



DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y ESTADISTICA

Tribunal Superior de Justicia
Poder Judicial del Neuquén

Avances del Proyecto s/
ELABORACION DEL
PLAN ESTRATEGICO QUINQUENAL

Misión – Visión – Valores
Objetivos Estratégicos



PROYECTO S/ ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO QUINQUENAL

Informe de Avances – Diciembre 2012

El presente informe tiene dos objetivos concretos:

- 1) Consolidar en un único documento los aspectos más importantes que se fueron definiendo a lo largo de este proceso de planificación estratégica.
- 2) Poner a disposición del Alto Cuerpo, los **Objetivos Estratégicos** y **Objetivos Específicos** que quieren alcanzarse mediante el desarrollo del Plan.

Cabe destacar que los mismos surgen de un profundo análisis y evaluación de la situación actual y de la situación deseada para el Poder Judicial, dentro del marco de la misión y visión definidas.

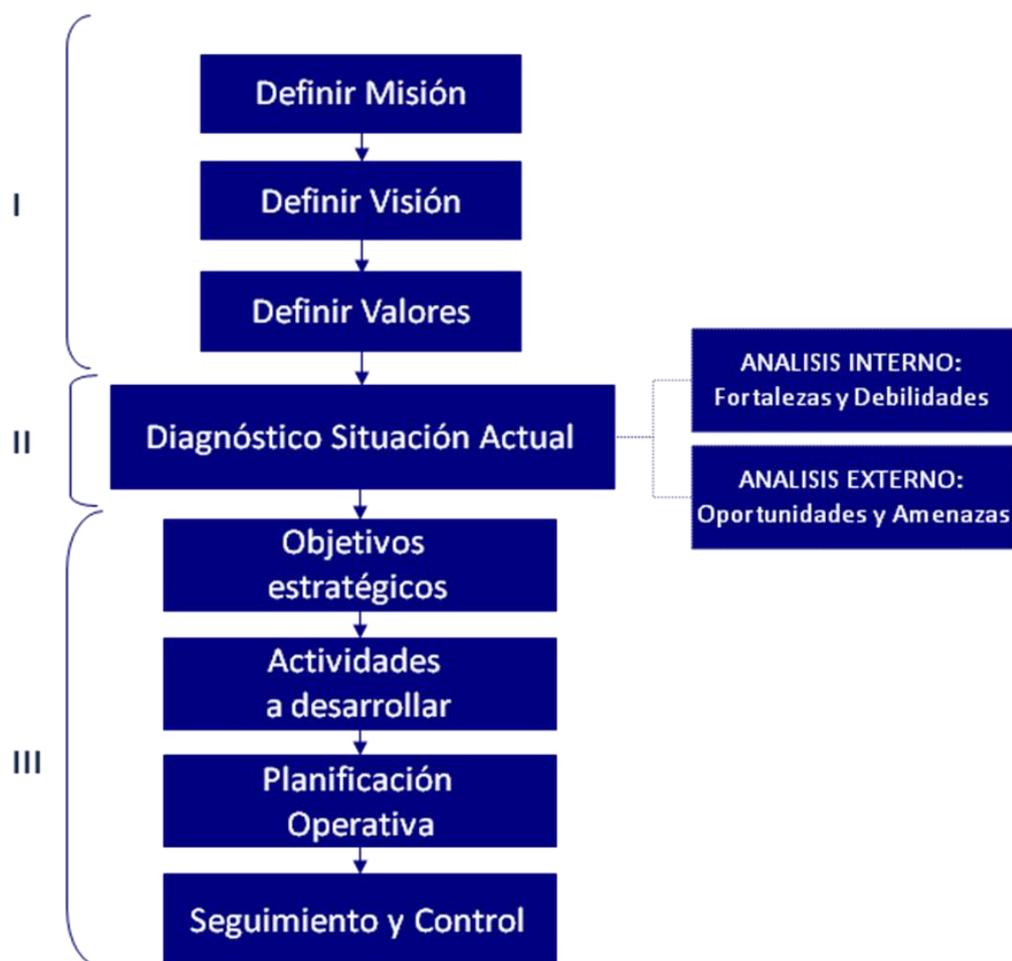
Asimismo, y como cierre del informe, se mencionan los próximos pasos a seguir y se plantean las tareas que se encuentran pendientes para concluir con la elaboración del Plan Estratégico.

ANTECEDENTES

01/12/2010: El DPyE eleva al TSJ el **Informe Nº 11/10**, en el cual propone el **Diseño y Elaboración del Plan Estratégico Quinquenal**.

21/12/2010: El DPyE informa al Presidente la conformación de un equipo interdisciplinario, responsable del desarrollo del proyecto en cuestión, y un plan de trabajo macro (ver esquema adjunto).

Etapas para la Construcción del Plan Estratégico:



22/12/2010: En **Acuerdo N° 4618**, el Alto Cuerpo toma conocimiento del Informe N° 11/10 y de lo actuado por la Comisión de trabajo.

05/08/2011: El equipo interdisciplinario eleva al Alto Cuerpo el informe “Avances del proyecto s/ Diseño y Elaboración del Plan Estratégico Quinquenal”, con la **definición de Misión, Visión, Valores (etapa I) y el Diagnóstico de la Situación Actual - Matriz FODA preliminar (etapa II)**.

A su vez, ese informe propone la realización de un Taller con el objeto de validar y enriquecer la Matriz FODA elaborada para el Poder Judicial (Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades, Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas).



08/09/2011: en **Acuerdo N° 4751**, el Alto Cuerpo aprueba lo actuado por el equipo y autoriza que se prosiga con las pautas proyectadas en el Plan y el Taller programado.

15/12/2011: se elevan las Conclusiones obtenidas en el Taller FODA, y se informa lista de participantes y próximos pasos a seguir.

En ANEXO I de este Informe, se encuentra la Matriz FODA definitiva.

29/02/2012: en **Acuerdo N°4828**, el Alto Cuerpo toma conocimiento de lo informado por los miembros del equipo interdisciplinario.

A partir de marzo y hasta la fecha, se trabajó en la definición de los objetivos estratégicos y de las actividades a desarrollar para la consecución de dichos objetivos.

17/12/2012: Se eleva al Alto Cuerpo, para su conocimiento y aprobación, los avances realizados y próximos pasos a seguir.

PLAN ESTRATÉGICO

Poder Judicial de Neuquén

ESTRUCTURA Y CONTENIDO

La metodología aplicada en la elaboración del Plan Estratégico partió de la fijación de la **misión, visión y valores** del sistema de justicia y, a partir de las mismas, de la determinación de los **grandes objetivos** que quieren alcanzarse mediante el desarrollo del Plan.

