

Plan Estratégico Poder Judicial 2007-2011



Juntos lo planeamos...juntos lo lograremos

PRESENTACIÓN

En el marco general del programa de Modernización de la Justicia costarricense, la Corte Suprema de Justicia aprobó en el año 2000 el primer Plan Estratégico del Poder Judicial 2000-2005, con el fin de responder a la necesidad de orientar y ordenar este importante proceso, el cual generó apreciables beneficios, pero también presentó limitaciones para cada una de las áreas estratégicas definidas, al carecer de indicadores, metas y acciones estratégicas. La experiencia en el desarrollo de este plan y el ordenamiento del proceso evidenció la necesidad de dar continuidad al mismo proceso, y formular un nuevo plan, en el cual se diera una importante participación de los servidores y servidoras judiciales y corregir las limitaciones presentadas en este primer plan, con el fin de contar con un instrumento de planificación que permita medir sus resultados y dar seguimiento oportuno al desarrollo de los diferentes temas estratégicos a formular.

Con el apoyo del programa Corte B.I.D a finales del año 2005, se inició en coordinación con la consultora IGT Invertec la formulación del plan estratégico 2007-2011, procurando mediante el desarrollo de talleres la mayor participación y representación de servidores y servidoras judiciales de los diferentes circuitos judiciales a nivel nacional.

La metodología utilizada no solo involucró al Poder Judicial en su globalidad, sino que también se desarrollaron talleres específicos para formular el plan estratégico del Ministerio Público, Defensa Pública y Organismo de Investigación, este último desarrollado con profesionales del Poder Judicial.

Los talleres realizados buscaron una apropiada y equilibrada participación de los representantes tanto del Poder Judicial cuanto de los órganos auxiliares, en donde se convocó a aproximadamente 1.200 servidores judiciales, proceso mediante el cual se desarrolló un proceso de debate y de priorización y calificación de parte de todos los/as participantes, de manera horizontal. Los resultados de esas actividades de propuesta y calificación han constituido las bases fundamentales de elaboración del Plan Estratégico 2007-2011, aprobado por la Corte Plena en las sesiones celebradas los días 20, 21 y 24 de julio de 2006, donde revisó la propuesta de los Planes y tomó los acuerdos pertinentes para determinar su versión final.

Con el fin de facilitar su comprensión y cumplimiento de cada uno de los temas descritos en el informe presentado por la empresa consultora, a continuación se presenta un resumen de los aspectos más relevantes que contempla el “Plan estratégico 2007-2011”. En caso de emplear la información, el documento completo se puede consultar en la página web del Poder Judicial.

Asimismo, se presenta también un resumen de los Planes Estratégicos correspondientes a los órganos auxiliares de justicia y los planes operativos para los diferentes circuitos judiciales del país.

El cumplimiento efectivo de cada uno de los puntos señalados en los diferentes planes estratégicos nos permitirá concluir en el año 2011 con importantes logros para este Poder de la República en beneficio de la sociedad costarricense.

Juntos lo planeamos...juntos lo lograremos

PODER JUDICIAL

MISIÓN

Administrar justicia en forma pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con la Constitución Política, los instrumentos internacionales y demás normas del ordenamiento jurídico, ofreciendo siempre excelencia en la calidad de atención a todos los usuarios y usuarias.

VISIÓN

Administrar justicia con los más altos estándares internacionales de independencia, imparcialidad, responsabilidad, equidad, probidad, transparencia, descentralización, eficiencia y calidad, garantizando la protección de los derechos, garantías y libertades de las personas. Todo servidor/a judicial será consciente de su elevada función en la sociedad, ofreciendo un servicio de excelencia y humanizado, que incrementará la confianza de la población. Garantizar la no discriminación por razones de género, etnia, ideología, nacionalidad, discapacidad y religión en las decisiones judiciales, en el acceso a la justicia y en la organización y funcionamiento interno del Poder Judicial; contribuyendo así al desarrollo democrático, económico y social y a la convivencia pacífica en Costa Rica.

Como parte del desarrollo de los talleres que se realizaron a nivel nacional, se hizo un análisis F.O.D.A. sobre las actividades del Poder Judicial, el cual permitió establecer los siguientes resultados:

