



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
EL PODER JUDICIAL DE CHILE**

**ALUMNO: CLAUDIA MARÍA JOSÉ CAMPOS TORRES
PROFESOR GUÍA: CARMEN GLORIA RIQUELME ROBLEDO**

SANTIAGO, JUNIO 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado tiene por objeto el Diseño de un Sistema de Control de Gestión para el Poder Judicial de Chile.

Como se analiza en el presente informe, el Poder Judicial de Chile es una Institución Pública que presta un servicio de alta criticidad y complejidad para el país, razón por la cual, la institución ha efectuado importantes avances en materia de gestión pública. Sin desmedro de lo anterior, es importante seguir avanzando en la resolución de aspectos críticos para la ciudadanía tales como: mejorar la accesibilidad de la justicia, aumentar la transparencia de los procesos e incrementar la satisfacción de la ciudadanía respecto a los procesos judiciales.

De lo anterior se deriva la necesidad de efectuar procesos más eficientes, disminuyendo los tiempos de resolución de estos, entregando fallos de manera oportuna y acercando la justicia a la ciudadanía.

Como se puede observar el presente informe, toma relevancia el diseño de un control de gestión el cual permita establecer estrategias y objetivos claros, con la finalidad de resolver los problemas de alineamiento, logrando comunicar a los juzgados y unidad de soporte generando monitoreos continuos del entorno, indicadores y metas que permitan alcanzar los desempeños buscados.

ÍNDICE DE TABLAS

CAPITULO I INTRODUCCIÓN	7
1.1 Introducción	7
1.2 Objetivos del proyecto	8
1.3 Justificación del proyecto	9
1.4 Metodología	11
1.5 Alcances y limitaciones	13
1.6 Descripción de la organización	13
1.7 Caracterización del Poder Judicial de Chile	21
1.8 Composición del contexto del Poder Judicial	26
CAPITULO II FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	28
2.1 Análisis y definición de la misión del Poder Judicial	28
2.2 Análisis y definición visión del Poder Judicial	30
2.3 Definición de Creencias	33
CAPITULO III ANALISIS ESTRATIGICO	34
3.1 Análisis externo	34
3.1.1 Análisis Pestel	35
3.1.2 Resumen análisis externo	43
3.2 Análisis Interno	43
3.2.1 Análisis de recursos	44
3.2.2 Análisis de Capacidades	46
3.2.3 Resumen análisis interno	53
3.3 Análisis Foda	53
3.4 Foda cuantitativo	55
3.4.1 Análisis para cada cuadrante	57
3.4.2 Estrategias de análisis Foda	61
CAPITULO IV FORMULACIÓN ESTRATEGICA	62
4.1 Análisis de la curva de valor	62
4.2 Selección de atributos clave	67
4.3 Declaración de la propuesta de valor	69
4.4 Descripción de la estrategia de la empresa	71
4.5 Modelo de negocio	73
4.5.1. Descripción del modelo de negocios	73
4.5.2. Análisis del modelo de negocios	77
4.5.3. Modelo de negocios y Propuesta de Valor	82
4.5.4. Análisis de Captura de Valor del Modelo de Negocio	85
CAPITULO V DEFINICION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	88
5.1 Confección del mapa estratégico	89
5.2 Diccionario de objetivos del mapa estratégico	96
CAPITULO VI DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	100
CAPITULO VII DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	106
7.1 Explicación de las funciones del Poder Judicial	106
7.1.1 Organigrama Poder Judicial	107
7.1.1 Organigrama Unidad de Soporte	107
7.2 Modelo de causa - efecto Departamento de Infraestructura	109
7.2.1 Tablero de Control Departamento Infraestructura	110
7.3 Modelo de causa - efecto Departamento desarrollo institucional	112

7.3.1 Tablero de Control Departamento Desarrollo Institucional	113
7.4 Modelo de Metodología	117
CAPITULO VIII EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS	118
8.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar	118
8.2 Descripción de los esquemas de incentivos actuales	119
8.3 Propuesta de esquemas de incentivos	122
8.4 Justificación del esquema de incentivos	126
CAPITULO IX ANALISIS DE DESEMPEÑO	127
9.1 Modelo de Análisis de Desempeño	127
9.2 Reporte del Desempeño	129
9.3 Proceso de revisión del Desempeño	130
CAPITULO X CONCLUSIONES	131
CAPITULO XI BIBLIOGRAFIA	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Objetivos alcanzados en la Planificación Estratégica 2011- 2015	9
Tabla N°2: Objetivos en la Planificación Estratégica 2015- 2020	10
Tabla N°3: Diferencias entre el sistema antiguo y nuevo	20
Tabla N°4: Indicadores, Restricciones y Factores Críticos	25
Tabla N° 5: Análisis Político (Amenaza N°1)	37
Tabla N° 6: Análisis Económico (Amenaza N° 2)	38
Tabla N° 7: Análisis Social (Amenaza N° 3)	39
Tabla N° 8: Análisis Social (Oportunidad N° 1)	40
Tabla N° 9: Análisis Social (Oportunidad N° 2)	41
Tabla N° 10: Análisis Tecnológico (Oportunidad N° 3)	41
Tabla N° 11: Análisis Ambiental (Amenaza N° 4)	42
Tabla N° 12: Análisis Legal (Oportunidad N° 4)	43
Tabla N° 13: Resultado Análisis Externo	43
Tabla N° 14: Análisis Recursos Tangibles (Debilidad N° 1)	44
Tabla N° 15 Descripción de Escalafones	45
Tabla N° 16: Análisis Recursos Intangibles (Debilidad N°2)	46
Tabla N° 17: Análisis Recursos Intangibles (Fortaleza N° 1 y N°2)	48
Tabla N° 18: Actividad Primaria (Debilidad N° 3)	49
Tabla N° 19: Actividad Primaria (Debilidad N° 4)	50
Tabla N° 20: Actividades Primaria (Fortaleza N° 3)	51
Tabla N° 21: Actividades Soporte (Fortaleza N° 4)	52
Tabla N° 22: Resultado Análisis Interno	53
Tabla N° 23: Resultado Análisis FODA	54
Tabla N° 24: Relación problemas de gestión con la variable debilidades	54
Tabla N° 25: Cuadrante fortalezas v/s oportunidades FODA	55
Tabla N° 26: FODA Cuantitativo	56
Tabla N° 27: Análisis Fortaleza-Oportunidad	57
Tabla N° 28: Análisis Debilidades-Oportunidades	58
Tabla N° 29: Análisis Fortalezas-Amenazas	59
Tabla N° 30: Análisis Debilidades- Amenazas	60

Tabla N° 31: Estrategias del Análisis FODA	61
Tabla N° 32: indicadores para la selección de Poderes Judiciales	65
Tabla N° 33: 5untuación de los Atributos	65
Tabla N° 34: Comparativo de 5untuación atributos Poderes Judiciales	66
Tabla N° 35: Link entre atributo y factores análisis estratégico	68
Tabla N° 36: Lienzo Modelo de negocio CANVAS	76
Tabla N° 37: Ingresos Ley de Presupuesto año 2020, Partida Poder Judicial	79
Tabla N° 38: Gastos Ley de Presupuesto año 2020, Partida Poder Judicial	82
Tabla N° 39: Relación Atributos Propuesta de Valor y Modelo de negocios	83
Tabla N° 40: Objetivos Estratégicos de los Clientes	90
Tabla N° 41: Objetivos Estratégicos de los Procesos Internos	91
Tabla N° 42: Objetivos Estratégicos de Aprendizaje y Crecimiento	92
Tabla N° 43: Objetivos Estratégicos Financiero	93
Tabla N° 44: Diccionario de Objetivos del mapa estratégico	97
Tabla N° 45: Cuadro de Mando Integral del Poder Judicial perspectiva clientes	102
Tabla N° 46: Cuadro de Mando Integral del Poder Judicial perspectiva procesos	103
Tabla N° 47 Cuadro de Mando Integral del Poder Judicial aprendizaje y crecimiento	104
Tabla N° 48 Cuadro de Mando Integral del Poder Judicial aprend. Y crec. Y financiera	105
Tabla N° 49: Tablero de Control, Departamento de Infraestructura	111
Tabla N° 50: Tablero de Control, Departamento Desarrollo Institucional	114
Tabla N° 51: Cumplimiento de las metas por desemp. Inst. y desemp. Colectivo.	120
Tabla N° 52: Esquema Incentivo Departamento Infraestructura	124
Tabla N° 53: Esquema Incentivo Departamento Desarrollo Institucional	125
Tabla N° 54: Propuesta de ficha KPI tiempo de tramitación causas	130
Tabla N° 55: Problemas y Solución del CG	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Causas ingresadas versus fallo de causas	10
Figura N°1: Metodología del Trabajo	11
Figura N°2: Estructura del Poder Judicial	14
Figura N°3: Estructura Corporación Administrativa del Poder Judicial	17
Figura N°4: Interacción del Poder Judicial con entidades externas	17
Figura N° 5: Cadena de Valor	47
Figura N° 6: Cadena de Valor del Poder Judicial	48
Figura N° 7: Mapa estratégico del Poder Judicial	93
Figura N° 8: Organigrama Poder Judicial	107
Figura N° 9: Organigrama A unidad de Soporte	108
Figura N° 10: Diagrama Causa Efecto Departamento de Infraestructura	110
Figura N° 11: Diagrama Causa Efecto Departamento Desarrollo Institucional	113
Figura N° 12: MAD KPI Tiempo de tramitación de las causas	127
Figura N° 13: Objetivos Estratégicos asociados a KPI y KPI asociados en CMI	128
Figura N° 14: KPI Periodo t	129
Figura N° 15: KPI Periodo t - 1	129

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Evaluación de Confianza en Instituciones Públicas	24
Gráfico N° 2: Comparación Ley Presupuesto 2019, Instituciones Públicas	37
Gráfico N° 3: Afirmaciones respecto del funcionamiento de la justicia y los tribunales	39
Gráfico N° 4: Índice de 34 países en accesibilidad a la información judicial por internet	40
Gráfico N° 5: Curva de Valor	

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

En la Constitución Política de la República de Chile (1980), se encuentran los fundamentos jurídicos que se encargan de organizar el estado de Chile y su forma de gobierno. En ella, se encuentran las leyes que rigen a todas las personas de una sociedad, además de fijar las atribuciones que competen a cada uno de los tres poderes que componen el estado de Chile, estos son: Poder Ejecutivo; Poder Legislativo y Poder Judicial.

La función del Poder Judicial es administrar la justicia a todos los ciudadanos del territorio nacional, siendo una institución autónoma e independiente del Poder Ejecutivo y Legislativo, en el artículo 76 de la Constitución Política, se señala que: “El Poder Judicial tiene la facultad de conocer las causas civiles y criminales, resolverlas y hacer ejecutar lo juzgado”, lo que aplica para todos los Tribunales del País, con excepción del Tribunal Constitucional; Tribunal Calificador de Elecciones y los Tribunales Electorales Regionales, que son organismos jurisdiccionales especiales de Chile, con asiento en Santiago.

El Código Orgánico de Tribunales, Ley N° 7.421, establece la estructura del Poder Judicial de Chile donde a la cabeza se encuentra una Corte Suprema, que es el máximo tribunal de justicia en Chile; 17 Cortes de Apelaciones, una en cada región más dos en la Región Metropolitana, y 448 juzgados de primera instancia, estos últimos se encuentran diferenciados por competencias, siendo estas 60 Juzgados de Familia, 4 Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional, 26 Juzgados de Letras del Trabajo 100 Juzgados Civiles, 121 Juzgados de Competencia Común y un Juzgados del Crimen, el que se suprime una vez que se gestionen sus últimas causas.

La forma de proceder del Poder Judicial es mediante el ingreso de causas judiciales en los tribunales de justicia en la competencia correspondiente, a esto se denomina primera instancia, si no están conforme con el fallo pasan a una segunda instancia el que es la Corte de apelaciones y finalmente existe una tercera y última instancia, denominada Corte Suprema.

Para lograr el funcionamiento administrativo de los juzgados que integran el Poder Judicial, con la Ley N°18.969 se crea la Corporación Administrativa del Poder Judicial, para administrar todos los recursos del Poder Judicial.

1.2 Objetivos del proyecto

El objetivo general del proyecto es diseñar un Sistema de Control de Gestión para el Poder Judicial de Chile como Unidad Estratégica de Negocios (UEN).

Los objetivos específicos son:

- Efectuar un análisis crítico de la misión, visión y valores actuales que presenta la institución.
- Realizar análisis estratégico a los factores externos e internos del Poder Judicial, para tener claridad de cómo los factores del macro y microentorno pueden afectar o favorecer la gestión judicial, utilizando las herramientas de PESTEL y Cadena de Valor.
- Establecer una propuesta de valor para la ciudadanía, describiendo en que elementos se va a especializar el Poder Judicial para lograr la estrategia y que elementos son valorados por el cliente, utilizando la herramienta Curva de Valor.
- Diseñar y proponer el modelo de negocios a través de la herramienta de CANVAS, que permita reflexionar sobre la manera en la cual se genera valor a la ciudadanía.
- Diseñar un Mapa Estratégico para la institución que permita visualizar de forma gráfica la relación causa y efecto entre los objetivos, de las cuatro perspectivas: financiera; del cliente; de los procesos; aprendizaje y crecimiento.
- Diseñar tableros de control que permitan monitorear el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución, además de medir el desempeño de la gestión judicial.
- Diseñar un esquema de incentivos con el objeto de alinear el comportamiento individual a los requerimientos estratégicos del Poder Judicial.

1.3 Justificación del proyecto

Con el objeto de eficientar la labor judicial, el Poder Judicial de Chile comenzó el año 2010 a efectuar un proceso de planificación estratégica, donde la primera propuesta contempló, el período 2011-2015 y sus objetivos fueron construir un enfoque sistémico sobre los principales desafíos del quehacer para el próximo quinquenio (2015–2020) abordando problemas que estaban orientados al quehacer interno del Poder Judicial, de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, la Academia Judicial y el Departamento de Bienestar. Respecto a los focos que abordaba este período para el Poder Judicial, se encontraba: la gestión, comunicación y las personas (Poder Judicial, 2011).

Entre los resultados que se lograron alcanzar con la planificación estratégica 2011 – 2015, en la Tabla N° 1 se destacan:

Tabla N°1: Objetivos alcanzados en la Planificación Estratégica 2011- 2015

FOCOS	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTOS ESTRATEGICOS
GESTIÓN	Lograr eficiencia interna para enfrentar el aumento de causas y exigencia de promesas a los usuarios	Implementación Modelo de Gestión para la tramitación de carpeta digital en Cortes de Apelaciones y Juzgados sin estructura administrativa
		Implementación Modelo de Gestión de agendamiento de audiencia en tribunales con estructura administrativa
		Implementar mejoras en los procesos administrativos de los juzgados civiles, entregando herramientas que mejoren su gestión.
COMUNICACIÓN	Fortalecer la coordinación y colaboración con otros órganos del sistema judicial	Diseño e Implementación del Sistema de Interconexión con otras Instituciones del Sistema Judicial
	Mejorar la participación y comunicaciones internas	Nueva Estrategia Institucional de Participación Interna y Comunicación Externa
		Diseño y Puesta en Marcha de una Estrategia de Comunicaciones Interna y Externa para el Poder Judicial
PERSONAS	Mejorar la selección, formación y capacitación	Modelo Integrado de Formación y Capacitación Continua
	Fortalecer Carrera Judicial y Funcionaria	Modelo de Carrera Judicial y funcionaria
		Modelo Integrado de Régimen Disciplinario
	Desarrollar una cultura orientada hacia el usuario y la mejora continua	Implementación de Modelo de Atención de usuarios
Mejorar el clima interno y el bienestar	Estudio de Clima Organizacional PJ	
	Crear Área Especializada en Temas de Clima en la CAPJ	

Fuente: <https://www.pjud.cl/1770>

El segundo período corresponde a la Planificación estratégica del 2015 – 2020, donde el foco está orientado a mejorar sustancialmente el acceso, ofrecer calidad en todo el proceso de justicia y Modernizar la Institución del Poder Judicial, los objetivos que estima alcanzar se presentan en la Tabla N° 2. (Poder Judicial, 2015)

Tabla N°2: Objetivos en la Planificación Estratégica 2015- 2020

FOCOS	OBJETIVO ESTRATEGICO
Mejorar Sustancialmente el Acceso	Incorporar en la Oferta de los tribunales servicios de mediación y/o métodos de solución alternativa de resolución de conflictos (SARC)
	Ser reconocido como confiable, cercano y transparente
Ofrecer calidad en todo el proceso de justicia	Incorporar Oralidad en todas las materias e instancias
	Contribuir activamente con un país más inclusivo, incorporando los elementos de justicia restaurativa
	Desarrollar procesos en línea de administración y gestión de justicia (TIC)
Modernizar la institución del Poder Judicial	Establecer el nuevo sistema de perfeccionamiento, formación y capacitación de los funcionarios del Poder Judicial, en línea con la nueva carrera judicial
	Avanzar hacia un Gobierno Judicial descentralizado, con autonomía orgánica y financiera
	Transformar la Actual Corporación Administrativa del Poder Judicial en un servicio de apoyo y soporte ágil, común y transversal en todo el proceso y labor judicial.

Fuente: <https://www.pjud.cl/1770>

Sin desmedro de los esfuerzos que ha generado el Poder Judicial, para responder a la necesidad ciudadana, el servicio que éste presta es de alta complejidad y criticidad para el país, donde persisten los tiempos extensos en fallo de causas, poco acercamiento de la ciudadanía con la institución, evaluándola por debajo de la media con otras instituciones públicas, siendo el producto de las problemáticas que a continuación se detallan:

Lo anterior se deriva del servicio que presta la institución y como estos son percibidos por la ciudadanía, donde encontramos procesos largos en el veredicto de un fallo, poco acercamiento de la ciudadanía con la institución manteniendo baja puntuación en las encuestas anuales de evaluación de confianza en las instituciones públicas.

1. Problemas de Control de Gestión.

- Alineamiento vertical: Los líderes no comunican la estrategia, lo que genera un entendimiento poco claro en los funcionarios bajando el rendimiento en sus quehaceres, Falta de incentivos correctos que generen motivación en los funcionarios y que conecten su labor con el propósito que tiene la Institución.

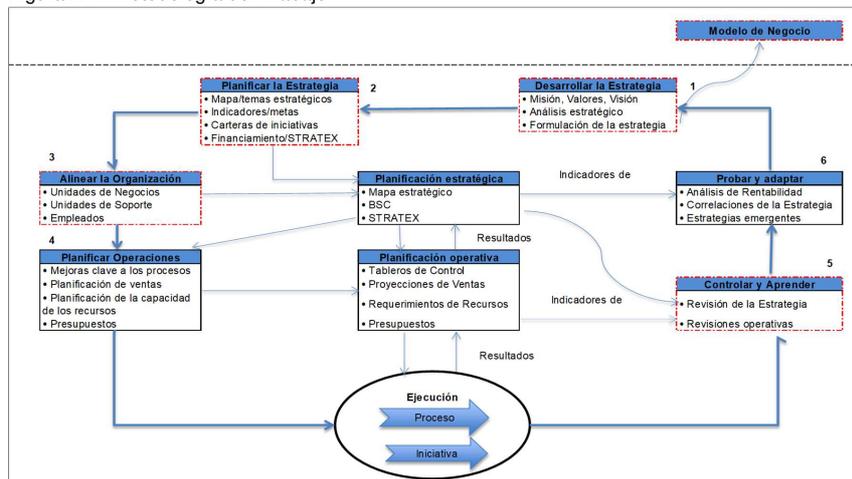
- Alineamiento horizontal: La Corte Suprema, Corte de Apelaciones y la Unidad de Soporte CAPJ no interactúan entre sí para el logro de los objetivos estratégicos, desconociendo como se vinculan para cumplir con la propuesta de valor. A lo anterior, se presenta la escasa comunicación entre juzgados de la misma competencia, dónde las buenas o malas prácticas no son abordadas en pro de disminuir la brecha de causas pendientes de la misma competencia y así dar cumplimiento a la propuesta de valor.

- Cultura Organizacional: Se presenta una Cultura inadecuada para los desafíos actuales, ya que los mecanismos de comunicación de la institución son jerárquicos y estrictos generando poco entendimiento de la estrategia y objetivos claves que los funcionarios deben ejercer en los distintos niveles, lo que conlleva a disminuir la calidad en la entrega del servicio para el usuario y el cumplimiento de la propuesta de valor.

1.4 Metodología

La metodología tiene como objetivo presentar como se resuelve el problema de control de gestión, donde se aplicó el sistema de gestión de ciclo cerrado (Kaplan & Norton, 2012), del cual se utilizan las etapas: 1 Desarrollar la estrategia; 2 Planificar la estrategia; 3 alinear la organización y 5 Controlar y aprender y fuera del ciclo cerrado se incorpora el Modelo de Negocio específicamente como un complemento de la formulación estratégica.

Figura N°1: Metodología del Trabajo



Fuente: Elaboración propia, es una adaptación del modelo de (Kaplan & Norton, 2012).

Etapa I - Desarrollo de la Estrategia, se abordarán las declaraciones de misión, visión que manifiesta el Poder Judicial con un marco teórico existente en la literatura, verificando si éstas se encuentran bien definidas o proponer una nueva, además se identifican y definen los valores que guían el comportamiento de los miembros de la institución. Luego se realiza un análisis estratégico del Poder Judicial, respecto a su entorno, donde se identifican las amenazas y las oportunidades, también se realiza un análisis interno, el que permitirá detectar sus fortalezas y debilidades, se procede a elaborar la Matriz FODA cuantitativa que permite identificar que fortalezas y debilidades más importantes, y que oportunidades se deben aprovechar, finalmente en esta etapa se realiza la Formulación estratégica, donde se confecciona la curva de valor para identificar cuáles son los atributos claves del Poder Judicial y confeccionar su propuesta de valor, además se debe describir cuál es la estrategia de la organización para lograr la propuesta de valor definida.

Modelo de Negocios, entre la Etapa I específicamente en la formulación de la estrategia, se incorpora el modelo de negocios el cual crea y captura el valor social para el Poder Judicial, se utiliza el modelo de CANVAS.

Etapa II - Planificación Estratégica, se abordarán los objetivos estratégicos del Poder Judicial, incorporándolos en el mapa estratégico, los que se relacionan a las cuatro perspectivas: financiera, clientes; procesos, crecimiento y aprendizaje, donde se visualiza la estrategia de la institución, se confecciona el Cuadro de Mando Integral (CMI) con las iniciativas estratégicas cuyo fin es concretar los objetivos estratégicos planteados en la citada Etapa II.

Etapa III - Alinear la Organización, se abordarán dos unidades para la confección de los tableros de control, donde se explica cuáles son los desafíos que la institución necesita resolver para lograr los objetivos estratégicos, se realiza una evaluación del desempeño y esquema de incentivo y una propuesta para el análisis y reporte del desempeño.

Etapa V - Control y aprendizaje, se realiza un diseño de sistema de medición para esas dos unidades.

1.5 Alcances y Limitaciones

El alcance del proyecto contempla un diseño de Control de Gestión para el Poder Judicial de Chile, considerando sólo las etapas de diseño y no de implementación.

Limitaciones:

- Los datos presentados corresponden a información pública de la página del Poder Judicial y otras instituciones como: Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República, informes de universidades, entre otros, las que pueden presentar desviaciones respecto a información validada y solicitada directamente a las instituciones.
- Los datos trabajados recogidos de internet no responden a una manifestación de la alta dirección del Poder Judicial, por lo que los resultados pueden verse influenciados y no representar un dato visado por la institución.
- En la confección del FODA cuantitativo no se realizó una jornada de discusión con los miembros de la Institución.
- El proyecto es solo un ejercicio académico, no tiene considerada su etapa de implementación.

1.6 Descripción de la Organización

En lo referente a la definición de unidad estratégica de negocios, se ha establecido al Poder Judicial en su conjunto, debido a que tiene un mercado definido, correspondiente a administrar la justicia, donde sus clientes son los ciudadanos siendo el público recurrente, que conforme a cada una de sus demandas y/o problemas, ingresa una serie de requerimientos judiciales denominadas causas judiciales. En segundo lugar, se mantiene un fin específico, el cual se puede definir de manera más clara, en el resultado que las diversas solicitudes de su público recurrente necesita para dar solución a sus problemas y, en tercer lugar, mantiene un territorio específico para el cumplimiento de sus funciones, es decir sus funciones se encuentran delimitadas dentro del territorio nacional.

El Poder Judicial forma parte de uno de los tres poderes del estado de Chile, junto al Poder Ejecutivo y Poder Legislativo, su función es administrar la justicia y hacer ejecutar lo juzgado; es independiente y autónomo, lo cual se encuentra establecido en la (Constitución Política de Chile, 1980), la que especifica los siguientes 7 principios respecto a su proceder:

1. Imparcialidad: Los jueces son terceros ajenos al conflicto promovido por las partes, es decir, no tienen intereses concretos en los casos que deben conocer.

2. Independencia en su faz externa: esto es, el Poder Judicial es independiente de los otros poderes del Estado para el cumplimiento de sus funciones.

3. Independencia en su faz interna: esto quiere decir que ningún juez puede dar órdenes a otro, pues cada juez es independiente para decidir los casos dentro de su competencia. Excepcionalmente los tribunales superiores tienen atribuciones disciplinarias ante graves faltas o abusos.

4. Legalidad: Es decir, los tribunales deben estar establecidos por ley, al igual que las causas que tramitan y fallan. Del mismo modo, los tribunales deben decidir conforme al derecho vigente (Constitución, tratados internacionales, leyes ordinarias y otras normas).

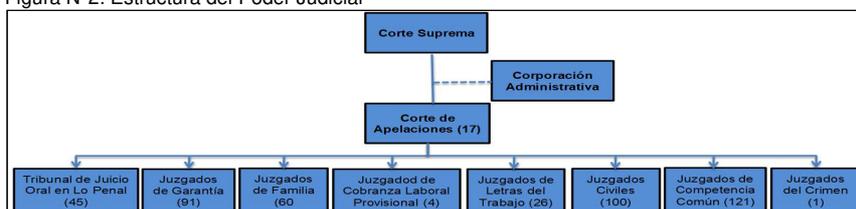
5. Inamovilidad: Los jueces permanecen en sus cargos, aunque no de manera absoluta, permitiendo que los tribunales actúen libres de presiones y puedan actuar con imparcialidad.

6. Inexcusabilidad: Los jueces deben resolver siempre los asuntos de su competencia, sometidos a su consideración a pesar de que no exista una ley que resuelva el conflicto concreto.

7. Responsabilidad: De los actos que se ejecutan dentro de las funciones como jueces.

Respecto a su estructura organizacional está es jerárquica, donde la Corte Suprema es el máximo tribunal dentro del Poder Judicial, seguido por las Cortes de Apelaciones y los juzgados de primera instancia, además de la Corporación Administrativa del Poder Judicial quien cumple un rol de soporte ya que es la encargada de administrar todos sus recursos.

Figura N°2: Estructura del Poder Judicial



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe la estructura del Poder Judicial:

Corte Suprema: Está conformada por 21 ministros, donde uno de ellos ejerce de presidente, quien es elegido por sus pares, por un periodo de dos años, además de un fiscal judicial, un secretario, un prosecretario y ocho relatores, además de personal de apoyo técnico y profesional. A la Corte Suprema le corresponde la dirección directiva, correccional y económica de todos los juzgados de la Nación, exceptuado el Tribunal Constitucional, el Tribunal Calificador de Elecciones y los tribunales electorales regionales. La Corte Suprema, según las materias que conoce, funciona en pleno o dividida en salas especializadas, de cinco miembros cada una. En funcionamiento ordinario se divide en tres salas y, en el extraordinario, en cuatro.

Corte de Apelaciones: Existen 17 Cortes de Apelaciones que realizan funciones directivas, correccionales y económicas, en una jurisdicción territorial, determinada por ley, les corresponde la labor de segunda instancia, conociendo principalmente los recursos de apelación y de nulidad. Velan por la correcta aplicación del debido proceso y procedimientos legales que la ley establece para los juzgados de tercera instancia de su territorio, y conocen los recursos de protección y amparo. Está conformada por, relatores, fiscales, secretarios y funcionarios administrativos. Es dirigido por un presidente, cargo que es ejercido por los distintos ministros de la Corte, turnándose cada un año respecto a su antigüedad. En función de las materias que conocen, se desempeñan en pleno o en salas de tres miembros.

Juzgados de Primera Instancia: En las 17 jurisdicciones del país operan 448 juzgados de primera instancia, los que se clasifican en ocho competencias, detalladas a continuación:

1. Tribunales de Juicio Oral en lo Penal: Está conformado por 45 juzgados, cuya función es Juzgar los crímenes y simples delitos en juicio oral y resolver todos los incidentes que en él se promuevan (en única instancia); resolver, en su caso, sobre la libertad o prisión preventiva de los acusados puestos a su disposición.

2. Juzgados de Garantía: Está conformado por 91 juzgados, su función es asegurar los derechos del imputado y demás intervinientes en el proceso penal; conocer y juzgar las faltas penales en procedimiento monitorio; conocer y juzgar las faltas o simples delitos en procedimiento simplificado (en única instancia); conocer y juzgar los delitos en procedimiento abreviado (en primera instancia); conocer y juzgar los delitos de acción privada (en única instancia); la ejecución de las condenas criminales y las medidas de seguridad, y la resolución de las solicitudes y reclamos relativos a dicha ejecución.

3. Juzgados de Familia: Está conformado por 60 juzgados, su función son los asuntos propios del Derecho de la Familia: Pensión Alimenticia; Divorcios; Adopción, Tuición de los hijos, Declaración de interdicción, Nulidad del Matrimonio, entre otros.

4. Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional: Está conformado por 4 juzgados, su función es hacer cumplir las obligaciones laborales y de previsión o seguridad social, también la cobranza judicial de imposiciones y multas de los institutos de previsión

5. Juzgados de Letras del Trabajo: Está conformado por 26 juzgados, su función son los conflictos derivados de contratos de trabajo, individuales o colectivos, y de otras materias relacionadas con normas sobre sindicatos y cuestiones sobre seguridad y previsión social.

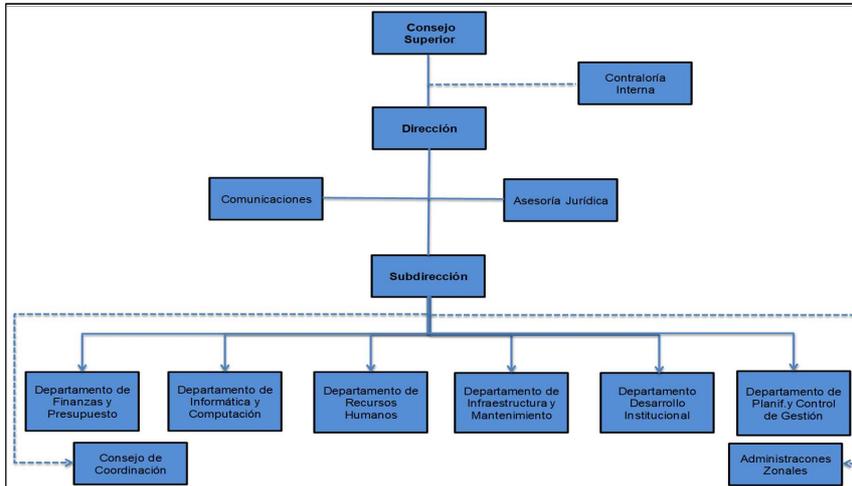
6. Juzgados Civiles: Está conformado por 100 juzgados, su función es juzgar los conflictos civiles de comercio o de minería entre particulares, o entre éstos y los órganos del Estado, sea que ellas recaigan en materias patrimoniales, sucesorias, de estado civil u otras que no correspondan a otros tribunales especializados.

7- Juzgados de Competencia Común: Está conformado por 121 Juzgados, ven conflictos Civiles, de Garantía, del Trabajo o Familia, que se promuevan dentro de su territorio jurisdiccional.

8. Juzgados del Crimen: Existe 1 juzgado, el que se suprime una vez que se gestionen sus últimas causas.

Corporación Administrativa del Poder Judicial: Opera como una unidad de soporte para el Poder Judicial, que se rige por el Artículo 506 de la Ley N° 18.969 y tiene como función administrar la totalidad de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales y prestación de servicios. Se encuentra presidida por el Honorable Consejo Superior, integrado por el Presidente de la Corte Suprema, quien lo preside, y cuatro ministros de la misma corte, elegidos por un periodo de dos años, cuenta con un director, un subdirector, y jefes de departamento y más de 800 personas al servicio de los tribunales, en la figura N° 3 se presenta su organigrama.

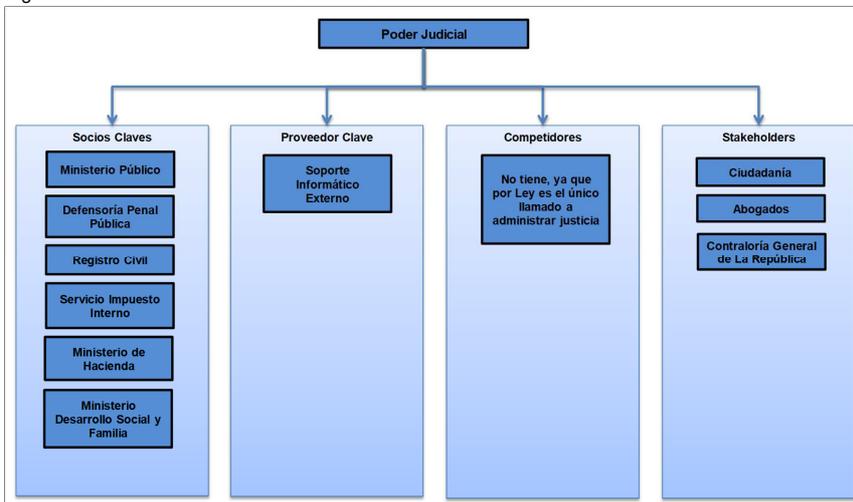
Figura N°3: Estructura Corporación Administrativa del Poder Judicial



Fuente: Elaboración propia

A lo expuesto, el Poder Judicial en el ejercicio de sus funciones, interactúa con distintos grupos externos diferenciándolos en socios claves, proveedor clave, competidores y otros stakeholders.