Estos grandes objetivos se plasman luego en **objetivos específicos** dentro de los distintos **ejes estratégicos** establecidos. Estos ejes se conciben como grandes líneas de actuación que enmarcan los programas del Plan.

El Plan Estratégico, elaborado hasta el momento, se ha estructurado en los siguientes apartados:

- Misión
- Visión
- Valores
- Principales Objetivos
- Objetivos Específicos por eje estratégico
 - **GESTION DE CALIDAD** en el Servicio de Justicia
 - Gestión y desempeño de los **RECURSOS HUMANOS**
 - Desarrollo de **RECURSOS TECNOLOGICOS**
 - Gestión de **RECURSOS FINANCIEROS**
 - Diseño de **INFRAESTRUCTURA**
 - Gestión de la **COMUNICACION** y acceso a la información
- Programas de Actuación
 - Actividades a desarrollar por eje estratégico
- Próximos Pasos
- Anexo I: Matriz FODA



MISION

La Misión, como razón de ser de una Institución, orienta y delimita las acciones a realizar y proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Luego de los numerosos talleres realizados dentro del equipo de trabajo, y a los ajustes efectuados a partir de la intervención de los Vocales del TSJ, se alcanzó a la siguiente declaración de misión:

MISION DEL PODER JUDICIAL DEL NEUQUEN

***Resolver conflictos con justicia efectiva,
para garantizar el ejercicio y goce de los derechos humanos,
tutelando el proceso democrático.***

Es necesario destacar entonces que los pilares sobre los cuales se basa la existencia del Poder Judicial es la **Resolución de Conflictos**, respetando y defendiendo los **derechos fundamentales de las personas** como **guardián del proceso democrático**.

VISION

Es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones, como consecuencia del cumplir con la Misión.

Es una declaración de cómo queremos que sea reconocido nuestro Poder Judicial en el futuro.

La Visión motiva e inspira, a la vez que le da forma, dirección y coherencia a las acciones de la institución. Invita a la transformación, en tanto expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo.

Como resultado del trabajo grupal efectuado y de las observaciones realizadas por el Alto Cuerpo, se arribó a la siguiente Visión consensuada:

VISION DEL PODER JUDICIAL DEL NEUQUEN

Ser un Poder Judicial independiente:

- ✓ ***Que resulte confiable y accesible***
- ✓ ***Con una adecuada y oportuna capacidad de respuesta a la demanda de la comunidad***
- ✓ ***Comprometido con la mejora continua de su gestión***
- ✓ ***Que propicie el desarrollo permanente de su capital humano, fortaleciendo su idoneidad, conciencia de servicio, compromiso, empatía y capacidad de cambio***
- ✓ ***Que disponga de los recursos suficientes para un funcionamiento apropiado, y los administre de manera eficiente***
- ✓ ***Que facilite el acceso a la información y mantenga una comunicación proactiva y oportuna con la sociedad.***

VALORES

Los Valores son enunciados que **guían el pensamiento y la acción de la gente en una Institución**. Se convierten en **creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones**.

Los valores predominantes en una organización se hacen presentes en todas las actividades, influyendo en las prácticas que van integrando los diversos agentes que



intervienen y en la imagen que de ella se va formando la sociedad en la que se encuentra inmersa.

VALORES INSTITUCIONALES

- ✓ **JUSTICIA:** los miembros del Poder Judicial realizamos de modo constante acciones justas.
- ✓ **LIBERTAD:** tenemos la capacidad de elegir entre el bien y el mal responsablemente. Esta responsabilidad implica conocer lo bueno o malo de las cosas y proceder de acuerdo con nuestra conciencia
- ✓ **INDEPENDENCIA:** realizamos nuestras funciones con autonomía y conciencia organizacional. Nuestros Jueces, en sus decisiones jurisdiccionales, sólo están sometidos a la constitución y a la Ley.
- ✓ **HONESTIDAD:** nos comportamos y expresamos con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.
- ✓ **SOLIDARIDAD:** respondemos favorablemente a las necesidades de nuestro grupo, de nuestro prójimo y colaboramos mutuamente para conseguir un fin común.
- ✓ **EFECTIVIDAD:** actuamos procurando lograr el efecto esperado haciendo uso eficiente de los recursos y procesos.
- ✓ **COMPROMISO:** actuamos con vocación, entrega, responsabilidad e identificación plena con las funciones que desempeñamos.
- ✓ **RESPECTO:** reconocemos, aceptamos, apreciamos y valoramos los derechos de los individuos y de la sociedad.

En la segunda etapa se realizó el Diagnóstico de la Situación Actual a través del análisis interno y externo de la Institución. En esta instancia se identificaron las fortalezas y debilidades, como así también las oportunidades y amenazas del Poder Judicial.

En **Anexo I** se adjunta la Matriz FODA, revisada y ajustada a partir del taller realizado a tal efecto.

Conociendo el punto de partida (a través del diagnóstico de la situación actual), y definida la situación deseada (expresada en la visión), se plantearon los grandes **objetivos** a abordar en el Plan y los **objetivos específicos** por eje estratégico, de forma tal de orientar las decisiones y acciones hacia ese horizonte.

PRINCIPALES OBJETIVOS del Plan Estratégico

- ✓ *Mejorar la calidad del Servicio de Justicia y fortalecer el Sistema de Gestión Judicial.*
- ✓ *Optimizar la gestión y desempeño de los Recursos Humanos.*
- ✓ *Adecuar los recursos a las necesidades de funcionamiento y administrarlos eficientemente.*
- ✓ *Mejorar la gestión de la comunicación y facilitar el acceso a la información.*

OBJETIVOS ESPECIFICOS por Eje Estratégico

GESTION DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE JUSTICIA

1. Prestar un servicio de calidad, próximo al ciudadano.
2. Mejorar el funcionamiento de los Organismos Judiciales (*en términos de gestión: organización y procesos, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, tecnología, información*).
3. Optimizar procesos y circuitos administrativos, con soporte tecnológico y adecuada articulación entre los distintos niveles jerárquicos y áreas involucradas.



4. Asegurar el funcionamiento de mecanismos para la mejora continua.
5. Mejorar el Sistema de Información y establecer un sistema de control de gestión para la toma de decisiones.
6. Establecer una política y procedimientos de ordenamiento, revisión y actualización de la normativa administrativa y jurisdiccional del Poder Judicial, considerando necesidades actuales y futuras.