FORTALEZAS IDENTIFICADAS

- 1) *Contar con la independencia de la judicatura en todos sus niveles respecto de presiones internas y externas.*
- 2) *Capacidad de generar confianza nacional en el Poder Judicial para responder a los requerimientos de la demanda.*
- 3) *Bajos niveles de corrupción, entre otras razones, por existencia de mecanismos de control interno y concienciación del personal.*
- 4) *Los/as jueces/zas y los servidores / as son, en general, responsables y honestos / as.*
- 5) *Capital humano de alta calidad, profesionalmente capacitado, experimentado y con mística en el trabajo.*
- 6) *Existencia de una vocación de transparencia, rendición de cuentas y lealtad a la Institución*
- 7) *Creciente convicción interna de que el Poder Judicial es un servicio público.*
- 8) *Existe voluntad de renovación del sistema de Justicia, en especial porque el Poder Judicial ha tomado como un compromiso y una actividad permanente el proceso de modernización.*
- 9) *Existen una carrera judicial y una estabilidad laboral que garantizan la profesionalidad y la independencia de jueces/zas.*
- 10) *Existe estabilidad en cuanto a los recursos financieros, basada en un precepto constitucional.*
- 11) *Existencia de un alto número de jueces por habitante, el más alto de América Latina*
- 12) *Existencia de oficinas a lo largo y ancho del país que permiten una amplia cobertura y favorecen así el acceso a la justicia.*
- 13) *Existencia de jurisdicciones especializadas.*
- 14) *Se proporciona asistencia letrada gratuita en materias sociales.*
- 15) *Hay fácil acceso para la ciudadanía a la información sobre el funcionamiento del Poder Judicial, sobre todo a través de medios tecnológicos.*
- 16) *Hay desconcentración de la administración en oficinas regionales de los Circuitos Judiciales.*
- 17) *Existe una Política de Equidad de Género, discutida y aprobada por el Poder Judicial.*
- 18) *Hay un programa de lucha sistemática contra la mora judicial.*
- 19) *Hay apertura de la jerarquía a la participación en procesos e instancias de gestión estratégica, que permite procesos participativos de reforma judicial.*
- 20) *Existe apoyo de la administración superior para el fortalecimiento de la plataforma tecnológica.*
- 21) *Existencia de un Plan Estratégico que orienta el mejor desempeño del Poder Judicial.*
- 22) *Existe alta preocupación por dar una buena atención al usuario/a.*
- 23) *Infraestructura física propiedad del Poder Judicial en la mayor parte del territorio nacional*

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

- 1) *Tendencia histórica a la estabilidad democrática del país que facilita el desempeño del Poder Judicial.*
- 2) *Alta credibilidad entre la ciudadanía, especialmente en términos comparativos con otros poderes del Estado.*
- 3) *Creciente demanda ciudadana por mejorar la cultura institucional orientada hacia políticas de rendición de cuentas y transparencia.*
- 4) *Tendencia regional favorable la implantación de proyectos de oralidad.*
- 5) *Existencia de un sistema educativo nacional que se ha desarrollado con calidad y prestigio.*
- 6) *Cambios mundiales y nacionales que desarrollan un clima favorable a las reformas judiciales.*
- 7) *Desarrollo de nuevas tecnologías que pueden permitir un mejor desempeño del Poder Judicial.*
- 8) *Interés de organismos internacionales en financiar proyectos de la justicia costarricense, en especial del BID.*
- 9) *Disposición de potenciales aliados estratégicos a participar activamente en el proceso de modernización del Poder Judicial.*
- 10) *Posibilidad de que, con el cambio del entorno político del Poder Ejecutivo y de la Asamblea Legislativa, se pueda acelerar la aprobación de los proyectos de ley que se necesitan para avanzar en la reforma judicial*
- 11) *Posibilidad de absorción de una diversidad de programas de capacitación, para ir resolviendo los problemas de formación del personal.*
- 12) *Posibilidades de simplificación de los procesos que proporciona la implementación de la ley de firma digital.*
- 13) *Existencia de un clima favorable a la institucionalización del enfoque de género en todo el sistema público costarricense.*
- 14) *Establecimiento de redes interinstitucionales y alianzas estratégicas con otras entidades, para brindar un mejor servicio, obtener información de calidad y capacitar a funcionarios / as del Poder Judicial.*
- 15) *Existencia de una cultura asentada sobre la protección de los derechos humanos*

DEBILIDADES IDENTIFICADAS

- 1) *Falta de mecanismos para medir y corregir la calidad del servicio y de las resoluciones; no hay sistema de evaluación del desempeño, ni tampoco indicadores adecuados de rendimiento.*
- 2) *No se subsana la mala atención que reciben los/as ciudadanos/as usuarios/as, especialmente en lo que se refiere a la tramitación ritual y ajena a el/la usuario/a.*
- 3) *Hay divorcio entre presupuesto y necesidades crecientes.*