Figura N°4: Interacción del Poder Judicial con entidades externas



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los socios claves, el Poder Judicial cuenta con los organismos públicos que entregan información relevante utilizada en el quehacer diario del Poder Judicial, además de aquellas instituciones que son parte de los procesos internos del Poder Judicial ya que se debe cumplir con las normas y procesos que estos organismos disponen para el desarrollo de funciones, se detalla su interacción:

- **Ministerio Público:** Institución pública, cuya función es la investigación de los hechos constitutivos de delito, donde determinan la participación del imputado o su inocencia, además le corresponde la adopción de medidas para proteger a las víctimas y testigos. Su interacción con el Poder Judicial es entregar los medios de prueba para lograr un dictamen certero de las causas judiciales.
- **Defensoría Penal Pública:** Institución Pública, cuya función es defender a los imputados y acusados en el sistema procesal penal. Su interacción con el Poder Judicial es proporcionar un abogado defensor al imputado quien tramita la causa judicial hasta obtener sentencia.
- **Registro Civil:** Institución Pública, su función es la constancia de los actos civiles de las personal, tales como inscribir nacimientos, filiación, nombre y apellido de las personas, fallecimientos reales o presuntos, matrimonios, registro de profesiones, acreditar condiciones de las personas a través de certificados de antecedentes, su interacción con el Poder Judicial es la interconexión para acreditar datos de personas y empresas, además el registro civil proporciona la clave única, la que es utilizada en la tramitación digital de los procedimientos judiciales.
- **Servicio Impuesto Interno:** Servicio Público, su función es la fiscalización de todos los impuestos internos del país, su interacción con el Poder Judicial es la proporción de información tributaria de los contribuyentes utilizada para la resolución de causas fundamentalmente para los juzgados de familia y del Trabajo.
- **Ministerio de Hacienda:** Administra los recursos financieros del estado entregando los lineamientos a todas las entidades públicas, donde se realiza la solicitud de recursos con la formulación presupuestaria, supervisión de los recursos entregados y su ejecución, el Poder Judicial debe cumplir las normativas que este Ministerio imparte para las solicitudes y movimientos financieros.

- Ministerio de Desarrollo Social y Familia: Con el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) se norma y rige el proceso de inversión pública de Chile. Se determinan las metodologías y procedimientos para la formulación y evaluación de las iniciativas de Inversión, el Poder Judicial cuenta con una cartera de más de 70 proyectos a nivel nacional las que deben someterse a revisión y aprobación por este Ministerio.

El proveedor clave, corresponde al soporte informático externo ya que debe mantener la plataforma que utiliza para su funcionamiento diario, en todos los tribunales del país.

- Soporte Informático: Corresponde al actual proveedor del sistema informático (TI), cuya función es mantener un sistema que permite almacenar y procesar información para el registro de información y proveer información para la toma de decisiones.

Respecto a sus competidores, se puede indicar que no existen, ya que el Poder Judicial de Chile es la única Institución que administra la justicia en el país.

Los stakeholders relevantes son la ciudadanía, los abogados y la Contraloría General de la República, que interactúan con el Poder Judicial, donde la participación corresponde a:

- Ciudadanía: Son todas las personas que se encuentran validadas como miembro de un país, lo que implica una serie de derechos y deberes como por ejemplo el conocer las leyes que regulan el país.
- Abogados: Profesionales en Derecho encargados de la defensa y la tramitación de las partes sometidas a un proceso judicial, su interacción con el Poder Judicial es direccionar las causas hasta obtener sentencia.
- Contraloría General de La República: Entidad fiscalizadora superior de Chile, ejerce el control de legalidad de los actos de la Administración Pública, fiscalizando el ingreso y la inversión del arca fiscal, los movimientos financieros del Poder Judicial deben ir con Toma de Razón de la Contraloría, con esta validación se inicia todo ejercicio presupuestario.

La forma de proceder de los Tribunales que componen el Poder Judicial es a través del ingreso de las causas judiciales, las que se encuentran diferenciadas por

competencias. La tramitación de las causas judiciales en el Poder Judicial ha experimentado un cambio significativo en su forma de proceder, esto, con la entrada en vigencia de la Reforma Procesal Penal (Ley N° 19.696, 2000), la cual modificó el Código de Procedimiento Penal de Chile (Ley N° 1.853, 1906) pasando de un sistema inquisitivo y escrito que operaba para los ex Juzgados del Crimen, a un sistema acusatorio y oral donde pasan a llamarse Juzgados de Garantía y Juicio Oral en lo penal, dividiéndose las funciones de investigar, procesar y dictar sentencia en las causas.

Con el nuevo sistema judicial, se integran nuevos actores al sistema judicial en Chile: en primer lugar, se encuentra el Ministerio Público, cuya función es dirigir la investigación de los delitos, llevar a los imputados a los tribunales cuando corresponda, además de dar protección a víctimas y testigos, interactuando con Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones, Servicio Médico Legal y Registro Civil, y en segundo lugar, se encuentra la Defensoría Penal Pública, encargada de proveer un abogado defensor a todas las personas que así lo requieren y no puedan contratar a uno para su legítima defensa. Cabe destacar que estas dos instituciones, el Ministerio Público y la Defensoría Penal, no forman parte del Poder Judicial, pero son actores importantes en el nuevo sistema judicial en Chile e interactúan entre sí para entregar información del proceso, la cual es utilizada por el Juez del Poder Judicial para dictar sentencia, en la tabla N° 3 se muestra diferencias entre el sistema judicial antiguo y el nuevo.

Tabla N°3: Diferencias entre el sistema antiguo y nuevo

SISTEMA INQUISITIVO (ANTIGUO)	SISTEMA ACUSATORIO (ACTUAL)
Una sola persona era encargada de investigar y dictar sentencia (juez), lo cual no permitía un distanciamiento para dictar una sentencia más objetiva.	Se divide la función de investigar y dictar sentencia. Donde El fiscal del Ministerio Público investiga y dirige a las policías, mientras un tribunal integrado por tres personas dicta la sentencia.
No asegura derechos ni garantías para los procesados ni para las víctimas, antes existía la defensa letrada, donde la Corporación de Asistencia Judicial (CAJ) era la encargada, sin embargo, su cobertura alcanza un porcentaje menor del total de los procesados y es una defensa que se accede una vez que el tribunal dicta el auto procesamiento y que solo se ocupaba de aspectos específicos. (Contestación de la acusación y apelación de la sentencia)	Se crea la Defensoría Penal Pública, cuyo fin primordial es la defensa de los imputados y acusados.

<p>El detenido era trasladado por Carabineros o la Policía de Investigaciones directamente a un recinto penitenciario. En un plazo de cinco días el tribunal decidía si procesar o no a la persona. Si es procesada, la persona es encarcelada en un centro penitenciario. El tiempo de duración de dicha reclusión es incierto ya que no había plazos máximos para el proceso.</p>	<p>Las Policías deben poner a los detenidos ante el Juez de Garantía, quien es el único autorizado para determinar dicho ingreso. Si bien la reforma no cambia la experiencia de los imputados respecto del castigo que significa la prisión preventiva, si introduce cambios, como por ejemplo exige la separación de imputados y condenados y el aislamiento de primerizos respecto de la población penal. También sanciona los malos tratos por parte de gendarmería y busca racionalizar el uso de la prisión preventiva, utilizándola, sólo como última alternativa.</p>
<p>Un detenido podía permanecer en un recinto penitenciario hasta 5 días, sin estar procesado, ni haber visto al Juez.</p>	<p>Las policías deben poner al detenido dentro de las 24 horas siguientes ante el Juez de Garantía.</p>

Fuente: [Página web Emol](#), Vivir la Justicia desde orillas opuestas, 2006.

Comentado [CG1]: ¿Es posible colocar el link de donde se extrae este estudio?

Si bien es cierto, la Reforma Procesal Penal entra en funcionamiento de forma gradual, iniciándose en las regiones de Coquimbo y la Araucanía el año 2000 para terminar en la región Metropolitana el año 2005, significó importantes cambios al sistema judicial en Chile, debiéndose sumar a lo largo del tiempo otras reformas e importantes modificaciones, con el objeto de optimizar y hacer más eficiente la justicia en el Poder Judicial.

1.7 Caracterización del Poder Judicial de Chile

En base a lo anterior, el Poder Judicial es una institución al servicio de los ciudadanos, prestando un servicio de alta criticidad y complejidad para el desarrollo del país. Su función es administrar la justicia en todo el país, según lo siguiente (Código Orgánico de Tribunales, 1943):

- Juzgar y hacer ejecutar lo juzgado es exclusivo de los juzgados del Poder Judicial, establecidos por ley. Conforme a lo anterior, los Juzgados deben intervenir en todos aquellos actos no contenciosos en que una ley expresa requiera su intervención.
- Todos los poderes del Estado, tienen una clara división y no comparten dependencias entre sí, es por lo anteriormente señalado que el Poder Judicial no tiene atribuciones en los otros poderes del estado y no puede realizar otras funciones que no se encuentren en el Código Orgánico de Tribunales.
- Los Juzgados ejercen su potestad en el territorio nacional.

- Los Juzgados no pueden ver las causas de otros juzgados, salvo casos especiales y específicos que la ley le confiera esa potestad.

- Los juzgados comienzan su labor por medio de una demanda, es decir por la propia acción de el o los afectados.

- No pueden excusarse de ejercer y resolver la contienda sometida a su decisión.

El Poder Judicial de Chile, juega un rol de alta relevancia para la sociedad chilena, generando valor social en lo específico a la calidad de vida y servicio de justicia entregado a la ciudadanía. Si bien, es difícil de medir la calidad de justicia entregada al usuario, dada las características del Poder Judicial, ya que el fallo de una causa es incierto para las partes que están en litigio judicial, donde el resultado puede ser imparcial, beneficioso para uno y desfavorable para el otro, la valoración que entregan sus usuarios va a depender del resultado de la causa, sin embargo el Poder Judicial mide su labor con la finalidad de monitorear, ajustar y mejorar el servicio de justicia entregado mediante una herramienta que permite evaluar cualitativa y cuantitativamente su desempeño, denominada Índice de Calidad de la Justicia del Poder Judicial, en ella se miden ocho dimensiones fundamentales que generan valor a la sociedad, las que se detallan (Desarrollo Institucional CAPJ, 2012):

1. Acceso a la Justicia: Posibilidad que tiene toda persona, independientemente de su condición económica, social, cultural o de cualquiera otra naturaleza, de acudir ante los tribunales de justicia para formular pretensiones o defenderse de ellas, de obtener un fallo y de conseguir el debido cumplimiento de la resolución dictada. Esta dimensión evalúa el cumplimiento del derecho a la defensa y a la igualdad en el trato y la no discriminación contemplados por nuestra Constitución. El Poder Judicial debe actuar como garante, posibilitando el acceso al conocimiento, al ejercicio y a la defensa de los derechos, como también, amparar una respetuosa y correcta atención a las personas que concurren ante los tribunales.

2. Eficiencia, eficacia y efectividad: evalúa los costos de oportunidad y la capacidad de respuesta de la Administración de Justicia a partir de la modernización de los procesos de gestión judicial, mediante la simplificación de procedimientos, la debida racionalización de la oferta del servicio, la aplicación de modelos de descongestión, el perfeccionamiento en el área de los recursos humanos, materiales e infraestructura, la seguridad y logística de los servicios de la administración de la justicia

3. Transparencia y difusión: La confianza pública en el sistema judicial, haciendo visibles y públicas las actuaciones de la Administración de la Justicia y de quienes actúan en juicio. La transparencia se sustenta en el derecho de libre expresión y en el de información. A través de la publicidad se puede realizar el control popular de administración de justicia, base de todo sistema democrático.

4. Percepción y Participación: evalúa la calidad en la justicia desde la perspectiva de quienes constituyen las partes en el juicio y el público en general. Los aspectos de percepción y participación van necesariamente de la mano para que los usuarios externos del sistema judicial tengan confianza en la Institución, resulta necesario que ellos sean tratados correctamente. Por lo anterior, es que se ha estimado evaluar el trato a las partes y al público en general. Con todo, no se trata de evaluar solamente estos dos aspectos, ya que se suman la responsabilidad funcionaria y el rol de la Administración de Justicia.

5. Fortalecimiento Institucional: Corresponde a las acciones y estrategias que realiza el Poder Judicial con objeto de lograr mayor coherencia con sus propios fines, mayor independencia y responsabilidad en su actuar, mayor imparcialidad en sus decisiones y cohesión de sus miembros. Todo lo anterior a fin de potenciar el crecimiento y la modernización del Poder Judicial y su adecuación a las necesidades que demanda la comunidad.

6. Ejecución de la Sentencia: fortalecimiento en la calidad y la equidad de las resoluciones y actuaciones judiciales, la forma de presentación de las resoluciones, el debido acceso a los contenidos y motivaciones de éstas, la evaluación de sus contenidos, la selección de funcionarios y empleados por concurso de méritos y la evaluación periódica de su desempeño.

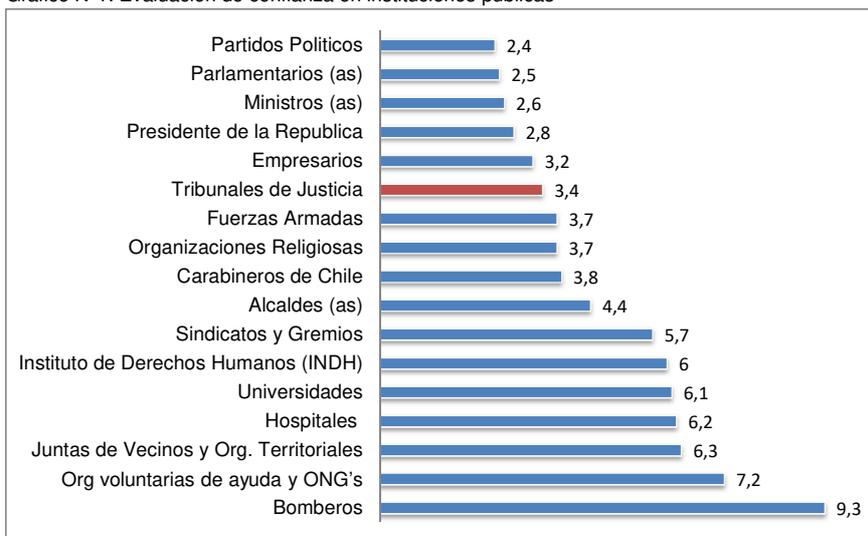
7. Procedimientos y Garantías: evaluar los estándares de los procedimientos para que los usuarios sientan que el juicio cumple con las exigencias impuestas por la Ley. Por este motivo, se enfoca en evaluar la calidad del proceso en sí mismo. Esta esfera de la calidad comprende varios aspectos que dicen relación con ciertas garantías procesales como la imparcialidad del juez, con el cumplimiento de los principios formativos del procedimiento, que son aquellas directrices establecidas por el legislador para dar cumplimiento a las exigencias propias de cada procedimiento, y en fin, con la estadística judicial.

8. Derechos de las personas y sustentabilidad: Calidad de la justicia desde la perspectiva de las normas de derechos humanos, ámbito que comprende tanto la recepción, interpretación y aplicación de las normas internacionales sobre derechos económicos, sociales y culturales, como de aquellas referidas a los

derechos civiles y políticos. Asimismo, se evalúa la adopción de políticas de género tanto al interior del Poder Judicial como aquellas enfocadas en el resultado de su actividad, y en la educación en derechos humanos tanto a los operadores del sistema como al resto de la sociedad.

Si bien, el Poder Judicial establece mecanismo para medir la calidad de justicia entregada al ciudadano y así lograr generar valor, existen limitaciones para lograrlo, una de ellas es la percepción que manifiesta la ciudadanía hacia el sistema de justicia y el Poder Judicial, el año 2019 en la encuesta nacional (Termómetro social, 2019), se encargó de evaluar a las instituciones del estado, en una escala de 1 al 10, entre el periodo de octubre y noviembre del respectivo año, en lo relativo a la confianza de la ciudadanía, situó a los Tribunales de Justicia en el puesto N° 12 de 17 instituciones públicas evaluadas, con una puntuación de 3.4, lo que significa que las personas tienen un nivel de confianza bastante bajo en los tribunales.

Gráfico N°1: Evaluación de confianza en instituciones publicas



Fuente: Encuesta Termómetro Social, 2019.

La desconfianza es un tema importante en las instituciones públicas ya que las personas consideran que, en Chile, la corrupción está muy generalizada en el ámbito público, además de la influencia de las comunicaciones que constantemente informan la mala gestión, los procesos engorrosos, lentos y

burocráticos, donde destacan los hechos de corrupción lejanos, entre otros, lo que afecta al Poder Judicial en generar valor.

En la actualidad y conforme a una serie de estudios, relacionados a la percepción del ciudadano hacia el Poder Judicial, es factible señalar que, en relación a la confianza, percepción de corrupción y funcionamiento de un óptimo servicio evaluado por la ciudadanía en relación al poder judicial, la Institución se encuentra dentro de las peores evaluadas de las instituciones públicas, de acuerdo a lo descrito en el estudio realizado por la Dirección de Estudio de la Corte Suprema (2017), específicamente respecto a la confianza que transmiten a la ciudadanía, quedando en el segundo puesto dentro de los peores evaluados. Situación no menor, tomando en consideración que es el Poder Judicial el organismo encargado de hacer cumplir el ordenamiento jurídico y con ello garantizar la correcta aplicación de las leyes en nuestro territorio nacional, además el estudio evidencia que apenas un 8% considera que la justicia funciona bien y el 80% percibe que los tribunales son demasiado lentos.

En base a lo detallado en este punto, la tabla N°4, presenta un resumen de los indicadores, restricciones y factores críticos relevantes.

Tabla N° 4: Indicadores, Restricciones y Factores críticos relevantes.

INDICADORES RELEVANTES	RESTRICCIONES DEL PODER JUDICIAL	FACTORES CRITICOS
Juzgar y Hacer ejecutar lo Juzgado.	El Poder Judicial no tiene atribuciones en los otros Poderes del Estado.	La opinión de la ciudadanía respecto a la labor judicial.
Juzgado comienza su labor por medio del ingreso de una causa o demanda.	El poder Judicial se rige por el Código orgánico de Tribunales.	El acercamiento del Poder Judicial con la ciudadanía.
El Poder Judicial genera Valor social el que se mide a través del índice de calidad de la justicia.	El Poder Judicial solo ejerce potestad en el Territorio Nacional.	La confianza de la ciudadanía hacia el Poder Judicial.
	Los juzgados no ven causas de otros juzgados.	Los tiempos en el Proceso de la causa.
	el Poder Judicial no puede excusarse de ejercer y resolver la causa.	

Fuente: Elaboración Propia.

1.8 Composición del Contexto del Poder Judicial

Dentro del entorno del Poder Judicial se encuentran las nuevas reformas y modificaciones que se incorporan al sistema judicial, donde podemos destacar las siguientes:

Reforma Familia: Creada mediante Ley N° 19.968, 2004, la cual establece la incorporación de 60 Juzgados de Familia, los cuales se encuentran distribuidos en todo el país. La Reforma de Familia, tiene por objeto unificar en una sola reforma todas las materias del derecho familiar. Lo anterior, dado que, con anterioridad, existían los juzgados de menores cuyas causas eran de materias de la niñez y adolescencia, mientras que las materias sobre matrimonio, régimen patrimonial o violencia intrafamiliar eran vista por los jueces civiles.

Reforma Laboral: Creada mediante Ley N° 20.022, 2005, la cual establece la incorporación de los Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional; esta Ley se encuentra compuesta por cuatro tribunales de Cobranza Laboral y Previsional, emplazados en las comunas de Santiago, San Miguel, Valparaíso y Concepción y; 26 Juzgados de Letras del Trabajo distribuidos a través de todo el territorio nacional. Esta Ley busca unificar las materias relativa al cumplimiento de las obligaciones laborales y de previsión o seguridad social, cobranza judicial de imposiciones y multas de los institutos de previsión.

Leyes modificatorias: Transcurridos ya 11 años de la implementación de la nueva Reforma Procesal Penal en Chile, se hizo necesario realizar los ajustes necesarios al nuevo sistema de justicia, razón por la cual, en el año 2015 nace la Ley N°20.876, la cual crea los juzgados de letras de familia, garantía y del trabajo, con asiento en la comuna de Alto Hospicio, crea el juzgado de letras con competencia común, con asiento en la comuna de Mejillones, crea juzgado con competencia común con asiento en la comuna de Cabo de Hornos y con competencia en las comunas de la provincia de la Antártica Chilena, además realiza modificaciones a la composición de diversos Tribunales de Justicia suprimiendo los cargos de Jueces de Garantía y de Tribunal de Juicio Oral en lo Penal en los Tribunales de la Región Metropolitana que no han sido provistos y utilizar esos cargos entre diversos tribunales que requieren un aumento de jueces por su demanda creciente de causas, para lo anterior, se realiza una distribución de 77 cargos.

Como ya fue mencionado, las modificaciones antes individualizadas, tienen por objeto efectuar un proceso judicial más eficiente, optimizando conjuntamente, recursos autorizados por Ley en aquellos tribunales de mayor demanda.

Fortalecimiento de Tribunales: Mediante Ley N°21.017, 2017, se autoriza un aumento en la dotación de jueces de tribunales, incorporando 110 jueces a 82 juzgados del país, además de aumentar la dotación de funcionario judiciales, de acuerdo con lo establecido en la estructura orgánica de los tribunales según materia y tipología. Este aumento, tiene por objeto, fortalecer la composición de los tribunales, para asegurar el servicio judicial y la entrega oportuna de justicia.

A lo antes expuesto, las reformas y nuevas leyes, nacen de la necesidad de entregar justicia a todos los ciudadanos en forma certera, oportuna y de calidad.

Además, se encuentran las nuevas tecnologías en el ámbito del análisis de datos e inteligencia de negocio, las que son de importancia para realizar levantamiento de datos de causas y encontrar parámetros relevantes en las distintas competencias que abarca el Poder Judicial.

Respecto a los hechos relevantes que afectan al Poder Judicial en la entrega del servicio, encontramos aumentos de demandas por factores sociales que convergen en demandas en distintas competencias, como ejemplo encontramos las demandas colectivas por el aumento de la prima en el plan de Isapre, despidos masivos de empresas que se declaran en quiebra, retención del retiro del 10% para cancelar pensión alimenticia con deuda, lo que corresponde a aumentos de causas por situaciones puntuales.

Durante el año 2019 a raíz del descontento de la ciudadanía, se estima el cambio de la constitución, esto es un hecho relevancia para el Poder Judicial ya que tiene sus bases en esta carta fundamental del país.

CAPÍTULO II FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Como se ha expuesto, la función del Poder Judicial reviste una gran importancia a nivel país, por lo cual y con motivo de su complejidad y continuidad, se establece la necesidad de diseñar una propuesta de Control de Gestión, que permita alinear a la institución, y así entregar a la ciudadanía un debido proceso judicial.

En línea con lo antes mencionado, se procede a analizar las actuales definiciones de Misión, Visión y valores que ha establecido el Poder Judicial de Chile.

Existe una amplia literatura para la Misión y Visión, donde se pueden identificar las respuestas que se dan a preguntas como:

- ¿Cuál es el motivo por el que existe la Institución?
- ¿Qué es lo que se espera de la institución en los próximos años?

Es así, que la misión como la visión identifican el rumbo que la institución pueda seguir, transformando a esta declaración como el principio del desarrollo de un sistema de control de gestión.

En la actualidad, el Poder Judicial de Chile cuenta con declaraciones estratégicas formuladas en el Plan Estratégico Institucional 2015-2020. En este plan se construyen y declaran, entre otros factores, la Misión, Visión y Valores Institucionales. En los apartados siguientes se realizará el análisis crítico a lo entregado en el plan estratégico.

2.1 Análisis y definición de la Misión del Poder Judicial

Kaplan & Norton (2012), describen que la declaración de la misión es un texto breve, que define la razón de ser de la compañía. Debe describir el propósito fundamental de la institución y, en especial, lo que ofrece a los clientes y lo que comunica a los funcionarios de una organización respecto a los objetivos que deben perseguir juntos.

Thompson & Strickland (2007), detallan que la misión, debe ser descriptiva, que contenga el propósito y negocio actual de la institución, debe indicar qué somos, qué hacemos y por qué estamos acá, en la descripción se debe detallar:

- El servicio que entrega la Institución.
- Describir las necesidades del cliente que se procura satisfacer
- Identificar grupo de clientes o mercado objetivo.

- Definir enfoque para agradar a los clientes
- Entregar a la Institución su identidad propia

Como se mencionó, la misión institucional se encuentra declarada en la Planificación estratégica 2015 – 2020 y señala:

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

Se realiza un análisis crítico de la misión actual, la que debe contener lo expuesto; verificando si describe de manera clara el propósito de la institución, se realiza en base a lo señalado por (Thompson & Strickland, 2007).

- **¿Qué hacemos?**

No está bien descrito, ya que la misión declarada la detalla como “Solucionar los asuntos de su competencia”, es un término muy amplio el cual no especifica que es lo que realmente hace el Poder Judicial, se estima mencionar que el Poder Judicial es un Poder del Estado autónoma que administra la Justicia.

- **¿Cuáles son nuestros productos/servicios?**

La actual misión no desprende los servicios que entrega el Poder Judicial, los que corresponden a las distintas competencias declaradas por ley con las que administra la justicia.

- **¿Quiénes son nuestros Clientes?**

La actual misión si los identifica, ya que declara que son todas las personas, al ser una institución pública tiene como clientes a la ciudadanía.

- **¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?**

No menciona el rango geográfico que opera el Poder Judicial, al ser una Institución Pública de carácter nacional, se entiende que su cobertura abarca todo el país, sin embargo, es relevante dejarlo descrito en la misión.

- **¿Identifica las necesidades de los clientes?**

Si las identifica, la misión actual declara “contribuir a mantener la paz social y fortalecimiento de la democracia”, sin embargo, la necesidad básica de los clientes que se acercan al Poder Judicial es “resolver conflictos Judiciales”, es por ello que debe ser incorporada en la propuesta de misión.

Integrando las cinco preguntas, es posible redefinir la misión del Poder Judicial de la siguiente manera:

✓ **Misión Propuesta del Poder Judicial**

“Poder del Estado autónomo, que administra justicia, en base a las competencias declaradas por ley, contribuyendo a la paz social y fortalecimiento de la democracia, resolviendo los conflictos judiciales de todos los ciudadanos del país”

La misión propuesta responde a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes Somos?

Un Poder del Estado, autónomo.

- ¿Qué hacemos?

Administramos la Justicia, en base a las competencias declaradas por ley.

- ¿Por qué estamos aquí?

Para contribuir con la paz social y fortalecimiento de la democracia, resolviendo los conflictos Judiciales de todos los ciudadanos del país.

2.2 Análisis y definición Visión del Poder Judicial

Al revisar que es lo que una visión debe contener, se puede observar que debe detallar el horizonte del futuro de la Institución, haciendo referencia “hacia a dónde vamos” (Thompson, 2010).

Kaplan & Norton (2012) establecen que la visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la Institución. Debe estar enfocada al mercado o a la sociedad, y expresar, de manera visionaria, cómo quiere la institución ser percibida por el mundo.

La visión detalla los anhelos de los directivos para la institución mediante una panorámica de cómo se ven en un futuro próximo, debe comunicar los deseos de la directiva a todos los funcionarios, contribuyendo a canalizar la labor del personal en una dirección común; estas deben ser propias y determinadas para una institución en particular.

Niven (2002), asegura lo siguiente: “Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, algo que puede estar a 5, 10 o 15 años en el futuro. Esta declaración no debe ser abstracta, sino que debe

dar una imagen lo más concreta posible del estado al que quiere llegar, así como proporcionar la base para formular estrategias y objetivos. Una visión fuerte da a todos los integrantes de la organización un marco mental compartido que ayuda a dar forma al futuro generalmente abstracto que tenemos por delante”, además la visión debe ser concreta y fácil de recordar para los funcionarios de la institución.

Al igual que con la misión institucional, el Poder Judicial tiene definida su Visión en el Plan estratégico 2015-2020:

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

El análisis crítico de la visión estratégica actual del Poder Judicial debe referir como se ve en el futuro, describiendo un diseño del recorrido que debe tomar la institución y su dirección a largo plazo, se realiza en base a lo señalado por Niven, (2002).

- **¿Es Gráfica?**

Declara ser reconocido por la comunidad como la vía de solución de los asuntos de su competencia, pero cómo lo van a realizar, no se explica.

- **¿Se direcciona al futuro?**

Declara que la institución quiere ser reconocida por la comunidad, sin embargo, no establece un plazo para lograrlo.

- **¿Es viable?**

No es viable, ya que ser la vía de solución de manera pronta, justa y confiable, son temas cualitativos, que corresponden a la percepción de los ciudadanos con la institución, si se profundizara como se medirán los logros, se podría analizar la viabilidad.

- **¿Es fácil de recordar?**

Al ser una declaración breve es fácil de recordar.

- **¿Es ambigua o incompleta?**

Está incompleta, ya que no establece objetivos de la visión.

- **¿Su lenguaje es demasiado general?**

Si, ya que no queda claro cómo serán medidos los objetivos.

- **¿Es poco inspiradora?**

Es poco inspiradora, no se vislumbra un objetivo que pueda ser seguido por la institución y a la vez medido.

- **¿Es genérica?**

Si, ya que no entrega lineamientos al servicio central que ofrece la institución, y menos como se mide.

- **¿Es demasiado extensa?**

No es extensa, es fácil de recordar, sin embargo, no reconoce sus objetivos centrales.

Considerando lo anterior, es posible proponer la siguiente visión institucional:

✓ **Visión del Poder Judicial**

“Al año 2025, el Poder Judicial aspira a ser reconocido por la ciudadanía, como una de las instituciones públicas de mayor confianza y con menor tiempo de respuesta a las tramitaciones judiciales de su competencia”

De la visión propuesta se pueden desglosar las aspiraciones del Poder Judicial y el logro puede ser medido, se detalla a continuación:

- Ser reconocido por la ciudadanía como una de las instituciones públicas de mayor confianza en el país, es una medición comparable, ya que todos los años se presentan encuestas de evaluación de confianza en instituciones públicas, a modo de ejemplo el año 2019 en la encuesta termómetro social, el Poder Judicial obtuvo 3.4 puntos de una escala de 1 el mínimo y 10 el máximo, ubicándolo en el número 12 de 17 instituciones encuestada, las comparaciones se pueden realizar y analizar hasta el año 2025 cuya finalidad es estar dentro de las 5 instituciones públicas mejor evaluadas.
- Ser reconocidos por la ciudadanía como una institución con menor tiempo de respuesta a los asuntos judiciales de su competencia, es una medición comparable con sí mismo ya que se puede medir los tiempos de respuesta en los fallos judiciales mediante indicadores de desempeño establecido por el Poder Judicial.

2.3 Definición de Creencias

Las creencias son las características conductuales que la institución espera de sus funcionarios y entrega la pauta de cumplimiento de la misión y visión (Thompson & Strickland, 2007)

Las creencias están relacionadas con la cultura institucional y establecen el comportamiento base de la institución, por esto los líderes de la institución deben infundir las creencias deseadas para convertirlas en el alma de la institución y que no sean solo utilizadas como creencias con fines decorativos.

Se entiende que las creencias deben ir enfocados al servicio que presta la institución, la valoración de las personas que trabajan en la institución, al cliente (que es lo que esperan ellos de la institución) y la transparencia e integridad

El Poder Judicial en el Plan Estratégico 2015-2020, establece una serie de creencias, las que se detallan:

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

Se realiza el análisis crítico en base a (Kaplan y Norton, 2012) “que es realmente importante para nosotros como organización”, “las creencias en la institución definen su actitud, comportamiento y carácter, de los funcionarios”, los valores declarados en la Planificación Estratégica no manifiestan la cultura ni el alma de la institución, ya que no rescatan ni ahondan en aquellas normas conductuales, características y creencias que se establezcan como guías en el cumplimiento de la visión y misión de una institución, además tampoco explican que se espera de los funcionarios de la institución.

Se proponen las siguientes creencias, los que tienen como finalidad ser una guía para los funcionarios en el cumplimiento de la misión y visión propuestas:

1. Respeto: “Todos Los ciudadanos que se acercan al Poder Judicial, al igual que sus funcionarios deben ser tratados y atendidos con respeto sin importar, género, clase social, cargo, color de piel, etc.”

2. Conducta Ética: “Cada acción de los funcionarios que conforman el Poder Judicial está regida por una Conducta Ética, donde cada tarea determina las medidas y la actuación correcta de los demás individuos del Poder Judicial.
3. Confianza: “Todo funcionario debe tener la confianza para contribuir con opiniones o ideas u otros planteamientos, con la convicción de que será oído con respeto cuando se haga de igual manera”
4. Empatía: “En el Poder Judicial nos preocupamos por el bienestar y nos situamos en el lugar del usuario, asistiéndolo y apoyándolo a solucionar o encaminar sus requerimientos”

Las creencias descritas contienen a los siete principios del Poder Judicial enunciados en el punto 1.6 Descripción de la Organización, correspondiente a la imparcialidad, independencia en su faz externa, independencia en su faz interna, legalidad, inexcusabilidad y responsabilidad.

CAPÍTULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La importancia del análisis estratégico reside principalmente en saber y entender el entorno de la institución y con esto, contrapesar los efectos negativos encontrados y aprovechar aquellos efectos positivos, para esto se realiza un análisis externo de la institución donde se identifican las oportunidades y las amenazas en base a la herramienta PESTEL, luego se identifican las fortalezas y debilidades con la herramienta Cadena de Valor.

Con las variables definidas se procederá a realizar la matriz FODA, la que identifica los temas claves para formular la estrategia, realizando una interacción del FODA mediante sistema cuantitativo el que tiene como objetivo evaluar la relevancia de una fortaleza o debilidad para enfrentar una amenaza o una oportunidad y así identificar cuales aportan mayor valor.

3.1 Análisis Externo

El análisis externo, es encontrar, analizar y evaluar, sucesos, cambios y estilos que ocurren en el macroentorno de la institución y que no están bajo su control.

De este análisis se puede rescatar principalmente las oportunidades que pudiesen favorecer a la institución como así mismo aquellas potenciales amenazas que pudiesen afectarla, se utiliza la herramienta PESTEL, el que se enfoca en un análisis del medio externo.

No se realiza análisis de microentorno ya que está orientado a analizar el nivel de competencia de una industria o sector, como se ha mencionado en capítulos anteriores, el Poder Judicial no tiene competidores, ya que es el único organismo en el país que por ley administra la justicia.

3.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL establece como los factores externos de una institución consiguen perturbar y generar oportunidades a su desempeño, se identifican y detallan los factores:

- Políticos: Son todos aquellos elementos políticos que pueden perturbar, positiva o negativamente, a las instituciones.
- Económicos: es todo factor económico que afecte a la institución, como la tasa de interés, la inflación, tipos de cambio, crecimiento económico.
- Sociales: se relaciona con la ciudadanía y con su comportamiento ante aspectos culturales, nivel de educación, tendencias sociales, poder adquisitivo, otros.
- Tecnológicos: se relaciona con el constante cambio de las tecnologías de información que pueden ser claves en las instituciones.
- Ambientales: incluye aspectos ecológicos y del medio ambiente, como desastres naturales, el cambio climático y su impacto, pandemias, etc.
- Legales: las leyes que pueden afectar el desempeño de la institución, y que se encuentran en el régimen legal vigente del país.

