarla a la práctica, para el logro de la misión y la visión.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global> El World Justice Project® (WJP) es una organización independiente y multidisciplinaria que trabaja para crear conocimiento, crear conciencia y estimular acciones para promover el estado de derecho en todo el mundo.

<sup>4</sup> El [Manual de Buenas Prácticas de Planificación Estratégica](#) (MBPPE), fue elaborado en la XVII Cumbre Judicial Iberoamericana (Chile, 2 a 4 abr. 2014). Este documento, en su pág. 40 propone comenzar el proceso de planificación con un “diagnóstico que permitirá precisar el estado de la cuestión, con sus debilidades y fortalezas”. Por otra parte, en las págs. 8 y 9 define los conceptos de “Mapa Estratégico” y “Cuadro de Mando”, que se recomienda emplear para definir las estrategias organizacionales.

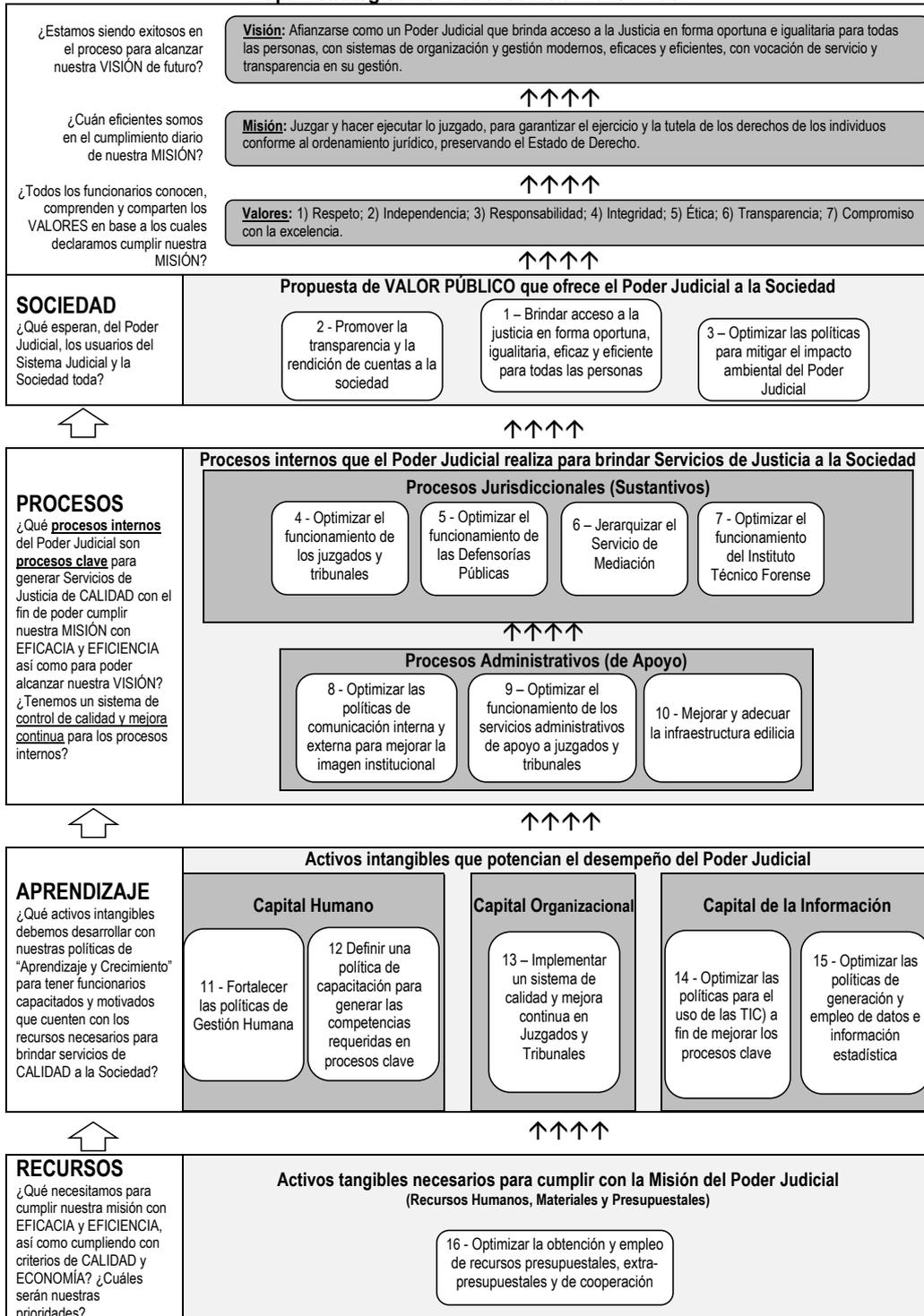


La página siguiente presenta el mapa estratégico para el decenio 2025-2034. Es importante destacar que por convención un mapa estratégico se lee desde abajo hacia arriba.