- 4) *Pese a la existencia de un programa al respecto, continúa la mora judicial.*
- 5) *No se ha resuelto el problema de la armonización de la existencia de la judicatura, el MP y la DP en una misma estructura organizacional, lo que afecta la objetividad en la toma de decisiones y la correcta asignación presupuestaria.*
- 6) *Se delegan responsabilidades a los Consejos de Administración y otras figuras, sin tener definidos claramente sus roles y mecanismos de actuación y control.*
- 7) *Permanece la dificultad de entendimiento entre el sector administrativo y el jurisdiccional*
- 8) *Débil avance respecto de la necesidad de una profunda reforma de la organización de los despachos (tamaño, composición, trámites engorrosos, poco ágiles y claros, etc..)*
- 9) *Para el fortalecimiento de la oralidad en todos los procesos es necesario una profunda reforma de los despachos, que están concebidos para la escritura.*
- 10) *Todavía no hay una clarificación rigurosa del modelo o modelos de Circuitos Judiciales que se necesitan, incluyendo además niveles de decisión, desconcentración, presupuesto asignado y gestión propia.*
- 11) *Los organismos de dirección, tanto política como administrativa, todavía presentan lentitud en la toma de decisiones.*
- 12) *Hay fallas en el sistema de reclutamiento y selección de personal en sus respectivas competencias.*
- 13) *No hay una política clara de recursos humanos y hay limitaciones en la ejecución de los lineamientos en esta materia.*
- 14) *Inadecuado sistema de incentivos para el buen desempeño de individuos y grupos de trabajo.*
- 15) *Hay deficiencias de capacitación, en especial para los administradores, el personal de apoyo y para los jueces en materias gerenciales y administrativas.*
- 16) *Hay todavía debilidades en el desarrollo de una cultura organizacional para el cambio institucional.*
- 17) *Falta una política estructurada de Recursos Humanos, que pueda abordar, entre otros, los problemas de clima laboral, comunicación, desmotivación y definición de perfiles de cargo.*
- 18) *Deficiencias en los procesos de comunicación, tanto hacia lo interno como hacia lo externo del Poder Judicial.*
- 19) *Débil apropiación por parte de funcionarios/as de la utilización necesaria de la planificación estratégica.*
- 20) *Débil formación profesional específica en administración del personal a cargo jerárquico de la administración, también a nivel de Consejos de Circuitos Judiciales.*
- 21) *Abordaje inadecuado de los estudios que realiza el Departamento de Planificación, los cuales se basan solo en estadísticas a nivel central, dejando de lado una importante labor de campo que refleje resultados cualitativos en los Circuitos Judiciales.*
- 22) *Ambiente laboral inadecuado en diversos Circuitos Judiciales, que incluye mala ventilación e iluminación, deficientes servicios sanitarios para el público, contaminación por ruido, hacinamiento y poco espacio físico para atención al público.*

- 23) *Falta de políticas de seguridad para los servidores/as judiciales, de los usuarios/as y de funcionarios/as.*
- 24) *Falta de recursos mínimos de comunicación en algunos Circuitos Judiciales.*

AMENAZAS DEL ENTORNO

- 1) *Aprobación de leyes en la Asamblea Legislativa, sin el debido respaldo en términos de recursos (económicos y otros).*
- 2) *Tendencia creciente a la judicialización de los problemas y conflictos sociales, que aumentan considerablemente la carga de trabajo del Poder Judicial y dificultan la reducción de la mora judicial.*
- 3) *Falta de conocimiento y formación de la ciudadanía sobre la utilización de medidas alternas para la resolución de conflictos.*
- 4) *Tendencia de parte de los otros poderes del Estado a recostarse en el Poder Judicial, especialmente al no resolver en sede administrativa los conflictos, aumentando así su trabajo y responsabilidades.*
- 5) *Existencia de ineficiencia de las demás entidades del Estado que provocan un aumento de la carga de trabajo del Poder Judicial.*
- 6) *Considerable aumento en los últimos decenios de la criminalidad.*
- 7) *Inexistencia de una política criminal de Estado, concertada por todos los poderes públicos, que permita la adopción de criterios compartidos para la emisión de normativa y para facilitar la coordinación de todo el sistema de justicia y de seguridad pública.*
- 8) *Aparecimiento de la posibilidad de inestabilidad política, que pueda afectar el desempeño del Poder Judicial.*
- 9) *Lentitud legislativa en la aprobación de los proyectos necesarios de reforma judicial, incluyendo una reforma procesal inconclusa.*
- 10) *Aparecimiento de un cuestionamiento creciente de parte de la ciudadanía respecto de la lentitud, la ineficacia o la mala calidad del servicio del Poder Judicial.*
- 11) *Aumento de las migraciones de diferentes nacionalidades provoca recargo judicial.*
- 12) *Si se mantiene la crisis económica del país, ello puede incidir en la asignación presupuestaria del Poder Judicial.*
- 13) *El personal que accede al Poder Judicial presenta falta de valores, debido a la crisis social.*
- 14) *Presencia de mala praxis de abogado/as.*
- 15) *Crecientes problemas en la formación profesional y ética de los abogados.*
- 16) *Amenazas a la integridad física de los/as servidores/as y funcionarios/as judiciales, y a sus familiares.*
- 17) *Servicios deficientes brindados por los diferentes organismos administrativos (CCSS, PANI, Policía, entre otros.)*

Importa destacar que la identificación de acciones estratégicas, producto del análisis F.O.D.A., del resultado de los talleres de reforma judicial y otros temas relevantes sobre el desarrollo del Poder Judicial, se realizó de una forma amplia, integrando tanto acciones que refieren a cambios o decisiones de las autoridades judiciales y administrativas, así como a acciones que requieren, además de lo anterior, la identificación de proyectos específicos para llevarlas a cabo. A continuación se presenta un detalle de los temas estratégico y sus objetivos, a considerar en los planes de trabajo de cada una de las oficinas judiciales, para dar fiel cumplimiento al desarrollo del Plan Estratégico 2007-2011.

TEMAS ESTRATÉGICOS

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

Objetivos

Aumentar la productividad de los despachos judiciales, tomando en consideración parámetros de rendimiento, mediante la reforma procesal, la incorporación de tecnología, el compromiso de servidores (as) judiciales y la capacitación de recursos humanos.

Contribuir a la promoción de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos

2- Necesidad de aumentar la eficacia del Poder Judicial como instrumento de justicia y paz social.