Desde el enfoque estratégico del Poder Judicial, a continuación, se despliega un análisis del macroentorno:

- Análisis Político

Cambio en la Constitución de Chile: Debido a la crisis política que vive el país desde el año 2019, y sumado a las masivas manifestaciones de la ciudadanía, que solicitan cambios en distintos puntos de carácter social, los que convergen en un cambio de la Constitución Política del país, el 15 de noviembre del 2019 la mayoría de los partidos políticos que tienen representación en el congreso, llegaron al acuerdo de iniciar un proceso constituyente para comenzar una nueva Constitución para Chile, el que comenzó con un plebiscito, que implicó votar por

Apruebo o Rechazo, ganando el “apruebo”, donde en votación democrática se escogieron los constituyentes quienes en conjunto con otros participantes ayudan en el proceso de redacción de la nueva constitución.

Nueva Constitución debe contener la estructura de la organización del Estado de Chile, en la actualidad, Dispone que el gobierno de Chile tiene carácter representativo, estando compuesto por tres poderes independientes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Consagra además las garantías individuales y declara que todos los chilenos son iguales ante la ley, sin distinción de rango o privilegio (Constitución, 1980), para el Poder Judicial se especulan cambios los cuales aún son inciertos, ya que no existe detalle de futuros cambios, solo se pueden identificar algunos puntos que reclama la ciudadanía los cuales pueden afectar al Poder Judicial con la incorporación de nuevas leyes o juzgados con nuevas competencias y definir si estas nuevas competencias corresponden al Poder Judicial, la ciudadanía reclama (Pedro Mujica, 2019):

- La Actual constitución no menciona el derecho al trabajo y a la vivienda, el caso del derecho a la seguridad social se garantiza el libre acceso al mismo, pero no se garantiza el derecho sustantivo mismo. También podrían incorporarse nuevos derechos como el derecho al agua. En esta línea también se abre la posibilidad de que la garantía de tales derechos tenga su correlato en el reconocimiento de la judicialización de estos, es decir que, si el Estado o alguna persona o entidad no respeta los derechos consagrados constitucionalmente, se pueda reclamar de ello ante los tribunales de justicia.
- Actualmente existe un sistema de jurisdicción constitucional de los derechos: recurso de protección y las acciones de inaplicabilidad e inconstitucionalidad que se ejercen ante el Tribunal Constitucional, lo cual se estima insuficiente por varias razones: El recurso de Protección no procede para poder proteger los derechos sociales (de esta manera la Constitución Política excluye de la acción de protección el derecho a la protección a la salud en su mayor parte; el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social de forma expresa); por otro lado, son recursos extraordinarios, en el que los Tribunales no están llamados a pronunciarse sobre el fondo del asunto ni tampoco a establecer responsabilidades o sanciones económicas a las transgresiones a los derechos.

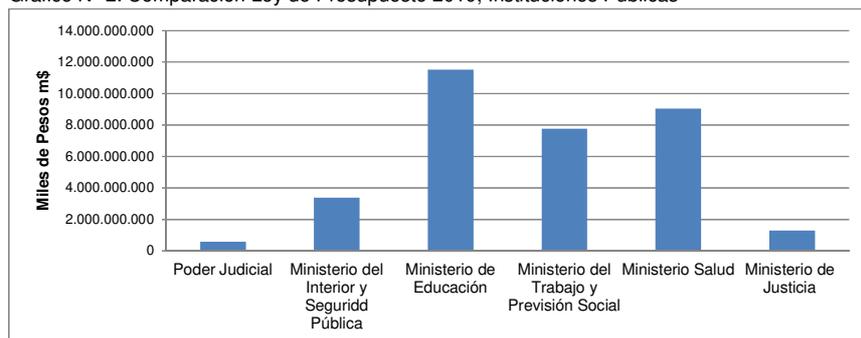
Tabla N° 5: Análisis Político (Amenaza N°1)

A1: Incertidumbre por los cambios que generará una nueva constitución

- Análisis Económico

El presupuesto de la nación: Está dada por Ley a todos los organismos públicos del país la cual debe ser autorizada por el congreso, esta distribución se prioriza en base a las necesidades del país tales como Salud, Educación, Defensa y Seguridad, Justicia (Gendarmería, Servicio Médico Legal, Corporación Asistencia Judicial, Registro Civil, Servicio Nacional de Menores), Transporte, etc., lo que lleva a que otros sectores se vean mermados en la asignación de recursos, en el gráfico N° 2 se presenta el presupuesto entregado por Ley para el año 2019 a los distintos servicios públicos, se identifica que el Ministerio de Educación, Trabajo y Salud mantienen un presupuesto mayor en comparación al Poder Judicial, Justicia y Seguridad Pública, esto sucede por las prioridades que presenta el país, dadas por nuevas reformas económicas y sociales.

Gráfico N° 2: Comparación Ley de Presupuesto 2019, Instituciones Públicas



Fuente: Elaboración propia

Si bien el presupuesto año 2019 fue aprobado por el Congreso, existe un financiamiento fiscal, derivado del estallido, social donde el gobierno crea una Agenda Social que está enfocada a satisfacer los requerimientos sociales, agrupados en cinco ejes programáticos: reformas sociales; mejor salud; seguridad y paz social; mayor justicia y menos privilegios y apoyo a las Pymes, lo que se financiara con recursos que el país posee ahorrados en el Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES), además se suma la caída de la actividad económica y el desempleo producto de la violencia generada durante el estallido social, generando un déficit fiscal.

En lo que respecta al Poder Judicial, en el mejor de los casos, el presupuesto con el que cuenta no se reducirá, sin embargo, las necesidades presentadas para

reforzar otras materias no se concretaran por no existir aumento en su presupuesto fiscal base.

Además, el presupuesto se puede ver afectado por restricciones presupuestarias que son transversales a todas las instituciones públicas, donde al total asignado por ley de presupuesto, se les descuenta un porcentaje, que es destinado a sucesos específicos que afectan al país.

Tabla N° 6: Análisis Económico (Amenaza N° 2)

A2: Restricción presupuestaria y reformas económicas
--

- Análisis Social

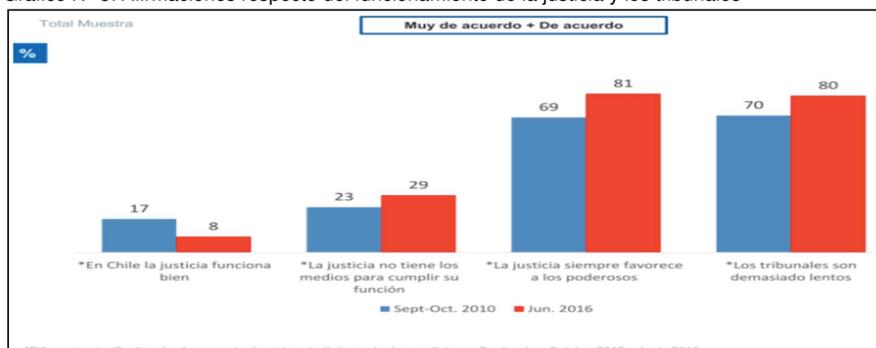
Para el análisis social se identifican tres aspectos del Poder Judicial y su relación con la ciudadanía, estos son la desconfianza de los ciudadanos hacia los organismos públicos, el valor de los ciudadanos hacia la transparencia y la oferta de profesionales capacitados, a continuación, se detallan:

Desconfianza ciudadana: La percepción que tiene la ciudadanía de las entidades públicas y políticas no es buena y está dada por escándalos de corrupción, el tráfico de influencias, conflictos de interés, además estudios realizados por el consejo de transparencia revelan que “8 de cada 10 chilenos percibe que los organismos públicos son corruptos o muy corruptos” (Consejo para la Transparencia, 2019).

Sumado a lo anterior existe un descontento social por la desigualdad que existe actualmente en el país producto de equiparar ingresos, diferencias de género, étnicas y culturas, las pensiones y la educación, lo que ha generado un descontento en la ciudadanía, realizando concurridas manifestaciones para reclamar los derechos, donde los ciudadanos han presentado su descontento con la forma de operar del sistema chileno incluyendo el sistema judicial por casos de corrupción e influencias, lo que ha desencadenado una seguidilla de fuertes manifestaciones las que se repiten constantemente ante algún hecho de vulnerabilidad que afecte al ciudadano y se encuentren involucradas las instituciones públicas.

En la encuesta del (Termómetro Social, 2019) se evidencia una desconfianza por el Poder Judicial, enfocadas a su funcionamiento, en un estudio denominado “auditoría a la democracia. Más y mejor democracia para un Chile inclusivo” del año 2014 versus su versión 2016 se evidencia que la percepción hacia el Poder Judicial cada vez la hace menos confiable.

Gráfico N° 3: Afirmaciones respecto del funcionamiento de la justicia y los tribunales



Fuente: http://decs.piud.cl/documentos/descargas/1432_Articulo_Percepcion_social_y_Poder_Judicial.pdf

Tabla N° 7: Análisis Social (Amenaza N° 3)

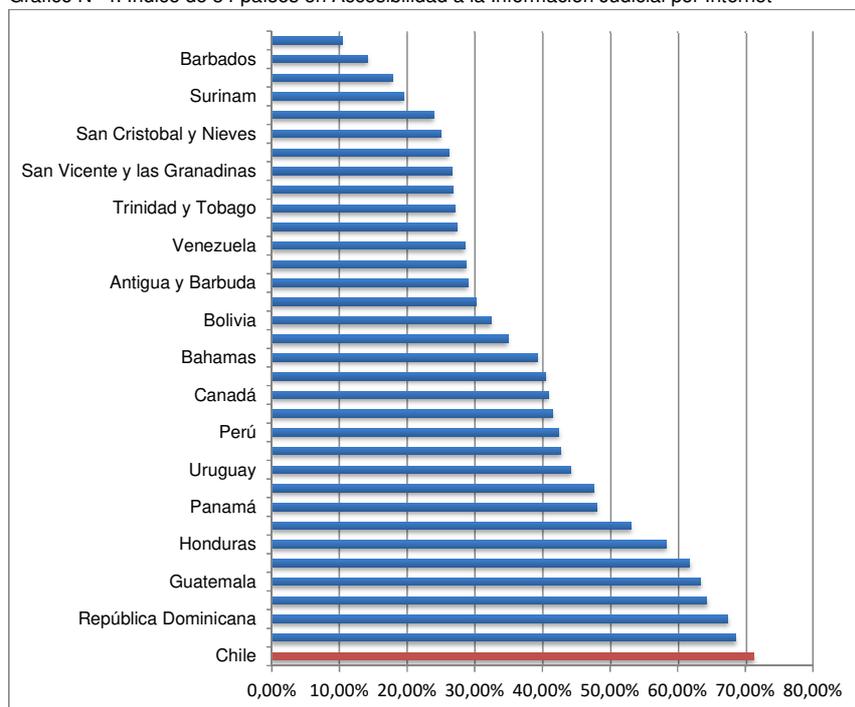
A3: Descontento social

Valoración óptima de la ciudadanía por la transparencia en la información: En el año 2009 y conforme a una serie de cambios jurídicos, públicos y políticos, se promulga la Ley de Transparencia N° 20.285, la que establece y asegura el acceso a la Información Pública, la que a su vez cuenta con una Institución de funcionamiento autónomo, denominada Consejo para la Transparencia (CPLT), cuyo objetivo principal es que “cualquier persona tenga el pleno derecho de consultar y solicitar, bajo los términos que indica la citada ley, la información de órganos de la Administración dependientes del Estado quienes, a su vez, tienen la obligación de responder a este requerimiento, en los plazos y términos que de igual forma indica la suscrita ley. Conforme a lo anterior, si el ciudadano considera que su derecho ha sido vulnerado, tanto por la ausencia de respuesta o por considerar que las mismas son erradas o incompletas, o en su efecto al estar fuera de los plazos legales de contestación, este tiene la posibilidad de reclamar ante dicho Consejo”, (Paula Alcaíno, 2018).

El Poder Judicial, el que en su momento solo poseía obligaciones derivadas de lo denominado como Transparencia activa, en el año 2013 de manera voluntaria se sumó a la transparencia pasiva, entregando de esta manera y bajo los términos que esta ley señala, la información que el ciudadano necesite, en el Índice de Accesibilidad a la información Judicial en internet (IAcc), donde se recolectan los datos de accesibilidad de 34 países miembros de la OEA, Chile lidera por segundo

año consecutivo, el alcance de la información de las instituciones del Poder Judicial como del Ministerio Público, los datos son del periodo septiembre y diciembre del año 2018, donde el Poder Judicial obtiene un resultado del 76, 21%, posicionándolo como el país con mejor acceso a la información judicial de la muestra, en el Gráfico N° 4 se presenta el detalle de los 34 países y sus índices. (Estudios de Justicias de las Américas, 2019).

Gráfico N° 4: Índice de 34 países en Accesibilidad a la Información Judicial por Internet



Fuente: https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/5633/IACC_FINAL_agosto2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tabla N° 8: Análisis Social (Oportunidad N° 1)

O1: Transparentar los actos Públicos

Profesionales Capacitados: Otro comportamiento social es el nivel educacional, donde encontramos que en Chile una vez terminada la enseñanza media los estudiantes ingresan al abanico de Universidades e Institutos que existen en el país, de la cual nace una amplia oferta de profesionales, en los últimos años, el

acceso a la educación superior ha aumentado en forma significativa, una publicación realizada por el Servicio de Información de la Educación Superior SIES (2019) evidencia que el año 2018 se realizaron 204.683 titulaciones de carreras y programas de pregrado (83,8%), 15.953 de posgrado (6,5%) y 23.749 (9,7%) de postítulo. Respecto a los titulados de pregrado el 44,7% corresponde a universidades, seguido de los institutos profesionales con un 38,5%, y centros de formación técnica 16,8%, respecto a los posgrados y postítulos estos se realizan para adquirir nuevas habilidades y conocimientos que lo diferencien del resto ya que el entorno laboral cada vez es más competitivo, lo que genera

Tabla N° 9: Análisis Social (Oportunidad N° 2)

O2: Amplía Oferta de Profesionales Capacitados
--

- Análisis Tecnológico

Con las nuevas tecnologías de análisis de datos e inteligencia de negocios, facilitarían al Poder Judicial el análisis de las causas por competencias, estableciendo tendencias y comportamientos por tipo de causas, Esto es posible gracias a la inteligencia de negocios y minería de datos, donde se pueden identificar características particulares en las causas, encasillarlas en grupos que contemplen características específicas y generar, asociaciones de sentencia, aportando así en la toma de decisiones o sentencias futuras.

Estas nuevas herramientas manejan una alta cantidad de datos que se transforman en información importante para el usuario que necesite generar predicciones asociadas a algún caso.

Tabla N° 10: Análisis Tecnológico (Oportunidad N° 3)

O3: Tecnologías con análisis de datos e inteligencia de negocios.

- Análisis Ambiental

Desastres Naturales: Corresponde a todos los hechos que son de carácter destructivo para el país y de origen natural, donde se encuentran los terremotos, maremotos, erupciones volcánicas, fenómenos destructivos de carácter climáticos tales como inundaciones, sequías, etc. Conforme a lo anterior cuando suceden estas catástrofes los servicios públicos, deben seguir ejerciendo su labor, debiendo en todo momento el Gobierno asegurar la entrega de recursos para la reconstrucción, reposición, arriendos, etc., con la finalidad de seguir prestando los respectivos servicios, ya que los procesos deben continuar.

El Poder Judicial se encuentra en todo el territorio nacional representado por sus juzgados, Cortes de Apelaciones y Corte Suprema si uno de los juzgados antes mencionados se siniestra por desastre de la naturaleza el servicio debe seguir operativo, sin embargo, la entrega de servicio se ve afectada por los espacios temporales que se utilizan cuando ocurre un desastre natural, por no contar con juzgados con las distribuciones necesarias para la atención a los usuarios y desorientación de los usuarios por cambio de dirección en caso de levantarse juzgados temporales.

Tabla N° 11: Análisis Ambiental (Amenaza N° 4)

A4: Riesgos naturales

- Análisis Legal

Nuevas Leyes o modificaciones de estas: Para poder generar una ley, esta primero debe de pasar un largo camino, tanto de ideación como de sustento, siendo las dos principales fuentes de inicio de una ley, una moción o un mensaje, siendo la primera de estas propuestas, la originada por un grupo de parlamentarios, que la presenta en el Congreso Nacional o el Senado, derivándose de estas, dos clases de mociones, una que es presentada como proyecto de ley y otra como voto. Y el mensaje, es el proyecto de ley, presentado directamente al Congreso Nacional, dando origen de esta forma, a los primeros pasos de lo que podría llegar a ser una ley. Posteriormente y como ya se mencionó, es el Congreso Nacional, quien aprueba, modifica o rechaza un proyecto de ley, denominándose este Congreso como el poder “Legislativo”. Una vez aprobado el proyecto de ley y valga la redundancia, una vez convertido en Ley, requieren de la colaboración de los dos poderes del Estado restantes y que son el Ejecutivo y Judicial, ya que, aunque esté aprobada una ley por el Congreso Nacional, es el Poder Ejecutivo con el Jefe de Estado, el que promulga o veta esa ley. Finalmente es el Poder Judicial el que vela por su cumplimiento.

Las leyes que impactan directamente al Poder Judicial están enfocadas en el fortalecimiento de tribunales para entregar una mejor justicia a los ciudadanos, las que van con recursos asociadas para su implementación.

Se estima que a mediano plazo se promulgue la reforma procesal Civil, la que se encuentra postergada por razones presupuestarias, sin embargo para mitigar en parte la gran cantidad de causas civiles, el ejecutivo discute una ley de mediación civil, la que se aplicaría a una gama de conflictos que pueden ser resueltos sin la necesidad de iniciar un proceso judicial, logrando una descongestión en los Juzgados Civiles y ser una herramienta de resolución de controversias versátil,

adecuada para conflictos de distintas naturaleza y entidad, lo que lograría en parte aumentar los fallos por causas civiles, a la espera de la reforma de estas.

Tabla N° 21: Análisis Legal (Oportunidad N° 4)

O4: Promulgación de Leyes Judiciales

3.1.2 Resumen Análisis Externo

El análisis externo del Poder Judicial, entrega los siguientes resultados:

Tabla N° 13: Resultado Análisis Externo

OPORTUNIDADES	ORIGEN	AMENAZAS	ORIGEN
O1: Transparentar los actos públicos	Social	A1: Incertidumbre por los cambios que generará una nueva constitución.	Político
O2: Amplia oferta de profesionales capacitados	Social	A2: Restricción presupuestaria y reformas económicas	Económico
O3: Tecnologías con análisis de datos e inteligencia de negocios	Tecnológico	A3: Descontento Social	Social
O4: Promulgación de Leyes Judiciales	Legal	A4: Riesgos naturales	Ambiental

Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis Interno

El análisis interno explora las capacidades y el desempeño de una institución, muchas organizaciones miden su desempeño en base a la información financiera, especialmente aquellas que no contemplan un Cuadro de Mando Integral, para el caso del Poder Judicial, el foco financiero expresado en utilidades no existe, dado que es una institución pública, sin fines de lucro, sin embargo si mide la optimización de recursos, las desviaciones presupuestarias, la eficiencia de los recursos y las proyecciones de los mismos.

El análisis interno proporciona la identificación de las fortalezas y debilidades que tiene la institución, logrando así aprovechar las oportunidades y minimizar el efecto si se activa una amenaza identificada en el análisis externo, además permite a los directores ver si la estrategia implementada crea en la institución una ventaja significativa respecto a sus competidores.

Para el análisis interno existen varios métodos, sin embargo, para el presente trabajo se utilizará el análisis de recursos y capacidades, es importante que los directores sean competentes en identificar cuáles son los de la institución, para así poder aprovecharlos (Thompson & Strickand, 2007).

Un recurso es un insumo productivo que la institución tiene y se diferencian en tangibles e intangibles.

Los Recursos Tangibles son todos aquellos recursos cuantificables y físicos, se pueden medir, tocar, acopiar, etc.

Los Recursos Intangibles: son los recursos más complejos de una institución y los más relevantes, ya que contemplan el capital humano la imagen, la marca.

Respecto a las capacidades es la habilidad que tiene la institución en desempeñar una acción de forma eficiente, para este análisis se utilizara la herramienta Cadena de Valor.

3.2.1 Análisis de Recursos

Los recursos de una institución se diferencian en tangibles e intangibles.

1. Recursos Tangibles: Son todos aquellos recursos cuantificables y medibles, además de fácil de identificar en una institución, como por ejemplo los recursos físicos, financieros e informáticos, para el Poder Judicial se pueden identificar los siguientes recursos:

Recursos Físicos: cuenta con 448 juzgados de distintas competencias en todo el país, sin embargo, existe un porcentaje de estos inmuebles que no cumplen con los estándares definidos para la competencia que prestan, es por ello que actualmente existe una gran cartera de proyectos enfocados a la reposición de juzgados, ya que necesariamente necesitan espacios adecuados para prestar un mejor servicio, también existen juzgados que se encuentran en propiedades arrendadas, en estos casos es muy difícil intervenir en sus espacios físicos, ya que por ley no se permite.

Recursos Financieros: Los recursos son asignados por la Ley de Presupuesto del Sector Público, todos los años se realiza el proceso de formulación presupuestaria, cuyo objetivo es solicitar a la Dirección de Presupuesto (DIPRES) los recursos que necesita la institución para operar el próximo año en curso, el presupuesto base siempre es asignado, sin embargo, las nuevas partidas no siempre son consideradas, estas pueden ser aumentos de Recursos Humanos, en infraestructura, trabajo y atención, otros.

Recursos Informáticos: El Poder Judicial cuenta con una plataforma de datos y trabajo que permite a los usuarios realizar sus consultas vía web, así mismo el funcionario puede acceder a distintas plataformas dependiendo de su cargo, el problema radica en que las plataformas están diseñadas para cumplir objetivos específicos, si se requiere agregar nuevas plataformas o modificar alguna de las ya existentes, se debe recurrir a rediseñar, lo que significa costos asociados.

Tabla N° 14: Análisis Recursos Tangibles (Debilidad N° 1)

D1: Recursos insuficientes y poco flexibles

2. Recursos Intangibles: Son todos aquellos recursos que no se pueden cuantificar ni medir, son difíciles de identificar en una institución, uno de ellos es el capital humano.

Capital Humano: Corresponde al conjunto de personas que posee una institución, involucradas en el proceso productivo y que cumplen características tales como: nivel de educación; conocimientos generales; destrezas y la jurisprudencia.

El Poder Judicial cuenta con una dotación de funcionarios de 12.267 personas, año 2019, de ellos 10.639 corresponden al Poder Judicial, 691 en Apoyo y 1.037 en la Corporación Administrativa del Poder Judicial, los que se diferencian por escalafón primario, escalafón secundario y escalafón de empleados, en la tabla N° 15 se describen los escalafones.

Tabla N° 15: Descripción de escalafones

ESCALAFÓN	FUNCIONARIO
Escalafón Primario	Ministros de la Corte Suprema, Ministro de la Corte Suprema, Jueces.
Escalafón Secundario	Archiveros, administradores, subadministradores y jefes de unidades de tribunales, procuradores del número, receptores, miembros del consejo técnico y bibliotecarios judiciales.
Escalafón de empleados	Oficiales 1º, 2º, 3 y 4º, archivo, auxiliares, asistentes, de sala, Administrativos 1º, 2º y 3º, Telefonistas, secretarías ejecutivas de Tribunales, chofer de la presidencia de la Corte Suprema, ayudantes de servicios.

Fuente: <https://www.pjud.cl/escalafon-judicial>

Respecto a la tasa de rotación de personas, en el año 2019 hubo una disminución de la rotación en 3.4 puntos porcentuales respecto al año 2018, reporte de sustentabilidad (2020).

Tabla N° 16: Resultado Análisis Externo

AÑO	ROTACIÓN	AUMENTO /DISMINUCIÓN
2016	12,8%	0,0%
2017	12,6%	-0,2%
2018	14%	1,4%
2019	10,6%	-3,4%

Fuente: <https://www.pjud.cl/reporte-de-sustentabilidad>

Para que exista cohesión en los equipos de trabajo independiente de la rotación del personal, es necesario que los funcionarios mantengan algunas características, como la confianza en el compañero de trabajo, mantener objetivos comunes remando todos en la misma dirección, sentido de pertenencia sentirse parte del equipo y de la institución, compromiso con la labor que se realiza, responsabilidad en los buenos y malos resultados, liderazgo donde el líder es quien comunica e inspira con sus acciones y decisiones, reconocimiento en la labor que desempeña el equipo para generar motivación y así continuar. (Team Factory, 2020).

Tabla N° 16: Análisis Recursos Intangibles (Debilidad N° 2)

D2: Necesidad de equipos de trabajo cohesionados
--

3.2.2. Análisis de Capacidades

Michael Porter (1987) propone una herramienta de planificación denominada Cadena de Valor, que identifica las actividades primarias y las actividades secundarias o de soporte, las primeras crean valor para el cliente y las segundas soportan el proceso de creación de valor.

El propósito de la cadena de valor es que se centra en el interior de las actividades de una empresa y cuyo producto final crea valor. (Thompson & Strickland, 2007).

Actividades Primarias: corresponde a la creación de un producto, su venta y el servicio de postventa, se dividen en cinco niveles:

- Logística interna: actividades asociadas a contemplar todo lo necesario para elaborar el producto, así como la forma de distribuirlo.
- Operaciones: se poseen todas las materias primas y se crea el producto.
- Logística externa: el producto sale y se distribuye a los consumidores finales.
- Marketing y ventas: esta actividad comprende la publicidad, investigación de mercado, promoción y fuerza de venta.

- Servicios: corresponde a la actividad final de la cadena de valor, y es la asistencia a los compradores, donde se encuentra las reparaciones, atención de reclamos y sugerencias, mantenimiento, instalaciones, asistencia técnica.

Actividades de Soporte: son las que sustentan a las actividades primarias.

- Infraestructura de la organización o administración general: finanzas, planificación, relación con inversiones
- Gestión de Recursos Humanos: sistema de remuneración, reclutamiento, capacitación, carrera funcionaria, y perfiles de cargo.
- Desarrollo Tecnológico: investigación de mercado, diseño de productos, desarrollo de equipos, asistencia por computadora y bases de datos, sistema de telecomunicaciones.
- Aprovisionamiento: adquisiciones de productos, abastecimiento, repuestos.

En la figura N° 5 se esquematiza el análisis de cadena de valor donde identifica los eslabones necesarios para la propuesta de valor que se entrega al usuario o cliente.

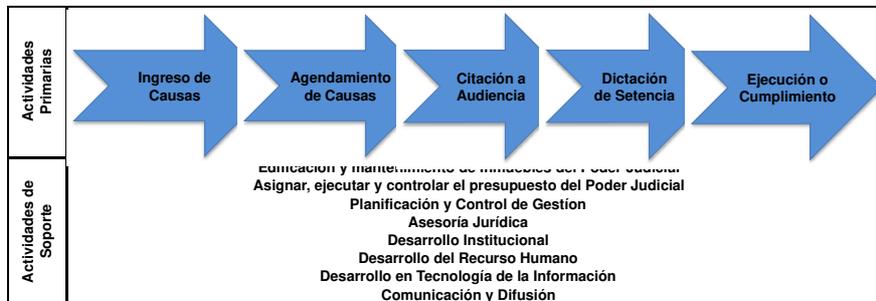
Figura N° 5: Cadena de Valor



Fuente: Cadena de Valor, Michael Porter, 1985

En la figura N° 7 se presenta la cadena de valor del Poder Judicial luego se realiza una descripción de sus actividades de soporte y las actividades primarias, para identificar las fortalezas y debilidades.

Figura N° 7 Cadena de Valor del Poder Judicial



Fuente: Elaboración propia

- Actividades Primarias

Ingreso de Causas: El Poder Judicial inicia su proceso en el módulo de Atención Público, donde la vía de ingreso es a través del Portal denominado Oficina Judicial Virtual, prohibiéndose, la existencia de registros paralelos, no se formarán carpetas o expedientes físicos para tal efecto. Este sistema de tramitación creado por la (Ley N° 20.886, 2016), se aplica a todos los tribunales del Poder Judicial y sus competencias.

Una vez ingresada la causa al sistema informático, se asigna un RIT (Rol de Ingreso Tribunal) cuando ingresan por primera vez, luego la causa es derivada a la Unidad de Causas donde el funcionario debe revisar si la causa cumple con todos los antecedentes con el fin de darle o no admisibilidad.

Si no cumple con los antecedentes permitidos se solicita la incorporación de los datos faltantes o que requieren corrección, esto se realiza a través del sistema.

Si la Causa es Admisible se determina si esta requiere audiencia o tramitación de despacho.

Con esta modalidad el ingreso de causa elimina la posibilidad de extravío de documentación, se puede monitorear el estado de tramitación en que se encuentra la causa, es más transparente su ingreso, todos aquellos que posean clave de acceso, internet y computador pueden acceder desde cualquier parte del mundo. El ingreso de causas y su tramitación no tiene horario y se encuentra disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Tabla N° 17: Actividad Primaria (Fortaleza N° 1 y N°2)

F1: Ágil ingreso de Causas.
F2: Baja posibilidad de extravío de la documentación.

Agendamiento de Causas: Cuando la causa se encuentra admisible se deriva a la Unidad de Sala donde se agenda en el sistema informático la fecha, hora y

duración de la audiencia requerida para la causa que se está tramitando, ya sea en el caso de una nueva causa, o una ya existente donde se haya suspendido la audiencia programada previamente.

El agendamiento en los Juzgados Civiles, en caso de requerirse citación a comparendo, se fija por parte del receptor/funcionario, en el libro de comparendos, esto se realiza una vez transcurridos un plazo legal de 5 días hábiles desde la notificación de los intervinientes, no contempla en su sistema informático (SITCI) módulo de agendamiento, se desconoce cuándo se va a celebrar efectivamente el comparendo ya que no tiene agenda automática, generando demoras innecesarias.

Para el caso de los Juzgados de Garantía y de Juicio Oral en Lo Penal llevan la agenda en planilla Excel, ya que el módulo de Agenda del sistema no cumple con la necesidad de los Tribunales de Garantía.

Los procesos automatizados tienen como función incorporar tecnología, que sustituyan las tareas manuales, reduciendo así los costos ya sean monetarios o de tiempo de los procesos y mejorar las condiciones generales de los elementos que intervienen en un proceso, entre ellos los funcionarios.

Tabla N° 18: Actividad Primaria (Debilidad N° 3)

D3: procesos no automatizados de agendamiento de causas

Citación a Audiencia: Se deriva del agendamiento de causas, donde se debe seleccionar los participantes citados a la audiencia, siendo notificados a través de una resolución que fija el día y hora de la audiencia o comparendo.

Para la ejecución de audiencia los antecedentes son revisados con un período de tiempo anticipado, se revisa que las partes estén debidamente notificadas, que los exhortos y oficios estén hechos, se revisa si habrá testigos, si el imputado está privado de libertad se piden los permisos para su asistencia, entre otros.

Para el caso que la audiencia sea suspendida se procede a reprogramarla y ver los motivos de dicha suspensión, las audiencias son continuas y sólo se interrumpirán por fuerza mayor, una reprogramación de Audiencia genera atrasos en el fallo de la causa ya que se postergan promedio un mes, aumentando la brecha de causas pendientes.

Terminada la audiencia se realiza un Acta de audiencia la que es firmada por el juez, sin embargo, en algunos tribunales el acta es tomado como una actividad

administrativa, por lo tanto, el juez no la firma, en otros juzgados el juez firma todas las actas de audiencia.

Cuando finaliza una audiencia se puede declarar la causa como una sentencia o terminada archivando la causa.

Tabla N° 19: Actividad Primaria (Debilidad N° 4)

D4: Periodo extenso en reprogramación de Citación de Audiencia.

Dictación de Sentencia: La sentencia comúnmente es tomada por el juez si necesita más tiempo o mayor estudio para elaborar la sentencia, dado la complejidad de la causa, entonces se dicta veredicto con lo cual tiene 5 días de plazo para la lectura de sentencia.

Una vez terminada la audiencia se ingresa al sistema el detalle de la sentencia, donde el juez la revisa y procede a firmar la sentencia en sistema, se realiza una resolución de sentencia y se notifica, finalizando la causa, en esta etapa es donde se realiza el juicio propiamente tal. Para el caso de los juzgados en competencia de Oral en lo Penal se realiza una audiencia de Lectura de Sentencia dirigida por el juez, donde se lee sólo la parte resolutive de la sentencia. En las competencias de Familia, Laboral y Cobranza no se realiza audiencia, sólo se notifica a las partes dando aviso que la Sentencia está disponible, si la causa no requiere de ejecución o cumplimiento se archiva.

La Dictación de Sentencia se tramita en un módulo externo al que se lleva la causa desde su origen, lo que hace que el funcionario tenga que trabajar con más de un sistema a la vez y respecto a la Ejecución o Cumplimiento el sistema no tiene ningún módulo para llevar el seguimiento de la ejecución y cumplimiento de la pena

Ejecución o Cumplimiento: Corresponde a la ejecución de una sentencia, específicamente a las actividades para que ésta quede ejecutada y luego el posterior cumplimiento de condena por parte del imputado, una vez finalizadas se realizan las resoluciones para notificar y archivar la causa, para mantener un mayor control de este proceso, para brindar apoyo se crea la Unidad de cumplimiento dentro de los tribunales con la finalidad de realizar el seguimiento de la Ejecución o Cumplimiento, los que se han realizado en los tribunales de mayor cuantía donde se mantiene todo el proceso de una causa, se debe mantener Unidades de Cumplimiento en los juzgados de menor cuantía para mantener el seguimiento y así entregar una justicia más comprometida con la sentencia que imparte.

Tabla Nº 20: Actividad Primaria (Fortaleza Nº 3)

F3: Seguimiento de unidades Cumplimiento de las causas en Tribunales de Menor Cuantía

- Actividades de Soporte

Las actividades que sustentan las actividades primarias del Poder Judicial son:

Edificación y mantenimiento de inmuebles del Poder Judicial: Esta Actividad de soporte está enfocada en la infraestructura y mantención completa del Poder Judicial, la cual se encuentra focalizada en velar que los juzgados presten un servicio de acuerdo con los estándares definidos.

Asignar, ejecutar y controlar el presupuesto del Poder Judicial: Esta actividad es la encargada de asignar los recursos necesarios para que cada uno de los juzgados del Poder Judicial pueda operar, además se controla en que se ejecutan los gastos proporcionados y las nuevas necesidades que puedan existir.

Planificación y Control de Gestión: Actividad enfocada en difundir a los Juzgados del Poder Judicial los lineamientos y directrices para el cumplimiento de la misión y visión del Poder Judicial, además de entregar y realizar seguimiento a las metas de gestión de la totalidad de los Juzgados.

Asesoría Jurídica: Actividad de soporte encargada de informar y velar por los asuntos legales y regulatorios que competen a los juzgados del Poder Judicial.