GESTION Y DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Mejorar, modernizar y explicitar la política, sistemas y herramientas tecnológicas de RR.HH., atendiendo necesidades estratégicas de la Organización y optimizando la gestión del capital humano.
2. Mejorar la política y el proceso de selección de personal para lograr dotar a la Organización de los recursos humanos más adecuados para cada puesto en el momento oportuno.
3. Mejorar la política de capacitación, logrando identificar, priorizar y atender las necesidades actuales y futuras de la Organización.
4. Lograr una mejora en la política y herramientas de desarrollo Organizacional y de carrera del personal.
5. Mejorar la política y herramientas de administración de personal, integrando la orientación al servicio y a la obtención de resultados.
6. Lograr un clima organizacional favorable que contribuya al buen desempeño e identificación del personal con la Organización.

DESARROLLO DE RECURSOS TECNOLOGICOS

1. Adecuar la Infraestructura Tecnológica a las necesidades de la Institución.
2. Mejorar la Integración de bases de datos.
3. Incrementar la Informatización de Organismos que lo requieran para su mejor desempeño.

GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS

1. Fortalecer la Autarquía Financiera del Poder Judicial, incrementando los recursos de manera de asegurar el funcionamiento y la inversión en tecnología y bienes de capital.
2. Promover la capacitación en el proceso de formulación del Presupuesto del Poder Judicial y la comunicación fluida de la situación presupuestaria hacia las áreas de conducción en los distintos fueros y circunscripciones, que permita asegurar la cobertura de sus necesidades y el funcionamiento en un marco de descentralización financiera/contable.

DISEÑO DE INFRAESTRUCTURA

1. Formular un Plan de Infraestructura Judicial, con elaboración de proyectos que permitan obtener financiamiento para su concreción.
2. Adecuar la infraestructura edilicia, propia o alquilada, en función de las estructuras definidas por las reformas procesales en curso, considerando las necesidades del ciudadano y de cada organismo judicial, procurando su adecuado mantenimiento y cumplimiento de normas de higiene y seguridad vigentes.

GESTION DE LA COMUNICACION y ACCESO A LA INFORMACION

1. Establecer una política explícita de comunicación institucional, interna y externa, procurando información permanente y confiable para miembros del Poder Judicial, periodistas y sociedad en general.
2. Transparentar la actividad de gobierno, administrativa y jurisdiccional, facilitando el acceso directo de la población al quehacer judicial



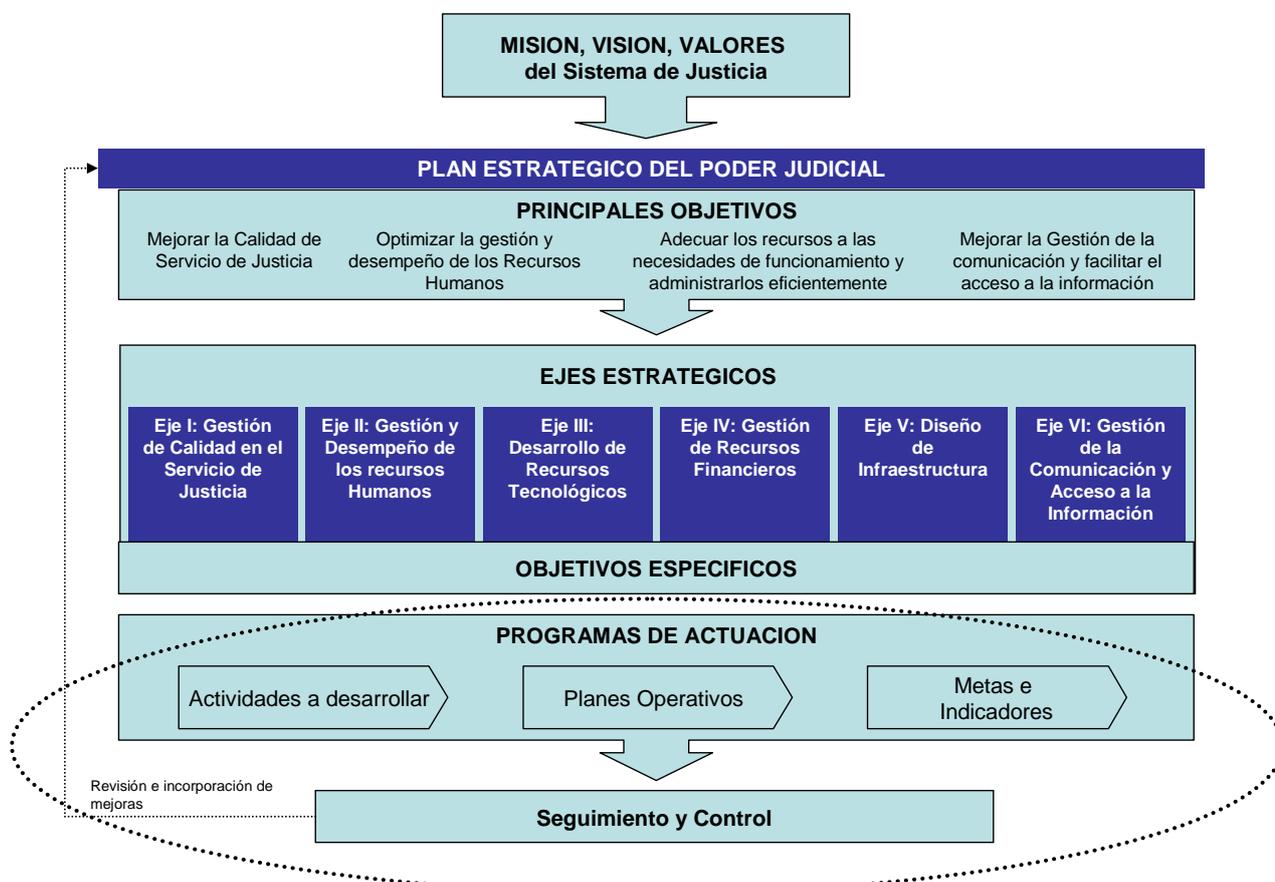
PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

El siguiente paso, y última etapa para la elaboración del Plan Estratégico, consiste en definir un **conjunto de programas de actuación asociados a cada uno de los ejes estratégicos**, que se conciben como necesarios para avanzar en el cumplimiento de los objetivos finales.

Cada eje se plasma en programas, cada programa en actividades concretas, encaminadas a procurar el cumplimiento de los objetivos marcados en los plazos fijados.