### Mapa Estratégico del Poder Judicial 2025 – 2034



### **G. Cuadro de Mando Integral (con Objetivos, Acciones e Indicadores Estratégicos)**

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de medición de desempeño estratégico desarrollado por Robert Kaplan y David Norton. Su objetivo es traducir la misión y la visión de una organización en acciones de planificación estratégica y acciones operativas.

A su vez, a cada Objetivo Estratégico se le asociaron varias acciones estratégicas, con sus respectivos Indicadores y Metas.

Los Indicadores permitirán medir el grado de cumplimiento de cada una de las acciones estratégicas.

Las Metas son los valores esperados de cada indicador en el período considerado. Se fijaron metas a corto (0 a 2 años), mediano (3 a 5 años) y largo plazo (6 a 10 años).

Por último se incluyó la Matriz RACI (Matriz de Asignación de Responsabilidades), donde se identifica la oficina que será la Responsable del cumplimiento de cada objetivo, la Autorizante (se definió a la SCJ como autorizante de todos los objetivos), Consultado (puede ser consultado por su experiencia en cada objetivo), y el Informado que será la oficina a la que deberán ser comunicados los avances y los resultados de la ejecución del objetivo (se definió en todos los casos a la División Planeamiento y Ejecución Presupuestal).



**1. Brindar acceso a la justicia en forma oportuna, igualitaria, eficaz y eficiente para todas las personas**

**Descripción del objetivo:** Cumplir con los principios previstos en las “Reglas de Brasilia sobre acceso a la justicia de las personas en condiciones de vulnerabilidad”, aprobadas en la XIV Cumbre Judicial Iberoamericana (Brasilia, 2008), de acuerdo a la Acordada 7647 del 1º de abril del 2009, garantizando que aquellas personas que, por razón de su edad, género, estado físico o mental, o por circunstancias sociales, económicas, étnicas y/o culturales, encuentran especiales dificultades para ejercitar con plenitud sus derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
1.1. Reducir las barreras de acceso a la Justicia	Porcentaje de sedes letradas que hagan itinerancias	Cantidad de sedes ltdas que realizan itinerancias/Cantidad de sedes ltdas del interior	%	-	50%	100%	Pro Secretaría Letrada	SCJ	Secretaría Letrada	DPEP
1.2. Acercar la figura de los Jueces de Paz en su jurisdicción a efectos de dar solución a conflictos y cuestiones sociales	Porcentaje de sedes de paz que realizan tareas sociales	Cantidad de Jdos de Paz que realizan tareas sociales/ Cantidad de Jdos de Paz del interior	%	-	50%	80%	Pro Secretaría Letrada	SCJ	Secretaría Letrada	DPEP
1.3. Avanzar en la creación de nuevas sedes especializadas en Género	Cantidad de nuevos turnos especializados en género instaladas	Sumatoria de sedes de género instaladas	Numérico	16	8	8	DGSA	SCJ	Secretaría Letrada	DPEP
1.4. Impulsar modificaciones legislativas que redunden en beneficio del Servicio de Justicia (Art. 240 Constitución)	Cantidad de modificaciones legislativas impulsadas	Sumatoria de modificaciones legislativas impulsadas	Numérico	2	5	5	DGSA	SCJ	Secretaría Letrada	DPEP



## 2. Promover la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad

**Descripción del objetivo:** Cumplir con lo previsto en la Ley N° 18.381 de Acceso a la Información Pública que establece la obligatoriedad de que todo órgano del Estado tome medidas de transparencia activas y pasivas, en el marco del Decreto N° 232/2010. Por otra parte, se busca cumplir con las reglas en materia de "Transparencia, Rendición de Cuentas e Integridad de los Sistemas de Justicia Iberoamericanos" aprobadas durante la XVII Cumbre Judicial Iberoamericana (Chile 2014).