Desarrollo Institucional: Actividad de soporte cuya función es entregar apoyo a los juzgados en materia de mejoramiento y optimización, elaborando estudios sobre desarrollo e innovación para los tribunales.

Desarrollo del Recurso Humano: Actividad de Soporte cuya función es entregar a los Juzgados del Poder Judicial el equipo humano idóneo para cumplir funciones en los Juzgados, realizando el reclutamiento, selección, administración de personal, capacitación, desarrollo, salud ocupacional, desvinculación, entrega de las calificaciones e incentivos y el pago de las remuneraciones de la totalidad de los funcionarios que componen el Poder Judicial, si bien entrega el soporte antes detallado, sigue existiendo problemas de comunicación entre los juzgados de las mismas competencias, donde no se generan instancias de feedback para revisar las buenas y malas prácticas de los juzgados, es función de Recurso Humano generar este nexo entre los tribunales.

Desarrollo en Tecnología de la Información: Actividad de soporte que vela por el funcionamiento de las aplicaciones informáticas que requiere el usuario para el ingreso y estado de las causas tramitadas, además de las aplicaciones internas que el Poder Judicial realiza con los Tribunales.

Comunicación y Difusión: Actividad de Soporte que entrega a los juzgados las políticas y mecanismos de comunicación internas del Poder Judicial, además de difundir el quehacer judicial en materias de la importancia de su función.

Las actividades de soporte detalladas anteriormente son manejadas por la Corporación Administrativa del Poder Judicial existiendo enlaces en cada Región y dos en la Región Metropolitana, siendo estas las que realizan el nexo con los juzgados levantando sus peticiones y necesidades, que en ocasiones, es de importancia para un juzgado pero no lo es para la Corporación, aplicando tiempos de respuestas no acorde a la necesidad real, esto ocurre por desconocimiento de los funcionarios de la Corporación respecto a los procesos de los juzgados, además los mecanismos de comunicación entre los departamentos de la unidad de soporte son jerárquicas y estrictas generando que situaciones puntuales se demoren más de lo debido o los tiempos de respuestas no sean de igual relevancia entre departamentos.

Además, la Corporación con la finalidad de transparentar las causas judiciales, entregar información judicial y de tramitación a la ciudadanía a creado el Canal Judicial, donde se pueden ver audiencias transmitidas en directo, específicamente las de mayor connotación social, también se detallan actividades que realiza el Poder Judicial para acercarse a la ciudadanía, entrega información judicial en distintos aspectos.

Tabla N° 21: Actividades de Soporte (Fortaleza N° 4)

F4: Canal Judicial, favorece la transparencia y difusión en el ámbito judicial.

3.2.3 Resumen Análisis Interno

El análisis interno del Poder Judicial, entrega los siguientes resultados:

Tabla N° 22: Resultado Análisis Interno

FORTALEZAS	ORIGEN	DEBILIDADES	ORIGEN
F1: Ágil ingreso de Causas	Capacidades	D1: Recursos insuficientes y poco flexibles	Recursos
F2: Baja posibilidad de extravío de la documentación	Capacidades	D2: Necesidad de equipos de trabajo cohesionados	Recursos
F3: Seguimiento de Cumplimiento de las causas en tribunales de Menor Cuantía.	Capacidades	D3: Procesos no automatizados de agendamiento de causas	Capacidades
F4: Canal Judicial, favorece la transparencia y difusión en el ámbito judicial	Capacidades	D4: Período extenso en reprogramación de citación de Audiencia	Capacidades

Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico cuya génesis es entender cómo, a través de factores internos reconocidos, la institución puede enfrentar a los factores externos.

Esta herramienta sirve para ver cómo la institución puede enfrentar amenazas del entorno, así como puede tomar ventaja de una oportunidad determinada, además con el análisis interno de la institución es decir determinando las fortalezas y debilidades a potenciar, se logra hacer frente a parámetros no controlables por la institución, tales como económicos, políticos, sociales, etc.

El FODA identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, luego se llevan a una matriz, donde se puede apreciar todo aquello que genera un obstáculo y o una ventaja cuyo fin último es anticiparse a situación en beneficio a la institución, en especial en la planificación estratégica y su implementación. En la matriz FODA, encontramos los factores (Matriz FODA, 2019):

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la organización, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La matriz FODA incorpora en una tabla el resumen de los atributos y condiciones identificadas. Lo que ayuda a orientar los temas claves a considerar cuando se formula la estrategia de la institución y los lineamientos a implementar.

A raíz de lo detallado en el punto anterior, la matriz FODA resultante del Poder Judicial da como resultad

Tabla N° 23: Resultado Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F1: Ágil ingreso de Causas	D1: Recursos insuficientes y poco flexibles	O1: Transparentar los actos públicos	A1: Incertidumbre por los cambios que generara una nueva constitución.
F2: Baja posibilidad de extravío de la documentación	D2: Necesidad de equipos de trabajo cohesionados	O2: Amplia oferta de profesionales capacitados	A2: Restricción presupuestaria y reformas económicas
F3: Seguimiento de unidades de Cumplimiento de las causas en tribunales de Menor Cuantía.	D3: Procesos no automatizados de agendamiento de causas	O3: Tecnologías con análisis de datos e inteligencia de negocios	A3: Descontento Social
F4: Canal Judicial, favorece la transparencia y difusión en el ámbito judicial	D4: Período extenso en reprogramación de citación de Audiencia	O4: Promulgación de Leyes Judiciales	A4: Riesgos naturales

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la Matriz FODA se presenta la relación con los problemas de gestión presentados en el punto 1.3, específicamente con la variable Debilidades:

Tabla N° 24: Relación problemas de gestión con la variable debilidades

PROBLEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN	DEBILIDADES
Alineamiento Vertical: Los Líderes no comunican la Estrategia, falta de incentivos correctos.	D2: Necesidad de equipos de trabajo cohesionados
Alineamiento Horizontal: La unidad de soporte está orientada a un objetivo distinto al del poder judicial, entre juzgados no se comunican las buenas prácticas no son abordadas en pro de disminuir las causas pendientes.	D2: Necesidad de equipos de trabajo cohesionados
	D3: Procesos no automatizados de agendamiento de causas
	D4: Período extenso en reprogramación de citación de Audiencia
Cultura organizacional: mecanismos de comunicación del Poder Judicial son jerárquicos.	D2: Necesidad de equipos de trabajo cohesionados

Fuente: Elaboración propia

En conclusión la Matriz FODA me permite orientar el posicionamiento estratégico de la organización, identificando el entorno externo, los recursos y capacidades que tiene el Poder Judicial, donde se identifica que debe entregar un servicio oportuno a los usuarios con información clara la que se entrega en base a procesos automatizados, equipos de trabajo cohesionados, informes con datos precisos logrados con aplicación de tecnologías, además de minimizar los tiempos de citación a audiencia, complementando con un seguimiento al cumplimiento de la sentencia, de esta manera la administración de la justicia es entregada en un tiempo prudente y es monitoreada de forma transparente por el usuario.

3.4 FODA Cuantitativo

El completar con una técnica cuantitativa al análisis FODA ha verificado ser de gran ayuda para las organizaciones, en especial con los datos que se entregan, ya que ayudan a realizar la Planificación Estratégica, además se logra entender su importancia al contestar las siguientes preguntas (Cancino, 2012):

1. ¿Siempre se debe intentar mejorar una debilidad que tenga una organización? La respuesta al realizar el FODA cuantitativo es NO, ya que, si una debilidad no afecta el aprovechar una oportunidad o no se active una amenaza, no se deben invertir recursos en tratar de mejorar.

2. ¿Si la organización declara una fortaleza, ¿ésta siempre entregará apoyo en aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas? La respuesta sigue siendo NO, ya que en algunas organizaciones se declaran fortalezas, pero estas no definen variables que permitan aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas.

El análisis cuantitativo permite evaluar la relevancia de una fortaleza o debilidad para enfrentar una amenaza o una oportunidad, detectando las actividades que entregan mayor valor, distribuyendo los recursos escasos, tanto en mejorar una debilidad como para potenciar una fortaleza.

La siguiente tabla facilita el desarrollo del análisis del cuadrante FODA:

Tabla N° 25: Cuadrante fortalezas v/s oportunidades FODA

ANÁLISIS FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Cómo las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades.	Cómo las fortalezas permiten enfrentar las amenazas.
DEBILIDADES	Cómo las debilidades impiden alcanzar las oportunidades.	Cómo las debilidades aumentan el impacto de las amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

Se procede a realizar la interacción del FODA del Poder Judicial, para evidenciar la importancia de una variable interna (fortaleza o debilidad), respecto a su interacción con las variables externas (amenaza u oportunidad). (Cancino, 2012).

Para el desarrollo de la interacción se utilizó la escala de Likert, con una puntuación de 1 a 7, donde 1 es el de menor impacto y 7 el de mayor impacto, la puntuación se realizó en base a los antecedentes descritos y estudiados, no se realizó una jornada de discusión con los distintos miembros de la institución, lo anterior se informa en las limitaciones que presenta el proyecto de grado.

Tabla N° 26: FODA Cuantitativo

MATRIZ FODA		VARIABLES EXTERNAS										
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		O1: Transparentar los actos públicos	O2: Amplia oferta de profesionales capacitados	O3: Tecnologías con análisis de datos e inteligencia de negocios	O4: Promulgación de Leyes Judiciales	Promedio	A1: Incertidumbre por los cambios que generara una nueva constitución.	A2: Restricción presupuestaria y reformas económicas	A3: Descontento Social	A4: Riesgos naturales	Promedio	
VARIABLES INTERNAS	FORTALEZAS	F1: Ágil ingreso de Causas	6,0	6,0	5,0	5,0	5,5	1,0	4,0	6,0	4,0	3,8
		F2: Baja posibilidad de extravío de la documentación	7,0	5,0	7,0	5,0	6,0	1,0	4,0	7,0	6,0	4,5
		F3: Seguimiento de Cumplimiento de las causas en tribunales de Menor Cuantía.	7,0	7,0	6,0	6,0	6,5	3,0	6,0	7,0	6,0	5,5
		F4: Canal Judicial, favorece la transparencia y difusión en el ámbito judicial	7,0	6,0	7,0	7,0	6,8	6,0	4,0	6,0	6,0	5,5
		Promedio	6,8	6,0	6,3	5,8		2,8	4,5	6,5	5,5	
	DEBILIDADES	D1: Recursos insuficientes y poco flexibles	5,0	6,0	7,0	6,0	6,0	6,0	7,0	5,0	7,0	6,3
		D2: Necesidad de equipos de trabajo cohesionados	6,0	1,0	5,0	4,0	4,0	6,0	5,0	6,0	1,0	4,5
		D3: Procesos no automatizados de agendamiento de causas	5,0	1,0	3,0	1,0	2,5	1,0	5,0	6,0	6,0	4,5
		D4: Período extenso en reprogramación de citación de Audiencia	6,0	6,0	4,0	6,0	5,5	6,0	6,0	5,0	4,0	5,3
		Promedio	5,5	3,5	4,8	4,3		4,8	5,8	5,5	4,5	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 Análisis para cada cuadrante

Tabla N° 27: Análisis Fortaleza-Oportunidad

CUADRANTE FORTALEZAS V/S OPORTUNIDADES "Como las Fortalezas permiten aprovechar las oportunidades"		OPORTUNIDADES			
		O1: Transparentar los actos públicos	O2: Amplia Oferta de Profesionales Capacitados	O3: Tecnologías con análisis de datos e inteligencia de negocios.	O4: Promulgación de Leyes Judiciales
FORTALEZAS	F1: Ágil Ingreso de Causas	La F1 permite aprovechar la O1, ya que el inicio del proceso es transparente al mantener el respaldo de lo entregado y mantener informado al usuario del estado de la causa. 6,0	La F1 permite aprovechar la O2, dado que al momento de realizar los concursos se identifica cuáles son los posibles candidatos para formar parte del equipo contando con los requisitos acordes a las necesidades de la Institución, para este caso específico si tiene conocimiento en plataformas informáticas. 6,0	F1 permite aprovechar la O3, ya que se puede procesar y realizar análisis en base a las causas ingresadas, separadas por competencia, de estas se pueden formar bases de datos para estudios futuros. 5,0	La F1 permite aprovechar la O4, cuando estas deben ser ingresadas por Ley al sistema. 5,0
	F2: Baja probabilidad de extravió de la documentación	La F2 permite aprovechar la O1, ya que el ingreso de una causa y su documentación anexa se realiza mediante la oficina judicial virtual donde la persona puede ingresar con su clave, esto permite mayor acceso a la tramitación y a visualizar el estado de la causa sin necesidad de asistir al tribunal, siendo más transparente el proceso, ya que los antecedentes quedan subidos en la carpeta digital de la causa. 7,0	La F2 permite aprovechar la O2, por la necesidad de contar con profesionales que una vez contratados por la Institución sean capacitados en el funcionamiento del juzgado y en el sistema de ingreso de las causas y manejo de la carpeta digital con los antecedentes de la causa. 5,0	La F2 permite aprovechar la O3, ya que al ser un ingreso por oficina virtual se pueden crear bases de datos de la causa, como: tipo de causa, al juzgado que se ingresa, el tiempo en agendarse, en llamar a citación, su sentencia, entre otros, esta información puede ser utilizada para proyecciones futuras, estudios y parámetro entre juzgados, información medida con la O3. 7,0	La F2 permite aprovechar la O4, cuando las leyes que se ingresan cuentan con un número de documentos que deben acompañar la causa. 5,0
	F3: Seguimiento de unidades de Cumplimiento en Tribunales de Menor Cuantía	La F3 permite aprovechar la O1, dado que las nuevas unidades van enfocadas a una tramitación que contemple la transparencia del proceso de cumplimiento. 7,0	La F3 me permite aprovechar la oportunidad O2, ya que al crearse nuevas unidades en los juzgados es necesario contar con una mayor dotación, con llamados a concursos de profesionales ad hoc al cargo. 7,0	La F3 me permite aprovechar la O3, ya que permite a través del análisis de datos tomar mejores decisiones en las nuevas unidades que se incorporan a los juzgados. 6,0	La F3 me permite aprovechar la O4, ya que puede incorporar nuevas promulgaciones de leyes en puntos específicos de la unidad de cumplimiento. 6,0
	F4: Canal Judicial, favorece la transparencia y difusión en el ámbito judicial	La F4 permite aprovechar la O1, dado que se informa mediante canal y redes sociales el actuar actual del Poder Judicial, se presentan además las audiencias de mayor connotación ciudadana y la forma de tramitación de las causas, generando mayor transparencia y difusión a la ciudadanía. 7,0	La F4 permite aprovechar la O2, en profesionales que se incorporan a la institución con nuevas ideas. 6,0	La F4 permite aprovechar la O3, ya que desde el canal y las redes sociales se pueden realizar encuestas o solo leer los comentarios que pueden generar bases de datos para toma de decisiones futuras. 7,0	La F4 es una fortaleza destacable para aprovechar la O4, ya que se puede difundir mediante los canales y redes sociales las nuevas leyes y cambios de estas. 7,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 28: Análisis Debilidades-Oportunidades

CUADRANTE DEBILIDADES V/S OPORTUNIDADES "Cómo las debilidades impiden alcanzar las oportunidades"		OPORTUNIDADES			
		O1: Transparentar los actos públicos	O2: Amplia Oferta de Profesionales Capacitados	O3: Tecnologías con análisis de datos e Inteligencia de negocios.	O4: Promulgación de Leyes Judiciales
DEBILIDADES	D1: Recursos insuficientes y poco flexibles	Está debilidad afectaría la posibilidad del Poder Judicial de incorporar nuevas herramientas, como programas de difusión con el ciudadano.	Está debilidad afecta cuando necesito contratar de manera urgente a un profesional, ya que es necesario contar con la vacante y el grado.	Está debilidad impide acceder a nuevas tecnologías de datos e inteligencia de negocio por lo elevado de la inversión inicial.	está debilidad afecta cuando las leyes no fueron proyectadas con los gastos reales
		5,0	6,0	7,0	6,0
	D2: Necesidad de equipos de trabajo cohesionados	La D2 me impide alcanzar la O1, cuando los equipos de trabajo no se encuentran alineados y no tienen el mismo objetivo.	La D2 me impide alcanzar la O2, no tienen relación entre sí, sin embargo, es necesario contar con profesionales capacitados que cumplan con los parámetros para formar parte de los equipos cohesionados del Poder Judicial.	La D2 me impide alcanzar la O3, ya que con los equipos cohesionados se pueden identificar ideas en la utilización de análisis de datos de datos relevantes de la institución.	La debilidad D2 me impide que alcance la oportunidad O4, dado que al no estar alineados no conocen de las nuevas leyes que puedan existir o no es de su interés interiorizarse.
		6,0	1,0	5,0	4,0
	D3: Procesos no automatizados de agendamiento de causas	La debilidad D3 me impide alcanzar la O1 ya que los procesos están definidos y la ciudadanía se interioriza en ellos.	La debilidad D3 no impide que alcance la oportunidad O2., dado que la cantidad de profesionales titulados y con distintas capacidades es muy alta en el país.	La debilidad D3 me impide que alcance la oportunidad O3, dado que se pueden rescatar datos importantes relacionados al agendamiento de causas por competencia, de los cuales se pueden obtener información para la toma de decisiones o proyectos futuros.	La debilidad D2 me impide que alcance la oportunidad O4, dado que al no estar automatizadas generan un retraso en el agendamiento, al existir nuevas leyes o modificaciones el retraso tiende a aumentar dada las nuevas exigencias o aumento de causas.
		5,0	1,0	3,0	1,0
	D4: Periodo extenso en reprogramación de citación de Audiencia	Está debilidad impide alcanzar la oportunidad de transparentar los actos públicos, ya que en los juzgados no existe un tiempo determinado para reagendar una causa.	La debilidad D4 impide que alcance la oportunidad O2, ya que por desconocimiento del funcionamiento de los juzgados se pueden realizar procesos de concursos orientados a puestos específicos, pero con resultado de funcionarios con poca expertiz o conocimiento.	La debilidad D4 impide que alcance la oportunidad O3, ya que por desconocimiento no se utilizan las herramientas tecnológicas en asuntos de los juzgados que entreguen información de análisis, o existe información de análisis de los juzgados y los funcionarios no comprenden el trasfondo de esta, uno de ellos es la reprogramación de las causas.	La debilidad D4 impide alcanzar la O4, ya que al incorporarse una nueva Ley que impacte el funcionamiento del juzgado los periodos de reagendamientos deben ser menores para no acumular causas.
		6,0	6,0	4,0	6,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 29: Análisis Fortalezas-Amenazas

CUADRANTE FORTALEZAS V/S AMENAZAS "Cómo las fortalezas permiten enfrentar las amenazas"	AMENAZAS				
	A1: Incertidumbre por los cambios que generará una nueva constitución.	A2: Restricción presupuestaria y reformas económicas	A3: Descontento Social	A4: Riesgos naturales	
FORTALEZAS	F1: Ágil ingreso de causas	No es una fortaleza que permita enfrentar esta amenaza, ya que no tienen conexión entre sí. 1,0	La F1 me permite enfrentar la A2 ya que las restricciones presupuestarias no afectan el ingreso de las causas, ya que es un proceso que debe realizarse ya que es primordial. 4,0	La F1 me permite enfrentar la amenaza A3, ya que el ingreso de la causa de forma ágil sin tramitaciones largas genera es bien percibida por la ciudadanía. 6,0	Es una fortaleza que permita enfrentar esta amenaza, ya que, al realizarse de manera remota, se puede realizar el ingreso desde cualquier lugar. 4,0
	F2: Baja posibilidad de extravío de la documentación.	No es una fortaleza que permita enfrentar esta amenaza, ya que no tienen conexión entre sí. 1,0	Es una fortaleza que me permite enfrentar la amenaza, ya que, si existe restricción presupuestaria, el ingreso de una causa debe realizarse de todas maneras, donde no necesariamente se debe ir al tribunal. 4,0	La F2 me permite afrontar la A3, dado que la tramitación de la causa es más transparente y el ciudadano puede ver por sistema el estado de su causa y los antecedentes incorporados. 7,0	La F2 permite enfrentar la amenaza A4 ya que el ingreso se realiza por medio de una oficina virtual necesitando internet y pc, en cualquier parte del mundo, incorporando los antecedentes en la carpeta digital. 6,0
	F3: Seguimiento Unidades de Cumplimiento en Tribunales de Menor Cuantía	La F3 permite enfrentar la A1, ya que toda unidad creada para fortalecer la entrega del servicio judicial es valorada y tiene continuidad. 3,0	La F3 me permite enfrentar la A2, ya que se potencia el proceso de las causas y en caso de ocurrir restricción presupuestaria la tramitación de la causa no se vería afectada 6,0	La F3 me permite afrontar la A3, ya que las nuevas unidades tienen como objetivo potenciar el proceso de la causa no solo en tiempos si no que en transparencia. 7,0	La F3 permite enfrentar a A2, ya que la unidad creada debe mantener un manual Ante eventuales riesgos naturales, ya que el servicio debe seguir funcionando. 6,0
	F4: Canal Judicial, favorece la transparencia y difusión en el ámbito judicial	La F4 me permite enfrentar la A1, realizando difusión en las redes sociales y en el canal, de cómo impacta una nueva constitución al Poder Judicial. 6,0	La F4 me permite enfrentar la A2, informando mediante el canal las restricciones presupuestarias que se generan y como estas impactan al Poder Judicial. 4,0	La F4 me permite enfrentar la A3, informando en los canales y en las redes sociales el quehacer del Poder Judicial y el acercamiento con la ciudadanía. 6,0	La F4 me permite enfrentar la A1 con sistemas certificados y que entreguen un plus en los juzgados. Por ejemplo, la construcción de edificios con normas para terremotos. 6,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 29: Análisis Debilidades- Amenazas

CUADRANTE DEBILIDADES V/S AMENAZAS "Cómo las debilidades aumentan el impacto de las amenazas"		AMENAZAS			
		A1: Incertidumbre por los cambios que generará una nueva constitución.	A2: Restricción presupuestaria y reformas económicas	A3: Descontento Social	A4: Riesgos naturales
DEBILIDADES	D1: Recursos insuficientes y poco flexibles	La D1 aumenta el impacto de la A1, ya que es incierto en que puntos del Poder Judicial puede afectar o favorecer.	La D1 aumenta el impacto de la A2, ya que si los recursos ya son escasos con una restricción de recursos aumentan las necesidades.	Al no contar con los recursos necesarios, el Poder Judicial no puede implementar mecanismos de acercamiento con la ciudadanía, estos pueden ser por medio de mejoras en la infraestructura que deriven en una mejor satisfacción al cliente o en programas con la ciudadanía.	Los recursos escasos aumentan el impacto de la amenaza de un evento natural ya que ante estas situaciones siempre se privilegian a los más afectados y son procesos largos.
		6,0	7,0	5,0	7,0
	D2: Necesidad de equipos de trabajo cohesionados	Esta debilidad aumenta el impacto de la amenaza, ya que si los equipos de trabajo están cohesionados sabrían la importancia de su labor en la institución bajando así la incertidumbre.	La D2 aumenta el impacto de la A2, ya que con restricción presupuestaria la implementación de las actividades de coaching para cohesionar los equipos de trabajo se ven afectadas.	La D2 aumenta el impacto de la A3, ya que con los equipos cohesionados se logran mayores rendimientos y objetivos los que son percibidos por la ciudadanía.	Esta debilidad no aumenta el impacto de la amenaza, ya que no tienen relación entre sí.
		6,0	5,0	6,0	1,0
	D3: Procesos no automatizados de agendamiento de causas	Esta debilidad no aumenta el impacto de la amenaza, ya que no tienen relación entre sí.	La D3 aumenta el impacto de la A2, ya que con restricción presupuestaria la implementación de los procesos a sistemas informáticos se ven afectados.	La D3 aumenta el impacto de A3 ya que al no existir automatización el agendamiento de causas la tramitación puede ser más lenta, generando desconfianza y malestar en el usuario.	Aumenta el impacto dado que al estar automatizado existen menos probabilidades de perder información ante eventualidades de riesgos naturales.
		1,0	5,0	6,0	6,0
	D4: Periodo extenso en reprogramación de citación de audiencia	Esta debilidad no aumenta el impacto de la amenaza, ya que no tienen relación entre sí.	La D4 aumenta el impacto de la A2, ya que los recursos deben ser reasignados o mermados definiendo a que juzgados impactara.	La D4 aumenta el impacto de la A4, por no tener optimizados los tiempos de tramitación de una causa.	La D4 aumenta el impacto de la A4, ya que al ocurrir un riesgo natural es factible que este proceso sea de mayor tiempo de lo normal.
		1,0	6,0	5,0	4,0

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Estrategias del análisis FODA

Realizado el cruce se detallan las variables que tienen mayor puntaje y como se pueden identificar estrategias para maximizar la fortaleza u oportunidad, así como para afrontar debilidades u amenazas:

Tabla N° 31: Estrategias del Análisis FODA

CUADRANTE	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA
Cuadrante Fortalezas – Oportunidades	Para el conjunto de oportunidades descrito la F4 "Canal Judicial, favorece la transparencia y difusión en el ámbito judicial", es la más importante para poder alcanzarlas.	Para maximizar la fortaleza F4, se puede aplicar la estrategia, "Potenciar el Canal del Poder Judicial y sus redes sociales" cuya función es mantener informada a la ciudadanía del quehacer de la institución, de información actualizada y de audiencias de mayor connotación.
	La oportunidad más factible de desarrollar según el conjunto de fortalezas es la O1 "Transparentar los actos públicos", ya que presenta el mayor puntaje y genera credibilidad en la ciudadanía.	Para maximizar la O1, se puede aplicar la estrategia "Mejoramiento del Portal de Transparencia", está plataforma ayuda a la participación ciudadana, se pueden incluir un foro donde el ciudadano pueda por medio de encuestas, definir qué aspectos del servicio entregado por el Poder Judicial les gustaría mejorar, o que información es importante que sea publicada, ordenar la plataforma actual con información actualizada, ya que al ingresar existen campos que se encuentran sin información.
Cuadrante Fortalezas - Amenazas	La F3 "Seguimiento de Unidades de Cumplimiento en tribunales de menor cuantía", junto con la estrategia F4 "Canal Judicial, favorece la transparencia y difusión en el ámbito judicial" son las fortalezas más importantes para enfrentar el conjunto de amenazas, las F1 y F2 no permite enfrentar amenazas ni aprovechar oportunidades.	Para F3, se puede aplicar la estrategia de implementar gradualmente la incorporación de unidades de cumplimiento realizando un seguimiento de las fallas de las causas., para la F4 es necesario vincular la estrategia con los programas del canal y redes sociales del Poder Judicial.
Cuadrante Debilidades - Oportunidades		Para la D1 "Recursos insuficientes y poco flexibles", se puede aplicar la estrategia "Reforzar la planificación del presupuesto", implementando escenarios en un periodo de tres años, con la finalidad de absorber por prioridad la mayor cantidad de necesidades.
Cuadrante Debilidades - Amenazas	La D1 "Recursos insuficientes y pocos flexibles" es la debilidad más importante ya que tiene la puntuación más alta en los cuadrantes de oportunidad y amenaza impidiendo de esta manera aprovecharlas.	Para afrontar las amenazas A1 "Incertidumbre por los cambios que genera una nueva constitución", A3 "Descontento Social " y A4 "Riesgos Naturales", se pueden aplicar las siguientes estrategias: (1) Estrategia "Conocimiento de la actual constitución y los cambios que se estiman y su impacto en el Poder Judicial", realizar de manera informativa charlas y envío de información respecto de tres puntos, conocimiento actual constitución los cambios que se especulan y cuál sería su impacto en el Poder Judicial, se realizaría de manera paulatina a todos los funcionarios. (2) Estrategia "Estudios de acercamiento con la ciudadanía" consiste en implementar encuestas, estudios, programas y proyectos, cuya finalidad sea generar un acercamiento con la ciudadanía, además de una imagen mejor evaluada por los ciudadanos.(3) Estrategia "Contingencia ante riesgos naturales", consiste en generar un plan de acción ante distintos tipos de riesgos naturales que pueden afectar el funcionamiento de la institución, esto se puede realizar en base a circunstancias pasadas como terremotos, aluviones, erupción de volcán, pandemia, etc., identificar la contingencia y el modo de operar.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de la estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño superior o, para las entidades sin fines de lucro, en efectos sociales favorables comprobables. (Kaplan & Norton, 2012).

Para la formulación estratégica se utiliza la Estrategia del Océano Azul (W. Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005), la que menciona que existe una estrategia océano rojo la que tiene un enfoque agresivo, ya que la organización lucha por competir en el espacio existente, donde hay más competencia, los mercados no crecen, es difícil que las organizaciones se diferencien, sus estrategias competidoras son iguales. La estrategia océano azul es lo contrario a la estrategia océano rojo, ya que la organización ingresa al mercado generando un nuevo espacio de mercado y creando una nueva demanda, sus características es hacer competencia irrelevante, crear y capturar nueva demanda, competir por diferenciación y bajo costo el mercado crece al ofrecer al cliente un nuevo valor (Chan Kim. W, Mauborgner, R, 2005).

Para crear la estrategia del océano azul se realiza la curva de valor la que entrega como resultado los atributos claves que generan la propuesta de valor para el cliente del Poder Judicial de Chile.

Definida la propuesta de valor se presentará la herramienta de modelo de negocio la cual describe de manera esquemática como el Poder Judicial de Chile crea, entrega y captura valor social para la ciudadanía.

4.1 Análisis de la curva de valor

La curva de valor es la forma de representar gráficamente la dinámica competitiva del mercado actual, concentrándose en la percepción del valor que aporta cada participante desde el punto de vista del cliente, la que permite entender la estrategia de la institución y como cautivan a sus usuarios.

La curva de valor se realiza identificando las fronteras del mercado, los competidores relevantes, se agrupan la competencia en función de su estrategia competitiva, asignar un valor a la estrategia de cada grupo, (Chan Kim. W, Mauborgner. R,2005):

1. Identificar las fronteras del mercado: Cuales son los elementos que más valoran los clientes: Se describen los elementos que valoran los usuarios del Poder Judicial, (Departamento Desarrollo Institucional de la CAPJ, 2012).

- Acceso a la justicia: Corresponde a la posibilidad que tiene toda persona independiente de su condición económica, social, cultural o de cualquiera otra naturaleza, de acudir ante los tribunales de justicia para formular una causa o defenderse de ellas, de obtener un fallo y conseguir el debido cumplimiento de la resolución dictada, además contempla el cumplimiento del derecho a la defensa y a la igualdad en el trato y la no discriminación contemplados por nuestra Constitución.
- Transparencia activa: Corresponde a la confianza pública en el sistema judicial, haciendo visibles y públicas las actuaciones de la administración de la justicia y de quienes actúan en juicio.
- Procedimientos y Garantías: Corresponde a los estándares que tienen los procedimientos si cumplen con las exigencias impuestas por la Ley, además de los tiempos en que se demoran entre que entra la causa hasta que se dicta la sentencia.
- Trato al usuario: Los usuarios valoran la cercanía que tienen con todos los servicios y ámbitos que presta el Poder Judicial.
- Confiabilidad: Corresponde a la satisfacción respecto del funcionamiento y credibilidad que presenta el Poder Judicial y sus auxiliares frente a los usuarios.

2. Identificar a los competidores más relevantes: El Poder Judicial no tiene competidores, sin embargo, se compara con otros Poderes del Estado de Latinoamérica y del Caribe, para analizar que valoran los usuarios del servicio que entregan.

Se consideran aquellos Poderes Judiciales de los países que presentan características similares a las del Poder Judicial de Chile en aspectos tales como:

- Nº de Habitantes: Se realiza un comparativo con el número de habitantes de los países, sin embargo, no es un dato que refleje una variable característica entre países, dada la dispersión, (Demografía, 2019).
- Nivel educacional: La educación es un punto importante para comparar con otros países ya que es un factor que determina el progreso y avance de las sociedades,

también la educación no solo provee a las personas de ser más cultas si no también enriquece los valores y todo lo que caracteriza al ser humano, para determinar el nivel educacional se utilizó un ranking (Foro económico mundial, 2019) que entrega una lista de la mejor educación a nivel mundial, se consideraron aquellos países cuya puntuación se acerca a la de Chile.

- Estado de derecho: Es el conjunto de normas sobre las cuales se rige la sociedad, es decir el poder del Estado se encuentra limitado por el derecho, esto a fin de evitar los abusos de poder o violación de derechos, Chile se rige por un Estado de Derecho, que se encuentra configurado por la Constitución y las Leyes, (BCN, 2020), el ranking del Estado de Derecho se rescatan las puntuaciones desde el estudio denominado (índice del estado de Derecho, 2019), que ve las percepciones del público en general y expertos alrededor del mundo sobre el Estado de Derecho, se realiza a 126 países, asignando puntajes a ocho factores (Límites al Poder Gubernamental, ausencia de corrupción, gobierno abierto, derechos fundamentales, orden y seguridad, cumplimiento regulatorio, justicia civil y justicia penal), se consideraron aquellos países cuya puntuación se acerca a la de Chile.
- Índice de criminalidad y seguridad: Es una medida que determina cuantos homicidios ocurren por cada 100.000 habitantes el que va asociado a la seguridad que tiene cada estado (Índice de criminalidad, 2019).

Los Países que presentan índices similares al de Chile en nivel educacional, Estado de Derecho, Criminalidad y Seguridad son Uruguay, Costa Rica y Panamá.

La comparación realizada determina los Poderes Judiciales con los que se compara el Poder Judicial de Chile, en la tabla N° 32 se detallan los índices de cada país.

Donde se seleccionaron los países de Uruguay, Costa Rica y Panamá, en el desarrollo de la selección los parámetros considerados fueron el Ranking Estado de Derecho, donde Uruguay y Costa Rica se encuentran en una puntuación similar a la de Chile, luego se consideró el Ranking Nivel educacional donde Panamá en puntuación se acerca a los países ya seleccionados, se realiza la comparación en puntuación de los países seleccionados en los indicadores de Ranking índice de Criminalidad y Ranking de índice de Seguridad, donde sus puntuaciones no superan los 10 puntos, Argentina se deja fuera de la comparación por mantener una puntuación mayor en comparación a los otros países en el índice de criminalidad y baja puntuación en índice de seguridad, no se consideró el número de habitantes dado que la dispersión entre países es alta.

Tabla N° 32: indicadores para la selección de Poderes Judiciales

PAÍS	HABITANTES	RANKING NIVEL EDUCACIONAL	RANKING ESTADO DE DERECHO	RANKING ÍNDICE DE CRIMINALIDAD	RANKING ÍNDICE DE SEGURIDAD
Uruguay	3.512.000	47	23	52,01	47,99
Costa Rica	5.032.000	53	24	56,05	43,95
Chile	18.880.000	45	25	46,81	53,19
Argentina	44.723.000	48	46	62,55	37,45
Brasil	210.461.000	60	58	70,24	29,76
Panamá	4.190.000	49	64	46,43	53,57
Perú	32.362.000	61	70	65,28	34,72
Colombia	49.737.000	62	80	51,26	48,74
Bolivia	11.390.000	98	119	53,29	46,71
Venezuela	32.030.000	71	126	83,23	16,77

Fuente: Elaboración propia, en base a

Luego de identificar las fronteras de mercado y los competidores relevantes, estos se agrupan en función de su estrategia competitiva, se asigna un valor a la estrategia de cada grupo e incluirse.