Objetivo

Contribuir a la coordinación de las diferentes instituciones públicas y privadas para una mayor eficacia en la protección de la seguridad ciudadana y la paz social

3- Fortalecimiento de la gestión del cambio respecto de la reforma judicial

Objetivos

Promover la efectiva puesta en práctica de la reforma judicial, tanto en cuanto a la estructura, organización y funcionamiento, como en cuanto a la actualización de los sistemas procesales y verificar su cumplimiento.

Hacer de la oralidad la forma preponderante de los procesos judiciales

4- Mejora en el funcionamiento de los órganos de decisión política del Poder Judicial

Objetivo

Aumentar la eficacia de los procesos de análisis y toma de decisiones en la Corte Plena del Poder Judicial

5- Mejoramiento del sistema de administración institucional.

Objetivos

Aumentar la eficacia de los procesos de análisis y toma de decisiones administrativas en los diferentes niveles organizacionales del Poder Judicial.

Desconcentrar y simplificar los procesos de toma de decisiones del Poder Judicial para agilizar los trámites y ahorrar recursos institucionales

Fortalecer el desarrollo de las tecnologías de información del Poder Judicial

6- Definición de modelos de despacho gestión judicial y administrativa de acuerdo a las especificidades de cada jurisdicción

Objetivo

Definir y consolidar el modelo de gestión de despachos judiciales más eficiente para la separación de las funciones jurisdiccional y administrativa, con estándares verificados de calidad, productividad y transparencia.

7- Articulación orgánica y funcional con los órganos auxiliares

Objetivos

Asegurar la coordinación y armonización del quehacer de las distintas instituciones integrantes del Poder Judicial, incluyendo los órganos auxiliares.

Enfatizar el proceso de desconcentración que asegure la independencia funcional de los órganos auxiliares judiciales y los mecanismos de coordinación administrativa.

8- Fortalecimiento del proceso general de la planificación institucional

Objetivo

Consolidar una cultura y proceso de planificación estratégica institucional, en todos sus niveles organizacionales, que asegure el mejoramiento continuo de los resultados en calidad, productividad y transparencia de la institución

9- Establecimiento de un sistema integrado de evaluación y rendición de cuentas

Objetivos

Asegurar la evaluación de rendimiento y rendición de cuentas de todos los sectores del Poder Judicial (jurisdiccional, auxiliar y administrativo), definiendo parámetros específicos para medir el desempeño de cada uno de esos ámbitos (evaluación sectorial), de los distintos Circuitos Judiciales (regional) y general (de todo el Poder Judicial).

10- Necesidad de consensuar y consolidar la política estratégica de recursos humanos

Objetivos

Consolidar las carreras institucionales de todos los órganos del Poder Judicial.

Consolidar una política de Recursos Humanos

Mejorar sustantivamente el clima organizacional en todos los órganos del Poder Judicial

Mejorar y ordenar los procesos de capacitación que se otorgan en el Poder Judicial

11- Establecimiento de una política institucional de comunicación e información

Objetivos

Determinar y ejecutar una política institucional de comunicación interna y externa del Poder Judicial y sus órganos auxiliares

Comunicar adecuada y periódicamente a la población nacional las políticas y planes del Poder Judicial y la efectividad de su aplicación

Comunicar adecuada y periódicamente al personal del Poder Judicial las políticas, estrategias y demás información necesaria para el mejor cumplimiento de sus funciones

12- Necesidad de un avance sustantivo en el mejoramiento de la calidad del servicio

Objetivos

Aumentar la calidad y su control en relación con los procesos, resultados y servicios a cargo del Poder Judicial, en especial respecto de las investigaciones, resoluciones y actuaciones de jueces, fiscales y defensores públicos.

Aumentar la calidad de los servicios que presta a los/as usuarios/as y mejorar la atención y trato a los mismos, especialmente a los sectores tradicionalmente más vulnerables y discriminados, tales como mujeres, infantes y adolescentes, etnias minoritarias y personas con necesidades especiales.

13- Necesidad de institucionalizar operativamente la Política de Equidad de Género

Objetivos

14- Fortalecimiento de los valores institucionales del conjunto del Poder Judicial

Objetivos

Incorporar la necesidad de fortalecer los valores institucionales en la planificación estratégica y operativa del Poder Judicial

Fortalecer los valores institucionales en la formación del recurso humano

15- Mejoramiento de la infraestructura del Poder Judicial

Objetivos

Desarrollar un plan ordenado de construcciones para el mejor desempeño de los servicios que otorga el Poder Judicial.

Para el debido cumplimiento de los temas consignados en el Plan Estratégico, a continuación se presenta una matriz que contiene el cronograma de actividades y responsables de cada uno de los temas estratégicos definidos y aprobados por la Corte Suprema de Justicia.

