



Archivos de
Planificación
Estratégica

ARCHIVOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | **Presentación** Moebius. *Un archivo de Planificación Estratégica del Poder Judicial de la Ciudad* / **Introducción** *Planificación Estratégica Consensuada* / **Estudio de caso** *Planificación Estratégica Consensuada de la Ciudad* / **Columna** *Planificación y prospectiva: no los une el amor sino la necesidad* / **Dossier** *Herramientas para planificar* / **Jornadas de Planificación Estratégica y Red de Planificadores Federales** / **La Red y FORUM Cooperación** / **Columna** *Experiencias en el desarrollo de Manuales de Identidad Visual en el ámbito del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires* / **Columna** *Planificación Estratégica en el Poder Judicial de Brasil* / **Columna** *La importancia de la Comunicación Visual para la Planificación Estratégica en el ámbito judicial* / **Columna** *La importancia de la Cooperación en los procesos de Planificación Estratégica Consensuada* / **Entrevista** Carlos Mas Velez

DIRECCIÓN INSTITUCIONAL

Dr. Carlos Mas Velez

EDICIÓN GENERAL

Arq. Jorgelina Paola Delgado

EDICIÓN EJECUTIVA

Dra. Mariana Pittaluga

DISEÑO EDITORIAL

Dg. Ezequiel Posse

PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Dg. Paula Sánchez Piro

CORRECCIÓN DE CONTENIDOS

Dra. Sara de la Peña

Prof. Lucas King

Dr. Santiago Genovesi

AGRADECIMIENTOS

Dr. Sergio Gargiulo

Secretaría de Apoyo Administrativo

Jurisdiccional del CM CABA

Moebius es una publicación producida por la Oficina de Identidad Institucional y Comunicación del Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

PRESIDENCIA DEL CENTRO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dr. Carlos Mas Velez

SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN

Mg. Inés Selwood

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dr. Juan José Pi de la Serra

DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INSTITUCIONALES E INVESTIGACIÓN

Mg. Álvaro Herrero

DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, ACCESO A JUSTICIA Y DERECHOS UNIVERSALES

Mg. Jessica Malegarie

DIRECCIÓN DE RR. II. E INVESTIGACIÓN

Dra. Fabiana Bello

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Dr. Alejandro Guede

PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA JUSTICIA

Lic. Julián D'Angelo

OFICINA DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN

Arq. Jorgelina Paola Delgado



CENTRO DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

REDES:

Yt: @CentrodePlanificacion

Spfy: @centrodeplanificacion

In: @cpe.cmca

X: @cpecaba

Ig: @cpe.cmca

Tk: @cpe.cmca

/01. CONTENIDOS

Presentación | 04

Moebius. Un archivo de Planificación Estratégica del Poder Judicial de la Ciudad

por Juan José Pi de la Serra

Introducción | 06

Planificación Estratégica Consensuada
por Carlos Mas Velez

Estudio de caso | 15

Planificación Estratégica Consensuada de la Ciudad

por Jorgelina Delgado

Columna | 19

*Planificación y prospectiva:
no los une el amor sino la necesidad*
por Gustavo Blutman

Dossier | 21

Herramientas para planificar
por Jorgelina Delgado

Jornadas | 26

Jornadas de Planificación Estratégica y Red de Planificadores Federales
por Juan José Pi de la Serra

Columna | 30

Experiencias en el desarrollo de Manuales de Identidad Visual en el ámbito del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires
por Ezequiel Posse

La Red y FORUM | 32

Cooperación institucional
por Lucas King

Columna | 37

Planificación Estratégica en el Poder Judicial de Brasil
por Elaine Nóbrega Borges

Columna | 40

La importancia de la Comunicación Visual para la Planificación Estratégica en el ámbito judicial
por Mariana Pittaluga

Columna | 43

La importancia de la coopección en los procesos de la Planificación Estratégica Consensuada
por Hernán Lobosco

Entrevista | 45

Carlos Mas Velez
por Jorgelina Delgado,
Mariana Pittaluga y Ezequiel Posse

PRESENTACIÓN

por Juan José Pi de la Serra

Director del Centro de Planificación Estratégica
del Consejo de la Magistratura de la CABA

MOEBIUS. UN ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PODER JUDICIAL DE LA CIUDAD

El concepto de “Moebius” se originó a partir de la superficie topológica descubierta por el matemático y astrónomo alemán August Ferdinand Möbius en 1858.

La superficie de Moebius es una figura bidimensional única que tiene la propiedad especial de ser no orientable y tener solo un lado y un borde.

Este concepto matemático ha sido utilizado como metáfora en diversos campos, como la filosofía y el arte, para representar la idea de la continuidad, la unión y la conexión entre diferentes elementos que en apariencia podrían parecer opuestos o separados.

El concepto de Moebius y su naturaleza continua y conectada se vinculan con la idea de una planificación estratégica integral y adaptable, que busca comprender y abordar todos los aspectos relevantes para lograr los objetivos organizacionales y responder a los desafíos y oportunidades del entorno.

El objetivo de este archivo, entonces, es generar y documentar contenido teórico y práctico. Por un lado, presenta artículos que ofrecen análisis rigurosos, investigaciones actualizadas y enfoques estratégicos innovadores, lo que permite a los lectores comprender a fondo los conceptos y tendencias actuales en el campo de la Planificación. Por el otro, se brindan estudios de caso, entrevistas y recursos prácticos que ofrecen ejemplos concretos,

experiencias reales y herramientas aplicables, lo que permite a los lectores aprender y aplicar los conocimientos de planificación estratégica de manera efectiva.

Este material compila el trabajo elaborado por el área del Centro de Planificación Estratégica del Poder Judicial de la CABA y propone brindarlo a la comunidad, profesionales, directivos y estudiantes interesados en desarrollar y mejorar sus habilidades en este ámbito o en temáticas relacionadas. Su enfoque principal es proporcionar información actualizada, análisis exhaustivos y mejores prácticas en el ámbito de la planificación estratégica.

Además, se fomenta activamente la interacción y participación de los lectores creando así un ambiente de aprendizaje colaborativo. Al promover la participación se busca enriquecer el conocimiento colectivo sobre la planificación estratégica y fomentar el intercambio de ideas y perspectivas.



INTRODUCCIÓN

por Carlos Mas Velez

Presidente del Centro de Planificación Estratégica
del Consejo de la Magistratura de la CABA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONSENSUADA

El Plan Estratégico Consensuado (PEC) representa un esfuerzo ambicioso coordinado por distintos actores clave del ámbito del Poder Judicial, quienes se unen para dar forma a su diseño.

El Plan Estratégico Consensuado (PEC) representa un esfuerzo ambicioso coordinado por distintos actores clave del ámbito del Poder Judicial, quienes se unen para dar forma a su diseño.

Llevar a cabo este proyecto significa definir de qué modo se construye una visión de la Justicia de la Ciudad haciendo hincapié en dos ejes: la mejora del servicio de justicia para la ciudadanía y contribuir en la transformación del Consejo de la Magistratura en un administrador eficiente en apoyo de la labor institucional y jurisdiccional.

La puesta en marcha de un PEC permite generar un espacio para obtener acuerdos alrededor de la definición de un proyecto global de Justicia para la Ciudad, en base a la reflexión, la apertura, la flexibilidad y la pluralidad.

En lo que refiere específicamente al Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, la historia de la planificación estratégica puede ser detallada en cuatro etapas, no obstante cabe aclarar que estas no necesariamente deben ser entendidas como correlativas o sucesivas cronológicamente, por el contrario, son cuatro fases que en el devenir de los años se entrelazan,



avanzan en forma simultánea y lo que es más importante, se retroalimentan y enriquecen las unas a las otras.

- Consolidación o Fortalecimiento Institucional
- Desarrollo de la planificación estratégica en el ámbito local
- Planificación Estratégica a nivel Nacional
- Constitución de una red de planificadores federales

Al ser convocados, la Consolidación o Fortalecimiento Institucional se hizo imperativa para dar los primeros pasos a fin de enfrentar un problema esencial, el de la identidad, ya que hasta ese momento el Poder Judicial de la CABA era confundido con el de la Nación. Por ello fue fundamental establecer una base sólida que lo distinga y fortalezca su posición y capacidad para brindar un servicio de justicia eficiente y claro a la ciudadanía.

En este sentido, desde sus inicios el Centro de Planificación Estratégica se caracterizó por conformar un equipo de fuerte carácter interdisciplinario incluyendo abogados, sociólogos, licenciados en arte, historiadores y un equipo de Diseño Gráfico. Este último tuvo como una de sus tareas iniciales definir los elementos identitarios como el color, la tipografía, la composición y estructura gráfica, que permitirían identificar a las oficinas y a todas las dependencias del Poder Judicial local.

En 2005, el Consejo de la Magistratura aprueba y presenta un primer documento base con el propósito de aprender de la experiencia de instituciones de mayor antigüedad, a fin de fortalecer la imagen del Consejo de la Magistratura de la Ciudad. Para lograr este objetivo, se convocaron a treinta y cinco instituciones, las cuales fueron:

Argentina Justicia - ARGENJUS; Asociación Argentina de Arquitectura para la Justicia - ARQUIJUS; Asociación Civil Justicia Democrática; Asociación Civil Urbe et Ius; Asociación de Derecho Administrativo de la Ciudad de Buenos Aires; Asociación de Empleados del Poder Judicial de la Ciudad; Asociación de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - MAFUCABA; Asociación de Mujeres Jueces de Argentina; Centro de Estudios para la Calidad en el Servicio de Justicia - GESOC; Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires; Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires; Colegio de Magistrados, Integrantes del Ministerio Público y Funcionarios del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Colegio Público de Abogados de la Capital Federal; Conciencia; Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia - FORES; Foro del Sector Social; Fundación Contemporánea; Fundación de Estudios para la Justicia - FUNDEJUS; Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; Procuración General de la Ciudad; Subsecretaría de Justicia Instituto de Ciencia Política y Constitucional de la Sociedad Científica Argentina; Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales - INECIP; Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires; Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires; Tribunal Superior de Justicia; Ministerio Público de la Defensa; Ministerio Público Fiscal; Ministerio Público Tutelar; Fuero Contencioso Administrativo y Tributario; Fuero Contravencional y de Faltas; Consejo de la Magistratura; Consejo Asesor Honorario del Plan Estratégico; Proveer Información Ciudadana Asociación Civil; Secretaría Permanente del Consejo Federal de la Función Pública; Unidos por la Justicia; Unión de Empleados de la Justicia de la Nación - UEJN; Universidad de Belgrano - Facultad de Derecho; Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas; Universidad de Buenos Aires - Facultad de Derecho; Universidad de Buenos Aires - Rectorado; Universidad de Morón; Universidad del Museo Social Argentino - Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas; Universidad

del Salvador - Facultad de Ciencias Jurídicas; Universidad Nacional de General San Martín.

Este primer trabajo se construye a partir de dos aportes fundamentales: por un lado el análisis de la documentación de base, proporcionada por distintas áreas del Consejo de la Magistratura y las entrevistas realizadas, que funcionaron como antecedentes para la elaboración del Diagnóstico y por otro, las entrevistas a Consejeros y Funcionarios, como informantes claves para la realización de este trabajo inicial.

Los resultados de este documento se editan y publican por el Centro de Planificación Estratégica, en el número "0" bajo el título de "Primer Diagnóstico de Aproximación de Fortalezas y Debilidades 2005. Plan Estratégico Trienal". De este modo se logra construir una reflexión concertada y un lenguaje común entre todos los actores participantes: estructurando el documento a partir de una

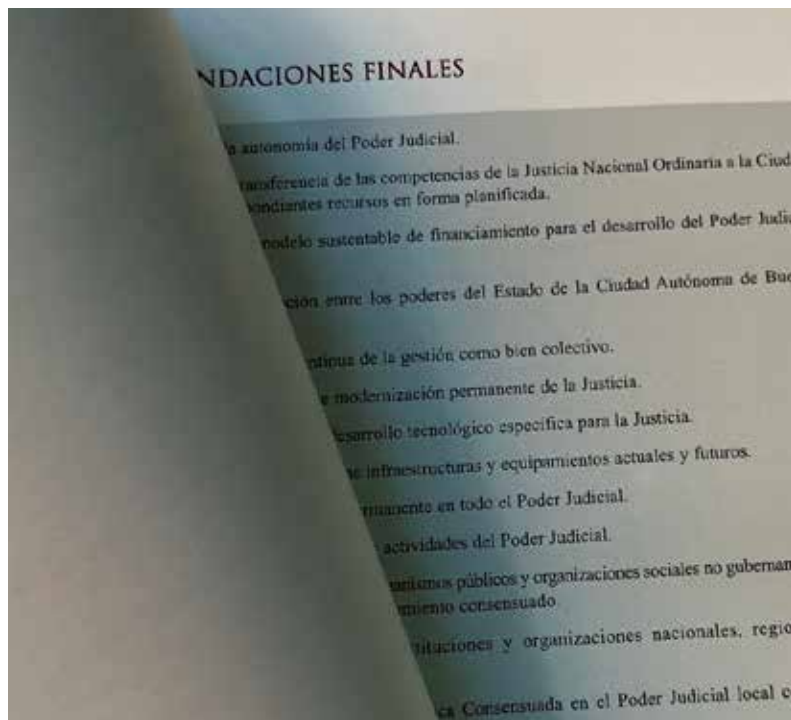
enumeración primaria de fortalezas y debilidades del Consejo de la Magistratura en general y de cada una de las áreas que lo integran.