Cada actividad contará con un plan operativo, identificando el responsable para llevarlo a cabo, plazos, recursos humanos y materiales asociados, y las metas a alcanzar en ese plazo.

Asimismo, cada uno de estos ejes contará con **indicadores de desempeño**, con la finalidad de llevar a cabo un adecuado seguimiento y control que permita retroalimentar el Plan Estratégico y, en consecuencia, hacer los ajustes y modificaciones que se consideren necesarios.



ACTIVIDADES A DESARROLLAR por Eje Estratégico

(Sujetas a las prioridades que establezca el Alto Cuerpo)

Gestión de Calidad en del Servicio de Justicia

OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ ACCIONES A DESARROLLAR
Mejorar la formulación y comunicación de los objetivos estratégicos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un mecanismo concreto para la comunicación de los planes de gobierno del Poder Judicial (programa de comunicación institucional, elaboración de un Boletín Oficial, apertura del año por parte del Presidente en ejercicio, etc.)
Generar protocolos de actuación de actividades claves y recurrentes, de distintos niveles de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las actividades claves no documentadas y establecer un plan de protocolización, con la participación de referentes de las áreas involucradas.
Rediseñar la forma de gestionar Proyectos Institucionales que involucren a diversas áreas y organismos	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un protocolo de actuación para la gestión de proyectos. Designar directores de proyecto y referentes por área, bajo la coordinación del DPyE.
Optimizar los procesos y circuitos administrativos e integrar herramientas tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un Plan de REINGENIERIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS lentos y burocráticos. En el fuero Civil y fuero Penal, considerar las reformas de los códigos procesales. Asegurar una gestión diferenciada de los ministerios públicos y de organismos del interior. - Documentar los procesos mejorados y aquellos que no cuenten con el procedimiento escrito. - Actualizar y/o mejorar la claridad de los procedimientos que continúan vigentes. - Establecer una sistematización en la revisión y mejora continua de la forma de trabajo. - Elaborar un plan de descentralización administrativa con centralización normativa en aspectos relacionados con la administración de recursos, que incluya capacitación y progresiva delegación de responsabilidades.
Mejorar la proactividad y aprovechamiento de iniciativas de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar herramientas y mecanismos de comunicación de iniciativas de mejora (por ej., Programa de Mejora Continua –buzón de sugerencias, modelo de presentación de proyectos de mejora-) - Elaborar metodologías de recepción y consultas de propuestas de mejora.
Promover e implementar prácticas y herramientas de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> - CAPACITAR a operadores judiciales en prácticas de gestión. Desarrollo de talleres teórico prácticos, pasantías en organismos de gestión administrativa. - Definir estándares e indicadores de gestión, comunicar y establecer un mecanismo para el seguimiento y control. - CAPACITAR a los responsables de la carga de información que impacte en las bases de datos, y reformular si fuera necesario los datos que se cargan.



OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ ACCIONES A DESARROLLAR
Mejorar el Sistema de Información (carga y recuperación de datos)	<ul style="list-style-type: none">- Capacitar a los responsables de la carga de información que impacte en las bases de datos, y reformular si fuera necesario los datos que se cargan.- A través de la Secretaría de Biblioteca y Jurisprudencia, desarrollar en conjunto con la Secretaría de Informática un mecanismo de ágil recuperación de información jurisprudencial- Permitir acceso al sistema de Gestión Judicial, del mismo modo que los letrados acceden al IURIX o DEXTRA para todos los magistrados y funcionarios judiciales.
Mejorar la delegación y control de tareas asignadas, asegurando que no se deleguen funciones que son indelegables	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar protocolos de actuación y elaborar manuales de procedimientos- Capacitar a mando medios en la administración de Recursos Humanos.
Generar/Mejorar planes de contingencia ante fenómenos/emergencias, que limiten la prestación del servicio de justicia.	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar planes de contingencia ante fenómenos naturales que aborden:<ul style="list-style-type: none">o el aspecto socio-sanitario del personal: requerir la colaboración de las áreas médicas.o la prestación del servicio de Justicia: establecer una metodología que contemple los niveles de gravedad del fenómeno (Nivel 1, 2, 3,) y prever el modo de prestación del servicio en forma diferenciada según la gravedad, o su suspensión si correspondiere.- Prever la normalización progresiva, luego de haberse asegurado el bienestar del personal.- Relevar necesidades y mejorar el actual plan de contingencia ante <u>emergencias</u>.
Procurar que toda normativa de gestión, administrativa y jurisdiccional, del Poder Judicial esté permanentemente actualizada.	<ul style="list-style-type: none">- revisar toda la normativa de índole orgánica y administrativa, para adecuarla a las necesidades funcionales.- consultar a todos los organismos judiciales para que identifiquen si las normativas administrativas se encuentran desfasadas de las condiciones de ejercicio de las funciones competentes- organizar el "Digesto Administrativo Digital" por materias, para facilitar la búsqueda de las normas vigentes, y no vigentes, con estrictos orden cronológico.- diseñar un procedimiento de actualización normativa, de modo que sea "único" para todo el Poder Judicial.- corregir las bases que existen de normativa administrativa, para que comprendan todas las modificaciones operadas.- coordinar con las diversas dependencias cuando se produce una variación modificación de disposiciones normativas.