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
2.1. Mejorar la Transparencia Activa	Página web rediseñada	Binario	Si=1 No=0	1			DICOMI	SCJ	Secretaría Letrada	DPEP
2.2. Mantener los niveles de Transparencia Pasiva	Porcentaje de respuesta de Transparencia Pasiva	Cantidad de solicitudes informadas/ Cantidad de solicitudes recibidas	%	100%	100%	100%	DGSA/Pro Secretaria Letrada	SCJ	Secretaría Letrada	DPEP
2.3. Diseñar un sistema de quejas, reclamos y/o sugerencias online	Sistema de quejas, reclamos o sugerencias online instalado	Binario	Si=1 No=0	1			DGSA/Pro Secretaria Letrada	SCJ	Secretaría Letrada	DPEP



### 3. Optimizar las políticas para mitigar el impacto ambiental del Poder Judicial

**Descripción del objetivo:** Implementar políticas de compras sostenibles, eficiencia energética, optimización del uso de combustibles fósiles y cualquier otra clase de apoyo a los esfuerzos por reducir el impacto en el medio ambiente de la actividad gubernamental en el marco de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenibles)<sup>5</sup> y de las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional comprometidas por el País.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
3.1. Elaborar un plan de racionalización del consumo de combustibles fósiles incorporando gradualmente tecnologías más sustentables.	Plan aprobado por la SCJ	Binario	SI=1 No=0	1			DIVADM-DIVARQ	SCJ	DGSA	DPEP
3.2 Implementar un proyecto de eficiencia energética para optimizar el uso de electricidad.	Proyecto aprobado por la SCJ	Binario	SI=1 No=0	1			DIVADM-DIVARQ	SCJ	DGSA	DPEP
3.3. Continuar con las políticas de optimización del uso de agua	Protocolo aprobado	Binario	SI=1 No=0	1			DIVADM-DIVARQ	SCJ	DGSA	DPEP
3.4. Establecer una política de gestión de residuos no biológicos del Poder Judicial.	Porcentaje de dependencias del PJ que poseen un plan de reciclaje y lo aplican exitosamente	Escala de 0 a 100%	Porcentaje	50%	100%	-	DIVADM - DIVIN	SCJ	DGSA	DPEP
3.5. Continuar con las políticas de construcción sostenible para orientar la edificación y/o reforma de la infraestructura edilicia del Poder Judicial	Porcentaje de nuevos proyectos de construcción o reparación que cumplen con los estándares de construcción sostenible.	Escala de 0 a 100%	Porcentaje	50%	100%	-	DIVARQ - DIVADM	SCJ	DGSA	DPEP
3.6. Fortalecer la política de adquisición de bienes y servicios en el marco de los criterios de compras sostenibles.	Porcentaje de procesos de compra que cumplen con los estándares de compras sostenibles.	Escala de 0 a 100%	Porcentaje	50%	100%	-	DIVADM-DIVARQ	SCJ	DGSA	DPEP

<sup>5</sup> <https://ods.gub.uy/>



#### 4. Optimizar el funcionamiento de los juzgados y tribunales

**Descripción del objetivo:** Mejorar la atención a los usuarios que asisten a los juzgados y tribunales fortaleciendo la calidad del servicio, a través de una revisión inicial y continua de los procesos, optimizando el uso de las herramientas informáticas. Generar las condiciones generales para aumentar la productividad de las oficinas, apuntando a un Servicio de Justicia más eficiente.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
4.1. Mejorar la atención a los usuarios que asisten a los juzgados y tribunales fortaleciendo la calidad del servicio	Porcentaje de satisfacción de los usuarios	Resultado de encuesta de satisfacción	%	-	10%	20%	Secretaría Letrada	SCJ	DGSA	DPEP
4.2. Optimizar el uso de las herramientas informáticas para prestar servicios a distancia.	Reglamento aprobado para realizar audiencias a distancia	Binario	Si=1 No=0	1			Secretaría Letrada	SCJ	DGSA	DPEP
4.3. Aumentar la eficiencia de las oficinas judiciales	Porcentaje de mejora en los tiempos de duración de los procesos	Días duración del proceso x año (n)/Días duración del proceso x año (n-1)	%	-	10%	20%	Secretaría Letrada	SCJ	DGSA	DPEP