Una vez actualizadas y proyectadas las tareas necesarias explicitadas en el primer documento se sentaron las bases para construir lo que serían los dos primeros planes estratégicos: el Primer PEC del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires y el Primer PEC de la Justicia de la Ciudad, ambos aprobados en 2007, y que figuran en las publicaciones I y II del Centro de Planificación Estratégica.

En cuanto al plan de la Justicia de la Ciudad, las instituciones referidas se comprometieron con el seguimiento de las tareas propuestas y en relación al Plan del Consejo, tanto los consejeros como los funcionarios se involucraron en la puesta en marcha.

De esta manera, a partir de 2008 se conformaron los equipos de trabajo de los proyectos y programas, ampliándose el espacio de planificación no sólo al





personal jerárquico, sino también a todos aquellos que pudieran contribuir con sus conocimientos sobre cuestiones específicas, sumándose así más de ciento cincuenta personas a esta nueva fase de trabajo.

Una vez constituida esta herramienta participativa en el ámbito local del Consejo de la Magistratura y generado en forma consensuada este lenguaje en común, el desafío siguiente pasó por otorgar al modelo de funcionamiento una flexibilidad que garantizara un espacio dinámico y operativo para comenzar a trabajar en la incorporación de los Juzgados locales, y así avanzar en el desarrollo de la planificación estratégica en el Poder Judicial de la Ciudad como un espacio plural, multisectorial e interdisciplinario.

Así es como en 2010 el Consejo de la Magistratura aprueba el Programa de Planificación para la Jurisdicción y faculta al Centro de Planificación Estratégica para continuar con la experiencia. Se comenzó entonces con una prueba piloto de PEC que constó de dos partes:

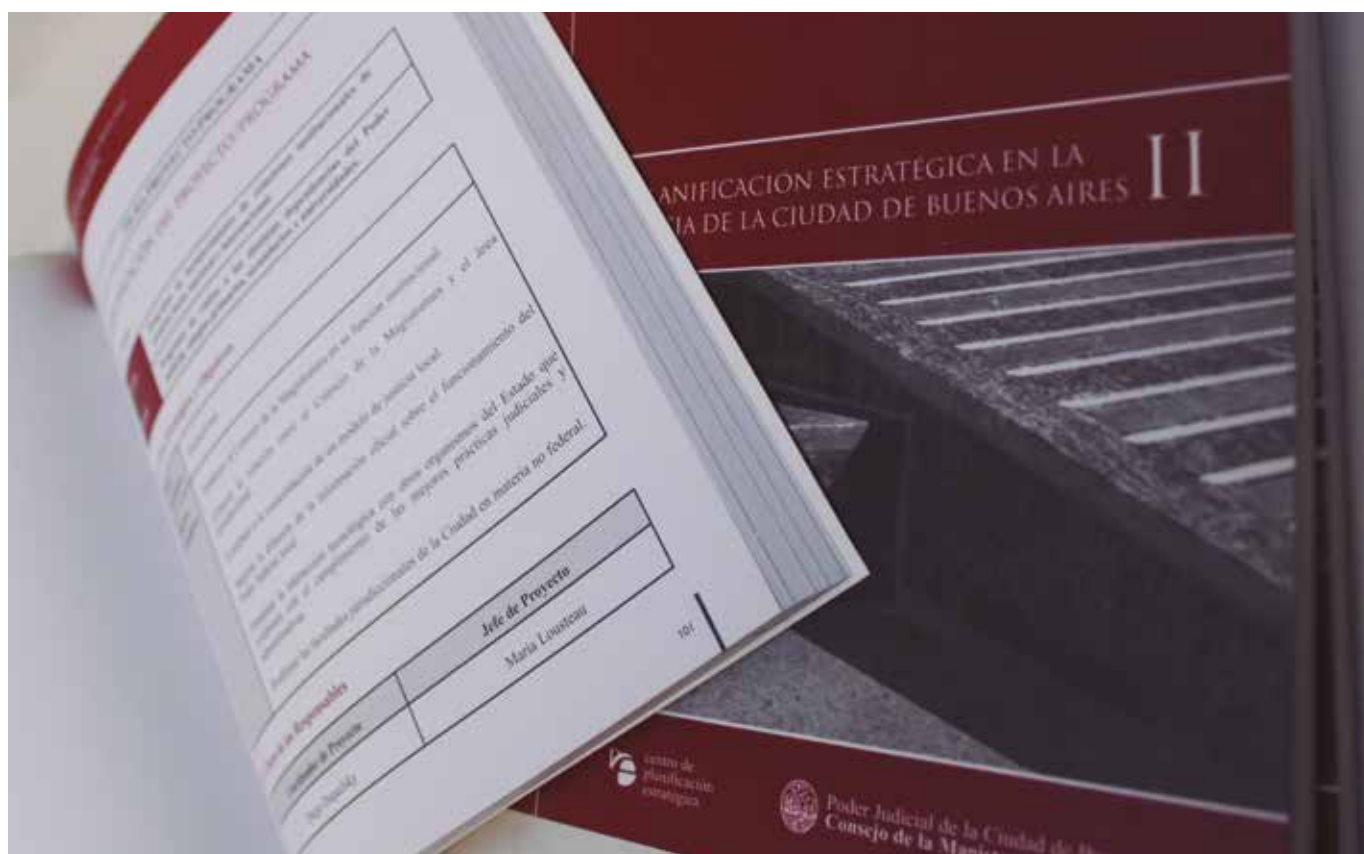
- un marco teórico conceptual de la planificación que se transfiere a los integrantes de los juzgados a través de capacitaciones brindadas por el personal del Centro.
- La construcción del PEC.

De este trabajo surge la publicación N° III del Centro sobre el PEC en la Justicia de la Ciudad, de 2011, que abarca los planes estratégicos de los Juzgados 1 y 14 del Fuero Contencioso, Administrativo y Tributario y la Sala II de la Cámara del mismo fuero, en donde cada dependencia deja su propia impronta a cada proceso planificador.

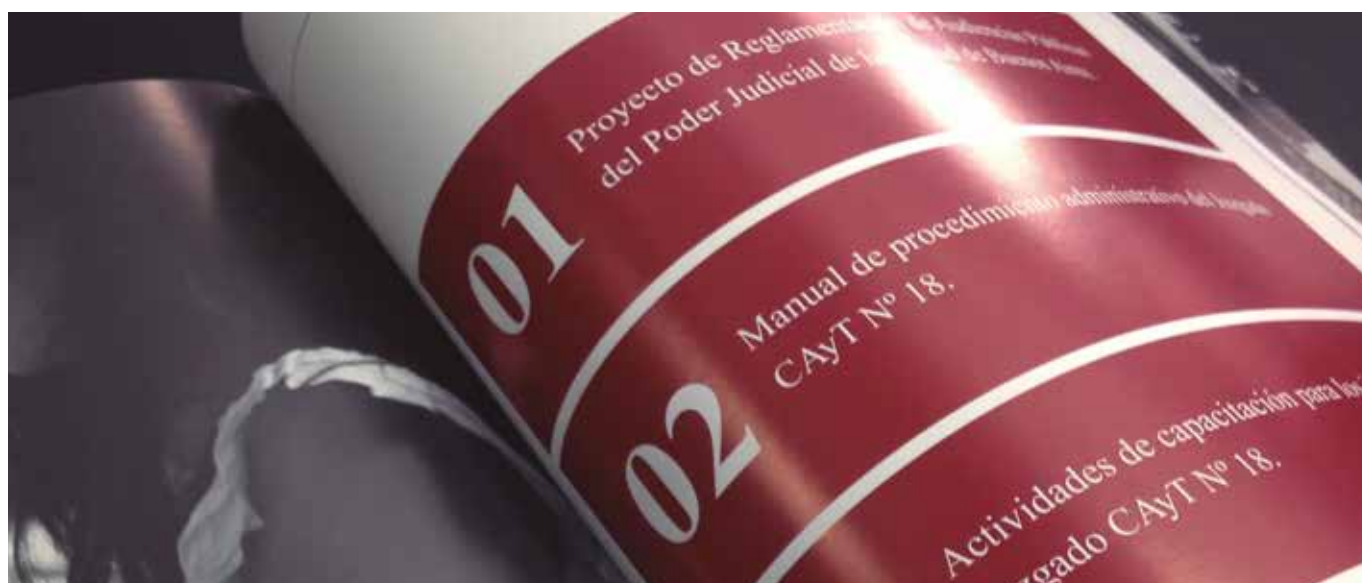
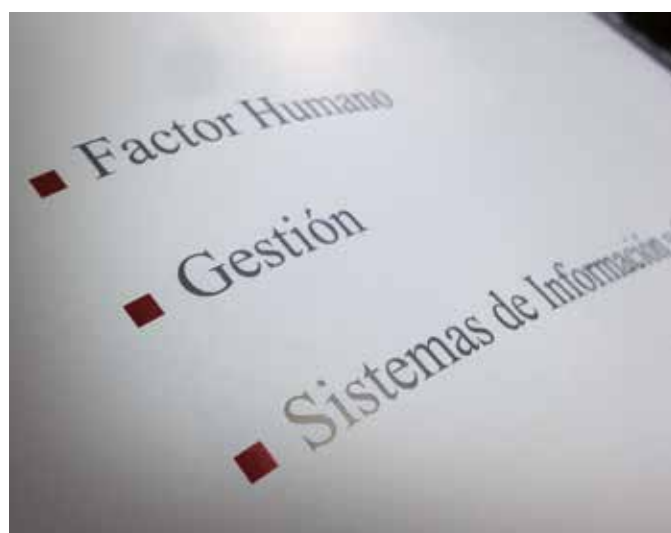
El Centro de Planificación Estratégica continúa avanzando en el proceso de desarrollo metodológico en el ámbito de la Justicia de la Ciudad, en diversos Juzgados y en 2015, 2016 y 2019 se editan respectivamente, las publicaciones IV, V y VI de la planificación en la Justicia de la CABA.

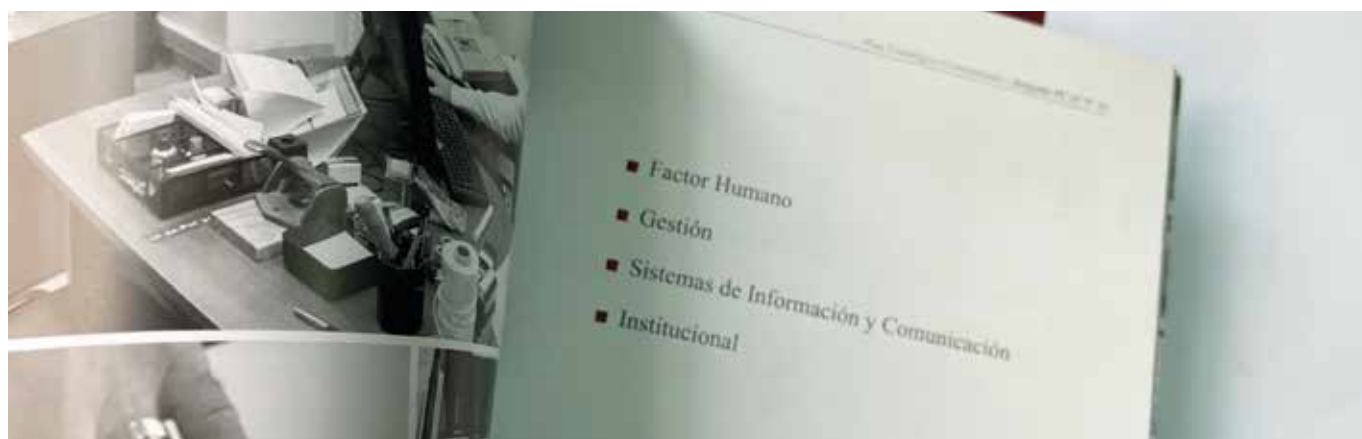
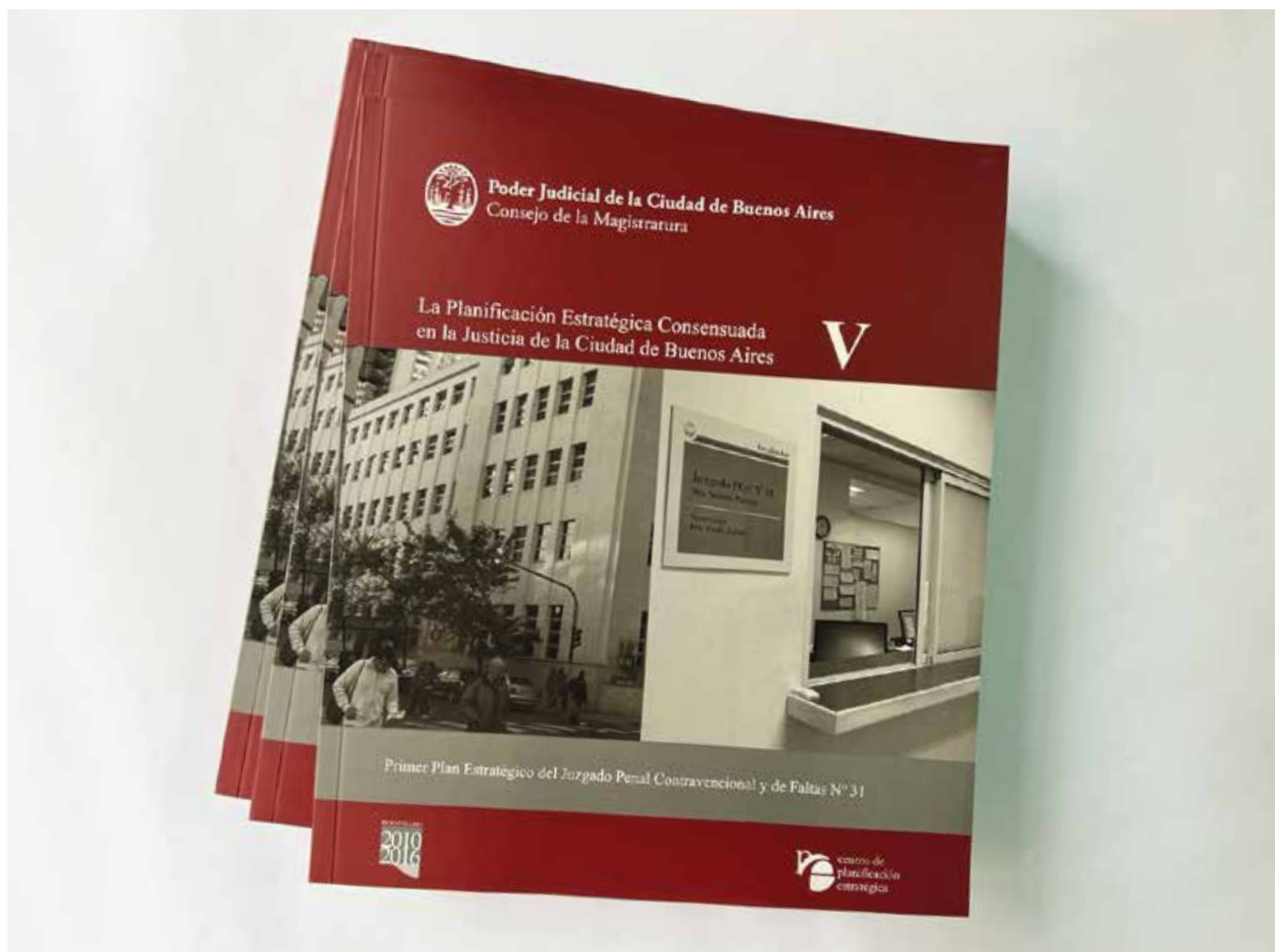
Al tratarse de una herramienta cuyo principio es la obtención del consenso de los participantes, el PEC se constituye en un espacio con un alto grado de legitimación tanto al interior de la institución como para la sociedad y contribuye y retroalimenta el objetivo inicial de Consolidación Institucional, actuando al mismo tiempo como un ámbito natural donde circula la información para futuros desarrollos que se emprendan.