Gestión y desempeño de los Recursos Humanos

OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ ACCIONES A DESARROLLAR
Fortalecer la IDENTIFICACION del personal con la Institución	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer y comunicar política y plan de RRHH alineada con la estrategia de la Organización, tornándola previsible y no-discrecional (confiabilidad). - Establecer plan de desarrollo organizacional (integrar con herramienta de Gestión del Cambio). - Implementar plan de comunicación Organizacional alineado e integrado con política de RRHH (por ej., desempeño). - Desarrollar política e implementar Programa de Salud, Seguridad e Higiene (preventivo y correctivo) - Desarrollar e implementar la Política de Ética del Poder Judicial (con mecanismos de comunicación y disciplinarios que la tornen efectiva)
Mejorar el PROCESO DE INGRESO al Poder Judicial en general, y al puesto de trabajo en particular. Planificar la sucesión de puestos claves.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar proceso de Selección de personal (descripción de puesto, evaluación integral y seguimiento documentado del ingresante) - Desarrollar e implementar programa de introducción/ integración al Poder Judicial para el ingresante, con coordinación 'interdepartamental' y debida documentación - Implementar Programa de Identificación y Sucesión de puestos claves.
Rediseñar política de CAPACITACION y DESARROLLO de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y comunicar Programa de Desarrollo de carrera (revisión de escalafones y de misión y alcance de organismos; revisión de organigramas y puestos de trabajo; rotación). - Establecer clara política de capacitación integrada con necesidades actuales y futuras de RRHH (Planificación de RRHH). - Desarrollar política de capacitación integrada con política y gestión de RRHH (plan anual de capacitación con correspondientes indicadores; consultas sistemáticas a titulares de Organismos; impacto en evaluaciones de desempeño). - Generar una base de datos integrada de RRHH con registro actualizado de capacitación (software; indicadores). - Sistematizar el desarrollo, aprobación y seguimiento de cada programa o plan de capacitación (incluir evaluación específica en el lugar de trabajo; impacto en evaluación de desempeño periódica).
Generar política de INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar Programa de Evaluación de Desempeño (objetivar el desempeño y valor agregado a la Organización). - Establecer herramientas y mecanismos de reconocimiento de logros (nivel grupal/ individual). - Implementar adecuada estructura escalafonaria y remunerativa.
Rediseñar el REGIMEN DISCIPLINARIO para que sea ágil, claro y efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer e implementar un régimen disciplinario ágil, claro y efectivo; y que no permita discrecionalidad en su aplicación e interpretación.



OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ ACCIONES A DESARROLLAR
Estandarizar y optimizar las PLANTAS FUNCIONALES en los diversos organismos.	<ul style="list-style-type: none">- Revisar y adecuar la dotación de organismos (Planificación de RRHH).- Desarrollar 'Plan de contingencias': protocolos de actuación o herramientas de atención de contingencias (Plan de Contingencias).- Implementar sistema de información integral e integrado para la gestión de RRHH, con registro de capital humano de la Organización.- Establecer mecanismos y herramientas efectivas de comunicación en caso de contingencias o circunstancias especiales.
Adecuar la ESTRUCTURA DE LOS ESCALAFONES al funcionamiento actual del Poder Judicial.	<ul style="list-style-type: none">- Actualizar estructura escalonaría actual (y remunerativa).
Promover la sistematización de la gestión del CLIMA LABORAL (medición, plan de acción, seguimiento, mejora continua).	<ul style="list-style-type: none">- Establecer -en el marco de la política de RRHH- el relevamiento del Clima Laboral en los Organismos.- Sistematizar la integración de información referida a cada Organismo y empleado judicial (por ej., evaluación de desempeño, licencias, Salud Ocupacional).- Establecer una sistematizada intervención en Organismos con requerimientos específicos (por ej., herramientas de gestión de conflictos)
Mejorar política de control y gestión del AUSENTISMO.	<ul style="list-style-type: none">- Optimizar la gestión y comunicación del ausentismo: implementación e integración de Programa de Salud Preventivo, integración de herramientas de medición y seguimiento de Clima Laboral; Iniciativas de comunicación (IDEM anteriores)- Implementar herramienta tecnológica y sistema de información integral e integrado para la gestión de RRHH
Fortalecer habilidades de liderazgo	<ul style="list-style-type: none">- Implementar Programa de Capacitación y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Gestión (herramientas de seguimiento, apoyo y comunicación, por ej., Programa de Desarrollo o Apoyo para Titulares-Jefes-Mandos Medios/ Mentoring-Coaching).- Implementar proceso de selección (incorporación de evaluación de habilidades de gestión y liderazgo, en caso de corresponder)
Mejorar la definición de la misión, las funciones y el objetivo de las distintas áreas y sus puestos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">- Revisar y definir misión, visión de cada Organismo, alineado con la Organización Cuerpo (planificación estratégica).- Desarrollar manual de puestos de trabajo.- Implementar Programa de Evaluación de Desempeño, con clara comunicación de objetivos organizacionales y definición de los individuales (alineación estratégica).
Optimizar el desempeño de los RRHH en las dependencias	<ul style="list-style-type: none">- Establecer mecanismos de comunicación de objetivos, evaluación, incentivos y reconocimientos, sanción (IDEM anteriores)- Establecer y comunicar política de RRHH alineada con la estrategia de la Organización

OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ ACCIONES A DESARROLLAR
	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar Programa de Evaluación de Desempeño, con clara comunicación de objetivos organizacionales y definición de los individuales (alineación estratégica). - Desarrollar política e implementar herramientas de optimización de recursos -control de gestión, tableros de mando, integración de herramientas tecnológicas- y mejora continua. - Desarrollar manuales de procedimiento (revisión del mismo) de cada Organismo, incluyendo mecanismos de actualización - Implementar un sistema de información integral e integrado para la gestión de RRHH

Desarrollo de Recursos Tecnológicos

OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ ACCIONES A DESARROLLAR
Adecuar la INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA a las necesidades de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Formalizar políticas de actualización tecnológica para su aprobación por Acuerdo del TSJ - Formalizar planes de contingencia ante la falta de disponibilidad presupuestaria, para su aprobación anual por Acuerdo del TSJ - Definir política del TSJ respecto del uso de la tecnología y la adquisición de la actualización tecnológica necesaria
Promover la ESPECIALIZACION DEL PERSONAL para el mantenimiento de los sistemas informatizados implementados	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar soporte técnico especializado, incluyendo transferencia de conocimiento, y Capacitar al personal - Definir e implementar escalafón de personal con asignación de roles relacionados con la remuneración - Firmar convenio con la Facultad de Informática de la UNC para poner en funcionamiento un Laboratorio de Tecnología aplicada a la Justicia
Mejorar la INTEGRACION DE BASES de DATOS	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición/contratación de infraestructura de comunicaciones - Adquisición de infraestructura de hardware (servidores, almacenamiento, espacio, etc.) - Desarrollar software de interfaces de integración y replicación de información - Desarrollar aplicaciones de explotación de datos (Datamining)
Incrementar la INFORMATIZACION DE ORGANISMOS que lo requieran para su mejor desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar plan de informatización, con prioridades - Adquirir el equipamiento necesario - Desarrollar aplicativos conforme al plan.
Optimizar el USO DEL RECURSO TECNOLÓGICO disponible	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de capacitación del personal en el uso de los recursos (racionalidad y aprovechamiento). - Evaluar periódicamente al personal respecto a la evolución de lo aplicado en el punto anterior.