## 5. Optimizar el funcionamiento de las Defensorías Públicas

**Descripción del objetivo:** Mejorar y extender la atención a los usuarios del servicio e implementar las itinerancias como mecanismo para aproximar el Servicio de Justicia a aquellos grupos de población que se encuentran en lugares geográficamente lejanos o con especiales dificultades de comunicación. Avanzar en la informatización de la gestión de las defensorías con el fin de reducir los tiempos y facilitar la obtención de datos e información estadística.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
5.1 Mejorar la atención a los usuarios del servicio.	Porcentaje de satisfacción de los usuarios	Resultado de encuesta de satisfacción	%	-	5%	10%	DINADEF	SCJ	Secretaría Letrada	DPEP
5.2 Avanzar en la informatización de la gestión de las defensorías.	Grado de avance del SGDP	Porcentaje de avance del SGDP	%	100%			DITEC/DINADEF	SCJ	DGSA	DPEP
5.3 Reorganizar la estructura funcional de las defensorías.	Grado de avance de la reestructura organizativa	Porcentaje de avance de la reestructura de DINADEF	%	20%	60%		Secretaría Letrada	SCJ	DINADEF	DPEP



## 6. Jerarquizar el Servicio de Mediación

**Descripción del objetivo:** Avanzar en la mediación a distancia (tanto interdepartamental como internacional), dotando a los mediadores de los recursos tecnológicos necesarios. Desarrollar nuevas estrategias de comunicación a los efectos de dar a conocer el servicio que se brinda, así como coordinar la labor de los Defensores con los Mediadores.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
6.1 Optimizar el servicio de Mediación a distancia	Porcentaje Centros de Mediación con equipo adecuado	Cantidad de Centros de Mediación equipados/Total de Centros de Mediación	%	100%			DIVIN	SCJ	DGSA	DPEP
6.2 Desarrollar nuevas estrategias de comunicación para dar a conocer los servicios de Mediación	Grado de avance en la nueva estrategia de comunicación	Porcentaje de avance de la nueva estrategia de comunicación	%	100%			DICOM/ Depto. Mediación	SCJ	DINADEF	DPEP
6.3 Coordinar la labor de los Defensores con los Mediadores para agilizar los trámites en que se requiere homologación de un Juez por acuerdo voluntario de partes obtenido por Mediación.	Protocolo realizado	Binario	Si=1 No=0	1			DINADEF	SCJ	Secretaría Letrada	DPEP



## 7. Optimizar el funcionamiento del Instituto Técnico Forense

**Descripción del objetivo:** Dotar al Instituto Técnico Forense de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su óptimo funcionamiento; resolver los inconvenientes que genera la prestación de servicios al Poder Judicial, Defensoría y Fiscalía conjuntamente y reorganizar las morgues del interior del país.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
7.1 Optimizar la dotación y el empleo del capital humano, así como de los recursos materiales y financieros	Porcentaje de equipos técnicos conformados y operativos	Cantidad de equipos técnicos conformados y operativos/Cantidad de equipos técnicos necesarios	%	10%			Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
7.2 Promover la adecuación del marco normativo de actuación para resolver los problemas que genera la prestación de servicios del Poder Judicial a otros organismos.	Marco normativo de actuación actualizado	Binario	Si=1 No=0		1		Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
7.3 Promover la reorganización de las Morgues del Interior	Grado de avance en la reorganización de morgues	Porcentaje de avance en la reorganización de morgues del interior	%	50%	100%		Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP



## 8. Optimizar las políticas de comunicación interna y externa para mejorar la imagen institucional

**Descripción del objetivo:** Definir protocolos para mejorar la comunicación tanto con el público interno como externo a la organización, con el fin de mejorar la imagen institucional mostrando las iniciativas implementadas, así como los logros alcanzados para mejorar el ambiente laboral de los funcionarios judiciales. Definir políticas para la firma de convenios interinstitucionales, que contribuyan a su eficiente implementación y seguimiento. Generar instancias en las que se den a conocer los logros alcanzados por el PJ y las necesidades presupuestales para poder mantener y profundizar estos logros.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
8.1 Fortalecer la comunicación externa	Protocolo de comunicación externa realizado	Binario	Si=1 No=0	1			DICOMI	SCJ	Secretaria Letrada	DPEP
8.2 Fortalecer la comunicación interna.	Protocolo de comunicación interna realizado	Binario	Si=1 No=0	1			DICOMI	SCJ	Secretaria Letrada	DPEP