El resultado final de una planificación no se plantea como un producto de administración de justicia ideal; por el contrario, lejos de ser un producto perfecto, lo que se abre es un escenario de aspectos posibles de ser alcanzados, junto a las perspectivas y metas para lograrlo.











ESTUDIO DE CASO

por *Jorgelina Delgado*

*Arquitecta, Coordinadora de la Oficina de
Identidad Institucional y Comunicación del Centro
de Planificación Estratégica del Consejo de la
Magistratura de la CABA*

PRIMER PLAN ESTRATÉGICO CONSENSUADO DEL CONSEJO DE LA MAGISTRATURA DE LA CABA

El primer plan estratégico consensuado del Consejo de la Magistratura fue elaborado por la Dirección de Planificación Estratégica en 2007 en el cual se desarrolló un diagnóstico de fortalezas y debilidades, se establecieron la visión y las líneas estratégicas y se plantearon los objetivos y los proyectos y programas.

El primer plan estratégico consensuado del Consejo de la Magistratura fue elaborado por la Dirección de Planificación Estratégica en 2007 en el cual se desarrolló un diagnóstico de fortalezas y debilidades, se establecieron la visión y las líneas estratégicas y se plantearon los objetivos y los proyectos y programas.

Las fortalezas y debilidades se definen durante la etapa de Diagnóstico de un plan estratégico. Establecerlas ayuda a la organización al ajuste y mejora de su plan, maximizando sus posibilidades de éxito.

Se refieren a los aspectos internos de dicho plan que pueden influir en su éxito o fracaso. Estas dos categorías son elementos críticos para evaluar la viabilidad y la eficacia de la estrategia diseñada.

La visión es una declaración inspiradora y a largo plazo que describe la imagen futura que una organización aspira a alcanzar. Es una descripción clara y concisa de cómo la organización visualiza su futuro ideal, basado en sus valores fundamentales, metas y aspiraciones. La visión proporciona una dirección unificadora y establece una imagen convincente del éxito que la organización busca lograr. Es un elemento esencial en la formulación de estrategias, ya que guía y motiva a todos los miembros de la organización hacia un objetivo común.

Las líneas estratégicas son los pilares o áreas clave de enfoque que guían la implementación de un plan estratégico. Son declaraciones de alto nivel que definen las direcciones principales en las que una organización debe concentrar sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas líneas

estratégicas desglosan la estrategia general en áreas específicas y proporcionan una estructura para la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Los objetivos son metas específicas y medibles que una organización se propone alcanzar en un período determinado para cumplir su visión y llevar a cabo su estrategia. Estos objetivos proporcionan una dirección clara y un propósito concreto a la implementación de la estrategia, ayudando a enfocar los esfuerzos de la organización y medir su progreso hacia el logro de resultados deseables.

Los proyectos y programas son componentes vitales en la implementación de un plan estratégico. Los proyectos abordan objetivos específicos y temporales, mientras que los programas agrupan proyectos relacionados para lograr objetivos estratégicos más amplios. Ambos son esenciales para ejecutar de manera efectiva la estrategia de una organización, gestionando recursos y esfuerzos de manera coherente y enfocada.

CASO

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Se definieron las fortalezas y debilidades a nivel general y por áreas administrativas, siendo estas: Departamento de Prensa y Relaciones Públicas; División de Ceremonial y Protocolo; Centro de Formación Judicial; Departamento de Mesa de Entradas; División de Estadísticas Judiciales; Departamento de Recursos Humanos; Dirección de Asuntos Jurídicos; Dirección de Auditoría; Secretaría de la Comisión de Administración y Financiera; Dirección de Infraestructura y Obras; Departamento de Tecnología e Informática; Dirección de Apoyo Operativo (Archivo y Depósito; Biblioteca y Oficina de Jurisprudencia); Dirección de Compras y Contrataciones; Dirección de Programación y Administración Contable; Secretaría de la Comisión de Disciplina y Acusación; Secretaría de la Comisión de Selección de Jueces, Juezas e integrantes del Ministerio Público; Secretaría Técnica; Departamento de Coordinación Ejecutiva; y Secretaría del Comité Ejecutivo.

VISIÓN

El Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, afianzado en los valores constitucionales, se propone alcanzar la más alta calidad institucional en el desarrollo de sus funciones con idoneidad, transparencia y celeridad, impulsado por la actualización y perfeccionamiento permanente de sus funcionarios y empleados.

El aporte del organismo a la concreción de la autonomía plena de la Ciudad se construye consolidando la identidad y fortaleciendo la independencia del Poder Judicial.

La planificación de políticas públicas modernas, sustentables y accesibles deberá generar una mejora constante del servicio de justicia y fomentar un espíritu colectivo de cooperación institucional.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

A partir del establecimiento de las fortalezas y debilidades, se plantearon líneas estratégicas de trabajo:

- Institucional
- Gestión
- Infraestructura
- Sistemas de información y comunicaciones

OBJETIVOS

Se definieron objetivos para cada área estratégica, siendo: Institucional; Gestión; Infraestructura; Sistemas de Información y Comunicaciones.

Por ejemplo, uno de los objetivos institucionales fue el de “Fortalecer al Consejo de la Magistratura en su función institucional”.

PROYECTOS Y PROGRAMAS

En relación con cada objetivo, se definieron proyectos y programas. Por ejemplo, el objetivo de “Fortalecer al Consejo de la Magistratura en su función institucional” se tradujo en el proyecto y programa de “Programa de fortalecimiento de relaciones institucionales de carácter local, nacional e internacional”.

Con las etapas de diagnóstico y pronóstico cumplimentadas, se inicia la etapa de implementación, en la cual se estableció un sistema de indicadores.

Un sistema de indicadores en un plan estratégico es un conjunto estructurado y medible de métricas y parámetros utilizados para evaluar y monitorizar el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos de una organización. Estos indicadores son herramientas clave para medir el desempeño, identificar áreas de mejora y asegurar que la implementación de la estrategia esté en línea con la visión y metas de la organización. Los componentes esenciales de un sistema de indicadores en un plan estratégico son:

Relevancia: Los indicadores deben estar directamente relacionados con los objetivos estratégicos establecidos en el plan. Deben reflejar áreas críticas de éxito y ser capaces de proporcionar información valiosa sobre el progreso hacia la realización de la estrategia.

Medibilidad: Los indicadores deben ser cuantificables y capaces de ser medidos de manera objetiva. Esto asegura que los resultados sean tangibles y permitan comparaciones claras en diferentes momentos.

Específicos: Los indicadores deben estar formulados de manera precisa para evitar ambigüedades. Deben responder a preguntas específicas y proporcionar información clara y útil.

Coherencia: Los indicadores deben ser coherentes entre sí y estar alineados con la estrategia general de la organización. Deben cubrir diferentes áreas relevantes y no deben entrar en conflicto.

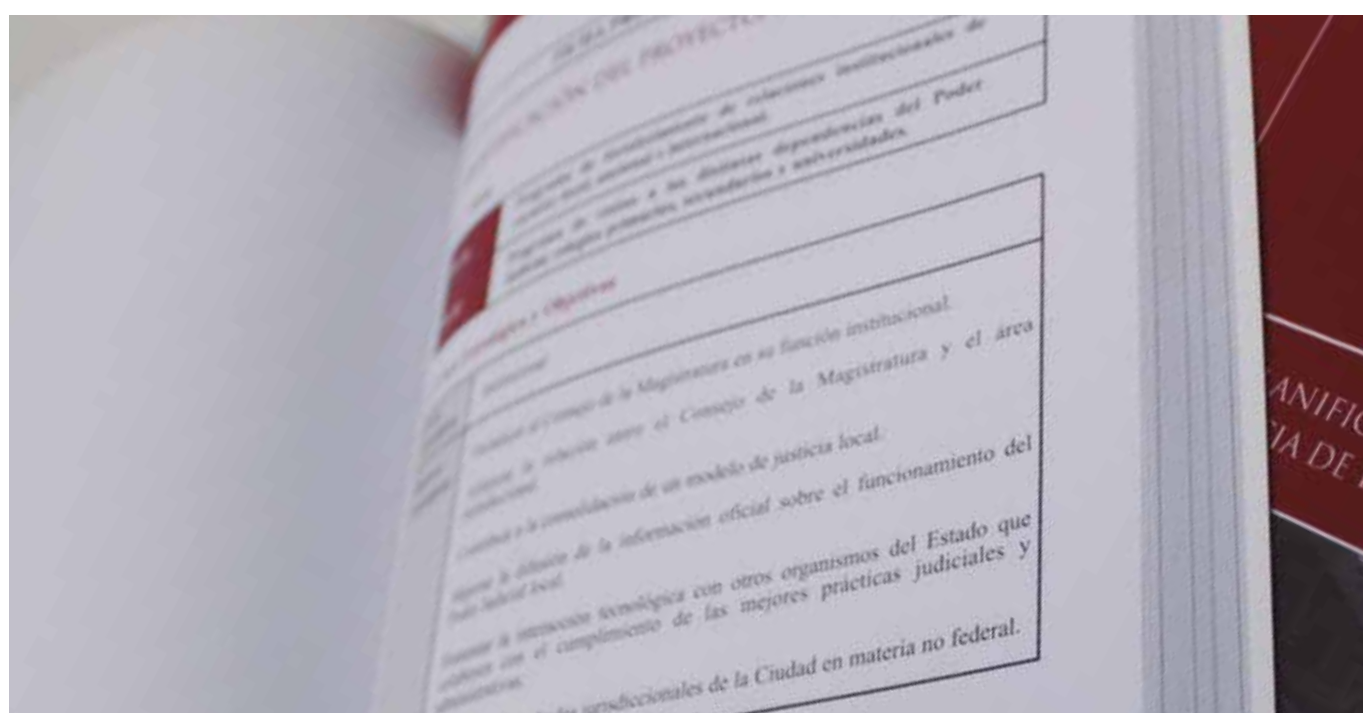
Periodicidad: Los indicadores deben ser medidos y evaluados periódicamente. El establecimiento de intervalos regulares para la medición permite un seguimiento constante y la identificación oportuna de tendencias.

Objetividad: Los indicadores deben ser objetivos y basados en datos. Deben minimizar la interpretación subjetiva tanto como sea posible para garantizar que la evaluación sea imparcial y precisa.

Los indicadores de un plan estratégico podrían incluir la satisfacción del usuario, la eficiencia operativa, o el nivel de innovación, entre otros. Cada indicador se selecciona cuidadosamente para reflejar aspectos clave de la estrategia y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones.

Para llevar adelante este plan estratégico fueron necesarios distintos actores conformados por: Consejeros consultados; entrevistados; comisiones de trabajo, comprendidas por coordinadores, participantes y relatores; una comisión redactora y un equipo de trabajo.





PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA: NO LOS UNE EL AMOR SINO LA NECESIDAD

“La táctica es saber qué hacer cuando hay algo que hacer, mientras que la estrategia es saber qué hacer cuando no hay nada que hacer”

Savielly Tartakower

La prospectiva y la planificación son procesos complementarios. La prospectiva ofrece una visión amplia y a largo plazo de los posibles futuros, mientras que la planificación se centra en la implementación de acciones específicas para alcanzar objetivos definidos de acuerdo a metas acordadas.

Para ver su vínculo primero desagregaremos un breve marco conceptual a fin de establecer posteriormente la relación simbiótica que ambos términos tienen para pensar en el futuro poniendo foco en la necesidad de planificar y hacer escenarios en el Estado. Sea para las diferentes jurisdicciones como en los distintos poderes.

La planificación puede considerarse bajo dos perspectivas de diferente escala: la institucional y la sectorial. La primera, enfocada al proceso intraorganizacional, y la segunda referida a un sector específico (de la economía, de lo social, de lo político, etc.).

Es importante señalar que, si bien ambos son funcionales al mejoramiento del diseño e implementación de políticas, el planeamiento estratégico de carácter institucional se convierte en una condición necesaria para tener mayores posibilidades de éxito

en la implementación de las herramientas sectoriales o regionales.

Un plan busca señalar un rumbo, en el marco de los escenarios futuros más probables, que involucre a actores, los comprometa, y proporcione de esta manera a la gestión pública de un modelo y un conjunto de metodologías y técnicas, diseñadas para lograr consistencia y coherencia con los objetivos estratégicos, los objetivos de las organizaciones públicas y de los actores del mercado y la sociedad civil que en él operan.

Desde el punto de vista metodológico, un plan estratégico -en particular participativo- se construye teniendo en cuenta dos dimensiones principales:

- Un proceso sistemático con secuencia de etapas, que llamaremos racionalidad metodológica, y
- Espacios, ámbitos y procesos especialmente diseñados para la elaboración colectiva del plan, que conformarán la denominada racionalidad participativa.

La racionalidad metodológica puede ser entendida como aquellos pasos, sujetos a reglas estructuradas y conceptuales, necesarios para elaborar el Plan. Es un orden que se debe sostener en los diferentes procesos participativos para obtener una visión compartida y deseada de futuro colectivo. La idea central es clara: la participación sin método solo genera desorden y caos. Sin método no hay visión compartida de futuro. Hay pasos que señalan el camino metodológico que deberá ser empleado por todas

las instancias de participación de los actores a lo largo del proceso en su conjunto.

Si enfocamos en la prospectiva, la construcción de futuros tiene una sintonía similar. Ese futuro es construido -entre otros mecanismos- por el conocimiento de los expertos, los saberes existentes, las tendencias circulantes que operan para pensar distintos tipos de escenarios posibles, probables y deseables.

En ese sentido se entiende la prospectiva como un campo de conocimiento dirigido a la interrogación sistemática y organizada del porvenir, bajo la presunción de que es posible construir un abanico de escenarios futuros factibles, seleccionar aquél que sea preferible en términos axiológicos y proponer una estrategia para convertirlo en necesario. La estrategia consiste en listar circunstancias previsibles y adjuntar las respuestas posibles, impulsando las que propician el escenario seleccionado y obturando, mitigando o dilatando las que lo alejan.

De esta forma, su fundamento no es el de buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre un futuro y la realidad, sino el de estimular la capacidad de elaborar una senda de respuestas de forma tal que ninguna circunstancia trunque el horizonte deseado.

Una de las formas de presentar los estudios prospectivos es a través de narrativas que describen recorridos alternativos, los que se inician con una línea de base (el momento actual) y, a partir de ella, desarrollan una concatenación secuencial y lógica hacia el futuro.

La planificación colabora para establecer las metas que se quieren alcanzar en el mediano y largo plazo y la prospectiva le facilita a la planificación los diferentes horizontes a los que se puede llegar para apostar por el escenario deseable y mitigar los que se quieren descartar. Para ello se diseñan políticas, programas, proyectos y acciones teniendo en cuenta esos escenarios.

Planificar de manera estratégica es tomar en cuenta lo importante para mitigar lo urgente y para eso se requiere una mirada multidisciplinar. Las nuevas formas de organización del trabajo, aceleradas por la experiencia del aislamiento ante la pandemia del Covid 19 durante los años 2020 y 2021, impulsaron de manera exponencial la introducción de tecnologías digitales en todos los órdenes de la vida laboral. Pero entendemos a esas tecnologías solo como herramientas que nos ayudan en la toma de decisiones y no como elementos mágicos.

La inserción de estas nuevas tecnologías es un proceso que ya ha comenzado y es irreversible e inevitable; el gran desafío es lograr que la administración pública saque resultados virtuosos de su aplicación y se mantenga a la altura del avance que ocurre en la sociedad global. Hay una necesidad de desarrollar una estrategia de esa inserción de esas nuevas tecnologías en la administración pública.

Por ejemplo, algunos temas que hoy se presentan como clave son: gestión de información y estandarización de datos, inteligencia artificial, blockchain, ciberseguridad, inter-operabilidad, metaverso, entre otros.

Planificar las acciones en base a esas tecnologías teniendo un marco de escenarios a futuro es crucial para garantizar la efectividad de las diferentes políticas públicas.

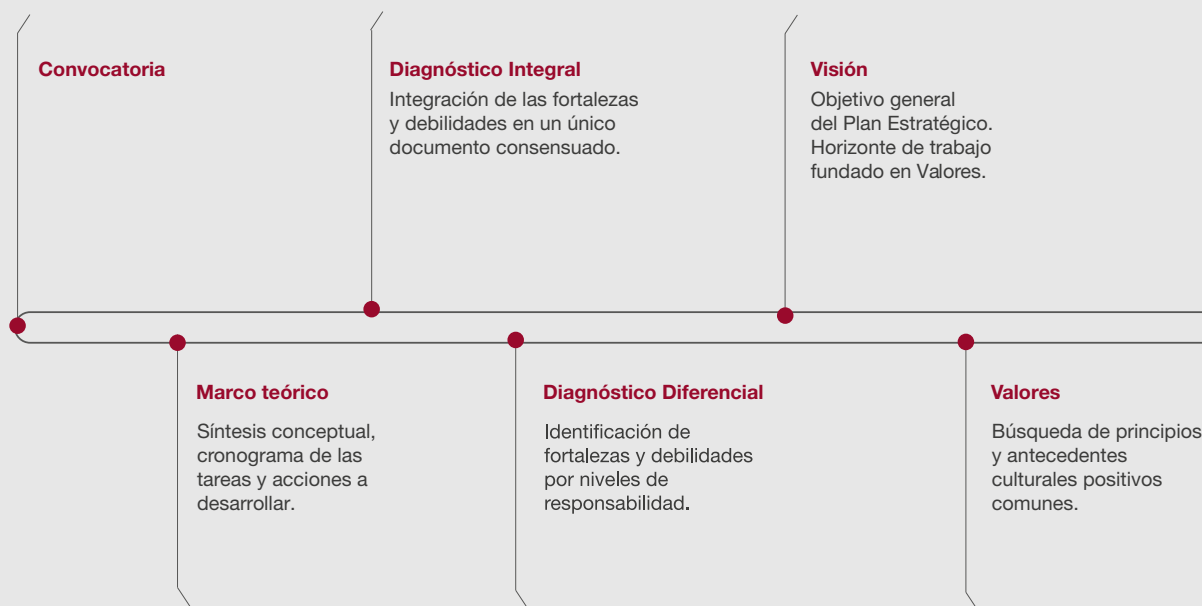
DOSSIER

Herramientas para planificar

Metodología

Jorgelina Delgado

*Arquitecta, Coordinadora de la Oficina de Identidad
Institucional y Comunicación del Centro de Planificación
Estratégica del Consejo de la Magistratura de la CABA*



Un plan estratégico es un documento que establece los objetivos, metas y acciones que una organización, empresa o entidad se propone llevar a cabo en un período determinado, por lo general a mediano o largo plazo.

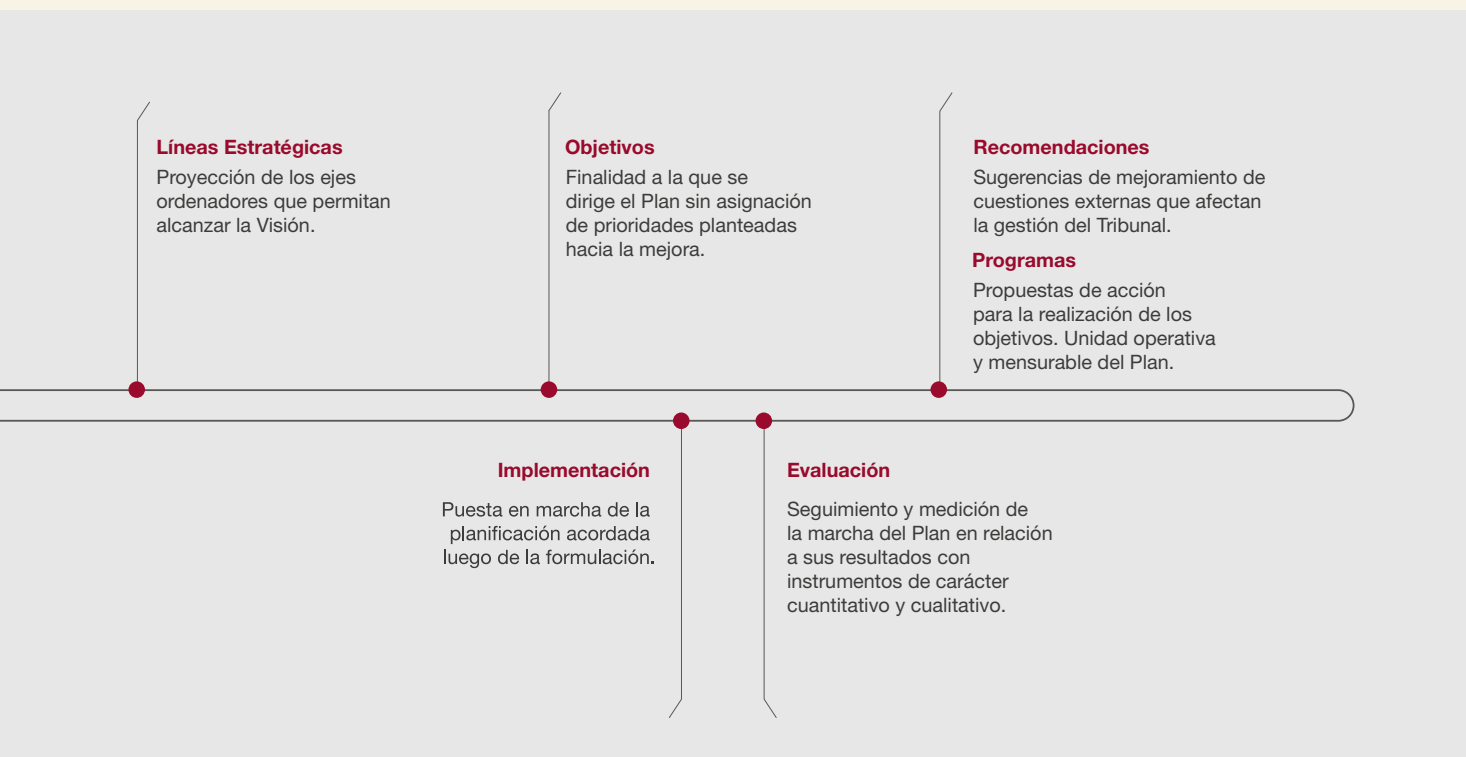
¿De qué se trata un plan estratégico?

Un plan estratégico es un documento que establece los objetivos, metas y acciones que una organización, empresa o entidad se propone llevar a cabo en un período determinado, generalmente a mediano o largo plazo. Este plan se basa en un análisis profundo de la situación actual de la organización y del entorno en el que opera, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El plan estratégico define la misión y visión de la organización, es decir, su propósito y dirección a largo plazo. También establece los valores y principios que guían su actuar. A partir de estos elementos, se definen los objetivos estratégicos, que son las metas que se pretenden alcanzar durante el período de vigencia del plan.

Además, el plan estratégico incluye la identificación de las estrategias y acciones que se implementarán para lograr los objetivos propuestos. Estas estrategias pueden abarcar aspectos relacionados con recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros.

El plan estratégico es una herramienta clave para orientar y alinear las acciones de todos los miembros de la organización hacia un mismo propósito, y también para evaluar los resultados y realizar ajustes necesarios a lo largo del tiempo. Es una guía que permite tomar decisiones informadas y planificadas, contribuyendo al crecimiento y desarrollo sostenible de la organización.



¿Por qué un plan estratégico para la justicia de la Ciudad?

El Sector Público requiere de mejores prácticas y de herramientas modernas, que contribuyan a dar respuestas más rápidas a la demanda ciudadana.

Un plan estratégico para el Poder Judicial de la ciudad es una herramienta esencial para orientar su gestión, priorizar recursos, mejorar la eficiencia, adaptarse a cambios y comunicar de manera transparente sus acciones y objetivos a la sociedad en general.

Orientar la gestión: Un plan estratégico permite establecer los objetivos y metas a largo plazo que la institución judicial busca alcanzar. Esto permite alinear la gestión de la institución con una visión clara y definida, asegurando que todas las acciones y decisiones estén dirigidas hacia el cumplimiento de dichos objetivos.