CRONOGRAMA Y RESPONSABILIDADES

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
1. Sostenimiento de una tendencia alcista de la carga de trabajo, que, pese al aumento de la eficacia en la resolución de casos en varias materias, mantiene elevado el retraso judicial que es necesario disminuir	Implementar el uso de la agenda única en todos los CJ y en todas las materias y también la utilización de este sistema en órganos auxiliares que favorezca la agilidad en el trabajo	Fines del 2007 en materia penal; fines del 2008 en lo contencioso administrativo; y 2010 para todas las demás materias	Consejo Superior en coordinación con el Despacho de la Presidencia y los Consejos de Administración de Circuito
	Realizar un estudio sobre cargas de trabajo que facilite el establecimiento de parámetros (determinando los atrasos justificados e injustificados)	Fines del 2007	Dpto. Planificación
	Crear una Comisión de alto nivel que asesore a la Presidencia en los proyectos que están en la AL	Inicios 2007	Corte Plena
	Ejecutar una campaña de motivación a nivel nacional para mejorar la actitud del personal en los procesos de cambio	Finales 2007	Dpto. de Personal, Escuela Judicial y las entidades correspondientes en los órganos auxiliares
	Modificar los lineamientos en cuanto a sustituciones del personal a fin de que puedan realizarse hasta por un día a todo el personal subalterno por medio de meritorios y a través de alianzas estratégicas con centros técnicos o universidades	Mediados 2007	Consejo Superior
	Desarrollar e implantar las aplicaciones de software necesario que aprovechen la firma digital e Internet	Finales 2008	Dpto. Tecnología de la Información

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Ampliar las conexiones telemáticas con entidades externas (tales como CCSS, Registro Público, INS, Registro Civil, COSEVI, Ministerio de Hacienda, DGME, Procuraduría General de la República, Contraloría General de la República, Ministerio de Justicia y Defensoría de los Habitantes de la república) para intercambiar información clave y agilizar la tramitación judicial	2010	Consejo Superior, Dirección Ejecutiva y Dpto. Tecnología de la Información
	Fomentar la especialización de los despachos judiciales por materia y asunto, especialmente en relación con la ejecución de sentencias	2010	Consejo Superior y Corte Plena
	Proponer la aprobación de leyes que permitan desjudicializar procesos judiciales, sin detrimento del acceso a la justicia y a los demás derechos de las personas	2010	Corte Plena
	Impulsar un plan piloto de justicia restaurativa en materia de contravenciones	2008	Consejo Superior y Despacho de la Presidencia
	Realizar un estudio para reconocer las oportunidades de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, tanto en el espacio preprocesal como en el procesal	2008	Consejo Superior y Departamento de Planificación
	Crear una instancia de coordinación entre instancias de resolución alternativa de conflictos en la fase prejudicial, así como una instancia de coordinación en la fase de juicio	2008	Consejo Superior y Corte Plena
2. Necesidad de aumentar la eficacia del PJ como instrumento de justicia y paz social	Impulsar la realización de acuerdos y convenios con otras instituciones públicas y privadas para la atención de víctimas	2007	Despacho de la Presidencia
	Constituir un equipo interdisciplinario en al menos cuatro CJ que no posean dicho equipo	2008-2009	Consejo Superior y Dpto. de Planificación

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Potenciar la CONAMAJ como instancia de coordinación para una mayor eficacia en la protección de la seguridad humana y la paz social	2007	Despacho de la Presidencia
	Generalizar en todos los CJ la participación del PJ en las redes interinstitucionales de prevención de la violencia social y el delito	2008	Consejo de Administración de Circuito
	Establecer protocolos de actuación unificados entre MP, OIJ, policía administrativa, jueces, DP en atención a la víctima	2008	Comisión de Asuntos Penales
3. Fortalecimiento de la gestión del cambio respecto de la reforma judicial	Realizar una encuesta anual entre servidores judiciales y usuarios sobre el grado de implementación de la reforma del PJ	2007-2010	Despacho de la Presidencia y Contraloría de Servicios
	Realizar una evaluación semestral por parte de los Consejos de Administración sobre el proceso de avance de las reformas judiciales en cada CJ	2007-2010	Consejos de Administración en coordinación con el Dpto. Planificación
	Desarrollar un plan de difusión, de capacitación y sensibilización en torno a las reformas, en especial para las materias y los despachos que vayan a ser más implicados en los cambios	Fines 2007	Dirección Ejecutiva y Dpto. Personal, Escuela Judicial
	Incentivar la participación de los Consejos de Administración en las instancias de discusión y validación de las reformas propuestas del PJ	2007-2010	Despacho de la Presidencia en coordinación con los Consejos de Administración
	Promover la aprobación rápida de los correspondientes proyectos de ley sobre oralidad en los procesos judiciales, existentes en la corriente parlamentaria.	2007-2008	Despacho de la Presidencia
	Realizar un estudio sobre las necesidades de recursos técnicos, humanos, materiales y de infraestructura para aplicar la oralidad.	Fines 2007	Comisión de Oralidad, Dirección Ejecutiva, Dpto. Planificación y Dpto. Personal