Se agrupan los Poderes Judiciales al atributo, donde se les asigna un valor en escala de Likert para la evaluación de los atributos que valora el cliente donde: 5 es excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 debe mejorar y 1 el cliente considera el atributo como malo.

Tabla N° 33: Puntuación de los atributos

ATRIBUTO	PODER JUDICIAL	IMPORTANCIA DEL ATRIBUTO	VALOR
Acceso a la Justicia	Uruguay	El acceso a la justicia vital para todos los Poderes del estado de América Latina y el Caribe por eso se evalúa con la mayor puntuación, (Ahrens, 2017)	5
	Costa Rica		
	Chile		
	Panamá		
Transparencia	Uruguay	Es el derecho a la información por a cualquier persona. El año 2017 se presentó el ranking de los Poderes Judiciales con Mejor acceso a la información judicial donde Chile obtuvo el mayor puntaje con 69,01%, Costa Rica con 61,11%, Panamá 48,98% y Uruguay con 47,47%. Se asigna puntuación en base al ranking obtenido.	3
	Costa Rica		5
	Chile		5
	Panamá		3
Procedimientos y Garantías	Uruguay	En América Latina existe un alto grado de burocracia en la tramitación de documentos, lo que genera que los procesos sean lentos o que no se cumplan en el plazo determinado es por ello por lo que la puntuación es baja para los países de América Latina. (Roseth, Reyes, 2018)	3
	Costa Rica		
	Chile		
	Panamá		
Trato al Usuario	Uruguay	El usuario siempre va a esperar una experiencia buena, expedita y exitosa, sin embargo, en América Latina, el servicio al cliente no es prioridad en comparación a	2
	Costa Rica		
	Chile		

	Panamá	Europa o EE. UU. La puntuación es baja para todos los Países de América Latina y el Caribe.	
Confiabilidad	Uruguay	La organización The World Justice Project señala en su índice Rule of Law Index el ranking de países dónde hay más y menos confianza en la justicia, Uruguay con 0,72, Costa Rica y Chile con 0,68 y Panamá con 0,52. Se asigna puntuación en base al ranking obtenido.	4
	Costa Rica		3
	Chile		3
	Panamá		2

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados los atributos se ordenan en base a la puntuación:

Tabla N° 34: Comparativo de Puntuación Atributos Poderes Judiciales

PODER JUDICIAL	ACCESO A LA JUSTICIA	TRANSPAR ENCIA	PROCEDIMIENTOS Y GARANTÍAS	TRATO AL USUARIO	CONFIABILIDAD
Uruguay	5	3	3	2	4
Costa Rica	5	5	3	2	3
Chile	5	5	3	2	3
Panamá	5	3	3	2	2

Fuente: Elaboración propia

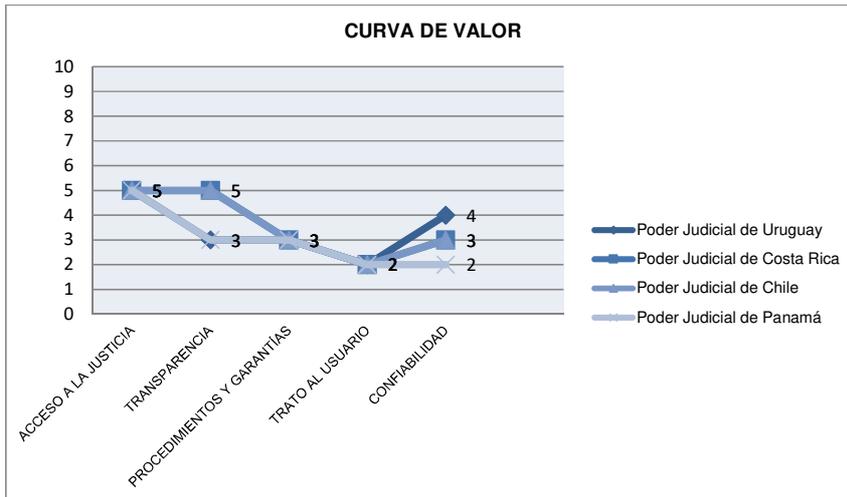
La curva de valor es una gráfica compuesta por dos ejes:

Eje Horizontal: se indican los atributos que valora el cliente.

Eje Vertical: Indica el nivel en que se ofrece cada uno de los atributos ubicados en el eje horizontal, un valor alto significa que el atributo es importante dentro de nuestra propuesta para los usuarios. (Competitividad y estrategia, 2020).

La grafica N° 5 representa la curva de valor donde observamos que los atributos valorados por los usuarios son acceso a la justicia, transparencia y confiabilidad ya que presentan mayor puntuación, los atributos con menor valoración, pero no menos importante corresponde a los procedimientos y trato al usuario, pero estos pueden ser abordados por los atributos de transparencia y confiabilidad.

Gráfico N°: 5 Curva de Valor



Fuente: Elaboración propia

4.2 Selección de atributos clave

Los atributos seleccionados corresponden a Acceso a la justicia, Transparencia y Confiabilidad, su descripción fue detallada en el punto anterior, en la descripción de las fronteras de mercado, los que se reiteran:

- Acceso a la justicia: Corresponde a la posibilidad que tiene toda persona independiente de su condición económica, social, cultural o de cualquiera otra naturaleza, de acudir ante los tribunales de justicia para formular una causa o defenderse de ellas, de obtener un fallo y conseguir el debido cumplimiento de la resolución dictada, además contempla el cumplimiento del derecho a la defensa.
- Transparencia Activa: Corresponde a la confianza pública en el sistema judicial, haciendo visibles y públicas las actuaciones de la administración de la justicia y de quienes actúan en juicio.
- Confiabilidad: la ecuanimidad ante la ley, es decir igualdad o neutralidad en el proceso de la causa, donde los usuarios sean tratado de igual manera independiente del lado de la causa legal se encuentren.

Los atributos que quedan fuera, por presentar una puntuación menor a los atributos seleccionados, fueron Procedimientos y garantías y Trato al usuario, sin embargo, estos atributos son absorbidos por transparencia y confiabilidad, los que se reiteran:

- Procedimientos y Garantías: Corresponde a los estándares que tienen los procedimientos si cumplen con las exigencias impuestas por la Ley, además de los tiempos en que se demoran entre que entra la causa hasta que se dicta la sentencia, lo absorbe el atributo de transparencia dado que los procedimientos de las causas se encuentran detallados y pueden ser consultados.
- Trato al usuario: Los usuarios valoran la cercanía que tienen con todos los servicios y ámbitos que presta el Poder Judicial, lo absorbe el atributo de confiabilidad.

Se presenta un link entre los atributos y factores del análisis estratégico los que tienen como finalidad lograr efectos sociales favorables.

Tabla N° 35: Link entre atributo y factores análisis estratégico

ATRIBUTO	FACTORES ANÁLISIS ESTRATÉGICO	LINK ENTRE ATRIBUTO Y FACTORES
Acceso a la Justicia	F1: Ágil ingreso F2: Baja posibilidad de extravío de la documentación.	El ingreso de causas es a través de oficina virtual, siendo su ingreso igualitario para todas las personas, sin necesidad de acercarse a los tribunales.
	F3: Seguimiento en las unidades de Cumplimiento en Tribunales de Menor Cuantía	Con la creación de Unidades de Cumplimiento se persigue el debido cumplimiento de la resolución dictada
	D1: Recursos insuficientes y poco flexibles	Puede afectar directamente a programas o proyectos que están orientados al acceso a la justicia
	D3: Procesos no automatizados de agendamiento de causas	genera que el acceso a la justicia no sea igualitario en los procesos de agendamiento
	D2: Necesidad de equipos cohesionados	La unidad de soporte no logra detectar o generar programas de acercamiento dado la poca comunicación con los juzgados y sus reales necesidades.
	A1: Incertidumbre por los cambios que generará una nueva constitución.	La constitución contempla la igualdad en el trato y la no discriminación, que cambios contemplara la nueva constitución que impacte en el acceso a la justicia.
	A4: Riesgos naturales	Contar con juzgados que mantengan su funcionamiento en caso de riesgos naturales o no naturales, ya sea vía juzgado transitorio, virtual, otros.
Transparencia Activa	F1: Ágil ingreso F2: Baja posibilidad de extravío de la documentación.	Al ser por oficina virtual, puede revisar el estado de ingreso lo que lo hace transparente.
	F4: Canal Judicial, favorece la transparencia y difusión en el ámbito judicial	Se transmite actuaciones de la administración pública, nuevos procesos, horarios de los tribunales, posibles cierres de juzgado por acontecimientos externos, otros.
	D3: Procesos no automatizados de agendamiento de causas	Este proceso no se encuentra visible para los usuarios, es poco transparente.
	D2: Necesidad de equipos cohesionados	

	O1: Transparentar los actos públicos	Informar los actos de la administración pública a los usuarios
	O3: Tecnologías con análisis de datos e inteligencia de negocios	Ayudan a entregar reportes con datos fidedignos
Confiabilidad	D2: Necesidad de Equipos de trabajo cohesionados	Los equipos de trabajo deben conocer el quehacer del Poder Judicial utilizando con el usuario un lenguaje claro, entregando información igualitaria.
	F3: Seguimiento del Cumplimiento en Tribunales de Menor Cuantía	Satisfacción del cliente respecto del cumplimiento de una causa
	F1: Ágil ingreso F2: Baja posibilidad de extravió de la documentación	Es un proceso igualitario y con accesibilidad para todos los usuarios.
	O4: Promulgación de Leyes Judiciales	Las Leyes judiciales deben ser tratadas con lenguaje claro para los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Declaración de la Propuesta de Valor

"La estrategia se basa en una propuesta de valor al cliente diferenciado. La satisfacción de los clientes es la fuente de creación de valor sostenible". (Kaplan & Norton, 1996)

La propuesta de valor del Poder Judicial es lo que promete a la ciudadanía, en base a atributos que son valorados por el país.

No existe una propuesta de valor publicada por el Poder Judicial. Se procede a generar una propuesta de valor, en base a la pregunta ¿qué les ofrezco a los clientes y que espero que ellos valoren? o ¿A través de que entregables y cumplimientos puedo fidelizar a mis clientes? (Durand, 2018).

"Administrar la justicia a todos los ciudadanos del territorio nacional proporcionándoles acceso a la justicia, transparencia activa y confiabilidad".

A continuación, se procede a detallar y analizar los atributos planteados en la propuesta de valor:

1) Acceso a la justicia: Toda persona puede acudir a un juzgado independiente de su condición es por ello que los juzgados presentan condiciones acordes a su competencia y al público que atiende, con acceso universal, además de entregar información mediante folletería o en servicio al cliente del juzgado y su competencia, entregar información a través de correos, mensajes de texto, que los cobros sean asequibles para todos los que recurren al Poder Judicial, además de realizar asistencia legal.

El acceso a la justicia debe ser igualitario a través de la atención, capacitación e infraestructura en los espacios.

Este atributo se puede medir a través de encuestas de percepción de acceso a la justicia que puede realizar la propia institución además de resultado de estudios que realizan otros organismos.

2) Transparencia Activa: El Poder Judicial se rige bajo la Ley 20.285 sobre la transparencia y Acceso a la información Pública, entrega a la ciudadanía todos los antecedentes e informaciones que soliciten a excepción de reserva de asuntos específicos, además se encuentra en el portal de transparencia del Estado conocido como ley de transparencia, entregando un correo electrónico y un teléfono para enviar solicitudes o reclamos por negación de acceso a la información, otra forma de realizar transparencia es la publicación de las cuentas públicas, una agenda pública para el presidente y los ministros de la Corte Suprema, transparentar a la ciudadanía los procesos de licitación y adjudicación de proyectos, además del canal judicial y sus redes sociales donde se mantiene a la ciudadanía informada del quehacer de la institución.

Este atributo se puede medir a través de resultado de estudios que realizan otros organismos o encuestas, además de un monitoreo de las solicitudes por ley de transparencia versus las respuestas, y si estas últimas fueron satisfactorias.

3) Confiabilidad: La ciudadanía Chilena presenta baja confianza hacia las instituciones públicas, un estudio realizado por la CEPAL, (2012) evidencia una alta desconfianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, donde el 68% de las personas en Chile desconfía del Poder Legislativo, Poder Judicial y los partidos políticos. Si bien no se puede determinar cuanta desconfianza existe respecto del Poder Judicial, entrega una visión general respecto de la imagen que tienen las principales instituciones del Estado ante la ciudadanía.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2017), abordó la satisfacción y confianza que tiene la ciudadanía en distintos servicios públicos: el gobierno nacional, sistema de salud, sistema educacional, la policía y el sistema judicial, cuyo resultado para Chile manifiesta que los ciudadanos expresan una confianza y satisfacción con el sistema judicial de un 15%, la peor evaluación de todos los servicios públicos.

PNUD (2016), manifiesta que los Tribunales de Justicia, junto con el Congreso y los Partidos Políticos, se encuentran en las instituciones peor evaluadas de entre las 17 consideradas.

Para aumentar la confianza de la ciudadanía se debe mejorar el servicio de los tribunales en las distintas competencias, donde la ciudadanía entienda desde que se ingresa una causa hasta la sentencia de la misma, además se debe aumentar los estándares de servicio en los juzgados con funcionarios capacitados y sistemas modernos de gestión y tramitación, dar al ciudadano una respuesta oportuna y fundamentada, con lenguaje claro y con una solución efectiva, realizado lo detallado se estima que la percepción de confianza de los juzgados debe mejorar, esto dado que el ciudadano comprende con claridad las resoluciones judiciales, (Reporte de sostenibilidad 2020).

Este atributo se puede medir a través de encuestas de percepción de confianza que puede realizar la propia institución además de resultado de estudios que realizan otros organismos.

4.4 Descripción de la estrategia de la organización

El Poder Judicial tiene claro que debe regirse por la Carta Fundamental, sin embargo, ha debido adaptarse a los cambios que presenta la sociedad, las que han evolucionado siendo más demandantes y complejas, la Institución debe plantearse una estrategia con la que debe absorber estos cambios y maximizar su estrategia actual y plantear nuevas estrategias.

La estrategia, debe ser codificada para poder comunicarla a todos los gerentes y empleados, una buena declaración de la estrategia, más allá de su origen, debería contar con tres elementos fundamentales: Objetivo (O) el fin que debe alcanzar la estrategia diseñada; Ventaja (A) el medio por el cual la empresa lograra su objetivo; Alcance (S) el nicho donde la compañía se propone operar. (Kaplan & Norton, 2012), la estrategia de la institución es administrar la justicia del país de forma igualitaria ofreciendo acceso a la justicia, transparencia y confiabilidad desde el ingreso de una causa hasta su fallo.

Para lograr la propuesta de valor detallada en el alcance de la estrategia se definirán objetivos tales como:

i) Mejorar el área de soporte en el apoyo de la gestión judicial: Implementando un modelo de planificación, capacitación en el quehacer de los juzgados, crear unidades que desarrollen mejora continua en los juzgados.

ii) Fomentar el acercamiento de la ciudadanía con el Poder Judicial: Diferenciar el acercamiento en grupos y a la sociedad en general, la primera realizar alianzas con universidades, conversatorios con grupos y difundir la propuesta de valor y

paralelamente difundir la estrategia del poder judicial, el acceso a las bibliotecas sea para todo público, entregar conocimiento de justicia a la ciudadanía por medio de talleres, programas en canal judicial, folletería.

iii) Programas de profesionalización de los funcionarios del Poder Judicial y con sistemas modernos de administración: Robustecer el sistema de reclutamiento y selección, robustecer la evaluación de desempeño, robustecer la carrera funcionaria, para lograr un mejor servicio a la ciudadanía.

iv) Programa para propiciar una gestión judicial: Que el acceso a la justicia sea garantizado para grupos vulnerados, feedback con otros Poderes del estado para promover las buenas prácticas en el ámbito judicial.

v) Programas de Capacitación para funcionarios: En todo proceso de la causa el funcionario debe ser capacitado para entregar respuestas oportunas y claras ante las necesidades de los usuarios.

vi) Mejorar la atención de usuarios: Al momento de atender a un usuario es importante generar un ambiente de empatía y confianza, no generando preguntas redundantes que puedan provocar un rechazo o malestar al usuario en el momento que realiza la tramitación, dependiendo del tipo de tramitación es necesario contar con una atención acorde a la competencia que trate, por ejemplo las causas de alta connotación como las de competencia familia deben ser acogidas con las precauciones del caso, prevaleciendo la empatía en el trato.

vii) Mejorar el acceso a través de la infraestructura: Es importante que los juzgados cuenten con la infraestructura adecuada para atender al usuario y no solo con la accesibilidad universal, sino que también acorde a la competencia que trata.

Existen otros elementos no necesariamente valorados por el cliente que son parte de la estrategia y fueron analizados en el FODA cuantitativo los que se detallan:

i) "Potenciar el Canal Judicial y sus redes sociales", donde se mantenga informada a la ciudadanía del quehacer del Poder Judicial, además de educación judicial e informar cómo realizar las tramitaciones.

ii) "Mejoramiento del Portal de Transparencia", esta plataforma ayuda a la participación ciudadana, se puede incluir un foro donde el ciudadano participe, cuyos beneficios son mayor participación ciudadana y opinión de los juzgados.

iii) "Reforzar la planificación del presupuesto", mantener un margen para necesidades estratégicas.

iv) “Conocimiento de la actual constitución y los cambios que se especulan y su impacto en el Poder Judicial”, el beneficio es menor especulación de lo que ocurriría a largo plazo con un cambio que impacte el operar del Poder Judicial.

v) “Estudios de acercamiento con la ciudadanía” el beneficio es verificar como es valorado el Poder Judicial.

vi) “Contingencia ante riesgos naturales” el beneficio es el modo de actuar de la institución ante posibles hechos de la naturaleza.

4.5 Modelo de Negocio

Para el desarrollo del modelo de negocio se utiliza la herramienta CANVAS donde se observa de manera general en un lienzo, los principales aspectos que involucran el negocio además explican y facilita el vínculo del cumplimiento de la propuesta de valor, donde se identifica al cliente, la relación de la institución con ellos, cuáles son sus necesidades y como se identificaran los esfuerzos para generar los atributos de la propuesta de valor.

4.5.1 Descripción del modelo de negocio

Magretta (2002), refiere que el modelo de negocios es un conjunto de suposiciones de cómo se desempeñara una organización creando valor para todos los agentes de que depende, no solo sus clientes y responde a las preguntas ¿quién es mi cliente?, ¿qué valora?, ¿cómo podemos sacar provecho económico de este negocio? y ¿cuál es la lógica subyacente que explica como proveer ese valor a un costo adecuado.

El modelo de negocios es una herramienta que presenta que se entrega a los clientes, como se hace, a quien está dirigido, como se les comunica a los clientes y como se genera ingresos, además de reflejar el cómo estamos hoy, como funcionamos es decir a que costo y con qué medios contamos.

En el caso del Poder Judicial, debe ofrecer como Propuesta de Valor los atributos que la ciudadanía valora, se complementa con la planificación estratégica para mejorar el desempeño de la organización y orienta el logro de los objetivos, para dar a conocer donde estamos insertos, cual es el propósito y la razón de ser de la organización, ¿cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?Cuál es la propuesta de valor que entregamos a los clientes, y como logramos beneficios.

Osterwalder y Pigneur (2012), propone una de las metodologías para desarrollar un modelo de negocios, denominado CANVAS, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Esta metodología busca realizar un lienzo y consiste en la conexión esquemática de nueve módulos que refleja la lógica de una organización para alcanzar sus ingresos, cubriendo las cuatro áreas principales: Cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Es una herramienta muy ágil para diseñar e innovar en el modelo de negocio y así mismo ayudar a desarrollar la estrategia de la organización.

De la herramienta CANVAS se infiere que un buen diseño de modelo de negocios debe plantearse desde la perspectiva del cliente lo cual permite y facilita describir oportunidades nuevas. El éxito del modelo se basa en la comprensión de los clientes, su entorno, aspiraciones, preocupaciones y rutinas diarias. (Peters, 1982)

La herramienta CANVAS sugiere dividir el modelo de negocios en nueve módulos básicos que siguen una secuencia lógica, para cumplir los objetivos de la Institución.

- **Segmento de Mercado:** Se definen los diferentes grupos de individuos entidades a los que se dirige la organización, se establecen los clientes como centrales, y la satisfacción de sus necesidades es esencial.
- **Propuesta de Valor:** Describe como se solucionará la problemática del cliente y con esto satisfacer sus necesidades, es decir, se describe cómo y porque los clientes preferirán esta organización.
- **Canales:** como se presentará al cliente la propuesta de valor, ya sea por canales de comunicación, venta, distribución.
- **Relaciones con los clientes:** Como la organización establece relaciones con determinados segmentos de mercado como captación, fidelización, estimulación de ventas, entre otros.
- **Fuente de ingresos:** Se refiere a como se captan los ingresos que se generan cuando los clientes adquieren los productos o servicios ofrecidos.
- **Recursos clave:** son todos aquellos activos necesarios para proporcionar al segmento de clientes lo ofrecido en la propuesta de valor.

- **Actividades clave:** Son todos los elementos relevantes que realiza una organización para que la propuesta de valor se cumpla.
- **Asociaciones clave:** son todas las asociaciones, a través de alianzas que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocios. Sin embargo, es relevante establecer que para que una alianza sea clave (o estratégica) debe aportar fuertemente a la generación de valor.
- **Estructura de Costos:** se refiere a los costos que incurre la organización para llevar a cabo el modelo de negocios y el posterior cumplimiento de la propuesta de valor.

Tabla N° 36: Lienzo Modelo de negocio CANVAS

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS)				
<p>ASOCIACIONES CLAVES</p>  <p>Alianzas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ministerio de Justicia ✓ Registro Civil ✓ Ministerio Público ✓ Servicio Impuesto Interno 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención de usuarios ✓ Tramitación de causas (ingreso, agendamiento, citación, dictación y cumplimiento) ✓ Proporcionar los recursos para el funcionamiento de los Juzgados (Unidad de Soporte) ✓ Comunicación con la ciudadanía <p>RECURSOS CLAVES</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura, juzgados con espacios físicos adecuados a la competencia que presta ✓ Capital Humano con conocimiento de la justicia por competencia. ✓ Tecnológicos que apoyan las actividades claves ✓ Cultura Organizacional enfocada en la justicia. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>"Administrar la justicia a todos los ciudadanos del territorio nacional proporcionándoles acceso a la justicia, transparencia activa y confiabilidad"</p>	<p>RELACIONES DE USUARIOS</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia personalizada de los funcionarios a los usuarios directa en los juzgados ✓ Asistencia indirecta a través de contacto telefónico, en forma virtual, por oficina virtual, correo electrónico, para responder las necesidades del usuario <p>CANALES</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Juzgados a lo largo del país ✓ Página Web del Poder Judicial ✓ Difusión Prensa ✓ Difusión folletería en juzgados ✓ Canal Judicial y Redes Sociales 	<p>SEGMENTO DE USUARIOS</p>  <p>Toda la ciudadanía que requiere contar con justicia en el territorio nacional, en las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Juicio Oral en lo Penal -Garantía -Familia -Cobranza Laboral y Previsional - Letras del Trabajo -Civiles.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Remuneraciones (73,8%) ✓ Bienes y servicios de consumo (13,27%) ✓ Préstamos y seguridad social (0,71%) ✓ Transferencias Corrientes (1,48%) ✓ Adquisición de activos no financieros (1,54%) ✓ Iniciativas de Inversión (9,04%) ✓ Préstamos (0,04%) 		<p>FUENTE DE INGRESOS</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Por Ley de presupuesto sector público para el Poder Judicial, Corporación Administrativa del Poder Judicial y Academia Judicial - Rentas de la Propiedad (0,02%) - Ingresos de Operación (0,02%) - Otros Ingresos Corrientes (2,46%) - Aporte Fiscal (97,45%) - Recupeación de Préstamos (0,04%) 		

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Análisis del Modelo de negocios

A continuación, se describe cada uno de los elementos del modelo de negocio propuesto para el Poder Judicial de Chile, a partir de la metodología CANVAS:

i) Segmento de Mercado

➤ ¿A quién va dirigido?

Los usuarios del Poder Judicial son toda la ciudadanía de la República de Chile.

➤ ¿Qué segmento considera?

Toda persona natural o jurídica que requiera justicia, en las competencias de Juicio Oral en lo Penal, de Garantía, Familia, Cobranza Laboral y Previsional, Letras del Trabajo y Civiles.

ii) Propuesta de Valor: La propuesta de valor que el Poder Judicial ofrece a sus usuarios es la siguiente: *“Administrar la justicia a todos los ciudadanos del territorio nacional proporcionándoles acceso a la justicia, transparencia activa y confiabilidad”*.

¿Qué atributos ofrece el Poder Judicial de Chile a los segmentos identificados?

Son tres los atributos que se ofrecen al cliente, acceso a la justicia, este atributo es crítico ya que es por el cual todo ciudadano se acerca al Poder Judicial hacer ejercer sus derechos, sin discriminación, con un trato igualitario y con las condiciones necesarias para prestar el servicio judicial, el cumplir con la accesibilidad de justicia es un factor crítico de éxito.

La transparencia es un atributo clave ya que asegura que el ciudadano puede encontrar información relevante del funcionamiento del Poder Judicial, así como dar cuenta de los actos de la institución como el destino de los recursos públicos, u otra información que necesite, este atributo es primordial ya que asegura y mantiene una relación de confianza entre la ciudadanía y el Poder Judicial.

Finalmente, el atributo de confiabilidad es crítico ya que la ciudadanía debe entender el servicio que presta el Poder Judicial con un lenguaje claro, con información precisa, con tramites cortos ayudados por sistemas modernos de gestión entregando una solución efectiva.

¿Qué necesidad satisface?

El Poder Judicial busca satisfacer la necesidad de la ciudadanía a una sociedad más justa.

¿Qué Beneficios aporta?

La administración de la justicia del país.

iii) Canales de distribución y comunicaciones

¿Dónde se pone a disposición el servicio?

La mayoría de los canales que ocupa el Poder Judicial de Chile son de atención directa, es decir en los juzgados que se encuentran en todo el país, al mismo tiempo, el portal web del Poder Judicial entrega información a los requirentes.

¿Cómo se comunica?

Adicionalmente el Poder Judicial utiliza medios de comunicación nacionales, cuenta con un canal televisión y redes sociales donde se muestra el quehacer de la institución, además cuenta con oficinas de información, reclamos y sugerencias (OIRS), además en los juzgados a través de folletería se entrega información de la tramitación a seguir por competencias.

iv) Relaciones con los usuarios: Se realiza por asistencia personal o directa en los juzgados, para dar cumplimiento a la propuesta de valor debe existir un vínculo cercano con el cliente, mediante un trato personalizado entre los funcionarios y el ciudadano, el que explique el proceso de su tramitación de manera clara con ayuda de los canales de comunicación que aclaren requerimientos de los ciudadanos como la folletería u oficinas OIRS, logrando que la tramitación sea entendible para el ciudadano, además de la asistencia indirecta la no presencial, que se realiza de manera virtual, por teléfono y correo electrónico la que debe ser oportuna y responda las necesidades del usuario.

v) Fuentes de Ingreso: El Poder Judicial de Chile recibe anualmente recursos asignados a través de la Ley de Presupuesto del Sector Público.

El proceso presupuestario del Poder Judicial debe seguir los formatos establecidos por la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda e incluye cuatro etapas fundamentales: Formulación, Discusión y Aprobación, Ejecución y Evaluación:

- Etapa de Formulación: En esta etapa participan la Dirección de Presupuesto (DIPRES), Ministerio de Hacienda, Ministerio de Desarrollo y Familia (MDSF) y el Poder Judicial por medio de la unidad de soporte de la Corporación Administrativa, éste último recolecta la formulación presupuestaria del Poder Judicial. En esta etapa se presenta a los actores involucrados los proyectos de presupuesto corriente, iniciativas de inversión y otras iniciativas.
- Etapa de Discusión y Aprobación: participa la DIPRES, Congreso Nacional (Comisión mixta especial de presupuesto) y las Instituciones Públicas, se discute la aprobación por parte de la comisión mixta y se aprueba el presupuesto de Ley.
- Etapa de Ejecución- Ejercicio Presupuestario: participa la Dipres y el Congreso nacional, en esta etapa se publica y distribuye la Ley de Presupuesto u otros documentos relacionados con sus actividades. Al mismo tiempo, se dictan normas y procedimientos generales de organización y operación (a lo que las oficinas de presupuesto deben velar por la ejecución de presupuesto acorde con las finalidades de la ley).
- Etapa de Evaluación, Control y Auditoría: se dividen en control interno y externo, las primeras participan el control de la DIPRES y el segundo es el control propio del Poder Judicial, esta etapa corresponde a la verificación y evaluación del cumplimiento de los fines y el logro de las metas programadas para los servicios públicos.

Todo proceso presupuestario se encuentra normado bajo los plazos entregados por la Dirección de Presupuesto (DIPRES), del Ministerio de Hacienda, se presenta la Partida del Poder Judicial en Miles de \$, correspondiente a los ingresos:

Tabla N° 37: Ingresos Ley de Presupuesto año 2020, Partida Poder Judicial

Sub-Título	Clasificación Económica	Total M\$	%
06	Rentas de la Propiedad	128.383	0,02%
07	Ingresos de Operación	133.979	0,02%
08	Otros Ingresos Corrientes	14.330.231	2,46%
09	Aporte Fiscal	567.294.521	97,45%
12	Recuperación de Préstamos	255.071	0,04%
GASTOS		582.142.185	100%

Fuente: https://www.dipres.gob.cl/597/articles-198024_doc_pdf.pdf

vi) Recursos Claves: Es necesario establecer minuciosamente cuáles son los recursos necesarios ya que estos permiten soportar las actividades claves las que permite cumplir la propuesta de valor, para esto se cuenta con juzgados en todo el territorio nacional, cuyos espacios físicos se encuentra estructurado en base a la competencia que realice y satisfacer las necesidades del usuario.

El recurso clave de Tecnologías tiene como finalidad dar cumplimiento a la propuesta de valor, apoyando en las actividades clave como el ingreso de una causa a través de una oficina virtual, o el seguimiento de la causa vía web, además es un apoyo fundamental que se vincula con las asociaciones claves, ya que se generan interconectividad para extraer datos como es el caso del registro civil al mantener en línea el acceso a antecedentes.

Además, se cuenta con el recurso de Capital Humano donde El Poder Judicial cuenta con funcionarios capacitados, con las competencias y habilidades necesarias para entregar el mejor servicio a los usuarios, además el capital humano cuenta con una trayectoria que lleva un funcionario en el Poder Judicial, así como la experiencia (conocimiento) de la justicia y de sus competencias, proporcionando fluidez en el momento de generar las actividades claves, las relaciones con el cliente ya que con el conocimiento pueden entregar información oportuna y clara al cliente.

La cultura organizacional que existe en el Poder Judicial respecto a los funcionarios sabe el rol importante de la institución, sin embargo, existe poca colaboración entre funcionarios de los distintos niveles y áreas, los objetivos entre departamentos no necesariamente se encuentran vinculados en el logro de los objetivos que logra la propuesta de valor.

vii) Actividades Claves: Sé debe prestar especial atención a las actividades vitales para que el modelo de negocio funcione, las actividades claves corresponden:

Atención de usuarios: Se debe entregar al usuario una atención con los conocimientos pertinentes de trato, lenguaje claro e infraestructura óptima para la atención, generando el vínculo con el atributo de confianza y acceso a la justicia.

Tramitación de causas: Ingreso de causa, agendamiento de causas, citación a audiencia, dictación de sentencia y ejecución y cumplimiento, para realizar estas actividades es necesario asegurar el cumplimiento de los procesos, con tiempos estandarizados y no presentar atrasos significativos en las causas, de manera de generar un vínculo positivo en la relación con el cliente, que impacta en el atributo de confiabilidad.

Área de Soporte: Debe entregar las herramientas necesarias para el cumplimiento de la labor en los juzgados, verificando que los juzgados cumplan con la infraestructura necesaria, la cantidad de dotación óptima, capacitaciones acordes al juzgado, y los insumos para que se encuentre en operación, específicamente contar con el soporte informático.

Comunicación con la ciudadanía: La ciudadanía debe estar enterada del quehacer institucional, como nuevas leyes, cambio de leyes, nuevas formas de tramitación, audiencias de mayor connotación, otros, esto lleva a cumplir con los atributos de acceso a la justicia, transparencia y confiabilidad.

Para lograr las actividades claves es necesario contar con la infraestructura, la tecnología y el capital humano que dé respuesta al cliente.

viii) Asociaciones Claves: Para muchos modelos de negocios las alianzas estratégicas son cada vez más importantes, ya que se logra disminuir tiempo en los procesos, mejora la utilización de recursos en una entrega más rápida, además de facilitar las actividades claves para el Poder Judicial las asociaciones claves son:

- Registro Civil: Entrega de antecedentes en línea, que son utilizados por el Poder Judicial para ratificar documentación de los usuarios.
- Ministerio Desarrollo Social: Son los que recomiendan técnica y económicamente los proyectos de infraestructura del Poder Judicial, constantemente se realizan intercambio de información, relacionada con la optimización de las infraestructuras con la finalidad de entregar un mejor servicio al cliente.
- Ministerio Público: Investigan los delitos juntos con las policías, donde rescatan medios probatorios para las causas que ingresan al Poder Judicial.
- Ministerio Justicia (Servicio Nacional de Menores, Servicio Nacional de la Mujer, Gendarmería, Defensoría Penal Pública): entregan información de antecedentes, para el caso de la defensoría proporciona asesoría legal para el imputado.
- Ministerio de Hacienda: Encargados del levantamiento y ejecución del presupuesto del Poder Judicial.
- Servicio Impuesto Interno: Entrega antecedentes en línea utilizados por el Poder Judicial.

En el Lienzo se incorporarán las de mayor importancia, siendo estas el Registro civil, Ministerio Público, Ministerio de Justicia y Servicio Impuesto Interno.

ix) Estructura de Costos: La estructura de costos para poner en marcha al Poder Judicial se determina en la Ley de Presupuesto del Sector Público año a año, los costos principales son las remuneraciones que corresponden al 73,8% del costo total, y el costo de bienes y servicio de consumo con un 13,27%.