Priorizar recursos: El Poder Judicial enfrenta desafíos complejos y limitaciones de recursos. Un plan estratégico permite identificar las áreas prioritarias en las que se deben asignar recursos, asegurando una distribución eficiente y efectiva de los mismos.

Mejorar la eficiencia: Al tener un plan estratégico que guíe las acciones y decisiones, se evita la dispersión de esfuerzos y se fomenta la concentración de recursos en áreas clave. Esto conduce a una mejora en la eficiencia y en el logro de resultados.

Adaptarse a cambios: El Poder Judicial debe enfrentar constantemente cambios en el contexto político, social y tecnológico. Un plan estratégico permite la

flexibilidad y adaptabilidad necesarias para responder a estos cambios de manera efectiva.

Comunicación y transparencia: Un plan estratégico bien definido y comunicado de manera clara y transparente a los diferentes actores del Poder Judicial, como jueces, funcionarios, abogados y ciudadanos, ayuda a generar un mayor entendimiento y compromiso con los objetivos y acciones de la institución.

¿Qué es un Plan Estratégico consensuado?

Es un emprendimiento concertado que imagina las tendencias futuras con consecuencias presentes, formulando acciones concretas sobre situaciones deseables.

La característica principal de un Plan Estratégico consensuado (PEC) es que se desarrolla y acuerda de manera participativa y colaborativa entre los diferentes actores y partes interesadas de una organización o entidad. En este tipo de plan, se busca involucrar a todas las personas relevantes dentro de la institución, incluyendo funcionarios, empleados, usuarios, proveedores y otros actores clave.

El proceso de desarrollo de un PEC implica la recolección y análisis de información, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la definición de objetivos y metas a largo plazo. A través de reuniones, talleres, encuestas y otros mecanismos de participación, se recopila la opinión y perspectiva de todos los involucrados, lo que ayuda a garantizar que el plan refleje de manera más precisa la realidad de la organización y sus necesidades.

El consenso en un Plan Estratégico significa que las decisiones y compromisos incluidos en el documento han sido aceptados y apoyados por la mayoría de los interesados. Esto aumenta la probabilidad de éxito del plan, ya que todos los actores involucrados están comprometidos con su implementación y se sienten responsables de su cumplimiento.

Además, un PEC puede fomentar un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización, ya que todos los participantes tienen la oportunidad de contribuir con sus ideas y opiniones en el diseño de las estrategias y acciones a seguir.

HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

Convocatoria

Es la invitación a los actores relevantes a la participación en el diseño, formulación, y eventualmente la ejecución de un Plan Estratégico acordado desde el inicio hasta su culminación efectiva. Con una metodología donde los protagonistas son los responsables del proceso integral de su desarrollo.

Primera Etapa: Etapa de Diagnóstico (Diagnosis)

Entrevistas: individuales a los participantes de la Institución para la elaboración de los Diagnósticos Diferenciales de Fortalezas y Debilidades.

Diagnóstico Diferencial: dividido por ejes temáticos.

Diagnóstico Integral: elaboración del documento que integra los Diagnósticos Diferenciales, contribuyendo a encontrar los consensos en el nivel de decisión estratégica.

Segunda Etapa: Etapa propositiva (Prognosis)

Valores: búsqueda de principios y antecedentes culturales positivos comunes como base para la elaboración de la Visión del Plan.

Visión: objetivo general del Plan Estratégico. Construcción de una mirada común sobre el horizonte de trabajo fundado en los valores comunes.

Líneas Estratégicas: sobre la base de los Ejes del Diagnóstico Integral se realiza la proyección de las Líneas que permiten alcanzar la Visión consensuada que se aspira alcanzar.

Objetivos: desarrollo de cada uno de los propósitos por cada Línea Estratégica. Finalidad a la que se dirige el Plan sin asignación de prioridades, ni ponderación.

Recomendaciones, Propuestas y Sugerencias: lineamientos de trabajo que contribuyen a la elaboración de políticas públicas de carácter permanente. Fijan las líneas de la administración de Justicia.

Proyectos y programas: se traducen los objetivos estratégicos definidos previamente en acciones concretas y específicas que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. Se diseñan los proyectos y programas que permitirán implementar las estrategias identificadas en la etapa de formulación del plan.

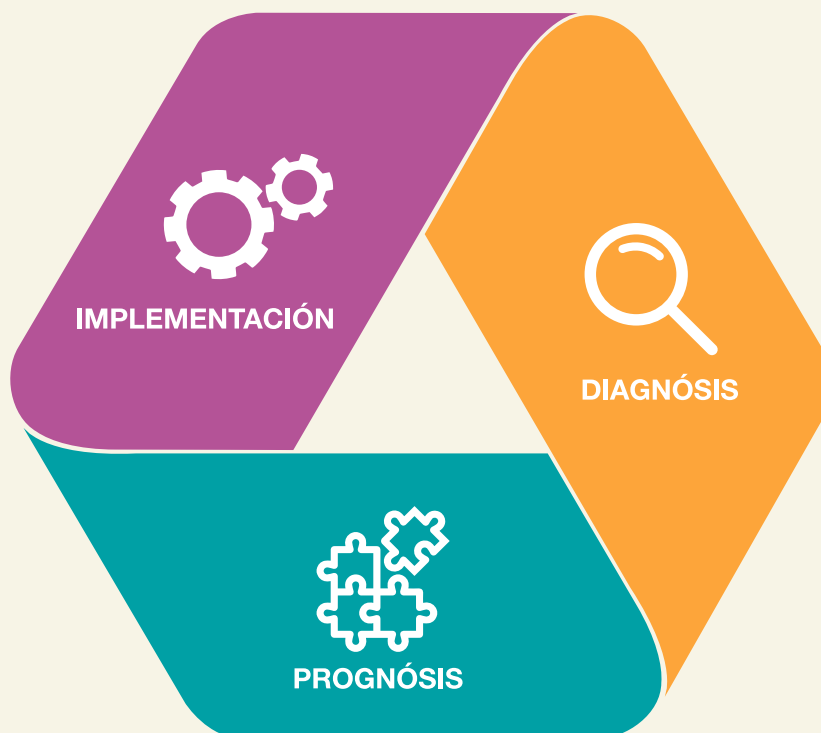
Formulación: se lleva a cabo un proceso de análisis y reflexión para establecer la dirección y los objetivos a largo plazo de la organización.

Tercera Etapa: Etapa de Implementación

Sistema de indicadores: se establecen los mecanismos y criterios para medir y evaluar el progreso y el logro de los objetivos estratégicos establecidos en el plan. Los indicadores son herramientas clave para monitorear el desempeño de la organización y para tomar decisiones informadas durante la implementación.

Evaluación: se realiza un análisis exhaustivo y sistemático de los resultados obtenidos durante la implementación del plan. El objetivo principal de esta etapa es evaluar la efectividad y el impacto de las acciones y estrategias implementadas, con el fin de identificar lecciones aprendidas y realizar ajustes si es necesario.

Convocatoria	
DIAGNÓSIS	
Marco teórico	Diagnóstico Diferencial Integral
PROGNÓSIS	
Valores Visión Líneas estratégicas Objetivos	Recomendaciones Proyectos y Programas Formulación
IMPLEMENTACIÓN	
Sistema de indicadores Objetivos Calidad	Evaluación



JORNADAS

por *Juan Jose Pi de la Serra*

*Director del Centro de Planificación Estratégica
del Consejo de la Magistratura de la CABA*

JORNADAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RED DE PLANIFICADORES FEDERALES

Las Jornadas de Reflexión sobre Planificación Estratégica son una instancia fundamental para generar herramientas que conduzcan a una Justicia más transparente y eficaz. Este tipo de encuentros tienen como objetivo fomentar el trabajo conjunto, la innovación y el intercambio de conocimientos, sentando las bases para un sistema judicial más eficiente, que responda a las necesidades de la sociedad.

Asimismo, las Jornadas han sido un espacio fundamental para analizar y diseñar herramientas destinadas a mejorar el funcionamiento de la Justicia en la Ciudad. Durante estos encuentros, se ha promovido el estudio de las acciones necesarias para avanzar hacia una Justicia más efectiva.

En la primera Jornada de reflexión sobre Planificación Estratégica, realizada en el año 2007, se fomentó el análisis de las acciones requeridas para impulsar una Justicia más operativa en la Ciudad.

Al año siguiente se desarrollaron las segundas Jornadas en las cuales se presenta el contenido del Primer Plan Estratégico del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires y del Primer Plan Estratégico Consensuado de la Justicia de la Ciudad.

Con el transcurso del tiempo, las temáticas abordadas por las Jornadas de Planificación Estratégica se fueron ampliando, sumando mesas de debate, como por ejemplo las de:

- “Justicia Vecinal”, en las III Jornadas, celebradas en el año 2009;
- “Derecho a la Ciudad”, en las VI Jornadas, realizadas en 2012;
- “Arte, Cultura y Justicia”, en 2013 y de la cual resulta una convocatoria pública para la realización de un mural artístico en un edificio del Poder Judicial de la Ciudad;
- “Gobierno Abierto”, en las VIII Jornadas en 2017;
- “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” en las IX Jornadas en 2019.

Las VII Jornadas, celebradas en 2015, las VIII en 2017, las IX en 2019 y las X en 2022, se enfocaron principalmente en fomentar el

intercambio con las provincias, profesionalizar la tarea de la planificación y capacitar a grupos reducidos de nuevos metodólogos en la materia.

En estas jornadas, se destaca la amplia y continua participación de expositores destacados como los Ministros de Corte de diferentes Provincias Argentinas, entre los cuales se encuentran: Hilda Kogan (Buenos Aires), José Casás, Ana María Conde, Luis Lozano, Alicia Ruiz e Inés M. Weinberg (Ciudad de Buenos Aires), Armando Andruet (h) y María Marta Cáceres de Bollatti (Córdoba), Eduardo Panseri y Guillermo Semhan (Corrientes), Alejandro Panizzi, Fernando Royer y Mario Vivas (Chubut), Sergio González y Mariano Miranda (Jujuy), Mario Adaro, Dalmiro Garay Cueli y José Valerio (Mendoza), Germán Busamia y María Soledad Gennari (Neuquén), Ricardo Apcarián, Sergio Barotto, Sergio Ceci, Enrique José Mansilla, Liliana Piccinini y Adriana Zaratiegui (Río Negro), María Cristina Garros Martínez (Salta), Adriana García Nieto (San Juan), Omar Esteban Uría (San Luis), René Fernández (Santa Cruz), Ana Rosa Rodríguez (Santiago del Estero), María del Carmen Battaini, Javier Muchnik y Gonzalo Sagastume (Tierra del Fuego) y Daniel Estofán (Tucumán).

Con este proceso de cooperación mutua con las provincias, se constituye una Red de Planificadores Federales que incorpora la experiencia de cada uno de los involucrados, detrás de la construcción de un espacio

enriquecedor de ideas, saberes, identidades, modelos, experiencias, conocimientos y herramientas.

A partir del 2020, en el contexto general de aislamiento social causado por la irrupción de la pandemia de Coronavirus (COVID-19), se realizaron en el ámbito de la Red Federal de Planificadores tres encuentros virtuales, "Justicias Provinciales en Tiempo de Pandemia", "Estrategias de los Poderes Judiciales de las provincias argentinas y de CABA frente a la crisis COVID-19" y "Ecosistema digital de la justicia frente al COVID 19". Fueron organizados por el Centro de Planificación Estratégica y la JU.FE.JUS. Se fijó una agenda de comunicación, información y se afianzaron los vínculos de colaboración entre los Poderes Judiciales.

Además, la Red Federal de Planificadores celebró múltiples reuniones, en las cuales el Centro de Planificación también participó activamente. En mayo de 2020 se llevó a cabo el "Primer Encuentro de Planificación en modalidad Virtual", en el cual varias provincias expusieron sus experiencias en la resolución de los desafíos surgidos durante la pandemia. En este encuentro, se abordaron diversos temas, tales como la protección en las tareas laborales, las barreras sanitarias, las políticas de recursos humanos y comunicación, la adaptación a escenarios diferentes, el liderazgo de equipos remotos, las realidades complejas, las mesas virtuales y los avances en tecnología e inteligencia artificial.



COLUMNA

por Ezequiel Posse

Diseñador Gráfico de la Oficina de Identidad Institucional
y Comunicación del Centro de Planificación Estratégica del
Consejo de la Magistratura de la CABA

EXPERIENCIAS EN EL DESARROLLO DE MANUALES DE IDENTIDAD VISUAL EN EL ÁMBITO DEL PODER JUDICIAL DE LA CABA

Los manuales de comunicación visual son esenciales para establecer y mantener una identidad visual coherente y efectiva dentro de cualquier organización.

Los manuales de comunicación visual son esenciales para establecer y mantener una identidad visual coherente y efectiva dentro de cualquier organización. Según Norberto Chaves, estos documentos no solo dictan las reglas de uso de los elementos gráficos, sino que también son una expresión de la estrategia comunicacional de la institución, contribuyendo a su posicionamiento y reconocimiento en el ámbito en el que opera. Joan Costa enfatiza que la identidad visual debe reflejar la cultura organizacional, asegurando que todos los puntos de contacto con el público transmitan un mensaje unificado y coherente.