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Definir e incorporar los criterios de oralización procesal en los sistemas de evaluación y valoración, tanto a nivel disciplinario como de control interno de la Contraloría de Servicios, Inspección Judicial y Fiscal y del registro estadístico que realiza el Departamento de Planificación y otras instancias que se estimen pertinentes.	Fines 2007	Comisión de Oralidad en coordinación con Inspección Judicial, la Inspección Fiscal, Dpto. Planificación y Contraloría de Servicios
	Promover que las universidades incorporen en la carrera de derecho la temática de la oralidad como parte de su plan de estudios	2007-2010	Despacho de la Presidencia y Comisión de Oralidad
	Elaborar y poner en práctica un sistema de seguimiento, con su correspondiente entidad institucional especializada, en materia penal (y otras materias que así lo ameriten) sobre la efectiva implementación de la oralidad en las fases previas al debate	Mediados 2007	Comisión de Oralidad en coordinación con MP y DP
	Ejecución del proyecto sobre capacitación en materia de oralidad financiado con recursos del programa Corte-BID.	Mediados 2007	Unidad Ejecutora Corte-BID
	Replicar el proyecto sobre capacitación en materia de oralidad hasta completar la totalidad de los jueces	Dic 2007 contencioso administrativo; fines 2008 todas las demás materias	Escuela Judicial
	Inclusión de un módulo sobre oralidad en el programa de capacitación inicial para jueces	Mediados 2007	Comisión de Oralidad y Escuela Judicial
4. Mejora en el funcionamiento de los órganos de decisión política del PJ	Consolidación de un plan de trabajo anual explícito de parte de la Corte Plena	Fines 2006	Corte Plena en coordinación con Dpto. Planificación
	Implementar un sistema y un mecanismo de clasificación (tesaurio con descriptores y restrictores) de asuntos por competencia para agendar y resolver en Corte Plena	Fines 2007	Secretaría Gral. de Corte Plena en coordinación Dpto. Planificación
	Implementar un sistema de seguimiento de los acuerdos de Corte Plena y de los asuntos pendientes	Fines 2007	Secretaría Gral. de Corte Plena en coordinación Dpto. Planificación

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Implementar un sistema de información sobre los asuntos resueltos y los pendientes	Fines 2007	Corte Plena en coordinación Dpto. Planificación
5. Mejoramiento del sistema de administración institucional	Consolidar el plan de trabajo anual del Consejo Superior	Fines 2006	Consejo Superior en coordinación con el Dpto. Planificación
	Implementar un sistema y un mecanismo de clasificación (tesauro con descriptores y restrictores) de asuntos por competencia para agendar y resolver en Consejo Superior. Sistema cuya información debe estar a disposición de los/as funcionarios/as del PJ.	Fines 2007	Consejo Superior en coordinación Dpto. Planificación
	Impulsar un proyecto para el rediseño de la capacidad gerencial en los procesos administrativos	2007	Consejo Superior
	Actualizar y aprobar el reglamento de los Consejos de Administración de los Circuitos	Mediados 2007	Despacho de la Presidencia
	Promover al menos una reunión anual de todos los Consejos de Administración de los CJ	2007-2010	Despacho de la Presidencia
	Reforma legal para otorgar autonomía a los Consejos de Administración, a fin de elaborar y poner en práctica un modelo que promueva la desconcentración de la ejecución presupuestaria a nivel regional en cuanto al MP, DP y OIJ, así como la armonización regional de la ejecución presupuestaria que tome en consideración las necesidades de todos los sectores (incluyendo la rendición de cuentas)	Diciembre 2007	Despacho de la Presidencia
	Ejecución del proyecto PJ BID para fortalecer la red de comunicaciones y la plataforma de servidores	2010	Unidad Ejecutora Corte-BID
	Ejecutar el proyecto que desarrolla el portal	2010	Unidad Ejecutora Corte-BID
	Ejecutar el proyecto "Recepción de documentos electrónicos"	2010	Unidad Ejecutora Corte-BID
	Concluir el proyecto Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)	2010	Unidad Ejecutora Corte-BID

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Aplicar el proyecto de valoración del riesgo aprobado por el Consejo Superior en la sesión del 9 de mayo 2006 artículo XL	2007-2008	Comisión Control Interno
6. Definición de modelos de despacho de gestión judicial y administrativa de acuerdo a las especificidades de cada jurisdicción	Realizar un estudio sobre el modelo de despacho más adecuado según las características de cada materia y por región, incluyendo la distribución de competencias a nivel territorial, siempre tomando en consideración la mejor atención hacia el usuario/a	2007	Comisión de Megadespacho (o su transformación en comisión de modelos de gestión de despachos)
	Elevar una solicitud para la Corte Plena para que resuelva definitivamente el o los modelos de despacho más adecuados sobre la base de los estudios existentes (incluyendo el mencionado en el apartado anterior)	finales del 2007	Consejo Superior/Consejo de Administración de CJ
	Establecer un programa de capacitación en materia de gestión de despachos que incluya el cambio en cuanto al modelo	2008	Escuela Judicial y Dirección Ejecutiva
	Desarrollar el proyecto para el rediseño de procesos y mejoramiento de las formas de trabajo de los despachos judiciales impulsado por el PJ-BID	2007-2008	Unidad Ejecutora Corte-BID
	Incluir en la encuesta anual a servidores judiciales un módulo sobre su opinión acerca del proceso de reforma en cuanto a modelos de despacho	2007-2010	Despacho de la Presidencia
7. Articulación orgánica y funcional con los órganos auxiliares	Solicitar a la Corte Plena una revisión en torno a la posibilidad de incluir al MP, DP y OIJ en el Consejo Superior (tal y como se hace en los Consejos de Administración de los CJ) o en su defecto crear un espacio de armonización de los distintos órganos del PJ	2007	Consejo Superior/Consejo de Administración de CJ
	Establecer un módulo en la encuesta anual al personal del PJ, sobre satisfacción de responsables de despacho de los órganos auxiliares respecto de los servicios administrativos del PJ	2007-2010	Despacho de la Presidencia