Tabla N° 38: Gastos Ley de Presupuesto año 2020, Partida Poder Judicial

Sub-Título	Clasificación Económica	Total M\$	%
21	Gasto en personal	429.622.887	73,8%
22	Bienes y Servicios de Consumo	77.268.569	13,3%
23	Prestaciones y seguridad Social	4.119.620	0,7%
24	Transferencias Corrientes	8.623.945	1,5%
29	Adquisición de Activos no financieros	8.980.712	1,5%
31	Iniciativas de Inversión	52.654.663	9,0%
32	Préstamos	255.071	0,0%
24	Servicio de la Deuda	616.718	0,1%
GASTOS		582.142.185	100%

Fuente: https://www.dipres.gob.cl/597/articles-198024_doc_pdf.pdf

4.5.3 Modelo de negocio y la propuesta de valor

Se presenta en la tabla N° 38 como los ocho componentes del modelo de negocio presentado, apoyan el componente central del lienzo CANVAS, la propuesta de valor y permite analizar y profundizar la relación entre los atributos de la propuesta de valor y los componentes del modelo de negocios.

Lo que explica que debe existir una coherencia entre los componentes del modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor.

A modo de ejemplo, el tener juzgados con infraestructuras condicionadas para cada tipo de competencia y que a su vez cumplan con normativas para la accesibilidad universal e inclusión, es un requisito para cumplir con el atributo de acceso a la justicia.

Otro ejemplo es contar con recursos de capital humano y tecnológico que entreguen el soporte de excelencia a las actividades claves con la finalidad de entregar un servicio entendible y con periodos de tramitación estandarizados, aumentando la credibilidad y cercanía con el Poder Judicial y a la vez asegurar el cumplimiento del atributo confiabilidad.

Tabla N° 39: Relación atributos de la propuesta de valor y los componentes del modelo de negocios.

COMPONENTE CANVAS	¿Qué comportamientos debemos asegurar para cumplir la propuesta de valor de forma rentable?		
	ACCESO A LA JUSTICIA	TRANSPARENCIA	CONFIABILIDAD

Recursos Claves	La infraestructura a nivel nacional de los juzgados se encuentra diseñada acorde a la competencia que imparten, permitiendo el acceso a todo aquel que incurra a un juzgado. A su vez el capital humano es quien entrega el primer contacto de interacción con el cliente donde a todos se les debe tratar por igual, con igualdad y sin discriminación, la tecnología entrega acceso a la justicia ya que el ciudadano puede ingresar su causa sin dirigirse al tribunal y realizar el seguimiento de esta.	Contar con el recurso humano idóneo en la entrega de información que sea clara y con plazos específicos, además de mantener en la plataforma la información de datos que se exigen por ley de transparencia, agregando datos relevantes que sean actualizados periódicamente, para esto se debe usar la tecnología ac doc.	Para asegurar este atributo se debe mantener un equipo de trabajo que oriente al cliente y que explique las actividades clave de la causa, para esto los funcionarios deben estar capacitados, además de tecnologías que entreguen reportes confiables a los usuarios del estado de su tramitación.
Actividades Claves	Atención de usuario: debe existir una infraestructura adecuada para los requerimientos de los usuarios.	Atención de usuario: Se debe asegurar la entrega de la información fidedigna y los procesos de la competencia sean públicos al igual que los tiempos de respuestas.	Atención de usuario: se proporcionar información con lenguaje claro entendible para todos los ciudadanos.
	Desde que se ingresa una causa hasta que se da cumplimiento a la causa, se debe mantener informado al usuario del estado de su tramitación para generar ahorros en tiempos y costos a los usuarios que se acercan a consultar el estado de su causa, esta información debe ser para todos iguales y generada en los juzgados o de manera electrónica.	El proceso de tramitación de una causa debe ser informado conforme los procedimientos publicados y con los tiempos promedio estimados.	Desde el inicio hasta el término del proceso de la causa, el usuario debe comprender cada etapa, para que no existan dudas del resultado final.
	<p>Área de soporte: Debe entregar las herramientas necesarias para el cumplimiento de la labor en los juzgados, verificando que los juzgados cumplan con la infraestructura necesaria, la cantidad de dotación óptima, capacitaciones acordes al juzgado, y los insumos para que se encuentre en operación, esto lleva a cumplir con los tres atributos de la propuesta de valor acceso a la justicia, transparencia y confiabilidad.</p> <p>Comunicación con la ciudadanía: La ciudadanía debe estar enterada del quehacer institucional, como nuevas leyes, cambio de leyes, nuevas formas de tramitación, audiencias de mayor connotación, otros, esto lleva a cumplir con los atributos de acceso a la justicia, transparencia y confiabilidad.</p>		

COMPONENTE CANVAS	¿Qué comportamientos debemos asegurar para cumplir la propuesta de valor de forma rentable?		
	ACCESO A LA JUSTICIA	TRANSPARENCIA	CONFIABILIDAD
Asociaciones Claves	Las alianzas con otras instituciones permiten que el cliente no tenga que hacer trámites en distintos organismos ya que la información se encuentra en línea, garantizando que el cliente solo deba acercarse al juzgado y no realizar otro trámite en otra institución.	Ser cuidadoso con la información entregada manteniendo el resguardo de la información personal de los usuarios, donde el funcionario debe mantener valores como la conducta ética, la que debe ser establecida en todas las asociaciones que intervienen en el desarrollo de la causa judicial.	Cuando se realizan consultas a otras instituciones, los juzgados deben informar al cliente la consulta y la respuesta realizada o dejarla registrada vía oficina virtual entregando mayor confianza al cliente y evitando duplicidades de información.
Relaciones Usuarios	La relación con el cliente se produce en el juzgado donde el funcionario debe entregar el servicio al cliente en todas las etapas del proceso de la causa, además la relación con el cliente se realiza en oficina virtual donde se debe asegurar que se encuentre una plataforma sólida para el ingreso de causa y sea de fácil uso para el usuario, otorgando la información que requiere el cliente (transparencia).		El cliente debe contextualizarse de la tramitación de una causa, logrando familiarizarse con ella y entender el proceso de la causa y los tiempos de tramitación, para esto se debe entregar la información clara y oportuna.
Canales	La atención directa del cliente se realiza en los juzgados donde la atención al cliente debe ser oportuna y claro a las solicitudes al cliente, la folletería que se encuentra en los juzgados es de gran ayuda para orientar al cliente, sin embargo, estos deben ser solo referido a la competencia del juzgado que solicitan la tramitación, encontrándose en lugares visibles.		
Segmento de Mercado	Todo ciudadano que se acerque al Poder Judicial se debe asegurar que no exista ningún tipo de discriminación.	Todo ciudadano que se acerque al Poder Judicial se debe asegurar se facilite la información clara que el cliente necesita.	Todo ciudadano que se acerque al Poder Judicial se debe asegurar que el cliente entienda el proceso de la causa y los tiempos que estas pueden tardar.
Ingresos	Asegurar destinar recursos en la Ley de Presupuesto que aborden el cumplimiento de la propuesta de valor		
Costos	En el levantamiento de la formulación presupuestaria, asociar los proyectos a la propuesta de valor e identificar que otras herramientas se pueden implementar para potenciarlas, influyéndolas en la formulación.		

Fuente: Elaboración Propia

4.5.4 Análisis de Captura de Valor del Modelo de Negocio

A diferencia del sector privado, donde el propósito de generar valor en sus usuarios y posteriormente captarlo con el objetivo de aumentar sus ingresos, el sector público apunta a crear valor público, lo cual se traduce en generar organizaciones, programas, proyectos, servicios, infraestructura que ayuden a este proceso, buscando aumentar la calidad de vida y libertad de una sociedad más contenta.

El Poder Judicial contribuye al bienestar de la sociedad cumpliendo con su Misión Institucional, esto es administrar justicia, en base a las competencias declaradas por ley, resolviendo los conflictos de todos los ciudadanos del país, al cumplir con la misión logra concretar con su propuesta de valor con el servicio que presta el Poder Judicial a los ciudadanos.

El foco es generar valor público mejorar el bienestar de los ciudadanos logrando un desarrollo mejor del país, por eso los recursos van enfocados a crear valor público, generando rentabilidad social con el uso eficiente de los recursos, considerando en muchos casos la escasez de estos.

Respecto a lo señalado, el concepto de valor público se define a partir de distintos enfoques (Kelly, 2002) plantea que el valor público se refiere al valor creado por el estado a través de “servicios, leyes regulaciones y otras acciones”, además señala que “las preferencias públicas constituyen el corazón del valor público. En una democracia, solo el público puede determinar lo que es verdaderamente de valor para él”.

Mark H. Moore (1998), concluye que el valor público presenta las siguientes características:

- “El valor se encuentra en los deseos y percepciones de las personas”
- Los deseos a satisfacer se deben expresar a través de las aspiraciones ciudadanas del sistema representativo.
- Organizar y gestionar una institución que satisfaga los deseos de los ciudadanos también crea valor público.
- Hay que economizar en el uso del dinero y la autoridad para que sea equitativa y eficiente la distribución del producto público.
- Los políticos (ciudadanos) son los autorizadores de qué se debe producir y con cuántos recursos, pero la organización debe poner a su disposición la información sustancial.

- El mundo real cambiará y las aspiraciones de los ciudadanos también, los directivos públicos deben estar preparados para reposicionar la organización y no sólo rutinizar las acciones.

En el modelo de negocio propuesto se presenta una propuesta de valor del Poder Judicial enfocada a la ciudadanía, estas son acceso a la justicia, transparencia y confiabilidad

Una vez presentada la propuesta de valor y como esta interactúa con los otros componentes del modelo de negocio se logra identificar posibles mejoras al modelo de negocio que permiten generar mayor rentabilidad social las que se detallan:

1. Generar valor público mediante estrategias como mejorar la atención de los usuarios, optimizar la tramitación de las causas, mejorar el área e soporte, potenciar la comunicación y la transparencia pueden maximizar la propuesta de valor ya que estas satisfacen las aspiraciones que tiene la ciudadanía hacia la institución, se puede lograr realizando encuestas de medición de la confianza que tiene la ciudadanía hacia el Poder Judicial, generar comunicación mediante lenguaje claro y orientación de las actividades claves que debe realizar, que los recursos claves potencien el acercamiento con la ciudadanía contando con capital humano capacitado que entregue la orientación que necesita el cliente, además de contar con equipamiento tecnológico de uso fácil y para todos los ciudadanos, a modo de ejemplo, actualmente el ingreso de una causa se realiza vía oficina virtual, donde el concepto es que cada ciudadano puede ingresar su causa desde cualquier lugar solo con un computador e internet, y después ver el estado de su tramitación, sin embargo en los tribunales se debe proporcionar un espacio para que el ciudadano pueda realizar este trámite ya que no todos tienen acceso a internet y equipos tecnológicos.

2. Potenciar las Asociaciones Claves respecto al manejo de antecedentes que son necesarios en el proceso de una causa, que estas sean proporcionadas a la brevedad o que el sistema se encuentre en línea con otros servicios, esto mejora los tiempos de tramitación de las causas y mantiene informado al ciudadano del estado en que se encuentra.

3. Otra forma de capturar mayor rentabilidad social es mejorando la relación con los usuarios, incorporando un sistema de orientación e información, explicando en forma amplia cómo será el proceso de su causa y los pasos a seguir, con lenguaje claro y trato igualitario, logrando un acercamiento y mejorando la percepción del Poder Judicial.

4. El servicio del Poder Judicial se realiza en los juzgados a lo largo del país, es por ello por lo que estos deben encontrarse en lugares principalmente centro cívico de las ciudades, para optimizar el beneficio de costo en locomoción que incurre el ciudadano en asistir a los juzgados, está potencial mejora es para los juzgados que se presentan para reposición de juzgados, construcciones nuevas por futuras leyes.

5. Generar una estrategia entre el Poder Judicial con la Corporación administrativa del Poder Judicial como unidad de soporte, en la mejora de entrega de recursos y levantamiento de necesidades.

6. Crear interacción entre el Poder Judicial y la ciudadanía, mediante programas participativos que den cuenta de la percepción que tiene la ciudadanía y como mejorarlas.

La finalidad del Poder Judicial es maximizar el cumplimiento de los factores mencionados y que se rescatan del modelo de negocio, utilizando de manera responsable los recursos fiscales asignados para cumplir la misión, la utilización responsable de los recursos está ligada a la estructura de costos, la cual es establecida por la ley de Presupuesto, cuya principal distribución se basa en las remuneraciones, seguidas por el gasto corriente (costos de operación y mantención) y finalmente las iniciativas de inversión que son proyectos ligados a una mejor infraestructura para entregar una justicia mejor a los ciudadanos.

Se puede concluir que, para contribuir a la rentabilidad social, el Poder Judicial, debe asignar sus recursos de manera responsable y enfocado principalmente en aquellas actividades clave que permitan el bienestar de la sociedad, a través de los atributos que la ciudadanía encuentra valorable. Su evaluación debe ir enfocado sobre el aporte a una actividad, en directa relación a los resultados que maximizan los atributos identificados.

CAPÍTULO V DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PODER JUDICIAL

El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y las operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización, (Kaplan & Norton, 2012). A partir de temas estratégicos (objetivos estratégicos que se relacionan dentro del mapa) se origina el mapa estratégico

El Mapa Estratégico determina la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles de una organización con los procesos de creación de valor, esto debido a que, por las características de un activo intangible, difícilmente genera este valor de una manera directa, o sea, por sí solos, y, por lo tanto, no se ven reflejados en mejores resultados financieros o sociales. Sin embargo, a través de una generación de cadenas de relaciones (causa y efecto), la mejora de los activos intangibles si pueden mejorar los resultados financieros o sociales (Kaplan & Norton, 2004), se plantea que el capital intangible compuesto por el capital humano, tecnología y cultura organizacional (primera perspectiva) son los recursos que determinan que los procesos (segunda perspectiva) sean realizados, de esta manera se da cumplimiento a las promesas informadas a los usuarios (tercera perspectiva), y se ejecuta el financiamiento (cuarta perspectiva).

Las perspectivas financiera y usuarios, identifican los resultados que espera la institución, y las perspectivas de procesos y aprendizaje son los impulsores que llevan a que se generen los resultados esperados, generándose la cadena de causa y efecto.

En la mayoría de los casos, la estructura del mapa estratégico se compone de cuatro perspectivas, se describen las perspectivas según Kaplan & Norton (2012):

- **Perspectiva Financiera:** Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, valor agregado económico ganancias operativas, otros. Estos indicadores de resultado indican si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas.

Para el caso del sector público u organizaciones sin fines de lucro el objetivo máximo es entregar valor a los ciudadanos, cumplir con la misión y no alcanzar éxito financiero, sin embargo, los datos financieros siguen teniendo un lugar importante en la estructura general ya que estos son asignados por el gobierno para cumplir

con la operatividad del servicio. Los recursos se asignan en base a una formulación presupuestaria que realizan los servicios públicos mediante un levantamiento de todos los costos que se requieren para cumplir con la estrategia institucional, los que son aprobados por el gobierno y asignados a los servicios para que cumplan su misión, es por esta razón que la perspectiva financiera se posiciona en la base del mapa estratégico.

De acuerdo con Niven, (2003), el objetivo principal de las instituciones públicas es el cumplimiento de la misión a diferencia de las organizaciones privadas que su captura de valor son los aumentos de rentabilidad, modificando el orden de las perspectivas, donde en la cúspide no tendrá la perspectiva financiera, si no la misión por ser la captura de valor que espera el cliente.

- Perspectiva del Cliente: Comprende los indicadores de resultado relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los usuarios deseados. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia.

- Perspectiva de los Procesos Internos: Identifica los pocos procesos de negocios críticos que satisfarán los objetivos financieros y del cliente. Son muchos los procesos que se generan en una organización, sin embargo, solo unos pocos crean la diferenciación real para la estrategia. El mapa estratégico debe identificar estos procesos clave de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizacional) que sustentan a los procesos que crean valor.

5.1 Confección del Mapa Estratégico

Para generar el mapa estratégico se realiza un vínculo entre el modelo de negocios y el mapa estratégico, se considera los componentes del CANVAS, ordenando en base a cuál de las cuatro perspectivas del mapa estratégico pertenecen, luego se procede a derivar cada elemento a objetivo estratégico y se complementa respondiendo preguntas que logran identificar los objetivos críticos del Poder Judicial, para luego, vincularlos en una relación causa y efecto.

Como se mencionó en el punto anterior, para el caso del Poder Judicial, su razón de ser es el cumplimiento de la misión y no rentabilizar como en las organizaciones

privadas, es por esto por lo que en la cúspide del mapa estratégico se incorpora su misión institucional.

- Perspectiva del cliente: Lo que la ciudadanía valora de las actividades que realiza el Poder Judicial es la administración de la justicia, resolviendo así los conflictos judiciales de todos los ciudadanos del país, en palabras simples, es juzgar conforme lo dicta la ley, y que es lo que espera la ciudadanía del Poder Judicial, es que la institución les proporcione acceso a la justicia, es decir que no discrimine y el trato sea igualitario, que mantenga la transparencia en los procesos judiciales y una satisfacción al cliente, derivada de la confiabilidad desde el inicio del ingreso de la causa hasta que esta se encuentre finalizada.

El Vínculo que se realiza con el Modelo de negocio corresponde a todos aquellos elementos del CANVAS que se asocian a la perspectiva de clientes y de estos se hace un vínculo para identificar los objetivos estratégicos que se desprenden de los componentes del CANVAS.

Tabla N° 40: Objetivos Estratégicos de los Clientes

PERSPECTIVA	COMPONENTES CANVAS		OBJETIVO ESTRATÉGICO
Clientes	Segmentos de Clientes	Toda la ciudadanía que requiera contar con justicia	- Garantizar el acceso a la justicia
	Relaciones de Clientes	Por medio de los juzgados	- Aumentar la Transparencia a la ciudadanía
		A través de contacto telefónico, en forma virtual, por oficina virtual, correo electrónico, tramite rápido de la causa, procesos judiciales entendibles a los usuarios	- Aumentar la satisfacción del usuario.
	Propuesta de Valor	Administrar la justicia a todos los ciudadanos del territorio nacional proporcionándoles acceso a la justicia, transparencia y confiabilidad	

Fuente: Elaboración propia

- Perspectiva Procesos: En el modelo de negocios CANVAS, encontramos los componentes que se vinculan a los procesos como el elemento actividades claves y asociaciones Claves de estos se identifican en que procesos el Poder Judicial debe destacar, en la tabla N° 40 se detallan los objetivos estratégicos de los procesos internos.

Los procesos donde el Poder Judicial debe ser excelente son todos aquellos asociados a la administración de la justicia, los cuales son muchos procesos, sin embargo se identifican los que permiten cumplir con la propuesta de valor, si el objetivo es facilitar el ingreso de una causa es necesario contar con procesos donde el ciudadano comprenda el ingreso de las causas y se les oriente del proceso en

general, que la tramitación interna de las causas sean mejor gestionadas, entregando información al usuario respecto a la tramitación de la causa desde su inicio hasta termino, además en la optimización se encuentran otras externalidades siendo estas la ubicación de los juzgados, la señalización que tengan para los usuarios, si su infraestructura se encuentra acorde a las competencias, esto hace que el proceso de tramitación de las causas sean más eficientes, lo que se engloba en optimizar la tramitación de las causas.

Todo ciudadano que se acerca al Poder Judicial por medio de los juzgados o vía web, debe ser informado y orientado, el objetivo estratégico corresponde a mejorar la atención y comunicación con el usuario, además el Poder judicial debe destacar en procesos de acercamiento con la ciudadanía donde se involucre con otros actores del sistema judicial, el objetivo estratégico es ejecutar programas de acercamiento con la ciudadanía.

Para el desarrollo de los objetivos planteados es necesario contar con los recursos en forma oportuna, cumpliendo con las necesidades de los juzgados, para esto es necesario el objetivo Mejorar unidad de soporte.

Tabla N° 41: Objetivos Estratégicos de los Procesos Internos

PERSPECTIVA	COMPONENTES CANVAS	QUE PROCESOS EL PODER JUDICIAL DEBE DESTACAR	OBJETIVO ESTRATEGICO	
Procesos	Actividades Claves	Tramitación de causas (ingreso, agendamiento, citación y cumplimiento)	La tramitación en su conjunto desde el inicio hasta el cumplimiento de las mismas sea mejor gestionadas e informadas, entregando al usuario todas las herramientas para que su tramitación sea precisas para cumplir con los tiempos estandarizados.	
		Proporcionar recursos a los Juzgados	entrega de herramientas necesarias para cumplir con la labor judicial, que, contar con los recursos necesarios.	
		Atención de usuarios	El usuario debe ser atendido con lenguaje claro, respeto y con conocimiento para entregar respuestas favorables.	
		Comunicación con la ciudadanía	Garantizar Acceso a información y orientación de quienes la necesiten.	
	Asociaciones Claves	Alianzas estratégicas	Potenciar de Alianzas estratégicas.	Ejecutar programas de acercamiento con la ciudadanía.
			Programas de acercamiento a la ciudadanía con los actores del sistema judicial.	

Fuente: Elaboración propia

- Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: Poul Niven (2003) como Kaplan & Norton (1996) destacan la importancia de esta perspectiva en el proceso de

creación de valor. El capital humano que compone la institución, con sus conocimientos y habilidades, son los impulsores de las otras perspectivas, por lo tanto, su gestión es de importancia para sustentar lo descrito.

Kaplan & Norton (2004), los activos intangibles se agrupan en tres grandes temas: el capital humano, el capital de información y el capital organizacional.

El primer objetivo estratégico es fortalecer y alinear el capital humano con la Misión Institucional, con esto se resuelven los problemas de alineamiento vertical donde los líderes no comunican la estrategia, además de mejorar su satisfacción con las funciones realizadas, maximizando el grado de apoyo en la capacitación en temas como: Conocimiento de la tramitación de una causa, el conocimiento general del funcionamiento del Poder Judicial, mejorando los procesos.

Otro objetivo corresponde a mejorar capital humano, en temas de clima laboral, capacitaciones para abordar temas de trabajo colaborativo entre los juzgados, unidad de soporte, así como entre juzgados, ver temas de desarrollo de carrera funcionaria, la equidad salarial, contratación de personal por competencia, cohesión en los equipos de trabajo. Respecto al capital de información se plantea el objetivo de potenciar los sistemas de información, con mayor inversión en nuevas tecnologías, mayores programas informáticos de fácil uso por el usuario, incorporar programas de inteligencia de negocios para comprender bases de datos. El objetivo estratégico de fortalecer la cultura del Poder Judicial, con contratación de personas con valores acordes a los de la institución, transparentar los sumarios, incorporar plan de comunicaciones normado, transparentar los logros de los funcionarios.

Tabla N° 42: Objetivos Estratégicos de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECT I-VA	COMPONENTES CANVAS		QUE DEBEMOS CAMBIAR Y CRECER	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Aprendizaje y Crecimiento	Recursos Claves	Infraestructura	Contar con juzgados con espacios acordes a las competencias. Mantener los espacios dignos a las necesidades de los clientes.	Disponer de Infraestructura
		Capital Humano	Fortalecer y alinear al capital humano con la misión institucional. Procesos de investigación y desarrollo de políticas judiciales. Capacitar en entregar información y orientación con lenguaje claro. Incentivar a publicar los resultados de los estudios judiciales. Mejorar clima laboral Plan de capacitación de trabajo colaborativo entre juzgados y unidad de soporte. Desarrollo de carrera funcionaria.	Fortalecer el Capital Humano
	Tecnológicos	Mayor inversión en nuevas tecnologías Mejores programas informáticos de uso para el usuario.	Potenciar los sistemas de información	

		Incorporar programas de inteligencia de negocios	
	Cultura Organizacional	Contratación de personal enfocada en los valores de la institución.	Ejecutar Programas de acercamiento con la ciudadanía
		Transparentar sumarios.	
		Transparentar logros de los funcionarios.	
		Plan de Comunicación normado.	

Fuente: Elaboración propia.

- Perspectiva Financiera: El Poder Judicial tiene por objetivo cumplir con el presupuesto otorgado mediante Ley de Presupuesto del Sector Público.

Tabla N° 43: Objetivos Estratégicos Financiero

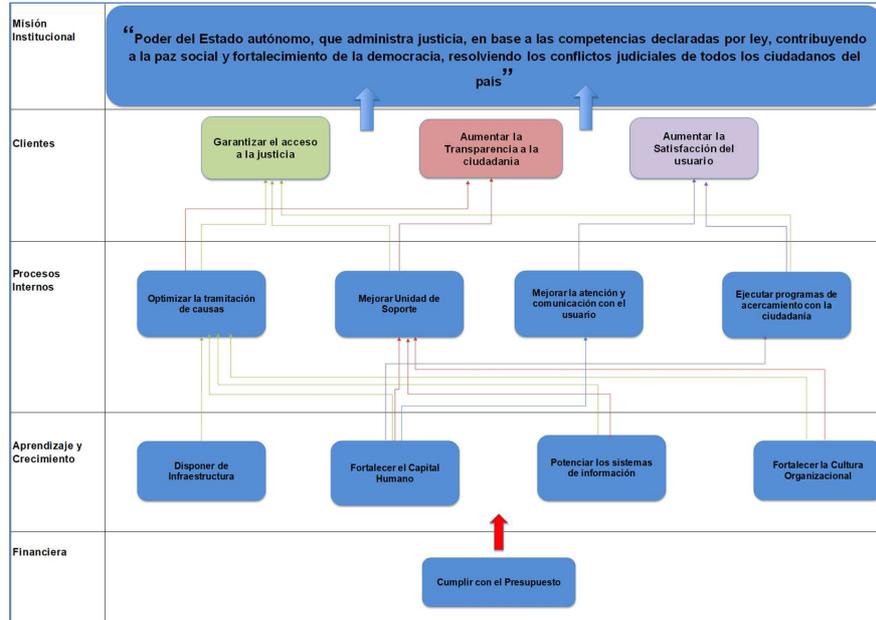
PERSPECTIVA	COMPONENTES CANVAS		OBJETIVO ESTRATÉGICO
Financiera	Fuente de Ingresos	Por Ley de presupuesto sector público para el Poder Judicial, Corporación Administrativa del Poder Judicial y Academia Judicial	Cumplir con el presupuesto
	Estructura de Costos	Costos para la operación del Poder Judicial (ejemplo: Remuneraciones, bienes y servicios de consumo, iniciativas de inversión)	

Fuente: Elaboración propia

El Poder Judicial, para lograr los objetivos con los recursos asignados debe cumplir con la Ley de Presupuesto del Sector Público.

Se presenta el Mapa estratégico, confeccionado con los datos anteriormente detallados.

Figura N° 7: Mapa Estratégico del Poder Judicial



Fuente: Elaboración propia

- Eje Estratégico Garantizar el Acceso a la Justicia: Este eje plantea que los ciudadanos que se acercan al Poder Judicial lo hagan sintiendo un trato igualitario sin discriminación, para garantizar el acceso a la justicia se debe disponer de infraestructura adecuada, acorde a la competencia de la causa, se debe potenciar los sistemas de información para facilitar el ingreso de la causa ya sea en forma presencial en el juzgado o desde la oficina virtual, además de la gestión de todo el proceso de la causa, donde el sistema informático es fundamental para su gestión. El capital humano aporta la primera interacción con el cliente donde se debe generar un trato digno y sin distinción y además se debe fortalecer la cultura organizacional donde el funcionario pueda explicar al usuario el proceder de su causa independiente de la etapa en que se encuentre.

El objetivo estratégico optimizar la tramitación de causas es fundamental para garantizar el acceso a la justicia además de aumentar la transparencia, dado que en este objetivo se encuentra la impartición de justicia ya que se encuentra todo el proceso de la causa desde que se ingresa la causa, se dicta sentencia y el cumplimiento de los fallos de las causas.

El objetivo estratégico mejorar unidad de soporte es importante para lograr el acceso a la justicia ya que con la entrega oportuna de los recursos recursos a los juzgados estos pueden operar en óptimas condiciones garantizando el acceso a la justicia, para esto se debe contar con capital humano idóneo para el cargo, con las tecnologías de información adecuadas para entregar información en el tiempo establecido y orientada al entendimiento claro del usuario, además de una cultura organizacional donde los funcionarios se encuentren alineados a la estrategia del Poder Judicial.

El objetivo estratégico ejecutar programas de acercamiento con la ciudadanía es fundamental para garantizar el acceso a la justicia ya que por medio de comunicación, orientación y funcionamiento de los juzgados el ciudadano puede acercarse y ver el proceso judicial de forma amigable, los programas levantan las necesidades y dudas que presenta el ciudadano que se acerca al Poder Judicial donde se diferencian por competencia y necesidad del usuario que pueda ser absorbida por el juzgado en que se encuentre realizando su tramitación.

- Eje estratégico Aumentar la transparencia de la ciudadanía: se logra con los procesos internos optimizando la tramitación de causas y mejorando la unidad de soporte, en el primero es necesario contar con capital humano capacitado que sea capaz de entregar información oportuna, que conozca los procesos desde que ingresa una causa hasta el seguimiento de cumplimiento, entender que cual es la necesidad del usuario con esto entregar información y datos que respondan a las solicitudes, para esto se necesita potenciar los sistemas de información con bases de datos que entreguen reportes potentes del quehacer del Poder Judicial y que existan bases de datos por competencia de sucesos históricos y repetitivos para rescatar variables.

Respecto al segundo proceso interno mejorar la unidad de soporte, es fundamental para el logro del eje estratégico aumentar la transparencia de la ciudadanía ya que debe mantener los datos actualizados de todos los recursos de la institución y como estos se van ejecutando, además de entregar reportes de cumplimiento de los objetivos de los juzgado con la ciudadanía, para este cumplimiento es necesario contar con los recursos necesarios para los juzgados, como el capital humano capacitado con equipos tecnológicos acordes a las solicitudes, donde se entreguen reportes válidos y sencillos a la lectura de los ciudadanos, además de be contar con fortalecer la cultura organizacional entre los funcionarios que su labor es entregar los recursos al Poder Judicial y los funcionarios que laboran en los juzgados, estos deben estar alineados y enfocarse en la estrategia institucional.

- Eje estratégico Aumentar la Satisfacción del usuario: para el logro de este eje es necesario contar con los objetivos del eje de procesos internos mejorar la atención y comunicación con el usuario y ejecutar programas de acercamiento con la ciudadanía, el primer objetivo tiene como función entregar al usuario las respuestas y dudas que manifieste y estas deben ser en forma clara y legible donde el funcionario sepa del proceso judicial desde el ingreso de la causa hasta el seguimiento de la misma entregando respuestas claras o en su efecto derivar al usuario a quien corresponda, el segundo objetivo es relevante ya que al ejecutar programas de acercamiento de la ciudadanía con el Poder Judicial se les enseña cómo es la función judicial, las leyes, la tramitación de las causas, los tiempos que conllevan, un usuario informado conoce los procesos y entiende el quehacer y la importancia del quehacer judicial, ambos objetivos de proceso deben cumplir con el objetivo potenciar el capital humano ya que este debe encontrarse capacitado y con conocimientos de los procesos judiciales dependiendo a que juzgado y competencia pertenezca, además de contar con habilidades específicas de atención al usuario y conocer aspectos legales que le entreguen herramientas para una comunicación entendible sobre aspectos legales con el usuario.

5.2 Diccionario de Objetivos del mapa estratégico

Tabla N° 44: Diccionario de Objetivos del mapa estratégico

PERSPEC	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de Infraestructura	Optimizar la tramitación de las causas	Es necesario contar con juzgados acordes a la competencia que presta ya que cada juzgado se encuentra distribuido a la necesidad que presta, los juzgados deben estar cerca del centro cívico para mejorar el trayecto del usuario, deben mantener señalización para que el usuario realice su tramitación sin inconvenientes, esto es parte de apoyar en el proceso de la causa desde su inicio hasta el cumplimiento de la misma.
	Fortalecer el Capital Humano	Optimizar la tramitación de las causas	Es necesario contar con el capital humano idóneo y capacitado para generar la tramitación de la causa, que se encuentren apegados a los valores que presenta el Poder Judicial y conozcan la labor judicial y su importancia, para mejorar en tiempos de respuesta y consultas que realiza el ciudadano.
		Mejorar Unidad de Soporte	Capital humano con conocimientos en el proceso de una causa, para familiarizarse con las necesidades de los juzgados, logrando entregar los recursos de manera oportuna a los juzgados que la requieran.
		Mejorar la atención y comunicación con el usuario	El capital humano es fundamental en la atención al cliente, ya sea de manera presencial en un juzgado, vía telefónica, correo, etc., una buena orientación genera satisfacción en el cliente, es por eso que se debe optimizar en conocimientos para la atención, que la información que se entrega sea entendida.
		Ejecutar programas de acercamiento con la ciudadanía	Aumentar y optimizar el capital humano para el levantamiento de programas de acercamiento con la ciudadanía en base a estudios de otros Poderes Judiciales, comportamientos de la ciudadanía ante temas emblemáticos, encuestas, etc.
	Potenciar los sistemas de información	Optimizar la tramitación de las causas	El ingreso de causas se realiza por medio de oficina virtual, en el mismo sistema se puede monitorear el estado de la tramitación de la causa, sin embargo existen competencias como juzgados de garantía y de oral en lo penal que llevan el agendamiento de causas en planillas Excel, o cuando termina la audiencia el acta lo firman algunos jueces y otros no, o la dictación de sentencia que se tramita en un módulo externo distinto al que se ingresa desde el origen, ante esto es necesario potenciar los sistemas de información con procesos genéricos homologados con la utilización de un solo sistema en el proceso de una causa y con firmas digitales. Otros sistemas son los que se encuentran en los juzgados para el uso de los usuarios, los que apoyan en los tiempos de tramitación. Solo en la competencia de familia existen pantallas, tótems y monitores digitales para ver número de atención, citación audiencia y estado de causa. Lo que genera que existan menos agendamientos y más información en el usuario.
		Mejorar Unidad de Soporte	Contar con sistemas de información que entregue reportes con los requerimientos de los juzgados, realizando análisis y cruces de cuáles son las competencias que se repiten.
	Fortalecer la Cultura Organizacional	Optimizar la tramitación de las causas	Mejorar la gestión de tramitación de las causas resaltando juzgados y manteniendo un programa de comunicación con juzgados que llevan su gestión al día, entregar a todo nivel de proceso de tramitación de la causa cual es el objetivo del Poder Judicial.
		Mejorar Unidad de Soporte	La unidad de soporte debe enviar un reporte a los juzgados diferenciados por competencias de las buenas prácticas, de los requerimientos más solicitados, de nuevos desafíos, y mantener un feedback con los juzgados para monitorear situaciones eventuales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 44: Continuación - Diccionario de Objetivos del mapa estratégico

PERSPECTIVA	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
Procesos	Optimizar la tramitación de las causas	Garantizar el acceso a la justicia	Mejorar la gestión de tramitación de las causas disminuye los tiempos en que se entrega y sentencian las causas, resolviendo de manera óptima, lo que genera un mejor servicio al ciudadano siendo igualitario para todos.
		Aumentar la Transparencia a la ciudadanía	Al optimizar la tramitación de causas con sistemas de información donde se mantiene informado del estado de la causa, donde toda la información solicitada es enviada, generando transparencia en la información.
	Proporcionar Recursos a los Juzgados	Garantizar el acceso a la justicia	Una mejor resolución de las causas tiene consigo un aumento significativo en la confianza que tanto el recurrente busca en la resolución de sus demandas o en su efecto, un acusado busca una resolución justa y acorde a derecho.
		Aumentar la Transparencia a la ciudadanía	Al mejorar la unidad de soporte, se obtienen mejores resultados en las estadísticas informadas, además de las informaciones de sustentabilidad, monitorear las solicitudes de los usuarios.
	Mejorar la atención y comunicación con el usuario	Aumentar la Satisfacción del usuario	Toda persona que este afecta a un proceso judicial debe tener más acceso y conocimiento al estado de tramitación de su causa, esto garantiza la transparencia de la tramitación y sobre todo aclara los procesos en que cada cual se encuentra vinculado.
	Desarrollar programas de acercamiento con la ciudadanía	Garantizar el acceso a la justicia	El desconocimiento de los procesos y la lentitud de los procesos, en diversas ocasiones provoca que la ciudadanía no tenga el acceso correspondiente a un debido proceso, esto merma los esfuerzos a fin de poder garantizar el acceso debido a la justicia, con programas que orienten al ciudadano aumenta el acceso a la justicia.
Aumentar la Satisfacción del usuario		Con el desarrollo de programas la percepción de confianza de los juzgados debería mejorar dado que el ciudadano comprende con claridad las resoluciones judiciales.	
PERSPECTIVA	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
Clientes	Garantizar el acceso a la justicia	Cumplir la Misión declarada para el Poder Judicial	Garantizar el acceso a la justicia, sin discriminación y desigualdad, validez al Poder Judicial como un Poder del Estado autónomo, que administra justicia, en base a las competencias declaradas por ley, resolviendo los conflictos judiciales de todos los ciudadanos del país
	Aumentar la Transparencia a la ciudadanía		Aumentar la transparencia, mostrando información clara y datos duros del Poder Judicial mejora la imagen institucional de este Poder del Estado autónomo, que administra justicia, en base a las competencias declaradas por ley, resolviendo los conflictos judiciales de todos los ciudadanos del país"
	Aumentar la Satisfacción del usuario		Aumentar la confianza, mediante información o resultados de las causas con lenguaje claro, además de tiempos de tramitación informado, hace más creíble que el Poder Judicial y aumenta la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia

El Mapa estratégico contiene la solución de los problemas de control de gestión presentados, donde encontramos alineamiento vertical y horizontal, ya que encontramos en la cúspide del mapa la misión institucional la cual debe ser comunicada por los líderes y entendida por todos los funcionarios del poder judicial, conociendo el objetivo estratégico que tiene relación con su labor y la importancia de que este sea ejecutado, respecto a los problemas de Cultura Organizacional al contar con el mapa estratégico a nivel de toda la institución y su impacto los mecanismos de comunicación son transversales al logro del objetivo estratégico entregando una labor enfocada al logro del objetivo y a la propuesta de valor.