En el sector privado, los manuales de comunicación visual están diseñados para fortalecer la marca en un mercado competitivo, donde la diferenciación y la coherencia son clave para el éxito. Como señala Costa, estos manuales son herramientas que garantizan que la identidad visual no solo sea atractiva, sino también funcional y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Por otro lado, en el sector público, los manuales de comunicación visual deben abordar la complejidad de una audiencia diversa y garantizar que esta sea accesible, inclusiva y representativa de los valores institucionales. Chaves subraya la importancia de que la comunicación visual en este contexto sea clara y transparente, reflejando los principios de servicio público, equidad y responsabilidad social.



2009



2015



2023

A lo largo de este texto, exploraremos la importancia de la identidad visual en un organismo público. Desde hace 15 años, el Centro de Planificación Estratégica trabaja en la construcción de la identidad visual del Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires. La identidad visual, como conjunto de elementos y recursos gráficos, nos permite transmitir una idea, un concepto o un mensaje y presentarlo ante la comunidad.

Algunos de los elementos y recursos gráficos más importantes con los que se construye la identidad visual son:

- Isologotipo
- Paleta de colores
- Tipografías
- Fotografías e imágenes
- Piezas gráficas en soporte papel
- Piezas gráficas digitales
- Tono de voz o personalidad

Durante estos años, la Oficina de Identidad Institucional y Comunicación, del Centro de Planificación Estratégica, ha trabajado en conjunto con las distintas áreas del Consejo de la Magistratura vinculadas al diseño y la comunicación. Así, se han diseñado tres manuales de identidad visual.

El primero, en el año 2009, definió el isologotipo, la paleta cromática, las tipografías y las demás piezas gráficas necesarias y oportunas. El segundo, publicado en 2015, surgió de la necesidad de actualizar y modernizar tanto el isologotipo como las tipografías, eliminando algunas piezas que, con los avances tecnológicos, ya resultaban obsoletas e incorporando aquellas que resultaban necesarias. Por último, el tercer manual, publicado en marzo de 2023, reforzó el trabajo en cooperación con otras áreas del Consejo, sumando un capítulo dedicado exclusivamente a los usos digitales. En esta tercera versión del manual, los usos digitales tuvieron un protagonismo y una mayor relevancia en la estrategia de comunicación del Consejo de la Magistratura. Cada uno de estos manuales fue planificado estratégicamente para dar respuesta a las necesidades de comunicación y acompañar las transformaciones tecnológicas de los últimos años.

En conclusión, el diseño y la identidad visual en el ámbito público son herramientas fundamentales para comunicar nuestros objetivos y reafirmar nuestro compromiso con la sociedad. Una identidad visual sólida no solo genera confianza, sino que también fortalece el acceso a la justicia, promoviendo una comunicación efectiva y un sentido de pertenencia en la comunidad.

COOPERACIÓN INSTITUCIONAL

El Centro de Planificación Estratégica ha avanzado en la planificación a nivel nacional, en conjunto con la gran mayoría de las provincias que conforman el territorio de nuestro país.

LA RED

El Centro de Planificación Estratégica ha avanzado en la planificación a nivel nacional, en conjunto con la gran mayoría de las provincias que conforman el territorio de nuestro país.

Con el respaldo del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de Buenos Aires y en el marco de la Junta Federal de Cortes y Supremos Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (JU.FE.JUS.), el Centro de Planificación Estratégica brindó asesoramiento a las provincias, compartiendo su enfoque metodológico de planificación. Este esfuerzo tenía por objetivo principal fortalecer la formación de equipos de planificadores y metodólogos en cada jurisdicción, generando así un proceso que enriqueció significativamente el trabajo a nivel local y contribuyó a la mejora institucional en los poderes judiciales.

La piedra fundacional de este proceso conjunto de cooperación con las provincias argentinas data de febrero de 2012 a partir de la firma de los convenios marco entre el Tribunal Superior de Justicia de la CABA y el Consejo de la Magistratura de la CABA con el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Tierra del Fuego y más adelante en junio del mismo año con la Corte de Justicia de Salta, a los fines de avanzar en el fortalecimiento institucional en materia de Planificación Estratégica de las respectivas jurisdicciones.

A ello se suma el convenio firmado en el 2014 por el Tribunal Superior de Justicia y el Consejo de la Magistratura de la CABA con el Superior Tribunal de Justicia de Río Negro, mientras que en 2016 firman convenios de cooperación, la Corte Suprema de Justicia de Tucumán y los Superiores Tribunales de Justicia de La Pampa y San Luis, en tanto que en diciembre de 2021 lo hizo el Superior Tribunal de Justicia de la provincia de Jujuy, el Superior Tribunal de Justicia

de la provincia de Chaco y el Consejo de la Magistratura de la provincia de Buenos Aires.

Esta etapa tiene también como resultado la edición de las publicaciones de los planes estratégicos consensuados de los Tribunales Superiores de Justicia de las provincias, como el de Tierra del Fuego en 2013 y el de Río Negro en 2015, provincias que a su vez continúan con el proceso planificador en los juzgados provinciales de Primera Instancia, Cámaras de Apelaciones y otras dependencias, los que luego de un intenso proceso de intercambios metodológicos con el Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la CABA, desarrollan también sus respectivos planes, publicados en el caso de Tierra del Fuego en los volúmenes II y III de 2016 y 2019 y el de Río Negro en las publicaciones II a IV de 2017, 2018 y 2020, respectivamente.

Asimismo, en 2016 se publica el Primer Plan Estratégico Consensuado del Superior Tribunal de Justicia de La Pampa y en 2019 se presenta la publicación del Primer Plan Estratégico de la Corte Suprema de Justicia de Tucumán (I Parte).

Es importante destacar que el método de la planificación respeta en las provincias la característica de la flexibilidad al adaptarse a cada realidad local: así por ejemplo, los planes estratégicos de Tierra del Fuego expresan la existencia de una provincia joven, comprenden su identidad insular y colaboran con las instituciones fueguinas para tender puentes con el resto del país.

En cuanto a las provincias de otras regiones, como Tucumán y Salta, el proceso del trabajo planificador logra potenciar la rica historia y la tradición que caracteriza al noroeste argentino.

En el Poder Judicial de Río Negro, con las distancias y diversidades geográficas existentes entre cada una de sus jurisdicciones, surgen también distintas percepciones del proceso, lo que genera la necesidad de abrir el diálogo y construir consensos, lo cual se observa en el Plan Estratégico del Tribunal Superior local.

En la elaboración de los planes estratégicos en la Justicia de la Ciudad se ve reflejada la realización de jornadas, el proceso de desarrollo de planificación y la cooperación con los Poderes Judiciales del interior del país, lo que tiene su correlato en un nuevo tipo de encuentros de Planificación.

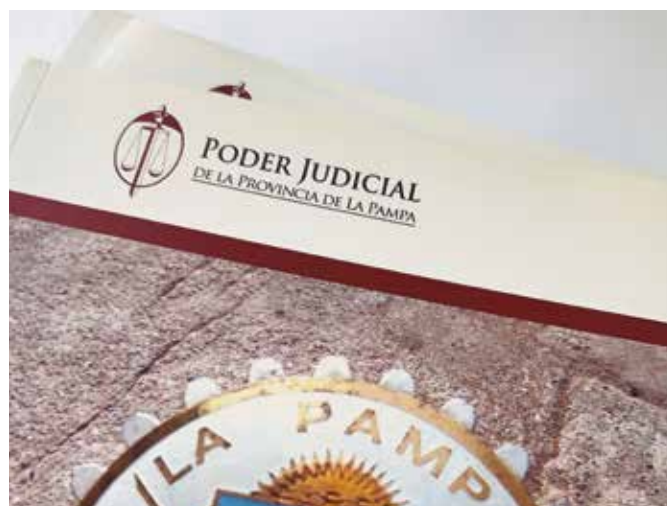
A partir de las VII Jornadas de Planificación Estratégica, realizadas en 2015, las VIII, de 2017 y las IX, de 2019, estas pasan a tener como primordial objetivo el intercambio con las provincias, la profesionalización de la tarea de la planificación y la capacitación, en grupos reducidos de nuevos metodólogos en la materia.

Dando continuidad al convenio marco referido anteriormente, el Superior Tribunal de Justicia de la provincia del Chaco dio por finalizado su primer Plan Estratégico consensuado que será presentado en el mes de junio de 2024.

Por otra parte, el Plan Estratégico de la Suprema Corte de Justicia de Jujuy se encuentra en la etapa de elaboración del Diagnóstico Integral de Fortalezas y Debilidades.

Con este proceso de cooperación con las provincias, se constituye entonces una Red de Planificadores Federales, que actualmente continúa

trabajando, con el apoyo de la JU.FE.JUS. y que incorpora la experiencia de cada uno de los involucrados, detrás de la construcción de un espacio enriquecedor de ideas, saberes, identidades, modelos, experiencias, conocimientos, herramientas y con libertad de pensamiento.



FORUM



FORUM DE PLANIFICADORES

A partir de 2012, el Centro de Planificación Estratégica avanzó fuertemente en las relaciones institucionales conformando una Red local de Planificadores Federales con la mayoría de los Tribunales Superiores de Justicia de las provincias argentinas con el acompañamiento permanente de la Junta Federal de Cortes y Tribunales Superiores de Justicia de las provincias argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (JU.FE.JUS.) lo cual se vio plasmado en la firma de diversos convenios de cooperación en materia de planificación estratégica consensuada.

Este modelo exitoso fue posteriormente replicado en el marco internacional, cuyo fruto fue la celebración de los convenios con el Poder Judicial de Costa Rica (2012) y el Superior Tribunal de Justicia de Brasil (2022), este último resultado de un proceso de ocho años de trabajo, que incluyó la participación de los planificadores de Brasil en las Jornadas locales de Planificación a partir de 2015 en adelante.

En noviembre de 2022 se realizó el Primer Encuentro del Fórum Internacional de Planificadores Judiciales, en el marco de las X Jornadas de Planificación Estratégica en la Justicia de la Ciudad.

En mayo de 2023 se realizó una primera reunión virtual del Fórum en la que se trazaron las líneas de trabajo para lo que restaba de 2023 y principios de 2024 en la que participaron la totalidad de los poderes judiciales de los países que integran actualmente dicho Fórum, a saber: Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Paraguay, Perú, Uruguay y el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires.

En síntesis, consideramos que los acuerdos firmados y la expansión de este espacio favorece la realización de los siguientes objetivos generales:

- Construir un ámbito permanente y plural de fortalecimiento de las relaciones institucionales del Poder Judicial de la CABA.
- Construir un marco de cooperación internacional en materia de Planificación Estratégica.

- Fomentar el intercambio de tecnología, capacitación, metodología y procedimientos de gestión para avanzar en conjunto en la mejora de la prestación del servicio de tecnología.

A partir de los encuentros celebrados con los participantes y de estos objetivos generales mencionados, han surgido nuevas propuestas y objetivos para trabajar en continuidad en este espacio de cooperación internacional en el período 2023/2024, entre los cuales se encuentran:

- Analizar la ampliación del Fórum Internacional de Planificadores Judiciales mediante la posible incorporación de nuevos poderes judiciales.
- Estudiar la posibilidad de una charla magistral de ministros de Corte de todos los países participantes del Fórum en la Facultad de Derecho de la UBA en fecha a convenir.
- Impulsar la posible firma de un convenio de cooperación con todos los poderes judiciales de los países intervinientes en el Fórum que incluya además a la JU.FE.JUS.
- Examinar una agenda de trabajo sobre ejes temáticos propuestos por Brasil (Metodología de Planificación Estratégica, Riesgos y mitigantes de Planificación, Estadísticas).
- La traducción al español de las guías de Planificación Estratégica del Poder Judicial de Brasil con diseño compartido y publicación en simultáneo en Brasilia y Buenos Aires, ya finalizada.

INTEGRANTES DEL FÓRUM INTERNACIONAL DE PLANIFICADORES JUDICIALES:

Elaine Nóbrega Borges, Asesora Jefe de Gestión Estratégica del Superior Tribunal de Justicia de Brasil.

Luis Antonio Suárez Alba, Director de la Unidad de Planeación del Poder Judicial de Colombia.

Alex Saravia Molina, Jefe del Departamento de Planificación y Control de Gestión de la Corte Suprema de Justicia de Chile.

Nacira Valverde Bermúdez, Directora de Planificación del Poder Judicial de Costa Rica.

Juan José Martínez Aguiar, Encargado del Departamento de Administración de Fueros del Poder Judicial de Paraguay.

Pedro Chumpitaz Díaz, Gerente de Planificación del Poder Judicial del Perú.

Mariella Leles da Silva, Directora del Centro de Formación de la Fiscalía General de la Nación del Uruguay.

Edgar Guerrero Centeno, Director de Planeación, Seguimiento e Innovación de la Suprema Corte de Justicia de México.

Juan José Pi de la Serra, Secretario Judicial a cargo de la Dirección del Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires.

Conforme lo planificado por el Fórum Internacional de Planificadores Judiciales, el Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la CABA, a través de su Secretario Judicial Juan José Pi de la Serra, asistió a la conmemoración de los 35 años del Superior Tribunal de Justicia de Brasil realizada en abril de 2024 en la Ciudad de Brasilia.

En el marco de dichas Jornadas, durante la celebración de la Cumbre Iberoamericana y el Foro Internacional de Cortes en Conexión se acordó:

I. Realizar entre las Áreas de Planificación de Brasilia y de la Ciudad de Buenos Aires una visita a las oficinas del equipo brasileiro de planeamiento del STJ, por parte del responsable de planificación del CM Juan José Pi de la Serra con la Asesora Jefe de Gestión Estratégica del Superior Tribunal de Justicia de Brasil Elaine Nóbrega Borges y su equipo, con el fin de tener una conversación de intercambio y experiencias mutuas.