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Realizar un estudio en torno a la distribución de recursos entre los distintos órganos del PJ, estableciendo parámetros objetivos que permitan definir esa distribución, con participación de las entidades implicadas	2007	Dirección Ejecutiva
8. Fortalecimiento del proceso general de la planificación institucional	Fortalecer de manera regular los procesos de capacitación en materia de planificación en todas sus etapas y a través de las distintas instancias de capacitación	2008-2010	Dpto. Personal en coordinación con el Departamento de Planificación, la Escuela Judicial y los otros órganos auxiliares
	Diseñar y ejecutar un sistema de apoyo en materia de planificación a los Consejos de Circuito	2008	Despacho de la Presidencia
	Consolidar en el plan de trabajo de la Auditoría evaluaciones referidas a la necesidad de auditar el 10% de los planes cada año	2007-2010	Auditoría Judicial
	Que en los talleres de evaluación de los planes estratégicos se incremente la participación del personal que está directamente relacionado con el proceso de planificación estratégica	2007-2010	Consejo Superior, Dpto. Planificación y Consejos de Administración de CJ
9. Establecimiento de un sistema integrado de evaluación y rendición de cuentas	Realizar un estudio preparatorio para definir un sistema integrado de evaluación y rendición de cuentas, tanto individual como a nivel de despacho, a partir del diagnóstico de los diferentes sistemas de evaluación existentes	2008	Comisión de Control Interno
	Establecimiento y aplicación de parámetros de medición del desempeño tanto a nivel individual como de despachos	Establecimiento: 2007 Aplicación: 2008-2010	Dpto. Personal y los Consejos de Adm. de Circuitos (con nuevas competencias adquiridas)
10. Necesidad de consensuar y consolidar la política estratégica de recursos humanos	Revisar la normativa de ingreso a la judicatura, persiguiendo objetivos de idoneidad profesional y técnica para el desempeño del cargo	2008	Corte Plena
	Acelerar el proceso de consolidación de las carreras institucionales del MP y la DP	2007-2010	Corte Plena y Consejo Superior

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Realizar un estudio para examinar la definición de una planilla óptima, tomando en cuenta la maximización del desempeño del PJ, su factibilidad económica y los derechos y garantías de los servidores/as judiciales	2009	Dpto. de Personal/ Dpto. Planificación
	Fortalecer los servicios de salud ocupacional por región y tipo de función	2007-2010	Consejo Superior en coordinación con Departamento de Personal
	Establecer una política preventiva de riesgos laborales y que permita soluciones ante situaciones imprevistas que imposibiliten o dificulten el desempeño del cargo que se ocupa.	2007-2010	Consejo Superior en coordinación con Departamento de Personal
	Realizar una encuesta anual sobre percepción del clima laboral en la institución	2007-2010	Despacho de la Presidencia
	Realizar un diagnóstico para detectar los problemas de clima organizacional y laboral que afectan a los servidores judiciales, que tome en consideración la encuesta sobre percepción del clima laboral	2007-2008	Dpto. Personal/Equipo de atención psicosocial
	Elaborar una política de mejoramiento del clima organizacional y laboral	2009	Consejo de Personal
	Impulsar un proyecto para el rediseño de los sistemas de capacitación del PJ que especifique los roles de la Escuela Judicial como ente rector y todas las instancias que otorguen servicios de capacitación	2007	Corte Plena, Consejo Superior y Escuela Judicial
	Concentrar los esfuerzos de capacitación en la Escuela Judicial a través de dos vertientes de trabajo: los programas de inducción y los programas de actualización	2007	Escuela Judicial
	Ejecución del programa de capacitación inicial de jueces/as en la Escuela Judicial	2007-2010	Escuela Judicial
	Explicitar una política de capacitación y becas nacionales e internacionales	2007-2010	Escuela Judicial

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
11. Establecimiento de una política institucional de comunicación e información	Elaborar una propuesta de política institucional de comunicación para su discusión por parte de los órganos superiores del PJ	Elaboración: 2007 Aprobación: mediados 2008	Dpto. Prensa y Comunicación Organizacional
	Consolidar el sistema de información al usuario a través del sistema de gestión (por ejemplo, línea de información gratuita 800 y otros mecanismos que se diseñen al efecto)	2008	Contraloría de Servicios
	Decisión de la Corte Plena de incrementar el presupuesto institucional dedicado a las comunicaciones, en la proporción requerida	2007-2010	Corte Plena y Consejo Superior
	Desarrollar e implantar el portal del PJ, incluyendo una instancia que administre su gestión de contenidos y difusión, que permita a los usuarios internos y externos suscribirse a la información que requieran	2008	Unidad Ejecutora Corte-BID
	Establecer un sistema para que la información institucional, apoyada por el portal electrónico, se instale automáticamente con la apertura del equipo de cómputo de cada servidor/a judicial	2008	Unidad Ejecutora Corte-BID
12. Necesidad de un avance sustantivo en el mejoramiento de la calidad del servicio	Modificación de los informes mensuales al Dpto. Planificación en el cual se incluyan los rubros concernientes al número de sentencias confirmadas y anuladas	2007	Dpto. Planificación
	Realizar un estudio que establezca los patrones estándar, por materia de medición de cantidad de sentencias (revocadas y anuladas) sobre el total de sentencias emitidas	2008	Comisiones de las respectivas jurisdicciones y Departamento de Planificación
	Constituir un programa específico de capacitación y actualización para los jueces que no superen la cantidad de sentencias revocadas y anuladas de acuerdo a los patrones estándar	2009	Escuela Judicial
	Consolidar un programa de armonización sobre criterios técnicos entre la Sala de Casación, los Tribunales de Apelación y los Juzgados de Primera Instancia	2009	Comisiones de las respectivas jurisdicciones y Departamento de Planificación