## 9. Optimizar el funcionamiento de los Servicios Administrativos de apoyo a Juzgados y Tribunales

**Descripción del objetivo:** Revisar y actualizar la estructura organizativa y funcional de las dependencias de la DGSA con el fin de optimizar los procesos, creando una Unidad de Auditoría Interna. Definir políticas tendientes a mejorar la seguridad de los funcionarios judiciales durante el cumplimiento de sus tareas.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
9.1 Revisar y actualizar la estructura organizativa y funcional del Área Administrativa documentando los procesos	Grado de avance de la actualización en la estructura organizativa y funcional	Porcentaje de avance	%	50%	100%	-	Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
9.2 Crear una Unidad de Auditoría Interna	Unidad de Auditoría Interna creada	Binario	Si=1 No=0	-	1	-	Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
9.3 Mejorar la seguridad de las personas.	Grado de avance de la implementación de medidas de seguridad	Porcentaje de avance	%	60%	80%	100%	Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP



## 10. Mejorar y adecuar la infraestructura edilicia

**Descripción del objetivo:** Continuar mejorando las condiciones edilicias y la optimización de espacios en que los funcionarios realizan sus tareas y en las que atienden a los usuarios del Sistema de Justicia. Continuar con la política de concentración de las instalaciones físicas del PJ, avanzando en la mejora de los servicios y en la reducción de los costos operativos; priorizando la seguridad de los edificios.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
10.1 Continuar con las acciones para mejorar las condiciones edilicias y la optimización de espacios	Cantidad de acciones tendientes a mejorar las condiciones edilicias	Sumatoria de acciones realizadas	Númérico	20	30	50	DIADM/IVARQ	SCJ	DGSA	DPEP
10.2 Continuar con la política de concentración de las instalaciones físicas del Poder Judicial	Cantidad de edificios adecuados para concentrar oficinas	Sumatoria de edificios adecuados	Númérico	1	2	2	DIVARQ	SCJ	DGSA	DPEP
10.3 Mejorar la seguridad de los edificios	Cantidad de medidas de seguridad edilicia incorporadas	Sumatoria de medidas de seguridad	Númérico	22	33	66	DIADM/IVARQ	SCJ	DGSA	DPEP



## 11. Fortalecer las políticas de Gestión Humana

**Descripción del objetivo:** Modernizar los procesos para la selección y dotación del capital humano. Procurar el fortalecimiento del sentido de pertenencia y compromiso con la calidad, así como definir una política integral de Prevención, Seguridad y Salud Ocupacional acorde con la normativa vigente.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
11.1 Modernizar los procesos para la selección y dotación del capital humano	Procesos de selección y dotación modernizados	Cantidad de procesos modernizados/Nº total de procesos	%	20%	100%		Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
11.2 Fortalecer el sentido de pertenencia, así como el compromiso con la calidad y la mejora continua de los funcionarios del Poder Judicial.	Porcentaje de satisfacción del clima laboral	Resultado de encuesta	%		10%	15%	Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
11.3 Definir una política integral de Prevención, Seguridad y Salud Ocupacional acorde con la normativa vigente	Grado de avance de Políticas de Salud Laboral desarrolladas	Porcentaje de avance de Políticas de Salud Laboral desarrolladas	%	100%			Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
11.4 Rediseño de la estructura escalafonaria, diferenciando las áreas jurisdiccional y administrativa	Grado de avance en el rediseño de la estructura organizativa	Porcentaje de avance en el rediseño de la estructura organizativa	%		20%	70%	Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP



## 12. Definir una política de capacitación para generar las competencias requeridas en procesos clave

**Descripción del objetivo:** Promover la capacitación de la totalidad de los funcionarios a través de la modernización de los actuales procesos de inducción. Impulsar la instrucción permanente y obligatoria a actuarios y funcionarios, atendiendo las especificidades de las materias en las que se desempeñan.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
12.1 Generar un Plan Quinquenal de Capacitación	Plan Quinquenal de Capacitación aprobado	Binario	Si=1 No=0	1		1	SECAP/CEJU	SCJ	DGSA	DPEP
12.2 Modernizar los procesos de inducción y capacitación a través de la plataforma Moodle	Procesos de capacitación modernizados a través de Moodle	Binario	Si=1 No=0	1			SECAP	SCJ	DGSA	DPEP
12.3 Fortalecer la capacitación obligatoria para los actuarios/mandos medios atendiendo las especificidades de las materias en las que se desempeñan	Porcentaje de actuarios y mandos medios capacitados en forma obligatoria	Cantidad de Actuarios y mandos medios capacitados/Total actuarios y mandos medios	%			100%	SECAP	SCJ	DGSA	DPEP