Gestión de Recursos Financieros

OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ ACCIONES A DESARROLLAR
Incrementar las fuentes financieras (además de la coparticipación federal) para atender gastos de funcionamiento e inversión	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de un proyecto de Ley para diversificar las fuentes financieras establecidas en el artículo 1° de la Ley 1971- Elaboración Proyecto de Ley de creación de un Fondo para desequilibrios/Fondo de Reequipamiento como % de los recursos propios.- Elaboración de protocolo de actuación para Secretarios respecto a la determinación y percepción de Tasas Judiciales y recupero de gastos causídicos.- Capacitación de funcionarios en materia de tasas de justicia.- Control mediante procedimientos de auditoria permanente sobre la determinación y percepción de tasas judiciales y provenientes del régimen de coparticipación.- Actualizar pagina Web e incorporación en ella de aplicativos que faciliten la determinación de tasas de justicia e impresión de comprobantes
Generar un mecanismo de actualización de la normativa relacionada con los recursos propios	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración anual junto con el proyecto de presupuesto de la modificación a la Ley impositiva y al Código Fiscal si correspondiera.- Diseñar una base de datos actualizada de cómo los distintos Poderes Judiciales del país gravan los distintos servicios de justicia.- Seguimiento mensual del comportamiento de los recursos propios y por coparticipación- Trabajar conjuntamente con la Justicia Penal en agilizar los procesos para la subasta de bienes secuestrados en causas penales.
Fortalecer el conocimiento de la situación presupuestaria del Poder Judicial en las áreas de conducción.	<ul style="list-style-type: none">- Implementar un sistema de información integral e integrada para la gestión financiera y presupuestaria.- Realizar informes periódicos sobre ejecución presupuestaria con análisis por programa (Fuero Civil, Fuero penal, etc....)- Definir costos de los distintos tipos de procesos (v.g. Por fuero)- Elaborar indicadores de gestión
Modificar de la Ley de autarquía que nos asegure un mínimo de recursos mensuales Poseer interlocutores en las distintas circunscripciones, con conocimiento de la realidad particular de las mismas	<ul style="list-style-type: none">- Proyecto de Modificación de ley 1971 con transferencia de la doceava parte de los recursos aprobados en el presupuesto en forma mensual- Contar con personal capacitado en las distintas circunscripciones, que actúe como responsables de la administración de recursos.
Definir una política que comunicada correctamente permita definir la estrategia para alcanzar los objetivos planteados en la misma	<ul style="list-style-type: none">- Releva las necesidades de las distintas dependencias y proponer la asignación de recursos en base a las prioridades fijadas por el TSJ

Diseño de Infraestructura

OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ ACCIONES A DESARROLLAR
Procurar inmuebles de mayor superficie que permitan agrupar organismos relacionados.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un registro de inmuebles de superficies importantes y mantenerlo actualizado - Gestionar ante autoridades provinciales o municipales la cesión de terrenos aptos para la construcción de edificios propios - Elaborar un plan quinquenal de obras que incluya la 2° etapa de la Ciudad Judicial de Neuquén y edificios en las circunscripciones judiciales y juzgados de paz
Adecuar los espacios físicos a las normas de higiene y seguridad vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Suscribir acuerdos con el Poder Ejecutivo provincial que permitan la financiación de las obras mencionadas en el punto anterior.
Mejorar el mantenimiento y servicio, preventivo y correctivo, de los edificios propios y alquilados de todas las circunscripciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar la figura de Intendente de edificio o grupo de edificios (según el tamaño) que sea el responsable de la ejecución de planes de mantenimiento preventivo. - Implementar una mesa de ayuda para la gestión y solución del mantenimiento correctivo (urgencia) - Definido el perfil requerido de los auxiliares técnicos ingresantes - Dotar a las circunscripciones del interior de un responsable de mantenimiento y servicios

Gestión de la Comunicación y acceso a la información.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ ACCIONES A DESARROLLAR
Establecer una política explícita de comunicación institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar Protocolos de Comunicación y prensa para la publicación y difusión de noticias y Jurisprudencia Novedosa proveniente de: <ul style="list-style-type: none"> - Tribunal Superior de Justicia - Cámaras Civiles, Penales y Multifueros <ul style="list-style-type: none"> o - Organismos dependientes del TSJ
Fortalecer el Área de Prensa y constituir la como fuente confiable de información para los periodistas	<ul style="list-style-type: none"> - Replantear las competencias y estructura del Área de Prensa - Modificar el reglamento del Área de Prensa y Comunicación del Poder Judicial - Elaborar Base de Datos s/ causas para el Área de Prensa
Transparentar la actividad de gobierno, administrativa y jurisdiccional, facilitando el acceso directo de la población al quehacer judicial	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar reunión de trabajo con Periodistas para elaborar documento sobre sus necesidades y expectativas para con la comunicación del Poder Judicial - Coordinar reunión de trabajo con Magistrados y Funcionarios de distintos fueros e instancias para la evaluación de nuevos canales de información para la difusión de las decisiones judiciales. - Elaborar una revista institucional o Boletín Informativo cuyos textos sean desarrollados por magistrados y funcionarios del Poder Judicial,



OBJETIVOS	ACTIVIDADES/ ACCIONES A DESARROLLAR
	<p>en coordinación con los distintos organismos del Poder Judicial y el Área de Prensa.</p> <ul style="list-style-type: none">- Elaborar folletería sobre: Registro Único de Adopción, Registro de la Propiedad Inmueble, Registro Público de Comercio, Servicio de Orientación Jurídica, Defensorías del Niño y el Adolescente, Oficina de Admisión y Orientación del Fuero de Familia, Juzgado Electoral, Escuela de Capacitación
Lograr que las sentencias / resoluciones y decisiones del Poder Judicial sean inteligibles y accesibles para la comunidad	<ul style="list-style-type: none">- CAPACITAR a magistrados y funcionarios en expresión oral y escrita- CAPACITAR a magistrados y funcionarios en cuestiones inherentes al trabajo periodístico (Evaluar convenio con FOPEA)- CAPACITAR a magistrados en la correcta fundamentación de la sentencias, sobre todo en la parte fáctica.- Establecer foros lingüísticos a través de la web (ver CIJ)- Elaborar un Manual o Glosario de palabras jurídicas- Elaborar un Manual de Procesos Judiciales básicos- CAPACITAR a periodistas en cuestiones procesales
Unificar la imagen institucional y mejorar la señalización y mapa de ubicación de organismos.	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar un Manual de aplicación del logo del Poder Judicial- Unificar formato de avisos publicitarios- Unificar cartelería y señalización- Relevar señalización/cartelería y cubrir las necesidades.
Mejorar el nivel de uso de las herramientas tecnológicas aplicadas a la comunicación.	<ul style="list-style-type: none">- Independizar la información de Prensa de la Página web del Poder Judicial a fin de establecer un entorno que permita una reorganización de la información y la carga de nuevos formatos.- CAPACITAR a magistrados, funcionarios y empleados sobre nuevas tecnologías (Internet, mail, etc.)- Crear micro-sitios para determinados organismos (Escuela de Capacitación, RUA, Registro de la Propiedad Inmueble, Registro Público de Comercio, etc.)- Crear micro-sitios para eventos particulares: cursos especiales, actos eleccionarios, etc.- Ampliar la red de webmail (cada empleado con mail institucional)- Crear y poner en funcionamiento programas de capacitación a distancia (e-learning) que permita llegar a todos los empleados del Poder Judicial.(Campus Virtual)
Mejorar los procesos y vías de comunicación entre los distintos niveles del PJ y otros organismos del estado.	<ul style="list-style-type: none">- Establecer política de comunicación externa e interna (herramientas-responsables: por ej., evaluaciones periódicas, buzón de sugerencias y claro mecanismo de procesamiento.- Simplificar los procesos para la comunicación interna. Difundir y poner a disposición circuitos administrativos internos, asegurando la comunicación bidireccional.