Además, el mapa estratégico se hace cargo de los desafíos encontrados en el análisis estratégico dado que el Poder Judicial genera valor público, con una rentabilidad social, que se entrega a la ciudadanía a través de la propuesta de y que se encuentra derivada en el mapa estratégico específicamente en la perspectiva de cliente.

CAPÍTULO VI DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Conforme a lo expresado por Niven (2003), “podemos describir el Cuadro de Mando Integral (CMI) como un conjunto cuidadosamente seleccionado de indicadores derivados de la estrategia de una organización (representados en el Mapa Estratégico). Los indicadores seleccionados para el Cuadro de Mando Integral representan una herramienta para que los líderes la utilicen en la comunicación hacia los empleados y agentes externos, respecto de los resultados y el desempeño, a través de los cuales la organización logrará su misión y objetivos estratégicos”.

¿Qué son los indicadores resultados?

De acuerdo con el mismo autor, los indicadores de resultados son las herramientas que se usan para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y, a la vez, encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia.

Importancia del CMI

La aplicación de la estrategia en una organización demanda que todos los funcionarios, así como todas las unidades de apoyo, estén alineados y vinculados a ella, por esto es necesario una herramienta que permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella.

Una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones para difundir e implementar la estrategia es el Cuadro de Mando Integral.

El CMI es un sistema de medición que ayuda a administrar, mejor y crear valores a largo plazo, involucrando a todos los funcionarios de la organización, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en la institución, además que alcanza resultados a corto plazo puede fundar su futuro de forma exitosa efectuando su misión y garantizando que todos los funcionarios mantengan un sentido de pertenencia.

Es importante señalar que, si bien el Poder Judicial cuenta con dos Planificaciones estratégicas, ninguna de ellas ha elaborado un cuadro de mando integral, donde se identifican las problemáticas, que tienen relación con la alineación y comunicación de la estrategia, a continuación, se desarrolla un CMI del Poder Judicial.

Tabla N° 45: Cuadro de Mando Integral del Poder Judicial perspectiva Clientes

PERSPEC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	FRECUENCIA	INICIATIVAS
Clientes	Facilitar el acceso a la justicia	Acceso a la justicia, donde año a año se monitorea el aumento o disminución de la opinión de los usuarios respecto al ingreso, trato y estancia en los juzgados. Lo óptimo es subir la puntuación en comparación al año anterior.	Satisfacción del usuario en el acceso a la justicia, se realiza mediante encuestas propias del Poder Judicial	$\% \text{ de satisfacción periodo } t > \% \text{ de satisfacción } t-1$	\geq periodo t	anual	Financiar encuestas de acceso a la justicia.
	Aumentar la Transparencia que solicita la ciudadanía	las respuestas a consultas por transparencia sean evaluadas a conformidad por el usuario solicitante	Aumento de consultas a conformidad por transparencia	$\% \text{ de consultas a conformidad en el periodo } t > \% \text{ de consultas a conformidad } t-1$	\geq periodo t	mensual	
	Aumentar la Satisfacción del usuario	Satisfacción del usuario, donde año a año se monitorea el aumento o disminución de la opinión de los usuarios que asisten a los juzgados respecto al trato y lenguaje claro. Lo óptimo es subir la puntuación en comparación al año anterior.	Satisfacción del usuario en el trato y lenguaje utilizado, se realiza mediante encuestas propias del Poder Judicial	$\% \text{ de satisfacción periodo } t > \% \text{ de satisfacción } t-1$	\geq periodo t	anual	Financiar encuestas de satisfacción del usuario

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 46: Cuadro de Mando Integral del Poder Judicial perspectiva Procesos

PERSPEC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	FRECUENCIA	INICIATIVAS
Procesos	Optimizar la tramitación de las causas	La tramitación de la causa sea rápida y sin error.	Optimizar la tramitación de las causas	$Tiempo\ promedio\ de\ causas\ tramitadas\ periodo\ t < Tiempo\ promedio\ causas\ tramitadas\ en\ el\ periodo\ t-1$	> 80%	anual	Crear un plan de optimización de causas
	Mejorar Unidad de Soporte	Requerimiento de recursos de los juzgados para su óptimo funcionamiento.	Solicitud de requerimientos para operación óptima por juzgado	$\% \text{ requerimientos } \geq 70\ \% \text{ resultado aprobado}$	$\geq 70\ \%$	mensual	Desarrollar Programa de entrega de recursos a los juzgados en el tiempo adecuado.
	Mejorar la atención y comunicación con el usuario	Calificación de los usuarios de la atención recibida en el juzgado, se realiza mediante libro digital o vía web.	Calificación de los usuarios a los servicios de atención directa (en los juzgados)	$Calificación\ servicios\ de\ atención\ en\ periodo\ t > Calificación\ en\ servicios\ de\ atención\ en\ periodo\ t-1$	> 3%	anual	Instalar en los juzgados en forma visible y digital la atención recibida (reclamos, felicitaciones, recomendaciones).
	Ejecutar programas de acercamiento con la ciudadanía	Al ingresar a la causa, exista un módulo informativo que detalle el proceso de la causa y tiempos estimados involucrados	% aprobación de módulo informativo a través de encuesta en el mismo modulo.	$\% \text{ de aprobación módulo } t > \% \text{ de aprobación módulo } t-1$	$\geq \text{ periodo } t$	anual	Financiar e incorporar módulo informativo, que se encuentre en el ingreso de la causa donde especifique su proceso y tiempos estimados de ese tipo de causa, donde se valore si sirve o no sirve la información proporcionada.
		Participación de la ciudadanía en programas cortos transmitidos en el Canal Judicial y redes sociales de conocimiento de la labor judicial	% de participación ciudadana en programas de conocimiento de la labor judicial	$\% \text{ de participación ciudadana periodo } t > \% \text{ de participación ciudadana } t-1$	$\geq \text{ periodo } t$	trimestral	Implementar programas de entendimiento de materias del Poder Judicial respecto al proceso judicial, por competencia, por atrasos en la atención, por cierre, etc.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 47: Cuadro de Mando Integral del Poder Judicial perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPEC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	FRECUENCIA	INICIATIVAS
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de Infraestructura	Cumplir con los estándares de espacios físicos que necesitan los juzgados diferenciados por competencia y que se encuentran en el plan de inversión, además de las normas.	Ejecutar el plan de inversión de infraestructura autorizado por Ley de Presupuesto.	$(Plan\ de\ inversión\ realizadas / Plan\ de\ inversión\ autorizado) /$	$\geq 70\%$	anual	
	Fortalecer el Capital Humano	Actualizar los instructivos, manuales y procedimientos de tramitación de la causa, los que deben ser informados y analizados por el capital humano	Antigüedad promedio de procedimientos, si es mayor a 3 años debe realizarse una actualización del procedimiento.	$Antigüedad\ de\ los\ procedimientos \geq 3\ años$	$\geq a\ 3\ años$	anual	
		Mejora en conocimiento del quehacer institucional	% de capacitaciones a nivel regional	$(Capacitaciones\ realizadas / Capacitaciones\ planificadas) \times 100\%$	$\geq 90\%$	semestral	Diseñar plan de capacitación que entregue los conocimientos del quehacer institucional.
		Mejorar clima laboral	Porcentaje de satisfacción laboral en encuesta.	$(N^{\circ}\ de\ funcionarios\ satisfechos / N^{\circ}\ total\ de\ funcionarios\ encuestados) \times 100\%$	$\geq 80\% d$	Semestral	Crear un plan de motivación para los funcionarios en base a los aspectos laborales que les afectan.
			Carrera funcionaria	$N^{\circ}\ de\ funcionarios\ ascendidos / total\ de\ cargos\ vacantes) \times 100\%$	$\geq 7\%$	Trimestral	Desarrollar capacitaciones a los funcionarios para desarrollo de carrera judicial.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 48: Cuadro de Mando Integral del Poder Judicial perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y Financiera

PERSPEC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	FRECUENCIA	INICIATIVAS
Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar los sistemas de información	Mejorar el sistema informático del Poder Judicial	aprobación de los sistemas informáticos actuales utilizados por los usuarios	$(N^{\circ} \text{ de encuestas aprobación} / \text{total de encuestas}) \times 100\%$	$\geq 80\%$	Anual	Desarrollar sistemas de información que facilite la tramitación del usuario
	Fortalecer la Cultura Organizacional	Comunicación eficaz, mediante evaluación de los canales de comunicación, si estos ayudan a entregar la información a todos los funcionarios	Encuestas que valoren porcentaje la comunicación de los funcionarios del Poder Judicial, entre sus pares y jefaturas propias del Poder Judicial	$(N^{\circ} \text{ de encuestas satisfactorias} / \text{total de encuestas}) \times 100\%$	$\geq 80\%$	semestral	Financiar encuestas de comunicación entre los funcionarios del Poder Judicial, si esta arroja mala comunicación implementar solución
		Conocimiento de la Misión, Visión y valores de la Institución	% de funcionarios que conoce la misión y visión institucional	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios que conocen la misión y visión} / \text{total de funcionarios}) \times 100\%$	$\geq 80\%$	anual	
Financiera	Cumplir con el Presupuesto	Destinar de manera óptima los recursos, logrando una ejecución presupuestaria acorde a lo solicitado y asignado por la DIPRES	% de presupuesto solicitado	$(\text{presupuesto asignado} / \text{presupuesto ejecutado})$	Ejecutar el 90%	Anual	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII DESPLIEGUE DE LA ESTRATÉGIA

Este capítulo entregara los lineamientos para traducir los objetivos estratégicos definidos a todos los integrantes de la institución, utilizando los tableros de gestión para visualizar las relaciones de causa y efecto, posteriormente se genera un efecto cascadeo donde se identifican las unidades que interactúan para el desarrollo de la propuesta de valor, identificando los problemas de alineamiento de la Institución.

Según Kaplan y Norton (2004), desdoblar los mapas estratégicos hacia el resto de la empresa considerando a quienes encabezan las unidades de negocio y respectivas gerencias permitirá que éstos tengan un rol de optimización y mejorará a nivel local, como también a nivel de organización.

Se entiende que no es suficiente con traducir el Mapa estratégico y su cuadro de mando integral, sino que también se debe realizar una alineación de las unidades que integran al Poder Judicial, mediante los Tableros de Control.

Los tableros de Control sirven para la mejora continua y autocontrolar los objetivos, donde se utilizan sistemas de criterios de medición e indicadores para controlar la visión, misión y la propuesta de valor, además sirven en la toma de decisiones de los líderes de la organización ya que permite detectar las desviaciones de las estrategias y plantear las medidas correctivas.

Se ha definido elaborar un proceso de cascada a dos Departamentos definidas como críticas para la institución. Con ello se facilitará el dar a conocer lo esperado para cada departamento y así alinear a éstas con los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico.

7.1 Explicación de las funciones del Poder Judicial

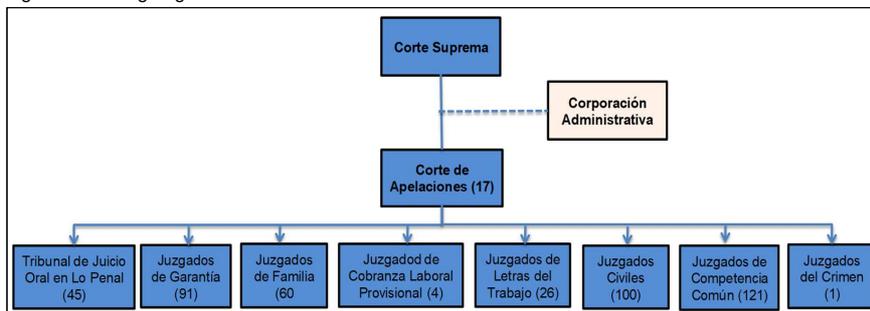
Kaplan & Norton (2012) señalan “que su foco principal es alinear la estrategia de las unidades de negocios con las operaciones. Pero la mayoría de las organizaciones constan de múltiples unidades de negocios y de soporte, de modo que el sistema de gestión también debe abordar cómo se integra la estrategia en las diversas unidades organizacionales”, en relación con lo descrito, la función principal del Poder Judicial es encargarse de la administración de la justicia, su estrategia organizacional es ejecutada por el Poder Judicial con ayuda de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, en adelante CAPJ, como una Unidad de Soporte.

7.1.1 Organigrama Poder Judicial

La Figura presenta el organigrama del Poder Judicial donde se distingue su estructura jerárquica, encontrando en la cúspide la Corte Suprema, luego las Cortes de Apelaciones y finalmente Los Juzgados de distintas competencias, como se ha mencionado el deber del Poder Judicial es administrar la justicia.

Se destaca la unidad de soporte en color damasco, ya que se encuentra en el organigrama del Poder Judicial ya que su función es ejecutar la estrategia del Poder Judicial.

Figura N° 8: Organigrama del Poder Judicial

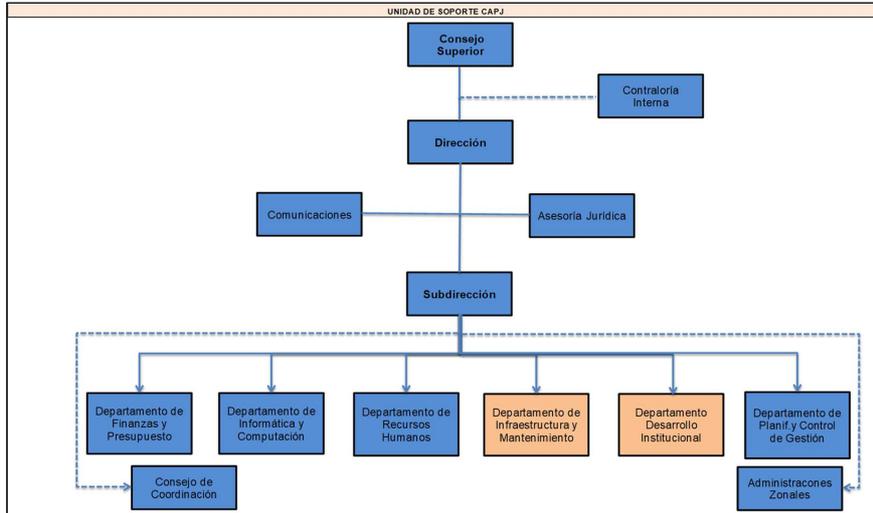


Fuente: www.pjud.cl

7.1.2 Organigrama Unidad de Soporte

En la figura N° 9 se observa la estructura de la unidad de soporte, y en color naranja se identifican los Departamentos que serán utilizados para el desdoblamiento estratégico. Estos Departamentos son claves para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de la misión, se les realizará un mapa estratégico, un cuadro de mando y, finalmente, un esquema de incentivos que nos permita alinear las unidades seleccionadas con los objetivos estratégicos definidos para la Institución.

Figura N° 9: Organigrama Unidad de Soporte



Fuente: www.pjud.cl

El despliegue se enfocó en dos áreas de la unidad de soporte, cuyo fin es desarrollar los tableros de gestión y control respectivos.

Los objetivos que se muestran en el tablero de gestión son aquellos que permiten alinear los departamentos con los objetivos estratégicos presentados en el mapa estratégico.

Para esto se debe considerar el objetivo de la estrategia ilustrado en el mapa estratégico que tiene directa vinculación con el departamento respectiva, y a partir de estos objetivos establecer un nuevo CMI, al que llamaremos Tablero de Gestión, el cual establecerá los indicadores y metas que se deben efectuar por parte del departamento respectivo para ayudar a alcanzar el cumplimiento de la misión organizacional.

Para poder lograr la alineación respectiva se debe realizar los tableros de gestión, que es una ilustración con los recursos y procesos que se deben gestionar para alcanzar la estrategia planificada.

7.2 Modelo de causa – efecto para el Departamento de Infraestructura y Mantenimiento

Para el despliegue de los objetivos estratégicos, el Departamento de Infraestructura y Mantenimiento es la responsable del proceso Disponer de Infraestructura.

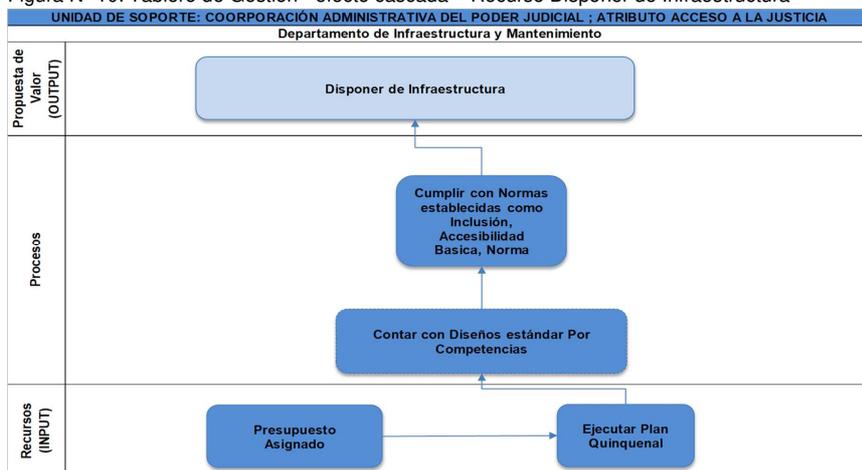
En la figura N° 10 se detalla el modelo de causa-efecto propuesto para el departamento mencionado.

En él se encuentran el objetivo correspondiente al input denominado ejecutar plan quinquenal, donde se encuentra la planificación para un periodo de cinco años del estado de la infraestructura de todos los juzgados del Poder Judicial ordenados por prioridad de intervención.

Además, se encuentran los objetivos asociados a los procesos que dan sustento a este objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que son contar con diseños estándar por competencia y cumplir con normas establecidas como inclusión, accesibilidad básica, norma sísmica. Los objetivos de procesos son vitales para lograr la propuesta de valor de garantizar el acceso a la justicia, ya que todos los juzgados del poder judicial deben cumplir con diseños propios a su competencia, por ejemplo un juzgado de familia presenta causas de vulnerabilidad a niños o mujeres, por lo tanto la infraestructura debe contar con espacios específicos para abarcar causas de esta envergadura, donde los usuarios afectados sientan la seguridad de contar y explicar su causa sin miedo a que su agresor se encuentre cerca, a diferencia por ejemplo de un juzgado de Letras del Trabajo donde se acercan a realizar demandas a las empresas por no cumplimientos de contratos, por seguridad y previsión siendo otro el foco, de esta manera el diseño contempla otras características.

Además, la infraestructura debe contar con normas establecidas que facilitan el ingreso a toda la ciudadanía tales como la accesibilidad universal e la inclusión, esto se refiere a que todos los juzgados deben presentar por ejemplo ramplas para acceso de discapacitados, demarcar el suelo asesores con números braille para personas no videntes, contar con baños habilitados para asistir con niños, entre otros.

Figura N° 10: Tablero de Gestión - efecto cascada – Recurso Disponer de Infraestructura



Fuente: Elaboración propia

7.2.1 Tablero de Control Departamento de Infraestructura y Mantenimiento

En el tablero de control del Departamento de Infraestructura y Mantenimiento se consolidan los indicadores asociados al objetivo disponer de infraestructura.

Comenzando en la base con el input donde es necesario contar con el numero total de juzgados separados por competencia, si son propios o arrendados, monitorear su data y estado actual.

Luego en los procesos de los juzgados detectar cuales cumplen con los diseños acordes a su competencia si más del 60% cumple estos se codifican, sin embargo el 40% que no cumple debe incorporarse en la planificación quinquenal o postergar para otros años, lo mismo sucede con el objetivo de cumplir normas establecidas en las infraestructuras de los juzgados, respecto a lo solicitado para ejecutar en infraestructura, esto forma parte de cumplir con el presupuesto asignado.

Finalmente se realiza la planificación de ejecución de disponer de infraestructura donde se estima alcanzar un 70% de lo autorizado.

Tabla N° 49: Tablero de Control, Departamento de Infraestructura

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	FRECUENCIA	INICIATIVAS
OUTPUT	Disponer de Infraestructura	Cumplir con los estándares de espacios para la atención de la ciudadanía	$(Plan\ de\ inversión\ realizadas) / Plan\ de\ inversión\ autorizado) * 100\%$	70% del plan autorizado	Anual	Actualizar Plan Quinquenal
Procesos	Cumplir con Normas establecidas como Inclusión, Accesibilidad básica, Norma sísmica u otras	% de cumplimiento del plan de inversión para normas de edificación	$(N^{\circ}\ de\ juzgados\ que\ cumplen\ con\ las\ normas / N^{\circ}\ total\ de\ juzgados) * 100\%$	≥ 60%	Anual	Levantamiento de las necesidades.
	Contar con Diseños estándar Por Competencias	% de cumplimiento del plan de inversión para diseños estándar	$(N^{\circ}\ de\ juzgados\ que\ cumplen\ con\ los\ diseños\ estándar / N^{\circ}\ total\ de\ juzgados) * 100\%$	≥ 60%	Anual	
INPUT	Identificar el estado de los juzgados, y analizar qué tipo de intervención requiere	% de juzgados que necesitan ser intervenidos	$(N^{\circ}\ de\ juzgados\ con\ intervención / total\ juzgados) \times 100\%$	≥ 60%	Avance semestral	Monitorear el estado de las infraestructuras y las nuevas leyes que la impactan
	Cumplir el Presupuesto	% de presupuesto solicitado	$\% (presupuesto\ solicitado / presupuesto\ ejecutado)$	Ejecutar el 90%	Anual	

Fuente: Elaboración propia

7.3 Modelo de causa – efecto para el Departamento Desarrollo Institucional

Para el despliegue de los objetivos estratégicos, el Desarrollo Institucional es el responsable de Garantizar el acceso a la justicia.

En la figura N° 11 se detalla el modelo de causa-efecto propuesto para el departamento mencionado.

En él se encuentran el objetivo correspondiente al input donde se encuentra el objetivo potenciar los sistemas de información, donde en su proceso se encuentra el desarrollo de proyectos de innovación la que se realiza a través de un concurso interno del Poder Judicial donde todos los juzgados participan en ingresar proyectos de innovación tecnológica enfocada a las necesidades que presentan los usuarios cuando se acercan a los juzgados, en ellos procesos se implementan los proyectos de innovación tecnológica aplicándose primero un piloto y después de un análisis de funcionalidad de incorpora a los juzgados.

Además, se encuentran en el input el disponer de infraestructura donde el objetivo asociado al proceso que da sustento a este objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es el objetivo de analizar estadísticas de causas por proyección de necesidad futura, este es un proceso importante dado que la infraestructura del poder judicial debe ser proyectada a 30 años, es por eso que el departamento desarrollo institucional realiza una proyección de causas de los juzgados asociados a la población y a variables características de la competencia del juzgado, donde determina cuantos jueces estimados el juzgado necesitaría en el transcurso de 30 años, con esta información se puede determinar el diseño apropiado que será aplicado en la intervención del juzgado. Cabe mencionar que un juez más tiene asociado una sala de audiencia más y un número de funcionarios determinados para atender las causas, logrando de esta manera garantizar el acceso a la justicia.

Figura N° 11: Diagrama causa efecto – Objetivo Potenciar los sistemas de información



Fuente: Elaboración propia

7.3.1 Tablero de Control Departamento Desarrollo Institucional

En el tablero de control del Departamento Desarrollo Institucional se consolidan los indicadores asociados al atributo Garantizar el acceso a la justicia.

Comenzando en la base con el input donde es necesario contar con el objetivo estratégico disponer de infraestructura, es decir conocer los juzgados que se encuentran en proceso de intervención, todos deben ser sometidos a evaluación por el Departamento Desarrollo Institucional, en el proceso se les realiza el objetivo analizar estadísticas de causas por proyección de necesidad futura, donde el 100% de ellos manifiestan aumento de causas y dotación lo que conlleva a un diseño proyectado a 30 años que garantice el acceso a la justicia.

Además, se encuentra como input el objetivo potenciar los sistemas de información, para esto existen recursos asignados y se realiza en base a proyectos de innovación enviados por los juzgados, los mejores son implementados, en el proceso se lleva a cabo el objetivo de implementar proyectos de innovación tecnológica se realiza primero un piloto y después se masifica a los juzgados y están orientados a garantizar el acceso a la justicia.

Tabla N° 50: Tablero de Control, Departamento Desarrollo Institucional

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	FRECUENCIA	INICIATIVAS
OUT PUT	Garantizar el Acceso a la Justicia	Satisfacción del usuario en el acceso a la justicia, se realiza mediante encuestas propias del Poder Judicial	$\% \text{ de satisfacción periodo } t > \% \text{ de satisfacción } t-1$	\geq periodo t	anual	Financiar encuestas de acceso a la justicia.
Procesos	Implementar proyectos de innovación tecnológica	% de avance en la implementación	$((\text{avance} / \text{total avance}) * 100\%)$	$\geq 50\%$	semestral	
	Analizar estadísticas de causas por proyección de necesidad futura	Proyección de causas que impactan en la infraestructura, ya que se relacionan con las salas de audiencia y la necesidad de jueces.	$\text{proyección de causas} \geq \text{a la proyección por programas arquitectónicos estándar}$	100%	Bimestral	Evaluar juzgados que presentan futuros aumentos de dotación, dada la proyección de causas.
INPUT	Potenciar los sistemas de información	Numero de proyectos de innovación aprobados	$((N^{\circ} \text{ de proyectos aprobados} / N^{\circ} \text{ de proyectos Totales}) * 100\%)$	$\geq 50\%$	Anual	implementar proyectos sistemas tecnológicos orientados al usuario
	Disponer de Infraestructura	Contemplar en los juzgados a intervenir la proyección futura de causas.	$(\text{Juzgados con proyección de causas} / \text{total Juzgado para intervenir}) * 100\%$	100%	Anual	Evaluar los proyectos que se encuentran en proceso de diseño y ejecución, verificando proyección de causas.
	Cumplir el Presupuesto	% de presupuesto solicitado	$\% (\text{presupuesto solicitado} / \text{presupuesto ejecutado}) e$	Ejecutar el 90%	Anual	

Fuente: Elaboración Propia

Presentado los diagramas de causa y efecto junto a sus tableros de control, cabe destacar, que, presentada la estrategia de la institución, uno de los puntos importantes es el alineamiento de la organización, ya que este busca que todo se encuentre vinculado con la estrategia, es decir, las unidades, las personas y los departamentos, existen dos tipos de alineamientos, Escobedo (2013), los describe como:

- Alineamiento vertical: El alineamiento vertical se produce cuando existe delegación de la toma de decisiones y delegación del control en una organización. Por ejemplo, cuando los accionistas o dueños de la compañía delegan en el gerente general la toma de decisiones del negocio podemos enfrentar un problema de congruencia de objetivos. Este tipo de alineamiento ocurre cada vez que alguien delega a otro individuo cierta acción o iniciativa por la que se espera un esfuerzo, el cual por lo general es difícil de observar dada la existencia de asimetría de información en cuanto al comportamiento real del individuo al cual se le delega la acción. Estas situaciones de alineamiento vertical ocurren solamente en las relaciones entre accionista - gerente, sino que también se dan entre gerente subgerente, subgerente - jefe, jefe - empleado, etc. Para solucionar este problema se busca conectar la estrategia de la organización con el trabajo diario de los empleados de todos los niveles, los cuales día a día, se desempeñan para lograr los resultados buscados por la dirección de la organización a través de la estrategia organizacional.

Alineamiento Horizontal: se produce principalmente porque las unidades al interior de una organización son medidas por distintos instrumentos. Por ejemplo, la unidad de ventas es evaluada de acuerdo con los ingresos generados, la unidad de operaciones según el costo de producción de determinado bien o producto y la unidad de riesgos por el número de cliente morosos. Que los instrumentos de medición sean distintos produce que las unidades persigan objetivos dispares. Por ejemplo, el área comercial buscara vender más, independiente de si el cliente es buen pagador o no, en cambio el área de riesgo no aceptará a cualquier cliente, debido que para esta unidad mientras el cliente es menos moroso es mejor, con lo que se genera un problema de alineamiento y articulación entre unidades. En este sentido, el desalineamiento horizontal se mitiga a través de la sincronización de esfuerzos a lo largo de la cadena de valor de la organización, donde las unidades deben trabajar en conjunto para el desarrollo de la propuesta de valor de la organización.

Descrito lo anterior, visualizando el efecto cascadeo y las interacciones con las unidades, se presentan los desafíos que el Poder Judicial debe resolver en términos de alineamiento y coordinación para lograr los objetivos estratégicos planteados

- Alineamiento vertical: Los líderes no comunican la estrategia, lo que genera un entendimiento poco claro en los funcionarios bajando el rendimiento en sus quehaceres.

Este alineamiento se soluciona presentando a los líderes el cuadro de mando integral donde al formularlo ellos deben participar, y velar por el desempeño de los objetivos que son claves en el desarrollo y cumplimiento de la estrategia institucional, en el proceso de cascadeo se identifica como el Departamento de Infraestructura es clave para garantizar el acceso a la justicia, donde los objetivos que lo impactan afectan a todos los juzgados del poder judicial realizando levantamiento de todos y separados por competencia, para esto debe informar a su equipo como influyen las tareas diarias en el cumplimiento del objetivo y como este impacta en la propuesta e valor y la misión institucional.

- Alineamiento horizontal: Las unidades de la Unidad de Soporte están orientadas a distintos objetivos, donde debieran trabajar en conjunto para cumplir con la propuesta de valor.

Otro alineamiento horizontal que se presenta es la escasa comunicación entre tribunales o juzgados de la misma competencia, donde las buenas o malas prácticas no son abordadas en pro a la propuesta de valor.

El Diseño Organizacional manifiesta una Cultura inadecuada para los desafíos actuales, ya que los mecanismos de comunicación de la institución son jerárquicos y estrictos generando poca colaboración entre funcionarios de los distintos niveles.

El cuadro de mando integral nos muestra cuales son los objetivos principales para el logro de la propuesta de valor para los usuarios, el conocer el proceso de cascadeo a nivel de detalle puede identificar con que unidades o departamentos interactúa y con quienes debe mantener mayor comunicación para obtener mejor desempeño en un objetivo estratégico en común.

En el proceso de cascadeo del Departamento Desarrollo Institucional encontramos que, para cumplir con la propuesta de valor de garantizar el acceso de la justicia, este departamento debe mantener comunicación y trabajar en conjunto con el Departamento de Infraestructura para establecer las proyecciones futuras.

Además de mantener comunicación con todos los juzgados a nivel nacional ya que para lograr el objetivo potenciar los sistemas de información necesita de los proyectos y conocimientos que tienen los juzgados al interactuar con los usuarios.

Es vital para el Poder Judicial contar con un cuadro de mando integral que entregue las interacciones que realizan los departamentos y la importancia que tiene cada funcionario en su labor diaria.

7.4 Modelo de Metodología

El problema principal es definir los conflictos entre los departamentos, sus variables críticas, como interactúan para el logro de sus objetivos estratégicos y el desconocimiento de objetivos estratégicos que tienen en común para lograr la estrategia de la institución.

La solución propuesta es realizar tableros de control en cada departamento, mezclado con SLA o evaluación 360, donde se definirán las metas de esos departamentos en función a la meta institucional y realizar la bajada a cada nivel de departamento. (Para efectos del presente trabajo se realiza para dos Departamentos).

CAPÍTULO VIII EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

Los esquemas de incentivos se diseñan para motivar a los miembros de la organización al cumplimiento de las metas propuestas, con la finalidad de direccionar el comportamiento de los funcionarios por los objetivos estratégicos de la institución, en este capítulo se presentan los esquemas de incentivos y sus respectivas evaluaciones, donde es importante destacar que estas se encuentran establecidas por ley, donde la institución no puede modificar u estructura ni sus ponderaciones, para todos los servicios públicos se presenta de la misma manera.

8.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar

Uno de los puntos importantes del sistema de control de gestión es motivar a los funcionarios de la institución a lograr las metas propuestas; para esto se crean los esquemas de incentivos, con la finalidad de direccionar el comportamiento de los funcionarios hacia el logro de los objetivos deseados por la institución.