### 13. Implementar un sistema de calidad y mejora continua en Juzgados y Tribunales

**Descripción del objetivo:** Incorporar gradualmente los principios en materia de “Calidad en la Justicia” aprobados en la XVI Cumbre Judicial Iberoamericana (2012), y de auditoría de gestión. Documentar la mayor cantidad de procesos, a los efectos de contribuir a la eficaz y eficiente implementación del expediente electrónico.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
13.1 Elaborar un “Plan de Calidad y Mejora Continua” para todo el Poder Judicial	Plan de calidad y mejora continua elaborado	Binario	Si=1 No=0	1			Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
13.2 Contribuir a la implementación eficaz y eficiente del Expediente Electrónico Judicial para brindar un mejor Servicio de Justicia	% de procesos estandarizados	Cantidad de procesos estandarizados/Procesos Totales	%	10%	10%	10%	DITEC/Pro Secretaria Letrada	SCJ	Secretaria Letrada	DPEP
13.3. Implementar una Auditoría de Gestión de Juzgados y Tribunales	Unidad de Auditoría de Gestión creada	Binario	Si=1 No=0	1			Pro Secretaria Letrada	SCJ	Secretaria Letrada	DPEP



#### 14. Optimizar las políticas para el uso de las TIC a fin de mejorar los procesos clave

**Descripción del objetivo:** Definir políticas para potenciar las capacidades de monitoreo y evaluación de los procesos internos empleando las TIC, fortaleciendo la seguridad informática. Optimizar y/o ampliar los servicios brindados mediante recursos tecnológicos para mejorar los servicios que se brindan tanto al público interno como externo al PJ. Proseguir con la implementación del Expediente Electrónico en el marco de una política de eficiencia administrativa y de reducción del uso de papel.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
14.1 Potenciar las capacidades de monitoreo y evaluación de los procesos internos empleando las TIC.	Cantidad de sistemas monitoreados en la herramienta BI (Business Intelligence)	Cantidad	Unidades	2	3	3	DITEC	SCJ	DGSA	DPEP
14.2 Fortalecer las políticas de seguridad informática.	Grado de avance en el fortalecimiento de la seguridad informática	Porcentaje de avance	%	50%	75%	100%	DIVIN	SCJ	DGSA	DPEP
14.3 Elaborar un plan para optimizar y/o ampliar los servicios brindados mediante recursos tecnológicos.	Grado de avance en el Plan de optimización aprobado por la SCJ	Porcentaje de avance	Si=1 No=0	1	-	-	DIVIN/DITEC	SCJ	DGSA	DPEP
14.4 Continuar con la implementación del Expediente Electrónico en el marco de una política de eficiencia administrativa y de reducción del uso de papel	Grado de avance en la implementación del Expediente Electrónico	Porcentaje de avance	%	25%	50%	100%	DIVIN/DITEC	SCJ	DGSA	DPEP



### 15. Optimizar las políticas de generación y empleo de datos e información estadística

**Descripción del objetivo:** Definir un sistema de información que permita obtener, procesar y analizar los datos e información estadística, con el fin de optimizar la toma de decisiones, tanto a nivel jurisdiccional como en lo que refiere a los servicios administrativos de apoyo.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
15.1 Diseñar un sistema de estadísticas judicial que permita satisfacer las necesidades de información (sobre problemas atendidos, personas atendidas y servicios brindados)	Porcentaje de avance en el diseño del sistema	Indicador compuesto	%	40%	100%		DISIN/DITEC	SCJ	DISIN	DPEP
15.2 Tener un sistema de información integrado que permita analizar la gestión de los servicios de apoyo a la tarea jurisdiccional	Sistema de información integrado creado	Binario	Si=1 No=0		1		DGSA	SCJ	DISIN	DPEP



## 16. Optimizar la obtención y empleo de recursos presupuestales, extrapresupuestales y de cooperación

**Descripción del objetivo:** Promover la obtención de los recursos presupuestales y extrapresupuestales necesarios para el eficiente funcionamiento de todas las dependencias del PJ, generando ingresos por productos (bienes y servicios) que hoy se brindan de forma gratuita y recuperando los tributos que se recaudan y se vuelcan a Rentas Generales. Alcanzar una administración más flexible del presupuesto que se le asigna al PJ, apuntando a una mayor independencia en el uso de recursos, ya sea presupuestales como extrapresupuestales.