II. Ofrecer la ampliación del Convenio-Marco entre partes Brasil-Buenos Aires firmado el 9 de noviembre del 2022 a los países integrantes del Fórum de Planificadores (FdeP) constituido hasta este momento, con las incorporaciones del año 2023.

III. Crear un “Observatorio de la Justicia” junto con los países miembros del mencionado Fórum para integrarlo durante el corriente año, con puntos a ser analizados y conversados en la Ciudad de Buenos Aires en el marco de las Jornadas de Planificación a realizarse el presente año 2024.

IV. Construir y diseñar una página Web con la información y propuestas de debate integrados por los miembros del FdeP, que dé soporte a los miembros integrantes.

V. Informar a las autoridades y a la totalidad de los integrantes del Fórum de Planificadores acerca de las presentes iniciativas y acuerdos obtenidos durante las labores desarrolladas en los días 10 y 11 de abril del 2024.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PODER JUDICIAL DE BRASIL

En Brasil, avances en la gestión del Poder Judicial han mostrado un aumento de la productividad judicial con aplicación de prácticas de modelos estratégicos, herramientas tecnológicas, profesionalización de la gestión, entre otras. De esta forma, el presente trabajo muestra como el modelo de gestión estratégica de Brasil, coordinado por el Consejo Nacional de Justicia, está estructurado y que resultados ha dado el mencionado método en la administración de justicia, en especial en el Superior Tribunal.

INTRODUCCIÓN

El Poder Judicial de Brasil está compuesto por una rama de justicia común y tres ramas más de justicia especializada: justicia del trabajo, justicia electoral y justicia militar. Con la misión de perfeccionar el sistema fue creado el Consejo Nacional de Justicia -CNJ- que, por medio de políticas judiciales, busca la evolución de las instituciones judiciales, destinado a mejorar la justicia.

Las acciones promovidas por el CNJ se basan principalmente en políticas públicas judiciales buscando intensificar la conciliación y promover una perspectiva de género en los juicios, entre otras. En términos más específicos en cuanto a la planificación estratégica, está la Estrategia Nacional del Poder Judicial que, desde 2009, busca fomentar una cultura de gestión de desempeño en las instituciones, por medio del acompañamiento de indicadores que son construidos a través de la Red de Gobernanza Colaborativa.

En este artículo, será presentado el modelo de gestión estratégica implementado en la justicia brasileña y el detalle de como funciona en el Superior Tribunal de Justicia, Corte brasileña que tiene como misión uniformizar la interpretación de la legislación federal.

LA ESTRATEGIA NACIONAL DEL PODER JUDICIAL

Los datos sobre la justicia brasileña son impactantes: un volumen de 83 millones de procesos tramitando, con una entrada anual de decenas de millones de casos nuevos y, para eso, un presupuesto de mas de 20 mil millones de dólares para gerenciar.

El aumento creciente de la demanda procesal puede ejemplificarse con el siguiente dato: en 2023 fueron recibidos 37 millones de casos nuevos. Tal volumen procesal puede ser atribuido, en parte, al modelo de monopolio de aplicación de la justicia por el Estado. Este

modelo está estrechamente vinculado a la concepción brasileña de irrenunciabilidad de la tutela jurisdiccional. El acceso de los ciudadanos al Poder Judicial es cada vez mayor y el aumento de las exigencias al Poder Judicial está, en un primer análisis, directamente relacionado a una política judicial fundamentada en esa irrenunciabilidad, derecho constitucionalmente previsto en el artículo 5º, XXXV. Esta justificación respalda una postura de “mantener las puertas abiertas a los ciudadanos”. En ese modelo, se entiende que “el acceso a la justicia, a priori, puede ser comprendido como el derecho de cualquier persona a solicitar la tutela jurisdiccional preventiva o reparadora en relación a un reclamo, ya sea individual, colectivo o difuso (BONAT, 2021, p. 265).

En base a lo dicho anteriormente, corresponde al Poder Judicial mitigar el aumento de la demanda priorizando procesos y aumentando la productividad. En el año 2009, el Consejo Nacional de Justicia coordinó el primer ciclo de planificación y gestión estratégica en el ámbito del Poder Judicial (2009-2014), que fue establecido por la Resolución CNJ n° 70, del 18 de marzo de 2009, y representó un paso importante en difundir la cultura de la gestión gerencial, enfocada en resultados, y la importancia de la planificación estratégica como herramienta de gestión de los órganos de la justicia brasileña.

La Estrategia Nacional del Poder Judicial para el período 2015-2020, que abarca el segundo ciclo de planificación, fue establecida por la Resolución CNJ n° 198, del 1 de julio de 2014, y se ejecutó a través de políticas judiciales, programas, metas e instrumentos de medición que permitieron identificar si los objetivos estratégicos fueron logrados por los diferentes órganos. En este sentido, la ejecución y el seguimiento de la Estrategia Nacional del Poder Judicial fue realizada de forma participativa con todos los órganos de la Justicia que implementan acciones encaminadas a dar cumplimiento a los grandes objetivos definidos en la planificación estratégica nacional.

Actualmente, la Estrategia Nacional está orientada por el Plan 2021-2026, establecido por la Resolución CNJ n. 325, de 29 de junio de 2020, que, luego de una construcción democrática y participativa en el ámbito de la Red de Gobernanza Colaborativa, tiene como finalidad definir las directrices nacionales de la actuación institucional de los órganos del Poder Judicial para los próximos seis años.

Así, dentro de la actual Estrategia se concentran las Metas Nacionales, que representan el compromiso de los tribunales brasileños con la mejora de la prestación del servicio de justicia, buscando brindar a la sociedad un servicio más rápido, con

mayor eficiencia y calidad. Para el año 2024, dichas metas son las siguientes:

- Meta 1: Juzgar más procesos que los distribuidos;
- Meta 2: Juzgar procesos más antiguos;
- Meta 3: Estimular la conciliación;
- Meta 4: Priorizar el dictado de sentencias de casos relacionados con delitos contra la Administración Pública, improbidad administrativa e infracciones electorales.
- Meta 5: Reducir la tasa de congestión;
- Meta 6: Priorizar el juicio de acciones colectivas;
- Meta 7: Priorizar el juicio de los procesos de los recursos repetitivos;
- Meta 8: Priorizar el juicio de los procesos relacionados a los femicidios y la violencia doméstica y familiar contra las mujeres;
- Meta 9: Estimular la innovación en el Poder Judicial;
- Meta 10: Impulsar los procesos de acciones ambientales y los procesos relacionados a los derechos de las comunidades indígenas y afrodescendientes;
- Meta 11: Promover los derechos de la niñez y la adolescencia.

Basado en estas metas, todos los años los tribunales se reúnen para firmar el compromiso para el próximo año, y así definir los porcentajes de logros para cada una de las metas citadas.

LA ESTRATEGIA DEL SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTICIA

La directriz nacional se encuentra desplegada en los órganos del Poder Judicial y, en el caso del Superior Tribunal de Justicia, actualmente está consolidada en el Plan Estratégico STJ 2021-2026. Su estructuración fue delineada sobre tres perspectivas: Sociedad, Procesos Internos, Personas y Recursos.

La Sociedad permite evaluar el impacto de la estrategia y sirve de guía para los objetivos y medidas de otras perspectivas, por lo que se sitúa en lo más alto del mapa estratégico. Busca representar cómo los servicios de la institución se relacionan con el público.

Procesos Internos identifica aspectos de la prestación judicial, principal macroproceso del STJ, en el cual la organización debe alcanzar la excelencia para poder agregar valor a los servicios ofrecidos. Se entiende como la mejora de los procedimientos relacionados con la prestación judicial, priorizando las demandas repetitivas, las de los grandes litigantes y las de combate a la corrupción, con vistas

a alcanzar la efectividad y la excelencia en los servicios ofrecidos a la sociedad. Además, la perspectiva abarca la gobernanza institucional, reflejo de la visión de gestión que guía todas las actividades del Tribunal.

Personas y Recursos es la base para alcanzar los objetivos de otras perspectivas, ya que, con una gestión presupuestaria eficiente, es posible garantizar la infraestructura tecnológica apropiada y las inversiones en el desarrollo y la valorización de las personas, que son fundamentales para sostener la evolución de los procesos centrales de actividad.

El plan es acompañado sistemáticamente, por medio del seguimiento del desempeño de los indicadores y de las iniciativas estratégicas. Las personas responsables por ese gerenciamiento son designadas mediante ordenanza específica.

Desde 2023, el monitoreo periódico de los resultados es realizado a través de un panel de Inteligencia de Negocios, denominado panel de Resultados Estratégicos, del cual surge el historial de medición de los indicadores, el avance de los proyectos y el desarrollo estratégico en las distintas unidades administrativas del Superior Tribunal.

En el ámbito de las metas nacionales, fueron creados paneles estratégicos para los diversos gabinetes de ministros, señalando cuales son los procesos que están pendientes en cada una de las metas y como se están cumpliendo las mismas, lo que permitió priorizar el acervo en los diferentes casos.

Cada cuatro meses, la ejecución de la planificación se evalúa y ajusta en reuniones de análisis estratégico (RAE), a las que asisten directivos de la estructura de la gobernanza del Tribunal. Las decisiones adoptadas en las RAE tiene sus responsables definidos y son objeto de seguimiento por parte del área de gestión estratégica, que traslada sus avances a la siguiente reunión.

CONCLUSIÓN

Para hacer frente al creciente volumen de casos que ingresan en las cortes brasileñas, el Consejo Nacional de Justicia implementa políticas judiciales destinadas a optimizar la prestación de servicios. Entre ellas se encuentra la Estrategia Nacional para el Poder Judicial, construida en colaboración por los tribunales dentro de la Red de Gobernanza.

En el ámbito del Superior Tribunal de Justicia, la planificación estratégica es objeto de seguimiento desde 1998. A través de buenas prácticas de gestión, el objetivo es aumentar la productividad del Poder Judicial para responder a las crecientes demandas de la sociedad a los poderes públicos.

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN VISUAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO JUDICIAL

La comunicación visual es un aliado crucial para la planificación estratégica. El diseño, en este contexto, no trata de la estética desde un punto de vista cosmético, sino que es un vehículo fundamental para la resolución de aspectos que son de índole comunicacional.

La importancia de la Comunicación Visual para la Planificación Estratégica en el ámbito Judicial

La comunicación visual es un aliado crucial para la planificación estratégica. El diseño, en este contexto, no trata de la estética desde un punto de vista cosmético, sino que es un vehículo fundamental para la resolución de aspectos que son de índole comunicacional.

Joan Costa, pionero en la teoría de la comunicación visual, explica que el diseño es esencialmente comunicación. Sostiene que la efectividad del diseño radica en su capacidad para transmitir mensajes complejos de manera simple y directa.

Uno de los principales problemas que presentaba la Justicia de la Ciudad era la confusión con la Justicia Nacional, y este es un problema que se resuelve desde la estrategia comunicacional.

Toni Puig, especialista en comunicación de instituciones públicas con la ciudadanía, argumenta que la creación de una identidad visual fuerte no solo distingue a la institución, sino que también genera un sentido de pertenencia y confianza entre los ciudadanos. En el contexto judicial, una marca bien definida puede ayudar a diferenciar claramente entre distintas jurisdicciones y niveles de gobierno, mitigando la confusión que existe entre la Justicia de la Ciudad y la Justicia Nacional.

Otro factor de conflicto tiene que ver con que la Justicia en sí maneja un lenguaje y dinámicas propios que están alejados de la comunidad, y es necesaria una especie de “traducción” que facilite la accesibilidad y la transparencia para con la ciudadanía.

Paul Capriotti, experto en comunicación corporativa, subraya la importancia de generar una estrategia de comunicación coherente y consistente. Según el autor, la comunicación visual es una

herramienta poderosa para transmitir los valores y la misión de una organización.

El rol de los diseñadores, como actores sociales, es el de ser facilitadores, y en este sentido es que es necesaria la construcción de narrativas inclusivas siguiendo parámetros como los siguientes:

Accesibilidad y Transparencia: el diseño juega un papel vital en la accesibilidad de la información. Un buen diseño asegura que la información sea accesible para todas las personas, incluidas aquellas con discapacidades visuales o cognitivas. Además, una comunicación visual clara y bien diseñada promueve la transparencia, permitiendo que los ciudadanos comprendan mejor las acciones y políticas institucionales. Esto, a su vez, fortalece la confianza pública y fomenta una mayor participación ciudadana.

Claridad y Comprensión: uno de los principales beneficios del diseño de comunicación visual es su capacidad para simplificar y clarificar información compleja. Los datos duros pueden ser difíciles de interpretar sin una presentación adecuada. Mediante el uso de gráficos, infografías y mapas, los diseñadores pueden transformar datos complicados en visuales comprensibles, facilitando así la toma de decisiones informadas por parte de los funcionarios públicos y la ciudadanía.

Eficiencia en la Comunicación: en la planificación estratégica, el tiempo es un recurso valioso. El diseño visual permite una comunicación más rápida y

eficiente de ideas y estrategias. Los esquemas visuales y las presentaciones bien diseñadas pueden comunicar puntos clave en segundos, en comparación con los textos largos que requieren más tiempo para ser leídos y comprendidos.