Robbins & Judge (2013), definen la motivación como el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo, en este caso organizacional. La teoría de las expectativas (Vroom, 1964) establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y el atractivo de la recompensa recibida por cumplir el objetivo.

Es decir, los funcionarios se sentirán más motivados a cumplir con los objetivos propuestos por la institución cuando vean que el esfuerzo entregado los llevará a tener una buena evaluación de su desempeño, y que una buena evaluación les proporcionará recompensas institucionales, cumpliendo así sus necesidades personales y profesionales.

Anthony & Govindarajan (2008), señalan que la clave para motivar a la gente a comportarse de una manera que aporte a cumplir las metas de una organización reside en la forma en que los incentivos asociados a dichas metas se relacionan con las metas personales del individuo.

Por lo planteado los sistemas de incentivos, entonces, deben ir enfocados a proporcionar recompensas y no anotaciones y que para motivar a los funcionarios para el logro de las metas institucionales se tiene que relacionar los esquemas de incentivos con las metas de los funcionarios.

8.2 Descripción de los esquemas de incentivos actuales

La Ley N° 20.224 (2007), concede beneficios al personal del Poder Judicial, donde se indica:

Proyecto de ley:

2) *Sustitúyese el artículo 4º, por el siguiente:*

"Artículo 4º.- Establécese, a contar del 1º de enero de 2008, un bono de modernización para el personal perteneciente a los grados III al XI del Escalafón del Personal Superior del Poder Judicial, a los Escalafones de Consejeros Técnicos y de empleados del Poder Judicial, a la Academia Judicial y a la Corporación Administrativa del Poder Judicial, con los incrementos, modalidades y porcentajes que se indican en los artículos siguientes.

El bono de modernización contendrá los siguientes elementos:

- a) Un componente base, de un 9%;*
- b) Un incremento por desempeño institucional, de hasta un 7%, de acuerdo a lo establecido en el artículo 4º bis, y*
- c) Un incremento por desempeño colectivo, de hasta un 6%, según lo que expresa el artículo 4º ter.*

El monto de este bono se determinará aplicando los porcentajes señalados precedentemente sobre la suma del sueldo base, la asignación judicial y la asignación profesional, en su caso, percibidas por cada funcionario a quien corresponda el beneficio, durante el período respectivo.

El componente base se pagará mensualmente. Los incrementos por desempeño institucional y colectivo se pagarán trimestralmente, en cuatro cuotas, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año. El monto a pagar en cada cuota, será equivalente al valor acumulado en el trimestre respectivo, como resultado de la aplicación mensual de dichos incrementos.

No tendrán derecho a percibir los incrementos a que se refieren los literales b) y c) precedentes, los funcionarios que sean calificados en lista condicional o deficiente, ni aquellos que, durante el año anterior al pago del mismo, no hayan prestado servicios efectivos en el Poder Judicial, en la Academia Judicial o en la Corporación Administrativa del Poder Judicial durante a lo menos seis meses, con la sola excepción de los períodos correspondientes a licencias médicas por accidentes del trabajo a que se refiere la ley N° 16.744, incluidos los descansos previstos en los artículos 195 y 196 del Código del Trabajo.

3) *Agréganse los siguientes artículos 4º bis y 4º ter, nuevos:*

"Artículo 4º bis.- El incremento por desempeño institucional se concederá en relación a la ejecución de metas anuales de eficiencia institucional. Su grado de cumplimiento será medido mediante indicadores de gestión u otros instrumentos de similar naturaleza.

El cumplimiento de las metas de eficiencia institucional del año precedente, dará derecho a los funcionarios señalados en el artículo 4º, a un incremento del 7% de la suma de las remuneraciones indicadas en el inciso tercero del referido artículo, siempre que la institución haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de las metas anuales de eficiencia a que se haya comprometido. Si dicho grado de cumplimiento fuere igual o superior a un 75% e inferior al 90%, el porcentaje de este incremento será de un 3,5%. Todo cumplimiento inferior al 75% no dará derecho a incremento alguno.

Artículo 4º ter.- El incremento por desempeño colectivo a que se refiere la letra c) del artículo 4º, será concedido a los funcionarios que se desempeñen en equipos, unidades o áreas de trabajo, en relación con el grado de cumplimiento de las metas anuales fijadas para cada uno de ellos, el que dará derecho a los funcionarios que lo integran, a contar del 1º de enero de 2008, a percibir un incremento del 6% de la suma de las remuneraciones indicadas en el inciso tercero del artículo 4º, cuando el nivel de cumplimiento de las metas de desempeño colectivo prefijadas, sea igual o superior al 90%, y de un 3%, si dicho grado de cumplimiento fuere igual o superior a un 75% e inferior al 90%. Todo cumplimiento inferior al 75% no dará derecho a incremento alguno.

De lo expuesto en la Ley, se detalla en la tabla N° 51 el cumplimiento de las metas por desempeño institucional y el cumplimiento de las metas por desempeño colectivo.

Tabla N° 51 Cumplimiento de las metas por desempeño institucional y desempeño colectivo.

DESEMPEÑO	INCREMENTO POR DESEMPEÑO	SI LA META ALCANZA UN GRADO DE CUMPLIMIENTO ≥ al 90%	SI LA META ALCANZA UN GRADO DE CUMPLIMIENTO ≥ al 75% y < al 90%	SI LA META ALCANZA UN GRADO DE CUMPLIMIENTO < al 75%
Institucional	7%	Recibe el 100% del bono	Recibe el 3,5% del bono	Recibe el 0% del bono
Colectivo	6%	Recibe el 100% del bono	Recibe el 3% del bono	Recibe el 0% del bono

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar el punto cuatro de la ley, la que se cita a continuación:

4) Sustitúyese el artículo 5º, por el siguiente:

"Artículo 5º.- Habrá una Comisión Resolutiva Interinstitucional encargada de establecer anualmente, con sus correspondientes indicadores, ponderadores y mecanismos de verificación, las Metas de Eficiencia Institucional y las metas de desempeño colectivo para cada uno de los equipos, unidades o áreas de trabajo".

La Ley establece que las metas con sus indicadores, ponderadores, y mecanismos de verificación las levantara una comisión resolutiva Interinstitucional

Esta comisión Interinstitucional se encuentra formada por: *"el Ministro de la Corte Suprema, el Ministro de Justicia o el funcionario a quien éste designe, el Ministro de Hacienda o el funcionario a quien éste designe, y dos representantes de las Asociaciones Gremiales del Poder Judicial que, según su número de afiliados, posean mayor representatividad. Actuará como Secretaría Técnica de esta comisión el Director Administrativo de la Corporación Administrativa del Poder Judicial. En el ejercicio de dicha función, el Director Administrativo de la Corporación Administrativa del Poder Judicial recibirá y transmitirá a la Comisión Resolutiva Interinstitucional la opinión técnica que, sobre materias de su competencia, formulen los representantes de las restantes asociaciones gremiales del Poder Judicial de carácter nacional".*

Además la ley menciona que la Comisión Resolutiva Interinstitucional tendrá la función de: *"Formular el Programa Marco conforme al cual las instituciones propondrán sus Metas de Eficiencia Institucional para el año siguiente, especificando las metas de gestión y de calidad de los servicios proporcionados a los usuarios, así como el cumplimiento de los acuerdos y plazos que se desprendan de dicho proceso",* se adjunta en Anexo 1 Formulación Metas de Eficiencia Institucional.

La estructura y los porcentajes de este sistema de incentivos no pude ser modificado por la institución dado que se encuentran establecidos por ley.

Sin embargo, existen otros incentivos en el Poder Judicial enfocado a los objetivos personales de los funcionarios, estos incentivos ayudan a alinear a los funcionarios con los objetivos estratégicos, los que se detallan a continuación:

- Permiso por día de Cumpleaños: Es un permiso especial por el día de cumpleaños aplicable a todo el personal que integra el Poder Judicial, se debe solicitar en forma escrita con cinco días de antelación, a través de un formulario, este permiso constituye un día adicional especial por lo tanto no afecta los seis días de permiso de libre disposición.

- Días Administrativos: Corresponde a seis días de libre disposición por parte de funcionario, con goce de remuneraciones, un día administrativo se puede parcializar en una jornada de mañana o tarde. la solicitud de este permiso se realiza a través del sistema informático y es aprobado o rechazado por la jefatura directa.

- Días compensados: Corresponden a días libres con goce de sueldo, para los funcionarios que, por motivos del servicio, tienen que extender su jornada laboral, la cual debe estar justificada y aprobada por su jefatura, esto corresponde a cumplir jornadas después de las 19:30 hrs, y para fines de semana o feriados.

- Anotaciones de Mérito: Corresponden a las conductas o desempeños del funcionario por el cual se haya destacado dejando constancia en su hoja de funcionario, estas anotaciones de mérito constituyen un antecedente favorable para concursos internos, ingresar a programas de capacitación.

- Becas de Perfeccionamiento: Anualmente se realiza un llamado para postular a becas de perfeccionamiento (Posgrados o Diplomados), el requisito es estar en lista sobresaliente y contar con más de tres años en la institución.

- Selección horario de ingreso y salida: Se puede establecer el horario de ingreso y salida seleccionando una de las siguientes alternativas; 7:30 hrs – 16:30 de lunes a jueves y viernes de 7:30 hrs a 15:30 hrs; 8:00 hrs – 17:00 de lunes a jueves y viernes de 8:00 hrs a 16:00 hrs; 9:00 hrs – 18:00 de lunes a jueves y viernes de 9:00 hrs a 17:00 hrs;

8.3. Propuesta de esquemas de incentivos

La propuesta de esquema de incentivo se realiza a los departamentos de Infraestructura y Mantenimiento y al Departamento Desarrollo Institucional, ambos sometidos al proceso de cascadeo en el capítulo VII Despliegue de la Estrategia.

Como se menciona los incentivos se encuentran dados por ley, sin embargo, se realiza una propuesta de esquema de incentivo, donde los incentivos monetarios propuestos son los nombrados en el cumplimiento de desempeño colectivo ya que este desempeño está enfocado a la labor de los departamentos, no así el institucional que abarca otros temas.

Los porcentajes para el cumplimiento de la meta, es en base a lo establecido por ley donde el porcentaje de asignación y su estructura no se pueden modificar, las metas de desempeño colectivo tienen el siguiente nivel de cumplimiento:

- Meta es mayor al 90%, recibe el 100% del bono
- Meta es mayor o igual al 75% pero menor al 90%, recibe el 3% del bono
- Meta es menor al 75%, no recibe bono

Los esquemas de incentivos presentados tienen como objetivo incentivar a través del bono desempeño colectivo a un grupo de funcionarios, siendo un desempeño global, si el departamento cumple la meta planteada recibirá el 100% del bono, la condición es cumplir la meta especificada y en base a ella se aplican los porcentajes.

Tabla N° 52 Esquema Incentivo Departamento Infraestructura

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FÓRMULA	METAS	FRECUENCIA	CUMPLIMIENTO	INCENTIVO	RESPONSABLE
OUTPUT	Disponer de Infraestructura	$(Plan\ de\ inversión\ realizadas) / Plan\ de\ inversión\ autorizado) * 100\%$	70% del plan autorizado	Anual	\geq al 90% $\geq 75\%$ y $< 90\%$ $<$ al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Subdirector
Procesos	Cumplir con Normas establecidas como Inclusión, Accesibilidad básica, Norma sísmica u otras	$(N^{\circ}\ de\ juzgados\ que\ cumplen\ con\ las\ normas / N^{\circ}\ total\ de\ juzgados) * 100\%$	$\geq 60\%$	Anual	\geq al 90% $\geq 75\%$ y $< 90\%$ $<$ al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Jefe Unidad de Diseño
	Contar con Diseños estándar Por Competencias	$(N^{\circ}\ de\ juzgados\ que\ cumplen\ con\ los\ diseños\ estándar / N^{\circ}\ total\ de\ juzgados) * 100\%$	$\geq 60\%$	Anual	\geq al 90% $\geq 75\%$ y $< 90\%$ $<$ al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Jefe Unidad de Diseño
INPUT	Identificar el estado de los juzgados, y analizar qué tipo de intervención requiere	$(N^{\circ}\ de\ juzgados\ con\ intervención / total\ juzgados) \times 100\%$	$\geq 60\%$	Avance semestral	\geq al 90% $\geq 75\%$ y $< 90\%$ $<$ al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Jefe Unidad de Diseño Jefe Unidad de Construcción Jefe de Mantenimiento
	Cumplir el Presupuesto	$\% (presupuesto\ solicitado / presupuesto\ ejecutado) e$	Ejecutar el 90%	Anual	\geq al 90% $\geq 75\%$ y $< 90\%$ $<$ al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Jefe Departamento Finanzas

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 53 Esquema Incentivo Departamento Desarrollo Institucional

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FÓRMULA	METAS	FRECUENCIA	CUMPLIMIENTO	INCENTIVO	RESPONSABLE
OUT PUT	Garantizar el Acceso a la Justicia	$\% \text{ de satisfacción periodo } t > \% \text{ de satisfacción } t-1$	\geq periodo t	anual	\geq al 90% \geq 75% y <90% < al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Subdirector
Procesos	Implementar proyectos de innovación tecnológica	$((\text{avance} / \text{total avance}) * 100\%)$	\geq 50%	semestral	\geq al 90% \geq 75% y <90% < al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Jefe Depto. Desarrollo Institucional
	Analizar estadísticas de causas por proyección de necesidad futura	$\text{proyección de causas } \geq \text{ a la proyección por programas arquitectónicos estándar}$	100%	Bimestral	\geq al 90% \geq 75% y <90% < al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Jefe Depto. Desarrollo Institucional
INPUT	Potenciar los sistemas de información	$((\text{N}^\circ \text{ de proyectos aprobados} / (\text{N}^\circ \text{ de proyectos Totales})) * 100\%)$	\geq 50%	Anual	\geq al 90% \geq 75% y <90% < al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Jefe Depto. Desarrollo Institucional
	Disponer de Infraestructura	$(\text{Juzgados con proyección de causas} / \text{total Juzgado para intervenir}) * 100\%$	100%	Anual	\geq al 90% \geq 75% y <90% < al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Jefe Unidad de Diseño Jefe Unidad de Construcción Jefe de Mantenimiento
	Cumplir el Presupuesto	$\% (\text{presupuesto solicitado} / \text{presupuesto ejecutado})$	Ejecutar el 90%	Anual	\geq al 90% \geq 75% y <90% < al 75%	6% Incentivo Colectivo 3% Incentivo Colectivo 0% Incentivo Colectivo	Jefe Departamento Finanzas

Fuente: Elaboración Propia

8.4 Justificación del esquema de incentivos

Para el caso de las instituciones públicas el esquema de incentivos se encuentra establecido por ley, donde es imposible modificar la estructura y los porcentajes que se asignan por desempeño, pero si se puede realizar los tableros de gestión a todos los departamentos para ver las relaciones causales y luego sus respectivos tablero de control, donde finalmente exista un incentivo de carácter personal para los funcionarios para que se motiven por el logro del cumplimiento de la meta de gestión y el logro de la estrategia de la institución, por esto se deben potenciar los incentivos implícitos, con notas de mérito, promoviéndolos a concursos internos donde se privilegia la permanencia y las calificarlos obtenidas.

Se hace presente que el incentivo solo aumenta de acuerdo con el reajuste público, si el desempeño fue mayor a lo esperado no tiene ninguna repercusión además este tipo de esquemas de incentivos tiene el riesgo de conductas tipo *Free Ride*¹.

Dado que son metas a nivel grupal, el nivel de influencia que pudiera tener cada jefe de Departamento o de Unidad en el incentivo es bajo y esto podría afectar los niveles de compromisos de los funcionarios.

Respecto a los esquemas de incentivos propuesto tiene como objetivo comparar el desempeño del Departamento Desarrollo Institucional y el Departamento de Infraestructura, con el objetivo de coordinar el desempeño de uno con el desempeño del otro, dado que si un departamento realiza un mal desempeño puede poner en peligro la obtención del cumplimiento del otro ya que sus objetivos se encuentran conectados con la finalidad de cumplir con la misión planteada en la presente tesis, sin embargo su desarrollo actual se realiza con otros parámetros no utilizando relaciones secuenciales entre departamentos.

¹ Se define una conducta del tipo "free rider" (traducción: jinete libre) donde un individuo minimiza su esfuerzo individual apostando al esfuerzo o subsidio que el resto de las unidades realizará para alcanzar la meta grupal o colectiva, logrando de esta manera una recompensa con un mínimo nivel de esfuerzo (Coronado, 2016).

CAPÍTULO IX ANALISIS DE DESEMPEÑO

Una vez propuesto el mapa estratégico, el CMI, los tableros de control para el Departamento de Infraestructura y el Departamento Desarrollo Institucional, y presentar un esquema de incentivos, a continuación, se realiza un análisis de desempeño donde se escoge un indicador clave de desempeño (KPI) para el Poder Judicial, correspondiente al tiempo de tramitación de las causas.

9.1 Modelo de Análisis de Desempeño

Uno de los KPI clave que se encuentra conectado con el desafío institucional de Garantizar el acceso a la justicia es optimizar la tramitación de las causas, para que se realice su cumplimiento deben realizarse otros KPI pertenecientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que se detallan:

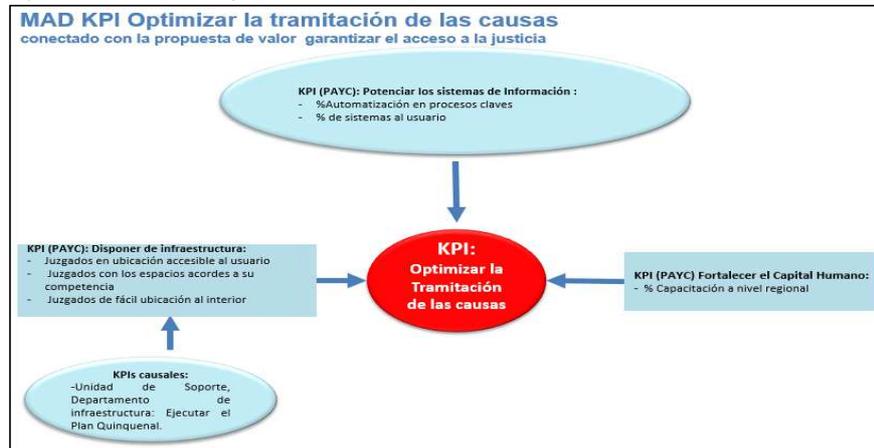
Objetivos estratégicos de disponer de infraestructura, KPI relacionados a contar con juzgados con ubicación accesible a los juzgados, espacios acordes a su competencia y con señalización clara en su interior, lo anterior ayuda a optimizar la tramitación de las causas, dado que disminuye los tiempos de los procesos entre el inicio y termino de una causa, por ejemplo si juzgado se encuentra en el centro cívico el usuario tiene mayor locomoción disminuyendo el riesgo de llegar atrasado a una audiencia donde no existen parámetros de tiempo de espera, si el usuario no se encuentra al llamado se reagenda inmediatamente la audiencia. Para el caso de contar con espacios acordes a su competencia, por ejemplo, en los juzgados de familia si existe una causa que involucre a un niño vulnerado en sus derechos es importante contar con un espacio donde el niño se encuentre cómodo y que a través de implementos utilizados por los consejeros técnicos ellos puedan aportar la información relevante a la causa, situación que involucra tiempos relevantes en la tramitación de la causa. Respecto a la señalización de los juzgados, estos deben contemplar visualmente los lugares donde el usuario debe dirigirse, ya que existen juzgados que mantienen una distribución de espacio que confunde a los usuarios, pudiendo no llegar a la citación de audiencia.

Objetivo estratégico de potenciar los sistemas de información, se encuentran los KPI relacionados % automatización en procesos claves y % de sistemas de usuarios, en el primero actualmente existen competencias que no presentan automatización utilizando planillas Excel para el agendamiento de causas u ordenamiento de citaciones generando que el proceso de la causa sean mayores y con mayor índice de error, en el caso de los cumplimientos de los casos estos se

llevan en una plataforma diferente al de las etapas desde el ingreso a la dictación de sentencia, generando mayores tiempos de respuesta al usuario.

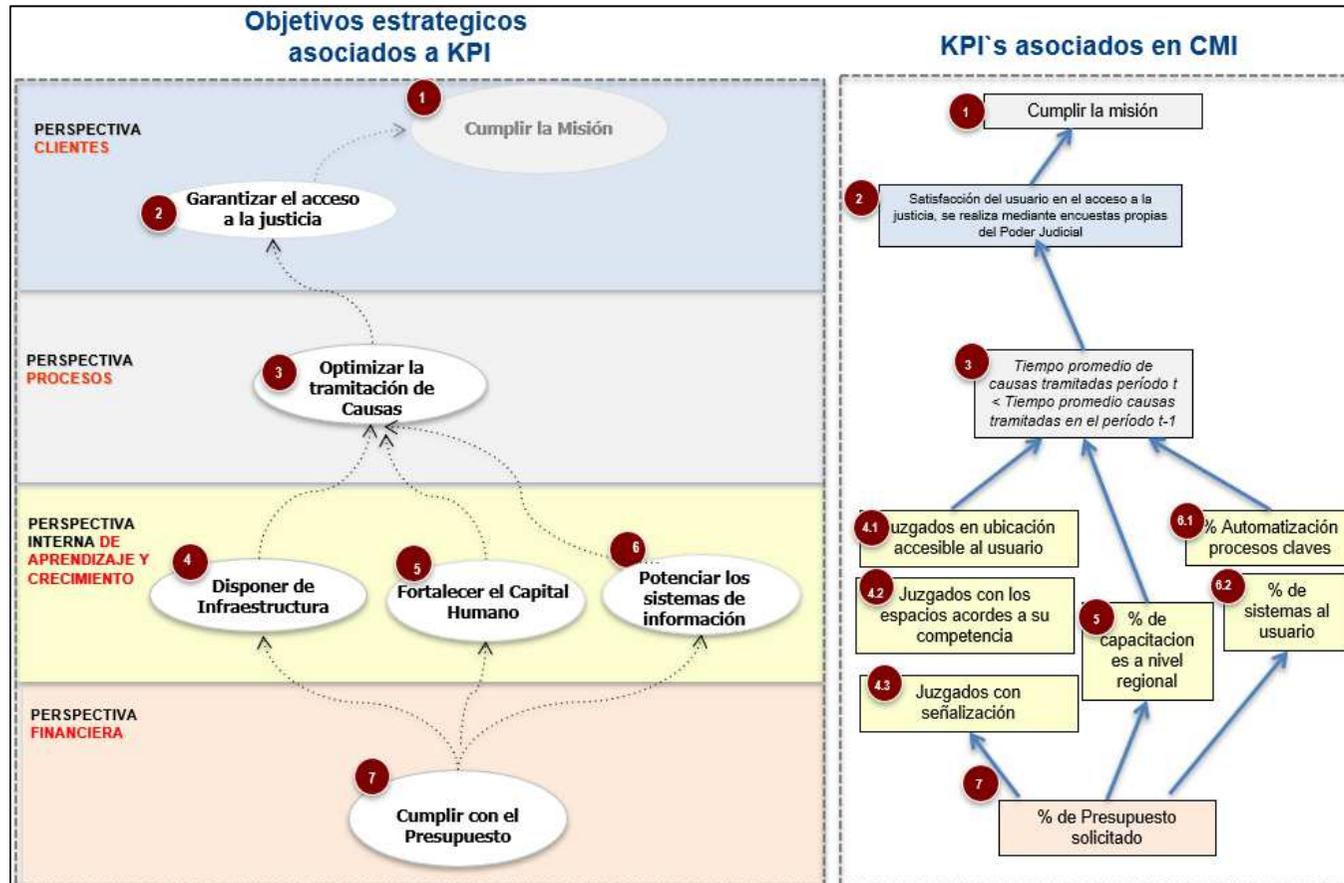
Objetivo estratégico fortalecer el capital humano fortalecer el capital humano, se encuentra el KPI % Capacitación a nivel regional, donde el funcionario debe contar con las herramientas adecuadas para informar al usuario, en especial cuando se dirigen al juzgado y necesitan orientación o algo tan simple como llegar a la sala de audiencia asignada.

Figura N° 12: MAD KPI Optimizar la tramitación de las causas



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 13: Objetivos Estratégicos asociados a KPI y KPI asociados en CMI



Fuente: Elaboración propia

9.2 Reporte del Desempeño

Analizados los KPI, se procede a realizar un reporte con datos ficticios que muestre gráficamente el desempeño del KPI: Optimizar la tramitación de las causas.

El reporte realizado comprende los KPI del CMI que interactúan para el logro del KPI seleccionado cuya meta es de un cumplimiento mayor al 80% entre el periodo t y el periodo t-1, siendo su periodo anual.

Se realiza el ejercicio para el año 1 (t) donde se obtuvo el 76% de cumplimiento y para el año 2 (t-1) se obtuvo un 85%, se cumple que el tiempo de tramitación del periodo t es menor al t-1, por lo tanto, se cumple la meta.

Figura N° 14: KPI periodo t

KPI del CMI Disponer de Infraestructura			Meta 1		KPI resultante: El tiempo de tramitación de las causas por competencias realizadas en el periodo t sean menor a las del periodo t-1
Juzgados en ubicación accesible al usuario	Juzgados con los espacios acordes a su competencia	Juzgados con señalización	Total		
Meta ≥ 80%	Meta ≥ 80%	Meta ≥ 80%	Meta del KPI	(Meta/3)	
70%	70%	80%	73%	24%	
KPI del CMI Fortalecer el Capital Humano			Meta 2		76%
% de capacitaciones a nivel regional			Total		
Meta ≥ 90%			Meta del KPI	(Meta/3)	
91%			91%	30%	
KPI del CMI Potenciar los sistemas de Información			Meta 3		
% Automatización procesos claves	% de sistemas al usuario			Total	
Meta ≥ 60%	Meta ≥ 60%			Meta del KPI	
70%	60%			65%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 15: KPI periodo t-1

KPI del CMI Disponer de Infraestructura			Meta 1		KPI resultante: El tiempo de tramitación de las causas por competencias realizadas en el periodo t sean menor a las del periodo t-1
Juzgados en ubicación accesible al usuario	Juzgados con los espacios acordes a su competencia	Juzgados con señalización	Total		
Meta ≥ 80%	Meta ≥ 80%	Meta ≥ 80%	Meta del KPI	(Meta/3)	
76%	85%	80%	80%	27%	
KPI del CMI Fortalecer el Capital Humano			Meta 2		85%
% de capacitaciones a nivel regional			Total		
Meta ≥ 90%			Meta del KPI	(Meta/3)	
95%			95%	32%	
KPI del CMI Potenciar los sistemas de Información			Meta 3		
% Automatización procesos claves	% de sistemas al usuario			Total	
Meta ≥ 60%	Meta ≥ 60%			Meta del KPI	
80%	80%			80%	

Fuente: Elaboración propia

9.3 Proceso de Análisis y revisión del desempeño

En este apartado se realiza una propuesta de ficha para que los departamentos a cargo del KPI seleccionado puedan analizar, revisar y discutir los resultados.

Figura N° 16: Propuesta de ficha KPI Optimizar la tramitación de causas

Nombre KPI	Optimizar la tramitación de las causas por competencias realizadas en el periodo t sean menor a las del periodo t-1
Descripción	Este indicador permite evaluar si las causas separadas por competencia han bajado en tiempo respecto al nuevo periodo
¿Por qué es Crítico?	Es crítico por que el Poder Judicial mantiene tiempos extensos en la tramitación de una causa desde su ingreso hasta la dictación de la sentencia.
Tableros Relacionados	Tablero de causa y efecto de disponer de infraestructura
Periodicidad KPI	Anual
Fórmula	(Tiempo promedio causas periodo t < tiempo promedio causas tramitadas en el periodo t-1)
Período	anual
Datos relacionados	cumplimiento de metas de los KPI causales del CMI
Responsable desempeño	Departamento de Planificación
Reuniones	semestral
Vistas de análisis	A las estadísticas de tiempo de respuesta de los juzgados
Familia del KPI (origen)	Del CMI, perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Disponer de Infraestructura, Fortalecer el Capital humano y Potenciar los sistemas de información.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO X CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente proyecto, que tiene por finalidad la propuesta de un diseño de control de gestión para el Poder Judicial de Chile, donde se analizaron las declaraciones estratégicas, el entorno, se analizaron los atributos claves de la propuesta de valor, definiendo un modelo de negocios que entrega las iniciativas claves para dar respuesta a la propuesta de valor institucional, además se generaron los mapas estratégicos, el cuadro de mando integral y el desdoblamiento mejorando así la coordinación y alineamiento de los equipos de trabajo, para cumplir con la estrategia institucional.

Varias herramientas se fueron desarrolladas para lograr el cumplimiento de los objetivos específicos planteados:

- Se realizó un análisis crítico a la visión, misión y valores, que presenta el Poder Judicial, realizando una redefinición de estas que contenga la razón de ser del Poder Judicial.
- El análisis estratégico fue realizado a través de la herramienta PESTEL y cadena de valor para analizar el macro y microentorno, detectando a través del FODA cuantitativo estrategias que nacen de este análisis.
- Con la curva de valor se pudo identificar los atributos de la propuesta de valor, donde se compara el Poder Judicial de Chile con otros Poderes Judiciales de Latinoamérica con características similares, logrando rescatar mediante una puntuación cuales son los atributos más valorados por los usuarios.
- En base a lo analizado, el modelo de negocios con el cual se estima que se puede generar mayor rentabilidad social para el poder judicial es el CANVAS ya que con esta herramienta se visualizan todos los elementos que involucran al poder judicial y como cada una de sus cajitas explica y facilita el vínculo con la propuesta de valor. Capturando rentabilidad social, este lienzo es una secuencia lógica donde comienza con quien es mi segmento de mercado la ciudadanía, como soluciono la problemática de mi cliente y como satisfacer sus necesidades y esto es mediante mi propuesta de valor, luego vienen los canales como yo entrego mi propuesta de valor por internet, comunicación etc, y así sucesivamente hasta completar el lienzo.
- Como se mencionó en el punto anterior, para el caso del Poder Judicial, su razón de ser es el cumplimiento de la misión y no rentabilizar como en las organizaciones privadas, es por esto que al realizar el Mapa estratégico en la cúspide o se incorpora su misión institucional, el mapa se realizó a través de un vínculo entre el modelo de negocios y el mapa estratégico, se considera los

componentes del CANVAS, ordenando en base a cuál de las cuatro perspectivas del mapa estratégico pertenecen, luego se procede a derivar cada elemento a objetivo estratégico y se complementa respondiendo preguntas que logran identificar los objetivos críticos del Poder Judicial, para luego, vincularlos en una relación causa y efecto.

- Luego se procedió a realizar el Cuadro de Mando Integral para que los líderes comuniquen la estrategia a los funcionarios, la que finalmente se desplegar en diagramas de causa y efecto y tableros de gestión, si se desplegó a todas las unidades de la institución se pueden determinar cuales son los objetivos críticos para ejecutar la estrategia institucional, para efectos de la presente tesis solo se realizó a dos Departamentos.
- Se identifica como es el esquema de incentivos del poder judicial y como puedo realizar los análisis de desempeño, estos se realizan en base al cumplimiento de metas de desempeño colectivo, realizando el ejercicio para los departamentos donde se efectuó los tableros de gestión.
- Con la realización del proyecto de tesis se determina la solución a los problemas de gestión detectados:

Tabla N° 55 Problemas y Solución al PCG

Problema Control de Gestión	Como con la Propuesta de Diseño se soluciona el problema
1. Alineamiento Vertical	Presentando el mapa corporativo
2. Alineamiento Horizontal	Presentando el despliegue a las distintas unidades presentando sus tableros de gestión y control
3. Cultura organizacional	Acompañadas de evaluaciones 360°

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se estima que las acciones que debe tomar el Poder Judicial para cumplir su propósito son:

- Mejorar los tiempos de implementación de la infraestructura
- Resolver el tema de la justicia, con estudios para desahogar el sistema judicial.
- Homologar el sistema informático y algunos procesos de las actividades primarias
- Comunicar a los funcionarios la estrategia a utilizar para cumplir la misión institucional
- Mejorar la planificación estratégica actual

CAPÍTULO X BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

Constitución Política, (1980): <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>
Planificación Estratégica 2011-2015 (2011): <https://www.pjud.cl/1770>
Planificación Estratégica 2015-2020 (2015): <https://www.pjud.cl/1770>
Kaplan, R.S., y Norton, D. P. (2012). The Execution Premium
Código Orgánico de Tribunales: www.bcn.cl
Reporte de Sustentabilidad (2019): <https://www.pjud.cl/reporte-de-sustentabilidad>
Termometro social, (2019):
<file:///C:/Users/claud/Downloads/termometro%20social%20primera%20edicion%20octubre%202019%20pdf%20969kb.pdf>

CAPITULO II FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Thompson, A.A, y Strickald (2007). Administración Estrategica
Kaplan, R.S., y Norton, D. P. (2012). The Execution Premium
Niven, P. (2002). El cuadro de mando integral pasó a paso. Editorial Gestión 2000, Barcelona.

CAPITULO III ANALISIS ESTRATIGICO

Pedro Mujica, (2019): <https://www.educarchile.cl/sites/default/files/2019-11/Qu%C3%A9-puede-cambiar-una-nueva-Constituci%C3%B3n.pdf>
Estudio anual para el consejo de la transparencia, (2019):
<https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2020/02/Informe-final-ENT-2019.pdf>
Alcaino, P, El Derecho de Acceso a la Información Pública como Derecho Llave para el Acceso a otros derechos fundamentales, Santiago: Dirección de estudios, 2018.
Thompson, A.A, y Strickald (2007). Administración Estrategica
Porter, M. E. (1987) Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia
Ley N° 20.876 (2015): www.bcn.cl
Matriz FODA, (2019) Matriz fODA<https://www.matrizfoda.com/dafo/>
Cancino, C. (2012). Matriz de Análisis FODA Cuantitativo. Documento Docente. Depto. Control de Gestión y Sistemas de Información. Universidad de Chile.

CAPITULO V DEFINICION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Kaplan, R.S., y Norton, D. P. (2012). The Execution Premium
Chan Kim. W, Mauborgne R, Estrategia del océano azul. EEUU: Harvard Bussiness Publishing, 2005
Departamento Desarrollo Institucional, (2012): Índice de Calidad de la Justicia Poder Judicial

Roseth Benjamin, Reyes Angela, El fin del trámite eterno: Editorial Sarah Schineller. BCN, 2020: Estado de Derecho https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45678

Durand, D. (2018): Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la Empresa Traverso S.A.

Magretta, J. (2002). Que es el Management

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelo de negocio. Barcelona, Ediciones Deusto.

CAPITULO VI DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Niven, P. (2003). El cuadro de mando integral pasó a paso. Editorial Gestión 2000, Barcelona.

CAPITULO VII DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Robbins, S. y Judge T, Comportamiento Organizacional (2013).

Anthony, R y Govindarajan, V, Sistemas de Control de Gestión (2008).