Acciones Estratégicas	Indicadores de las Acciones Estratégicas			Metas (valor de los indicadores)			Responsables de las Acciones Estratégicas			
	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	R	A	C	I
16.1 Promover la obtención de los recursos presupuestales necesarios.	Porcentaje de partidas aprobadas	Cantidad de partidas aprobadas/Partidas solicitadas	%	100%	-	-	Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
16.2 Promover la obtención de recursos extra-presupuestales generando ingresos por productos (bienes y servicios) que hoy se brindan de forma gratuita	Cantidad de (bienes o servicios) que comienzan a generar ingresos	Sumatoria de servicios que comienzan a generar ingresos	Número	2	2		Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
16.3 Promover la recuperación de todo o parte de los tributos que el Poder Judicial recauda y vuelca a Rentas Generales	Cantidad de tributos que se obtienen/recuperan	Sumatoria de tributos recuperados/obtenidos	Número	3			Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
16.4 Promover la obtención de recursos de cooperación nacional e internacional	Convenios de cooperación nacionales /internacionales firmados	Sumatoria de convenios de cooperación	Número	2	3	5	Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP
16.5 Promover la independencia en la gestión presupuestal del Poder Judicial.	Porcentaje de normas presupuestales aprobadas sobre independencia en la gestión presupuestal/normas solicitadas	Cantidad de normas presupuestales aprobadas/Normas solicitadas	%	100%			Subdirecciones DGSA	SCJ	DGSA	DPEP



## H. Puesta en práctica del presente Plan Estratégico

La ejecución del presente Plan Estratégico exigirá realizar tareas de Difusión, Planificación e Implementación, Monitoreo y Evaluación a todos los niveles del PJ.

- **Difusión.** Se desplegará una campaña comunicacional del Plan Estratégico, en la que se darán a conocer la Misión y Visión, así como sus acciones principales. Constituye una etapa clave de sensibilización, y tiene como objetivo hacer que cada uno de los funcionarios se apropie del Plan y así se minimicen posibles resistencias.

- **Planificación e Implementación.** Se elaborará un Plan Operativo Quinquenal para cada período presupuestal, que se instrumentará a través de Planes Operativos Anuales (POA), en los que se planificarán las acciones, resultados y metas esperados a cumplirse en cada año, a través de las denominadas "Acciones Operativas". Éstas pueden ser de dos tipos: aquellas que requieren financiamiento y las que no. Estas últimas podrán avanzar en los primeros 2 años del Plan. Para el caso de aquellas acciones que están sujetas directamente a la obtención de recursos presupuestales, deberán avanzar una vez obtenido el Presupuesto Quinquenal en el año 2025.

- **Monitoreo y Evaluación.** Un eficiente monitoreo permite detectar, en tiempo y forma, desviaciones a lo planeado para poder tomar acciones correctivas de forma oportuna. Exige coordinar la obtención, procesamiento y análisis de la información asociada a cada indicador, a los efectos de verificar que se va por el camino adecuado para cumplir las metas fijadas. Se realizará de forma bimensual, con el fin de mantener informados a los tomadores de decisión para que evalúen la necesidad de redirigir los esfuerzos y reevaluar metas.

La evaluación se realiza a nivel estratégico y de forma anual. Permitirá obtener la información necesaria para cumplir con la Rendición de Cuentas Anual en la que se informa a la OPP y a la sociedad en su conjunto. Una de las actividades previstas en esta etapa es la realización de encuestas de opinión, tanto a usuarios del sistema como a los propios operadores, ya que son un insumo imprescindible para evaluar posibles ajustes al Plan.

Dadas las características de volatilidad, incertidumbre y complejidad del ambiente global en el que se encuentra inserto el Poder Judicial (vinculados con aspectos políticos, sociales, ambientales, tecnológicos, entre otros), se prevé la realización de revisiones periódicas de este Plan. Para ello, debería realizarse un nuevo Análisis FODA, que permita evaluar los cambios ocurridos en el ambiente interno y externo y realizar los ajustes de planificación que correspondan. Éstas deberían realizarse en oportunidad de la elaboración de cada Presupuesto Nacional y en instancias intermedias de Rendiciones de Cuentas.