Identidad y Cohesión: el diseño contribuye a la creación de una identidad visual coherente para las entidades gubernamentales. Una identidad visual sólida ayuda a consolidar la imagen del Estado y asegurar que todas las comunicaciones oficiales sean reconocibles y coherentes. Esto es especialmente importante en campañas de comunicación pública, donde una identidad visual cohesiva es clave para la construcción de una imagen que transmita confianza.

Inspiración e Innovación: el diseño no solo comunica información, sino que también puede inspirar e impulsar la innovación. Al presentar información de manera creativa, los diseñadores pueden ofrecer nuevas perspectivas y enfoques que pueden conducir a soluciones innovadoras para problemas complejos. En el ámbito estatal, esto puede traducirse en políticas y estrategias más efectivas y vanguardistas.

En el proceso de planificación estratégica del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la comunicación visual fue y sigue siendo un eje fundamental, ya que como he mencionado antes, uno de los principales problemas que se presentaban era el de la falta de identidad, tanto visual como conceptual y esto además de confusión con otros organismos, no transmitía confianza.

Los ciudadanos o bien no sabían que existía tal poder, o lo confundían con la Justicia nacional, o con el poder ejecutivo de la Ciudad, y sumado a esto, tampoco estaba clara cuál era la función del organismo.

Esta situación estaba dada por varios factores, pero se diagnosticó que fundamentalmente residía en que se utilizaban los mismos signos que en el Poder Ejecutivo de la Ciudad, y no había una cohesión de elementos gráficos que permitieran identificar desde el afuera a este organismo como independiente. Por elementos gráficos me refiero a tipografía, cromatismo institucional, signos institucionales, composiciones gráficas, tipo y uso de imágenes, gráficos e ilustraciones, entre otros.

De esta forma, en lo primero que se comenzó a trabajar fue en un Manual de identidad en donde se planificaron y ordenaron este tipo de elementos a su vez que se definió su funcionamiento y uso.

Esto sin embargo no fue solo tarea de los diseñadores. En el proceso intervinieron muchos actores de diferentes áreas con los que se llegó a un consenso, es decir que todas las decisiones fueron producto de muchas propuestas e intercambios sobre las mismas. Y es así como este desarrollo da como fruto el primer Manual de Identidad visual.

Luego, viene la etapa más difícil: la implementación. Convencer a las cientos de personas que integran la organización que cambien lo que se denominan los hábitos de la “cultura organizacional”. Este último término, se refiere al sistema de creencias y valores que determinan las formas de comportamiento en una organización.

Es muy difícil cambiar los hábitos de las personas, por ende lo más difícil en un desarrollo de identidad visual no es generarla, y de hecho muchos cometen el error de pensar que el trabajo del diseñador termina cuando entrega un manual de uso. El trabajo termina cuando el sistema se encuentra implementado en su totalidad y esto conlleva un arduo trabajo.

En organizaciones estatales, estos procesos se tornan más difíciles. El ser humano de por sí ofrece resistencias al cambio, y cuando se trata de un conjunto de personas organizadas, la resistencia es aún mayor.

En el caso del Consejo de la Magistratura de la Ciudad, una organización estructuralmente compleja, el proceso de implementación llevó algunos años, pero se pudo completar con éxito. Si bien al inicio puede parecer una tarea titánica, la clave está en el trabajo constante y disciplinado.

Se ha llegado a establecer una identificación clara, accesibilidad, transparencia y confianza en las comunicaciones oficiales.

Para concluir, la importancia de la comunicación visual en la planificación estratégica para el ámbito judicial es innegable. Esta herramienta no solo facilita la comprensión y el acceso a la información, sino que también contribuye a la creación de una identidad visual sólida y coherente, esencial para la transparencia y la confianza pública. La experiencia del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ejemplifica cómo una estrategia de comunicación visual bien planificada y ejecutada puede resolver problemas de confusión institucional y mejorar la percepción ciudadana.

El proceso, aunque complejo y lleno de desafíos, destaca la colaboración interdisciplinaria y la necesidad de superar resistencias culturales organizacionales para implementar cambios efectivos. Al final, el éxito radica en la persistencia y el compromiso con la adaptación continua, demostrando que el diseño es un componente fundamental en la construcción de instituciones judiciales más accesibles, transparentes y confiables.

Es por ello que actualmente se sigue trabajando en mejorar y actualizar la identidad visual, respondiendo a las nuevas necesidades y desafíos que requiere una institución como la del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires.

LA IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONSENSUADA

En el ámbito de la justicia, la planificación estratégica consensuada se ha convertido en una herramienta esencial para incorporar mejoras y fortalecer la transparencia de los procesos judiciales. Esta herramienta no solo promueve la cohesión entre equipos, sino que también acompaña la adaptación de las instituciones a un entorno en constante cambio.

La importancia de la Cooperación en los procesos de Planificación Estratégica Consensuada

En el ámbito de la justicia, la planificación estratégica consensuada se ha convertido en una herramienta esencial para incorporar mejoras y fortalecer la transparencia de los procesos judiciales. Esta herramienta no solo promueve la cohesión entre equipos, sino que también acompaña la adaptación de las Instituciones a un entorno en constante cambio.

Uno de los pilares de esta planificación de carácter consensuada, es la suscripción de convenios de cooperación institucionales. Estos acuerdos de colaboración han sido esenciales, a lo largo de estos quince años para la capacitación y la transferencia metodológica entre los equipos de planificadores de los diferentes Tribunales de Justicia de las provincias. Al compartir recursos, conocimientos y experiencias, se fortalece la capacitación institucional y se promueve un enfoque más integrado y colaborativo en la gestión judicial.

Los convenios de cooperación permiten la creación de redes de apoyo y transferencia metodológica, donde los planificadores pueden intercambiar prácticas exitosas y abordar de manera conjunta los desafíos comunes. Esta colaboración no solo enriquece la formación profesional de los equipos, de manera que garantiza la implementación de estrategias adaptadas a las necesidades locales y a las particularidades de cada jurisdicción.

Además, al fomentar un ambiente de trabajo colaborativo se generan espacios de reflexión e innovación en la gestión judicial. Las capacitaciones conjuntas permiten

a los equipos no solo adquirir nuevas habilidades, alentar una visión compartida sobre los objetivos y las prioridades del sistema judicial. Esto es central en un contexto donde la confianza de la ciudadanía en la justicia es esencial.

En el marco del trabajo conjunto, los planes estratégicos de los Tribunales Superiores de las provincias juegan un papel fundamental. Estos planes establecen directrices claras para la modernización de los procesos judiciales, enfocándose en la mejora continua de la gestión y el acceso a la justicia. Al integrar las visiones y necesidades de cada tribunal, se garantiza una respuesta mas efectiva y coherente ante los desafíos que enfrenta el sistema de justicia.

La creación de la Red Federal de Planificadores y posteriormente el Fórum Internacional de Planificadores judiciales, ha convertido la cooperación y el intercambio de experiencias en un ámbito que enriquecen tanto el accionar como la formación de las contrapartes, quienes seguimos en permanente formación.

La planificación estratégica consensuada y los convenios de cooperación son elementos clave para la modernización y el fortalecimiento del sistema judicial argentino. A través de la capacitación y la transferencia metodológica, no solo se mejoran los recursos, sino que también cimenta las bases para una justicia más accesible.

LA RELEVANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONSENSUADA

J.D. Estamos con el Dr. Carlos Mas Velez, Presidente del Centro de Planificación Estratégica. Vamos a hacer una entrevista con un par de preguntas. ¿Cómo estás, Carlos? ¿Qué tal? Buen día.

C.M.V - Bueno, muy bien, gracias.

J.D. En primera instancia te queríamos preguntar ¿cuál es la relevancia de la planificación estratégica en el ámbito de la justicia considerando los desafíos actuales y las demandas de una sociedad en constante evolución?

C.M.V. - Bueno, la importancia de la planificación en la justicia creo que tiene una relevancia trascendente como en cualquier otro ámbito del sector público y privado. Planificar te permite organizar mejor los recursos, asignar o establecer de mejor manera las prioridades en la asignación de contextos en general de recursos escasos y obviamente transitar un camino crítico hacia un objetivo que responda a una visión institucional de cómo debe o cómo piensa o se piensa a sí mismo el Poder Judicial para brindar el mejor servicio de justicia posible.

Obviamente hoy hay un contexto en donde la credibilidad o la legitimidad del Poder Judicial pasa por un mal momento, es decir, hay bajos niveles de credibilidad y de confianza en la sociedad en el Poder Judicial por supuesto por la duración de las causas judiciales, por cierta impermeabilización del Poder Judicial a ser más receptivo de opiniones críticas en el buen sentido del ecosistema que hace el sistema de justicia, le hace los abogados, la academia, etc. Bueno, entonces digo, la planificación lo que permite

es brindar una herramienta y una metodología para poder establecer un camino de acción y obviamente el objetivo es siempre centrarse en el ciudadano, la función del Poder Judicial es resolver los conflictos de la gente en tiempo útil y la planificación debiera ser la herramienta esencial para que el Poder Judicial mejore un funcionamiento, como dije antes, que hoy está en deuda con la sociedad.

J.D.- ¿Y cómo imaginas que la planificación estratégica pueda ayudar a modernizar y mejorar el sistema judicial? Bueno, retomando lo que decíamos hoy, y si se quiere incorporando, por ejemplo, la post-pandemia.

C.M.V. - La post-pandemia vino a producir un cambio profundo no solamente en el sistema del Poder Judicial, sino en el sistema de administración de justicia integral. Le cambió la modalidad de trabajo a los abogados, puso en crisis las estructuras tradicionales de las unidades jurisdiccionales y hubo una carrera acelerada de la participación de las nuevas tecnologías en el funcionamiento del Poder Judicial. De nuevo, como decía al principio, la planificación lo que te permite en contextos de recursos de casos poder asignar adecuadamente esos recursos y establecer esas prioridades.

Y, por supuesto, pensar los desafíos de la reorganización o cómo se debe repensar el funcionamiento del Poder Judicial en este contexto donde tenés innovaciones permanentes, la erupción de la inteligencia artificial, la migración al expediente electrónico, audiencias que se hacen de manera virtual. Y eso supone todo un conjunto de desafíos de adaptación,



en donde insisto, como decíamos al principio, planificado siempre es mejor, sino se hace de manera anárquica, se hace de manera poco eficaz, muy sobre la coyuntura y eso, en líneas generales, lleva a tomar peores decisiones. ¿Y en ese sentido cómo crees que la integración entre innovación y tecnología puede influir en la forma en que se lleva a cabo la planificación estratégica en el ámbito judicial? Bueno, no sé si la verdad, honestamente, no sé si la innovación y la tecnología van a cambiar mucho, desde mi perspectiva, la planificación, porque yo creo que la planificación centralmente la hacen personas que piensan, que sienten, que se comprometen con una organización y si bien en otros aspectos las tecnologías pueden acelerar procesos, pueden sustituir tareas burocráticas, me parece que en términos de la planificación pueden ofrecer también una cooperación, que podría ser en materia de estadística, dar datos, proveer datos útiles para que las personas que integran los equipos de planificación tomen mejores decisiones, pero no creo que haya una sustitución posible si obviamente valerse de esas herramientas tecnológicas y de todo lo que supone en materia, como decía antes, de aporte de información útil para poder planificar mejor.

J.D. - Y para terminar, ¿qué oportunidades y desafíos presenta este cambio hacia la digitalización en la planificación a largo plazo del sistema judicial?

C.M.V. - Bueno, creo que el desafío es en un mundo que cambia a una velocidad cada vez mayor, bueno, es repensar, hace unos años la planificación se hacía a 20 años y hoy la planificación parece que a 20 años es imposible porque los cambios que se operan, que suceden en el mundo, suceden a una velocidad que te obliga a estar en constante revisión. Entonces, me parece que hay ahí el principal desa-

fío, bueno, es eso, es cómo ir teniendo una mirada crítica y una revisión constante que no tenga que ver con, por eso digo, los objetivos deben ser estratégicos, no va a cambiar que el ciudadano sea el centro de, bueno, el centro de cómo el poder judicial se tiene que repensar. Eso va a estar siempre, el asunto es cómo vos vas adaptándote a los cambios, cómo vos vas nutriéndote de todas esas transformaciones en las relaciones laborales, sociales, en la irrupción de las tecnologías, en los cambios económicos, etcétera, y que haya un equipo de planificación que esté en constante condición de adaptación para poder ir interpretando esos pequeños cambios sin desviarse del objetivo, es decir, hay un objetivo al final del camino que tiene que ver con, bueno, resolvamos los conflictos en el tiempo más corto posible pensando en un ciudadano que está siempre expectante de hacer valer un derecho.

Y por último también, bueno, hacia el poder judicial particularmente, que yo creo que es el poder del Estado más reticente al diálogo, al intercambio, a la interacción con la sociedad. Bueno, contribuir desde la planificación es entender el valor que tiene el diálogo con las asociaciones profesionales que nuclean, en este caso los abogados, o a la academia, o a los investigadores, o mismo a la sociedad civil, que también hacen un acompañamiento y tienen insumos y aportes críticos al funcionamiento del poder judicial. Entonces, bueno, nutrirse un poco más de la mirada del contorno, de la sociedad en general, y tener mucha capacidad de adaptación.

J.D. - Carlos, muchas gracias por participar del primer número de la revista Moebius con tu entrevista.

C.M.V. - Muchas gracias a ustedes por la invitación. Espero haber hecho algún aporte, alguna contribución a esta conversación.



möebius