PROXIMOS PASOS

- ✓ El Alto Cuerpo deberá establecer las prioridades en términos de objetivos.
- ✓ A partir de estas prioridades, el Equipo interdisciplinario, coordinado por el DPyE, deberá definir:
 - los programas de actuación y planes operativos (actividades a desarrollar, responsables de ejecutarlas, tiempos, recursos necesarios)
 - las metas e indicadores para el seguimiento de los objetivos
- ✓ Con la aprobación del plan general por el TSJ, se comenzará con la implementación y desarrollo de los distintos planes operativos conforme al cronograma establecido.
- ✓ El DPyE será el responsable de:
 - realizar el seguimiento y control de los indicadores con el objeto de retroalimentar el Plan Estratégico y, en consecuencia, hacer los ajustes y modificaciones que se consideren necesarios,
 - elaborar informes periódicos para el TSJ sobre el grado de avance del plan general.



ANEXO I

MATRIZ FODA DEL PODER JUDICIAL DE NEUQUEN

Análisis Interno: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Eje estratégico: **GESTIÓN** (gestión general y gestión en juzgados)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Decisión política del TSJ de priorizar la Gestión, con énfasis en la mejora.2. Existen antecedentes de iniciativas, formación y compromiso en mejora de la gestión.3. Política de Capacitación en Gestión con implementación progresiva.4. Disponibilidad de herramientas tecnológicas para asistir a la gestión jurisdiccional.5. Existencia de organismos de apoyo de la gestión (por ej.: Planificación, RRHH, Informática, Administración, Auditoría, Capacitación, etc.).6. Coyuntura propicia para el cambio (códigos, nuevo edificio, nuevas formas de hacer las cosas, etc.).	<ol style="list-style-type: none">1. Ausencia en la comunicación de los objetivos estratégicos de la organización.2. Deficiencia en la formulación de los objetivos estratégicos de la organización.3. Falta de protocolos de actuación en actividades claves y recurrentes, de distintos niveles de la organización.4. Falta de definición y comunicación de indicadores de gestión específicos, confiables, que permitan establecer un sistema para la toma de decisiones.5. Falta de coordinación en proyectos que involucran (o debieran involucrar) a diversas áreas y organismos del PJ.6. Existencia de circuitos administrativos lentos, burocráticos y poco eficientes.7. Falta de claridad o documentación o actualización de circuitos administrativos de organismos jurisdiccionales y no jurisdiccionales.8. Falta de integración total de las herramientas tecnológicas de información y comunicación en los procesos internos.9. Delegación poco efectiva de funciones y tareas.10. Organización poco receptiva a propuestas de mejoras.11. No existe sistematización en la revisión y mejora continua de la forma de trabajo.12. Falta gestión diferenciada de los ministerios públicos y de organismos del interior, etc.13. Falta de descentralización de procesos administrativos14. No existen planes de contingencia ante <u>fenómenos naturales</u> que limiten la prestación del servicio de justicia.15. Existen deficiencias en los planes de contingencia ante <u>emergencias</u> que limiten la prestación del servicio de justicia.16. Deficiencia en la gestión del conocimiento.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> 17. Limitada capacitación en prácticas de gestión sustentadas en la ciencia de la administración. 18. Dificultad para obtener información confiable de la actividad jurisdiccional. 19. Existen falencias en la carga o actualización de los datos. 20. Falta de definición de estándares y de indicadores para medir la gestión. 21. Existen procedimientos lentos, burocráticos y poco eficientes, con una deficiente integración de las herramientas tecnológicas.

Eje estratégico: RECURSOS HUMANOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1. Ingresos y ascensos del personal a través de Concursos. 2. Condiciones laborales atractivas y competitivas respecto al mercado. 3. Aceptable formación del personal en las tareas jurisdiccionales. 4. Aceptable compromiso del personal con las tareas asignadas, siendo destacado en algunos sectores. 5. Autonomía en la gestión interna de los organismos. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Falta de política que incentive a la identificación -con impacto en el sentido de pertenencia- con la Institución. 2. Insuficiente política de capacitación y desarrollo de RRHH; falta claridad en proyección de carrera. 3. Deficiencia en el proceso de integración al Poder Judicial en general, y al puesto de trabajo en particular, destinada al ingresante. 4. No se miden ni gestionan de manera sistemática de las actividades de capacitación (evaluación de efectividad en el puesto de trabajo). 5. No hay planificación de la sucesión de puestos claves. 6. Deficiencia en la definición de la misión, las funciones y el objetivo de las distintas áreas y sus puestos de trabajo. 7. Falta de parámetros y herramientas de evaluación de desempeño del personal. 8. Ausencia de política de incentivos y reconocimiento; existen prácticas aisladas poco eficientes. 9. Régimen disciplinario poco claro y efectivo: proceso lento e inadecuado; discrecionalidad en su aplicación e interpretación. 10. Falta estandarización y optimización de las plantas funcionales en los diversos organismos. 11. Estructura de los escalafones poco adecuada para el funcionamiento actual del Poder Judicial. 12. Falta de sistematización de la gestión del clima laboral (medición, plan de acción, seguimiento, mejora continua).



FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none">13. Limitada proactividad y deficiencia en el aprovechamiento de iniciativas de mejora.14. Limitado compromiso con la tarea.15. No hay una cultura de uso racional de los recursos.16. Inexistente comunicación bidireccional.17. Deficiencia en el proceso de ingreso: proceso masivo y poco eficiente, deficiente evaluación de conocimientos y habilidades específicas para el cargo, insuficiente definición del perfil requerido conforme a valores institucionales.18. Deficientes mecanismos y herramientas de evaluación en el período de prueba.19. Deficiente respaldo a titulares de organismos en sus facultades de gestión de la dependencia, especialmente en lo relativo a RRHH.20. Deficiente política de control y gestión del ausentismo.21. Falta efectividad o atención de contingencias referidas a RRHH (por ej. intervenciones del Cuerpo Móvil de agentes y funcionarios).22. Insuficientes habilidades de liderazgo.

Eje estratégico: RECURSOS FINANCIEROS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Disponibilidad presupuestaria mínima.2. Facultad para disponer y administrar los recursos afectados al Poder Judicial, permitiendo la asignación inicial, reestructuración y/o modificación de partidas presupuestarias.	<ol style="list-style-type: none">1. Reducción creciente de la disponibilidad de recursos financieros para el funcionamiento e inversión (v.g. tecnología).2. No hay una actualización de los recursos propios acorde a la evolución de las variables económicas y a necesidades del Poder Judicial.3. Falta de conocimiento del manejo presupuestario en los distintos Organismos.4. Dificultad financiera para dar una respuesta en tiempo y forma a clientes internos y externos.5. Falta de una política que facilite establecer prioridades en la asignación de recursos, considerando particularidades de las diferentes dependencias.6. Desconocimiento del costo real de tramitación de causas, y utilización de dicha información (por ej., actualización de tasas).

RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Construcción de Edificios propios (Proyecto Ciudad Judicial, Edificio sede principal de la V circunscripción).	1. Dispersión de organismos y edificios (inconvenientes de comunicación, organización interna). 2. Espacios físicos con inadecuadas condiciones del trabajo o accesibilidad (tamaño, ventilación, iluminación). 3. Deficiente servicio de mantenimiento de edificios.

RECURSOS TECNOLOGICOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Sistema de gestión judicial informatizado (el 98% de los organismos cuenta con un sistema informático para asistir a su trabajo diario).	1. Falta de asignación presupuestaria que mantenga vigente la inversión en tecnología. 2. Falta de integración de bases de datos. 3. Falta de personal especializado para el mantenimiento de los sistemas informáticos implementados. 4. Falta de redes de datos que vinculen a organismos judiciales de toda la provincia. 5. Existen organismos que aun no cuentan con herramientas tecnológicas para optimizar su gestión (sistemas de gestión, correo electrónico, Internet). 6. Subutilización de tecnología y sistemas informáticos disponibles. 7. Infraestructura tecnológica próxima a la obsolescencia.

Eje estratégico: COMUNICACIONES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Decisión política del TSJ de comunicar los actos. 2. Uso creciente y confiable de herramientas tecnológicas para comunicar (portal web, e-mail). 3. Mejora continua en el acceso a la información por parte de los actores externos, practicas de gobierno electrónico (sistema de consulta de causas, licitaciones, etc.). 4. Participación en comisiones, foros,	1. Falta de una política explícita de comunicación interna y externa. 2. Falta de gestión de la comunicación externa (comunicación proactiva, planificada y coordinada en cuestiones jurisdiccionales y administrativas). 3. Falta de gestión de la comunicación interna (comunicación proactiva, planificada y coordinada en cuestiones jurisdiccionales y administrativas, por ejemplo, cambios de criterios, etc.). 4. Utilización de lenguaje excesivamente técnico que dificulta la comprensión de los procesos judiciales por



<p>juntas federales.</p> <p>5. Comunicación institucional aceptable con la Asociación de Magistrados, Colegios de Abogados y SEJUN.</p>	<p>parte del ciudadano.</p> <p>5. Excesiva burocracia y verticalidad en la comunicación interna. Desconocimiento de los circuitos administrativos internos.</p> <p>6. Deficiencia en la señalización, cartelería y mapa de ubicación de organismos.</p> <p>7. Deficiencias operativas, en todos los niveles de la institución, respecto de la comunicación con otros organismos del estado.</p> <p>8. Subutilización de las herramientas de comunicación disponibles.</p>
---	---

Eje estratégico: EVOLUCION NORMATIVA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Participación activa del Poder Judicial en los procesos actuales de reforma de Códigos Procesales del fuero Civil y Penal.</p>	<p>1. Reglamentación administrativa desactualizada (ej.: Ley orgánica, reglamento de justicia, etc.) para la dinámica del Poder Judicial.</p>

Análisis Externo: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas relaciones laborales con el gremio y disminución de la conflictividad. 2. Desarrollo del Convenio Colectivo de Trabajo. 3. Reforma de Códigos Procesales y tratamiento de nuevas leyes (evolución normativa). 4. Predisposición de la sociedad a la utilización de herramientas de gobierno electrónico. 5. Predisposición de la sociedad al cuidar y preservar el medio ambiente. 6. Mayor interés de la sociedad en participar en temas judiciales. 7. Necesidad de la sociedad de creer en el sistema de justicia. 8. Creciente interacción de sectores privados, públicos y ONG's. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de escenario producido por la aprobación de un nuevo estatuto de SEJUN que les permite representar a todos los niveles de funcionarios. 2. No se observa predisposición del Poder Legislativo a los reiterados reclamos de incremento de ingresos para el Poder Judicial, generando resultados negativos en los dos últimos ejercicios (2009-2010). 3. Oposición del Colegio de Abogados al incremento de tasas que permitan generar ingresos genuinos para el Poder Judicial. 4. Insuficiente coparticipación federal para cubrir razonablemente el aumento de demanda de servicios y el efecto inflacionario. 5. Incremento de la conflictividad y de la litigiosidad. 6. Deficiencia en instituciones externas que se relacionan con el Poder Judicial (bancos, penitenciarías, salud y desarrollo social, etc.). 7. Cambios tecnológicos continuos, que provocan rápida obsolescencia. 8. Crisis de valores en la sociedad: objetivos poco claros, carencia de vocación de servicio, de cultura del trabajo y compromiso laboral, etc. 9. Impacto social de la información periodística en la credibilidad y prestigio del Poder Judicial 10. Alto índice de corrupción. 11. Demora en la cobertura de vacantes que se generan en cargos que deben ser designados por órganos ajenos al Poder Judicial. 12. Aumento de la exclusión social. 13. Aumento de la complejidad de la demanda social.