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Crear juzgados de ejecución para todas las materias que lo requieran a partir del 2008	2007-2010	Corte Plena y Consejo Superior
	Atacar el problema del retraso en la ejecución mediante la creación de plazas extraordinarias para atender esa labor	2007-2010	Corte Plena y Consejo Superior
	Mantener actualizada la información sobre la distribución regional de los jueces, considerando la cantidad de casos ingresados, para la toma de decisiones al respecto por parte del Consejo Superior	2007-2010	Departamento de Planificación
	Promover la reforma de la carrera judicial para revisar y modificar los parámetros que intervienen en la calificación de los funcionarios que ocupan puestos en los diversos temas	2007-2008	Consejo de la Judicatura y Consejo de Personal
	Perfeccionar los sistemas de selección de personal, tanto profesional como auxiliar, de manera que aseguren la contratación de empleados y funcionarios debidamente preparados para el cargo que desempeñan	2007-2008	Consejo Superior en coordinación con Departamento de Personal y Escuela Judicial
	Impulsar, antes de fines del 2007, la revisión de los perfiles de idoneidad del personal de apoyo	Antes de fines del 2007	Departamento de Personal
	Realizar una encuesta entre usuarios sobre la opinión acerca de la calidad de los servicios que brinda el PJ	2007-2009	Contraloría de Servicios
	Incluir un módulo sobre atención a usuarios/as en los programas de formación de los servidores/as judiciales	2008	Escuela Judicial, Departamento de Personal y Contraloría de Servicios
	Conseguir que los asuntos relacionados con la materia de familia sean examinados conjuntamente en los Juzgados de Familia o en aquella jurisdicción que se considere más conveniente	2010	Comisión de la Jurisdicción de Familia
	Fortalecer la Contraloría de Servicios del PJ ampliando su cobertura a nivel nacional	2007-2010	Consejo Superior

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Facilitar una divulgación de derechos de usuarios/as y el medio para canalizar sus quejas con acciones correctivas y establecer condiciones que garanticen el derechos fundamental de acceso a la justicia	2007-2010	Consejo Superior
	Favorecer la resolución de este tipo de denuncias y quejas mediante mecanismos alternos a lo disciplinario	2007-2010	Consejo Superior
	Especializar una unidad o departamento de atención integral a la víctima	2007	Consejo Superior
	Programa de capacitación a los jueces/as con el fin de eliminar o reducir errores groseros o injustificados	2007-2010	Escuela Judicial
13. Necesidad de institucionalizar operativamente la Política de Equidad de Género	Elaboración de un Plan de Acción sobre la base de la incorporación de los compromisos de género en los PAO	2007	Secretaría de Género
	Incluir el enfoque de género en las entidades que impulsan procesos de capacitación (Escuela Judicial, Recursos Humanos y otras), tomando en consideración los compromisos de género establecidos en los PAO	2008	Secretaría de Género y entidades de capacitación de todos los órganos del PJ
14. Fortalecimiento de los valores institucionales del conjunto del PJ	Impulsar la consignación en los PAO que incluyan actividades que promuevan los valores institucionales en cada despacho	Inicio: 2007 Aplicación: Anual	Consejo Superior, Dpto. Planificación y Comisión de Valores
	Impulsar la discusión en todos los CJ sobre la constitución de subcomisiones de valores institucionales	Inicio: 2007 Aplicación: hasta agotar la meta	Consejo Superior y Consejos de Administración de CJ
	Preparar, crear y poner en funcionamiento la Secretaría Técnica de Ética y Valores	nov-07	Consejo Superior y Comisión de Valores
	Establecimiento de módulos de capacitación sobre valores institucionales en los órganos de capacitación del PJ (Escuela Judicial, Recursos Humanos y otras unidades de capacitación de los distintos órganos)	Inicio: 2007 Aplicación: Anual	Escuela Judicial y entidades de capacitación de órganos auxiliares, en coordinación con la Comisión de Valores

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Realizar un diagnóstico sobre la base del registro sistemático 2005-2010, para identificar las tendencias del comportamiento del personal en relación con los valores institucionales, que incluya una propuesta de acciones preventivas	Inicio: 2008 Aplicación: Anual	Secretaría Técnica de Ética y Valores
15. Mejoramiento de la infraestructura del PJ	Realizar un estudio de prefactibilidad y factibilidad sobre las construcciones requeridas	2008	Dirección Ejecutiva
	Realizar un estudio de prefactibilidad y factibilidad sobre las remodelaciones requeridas	2008	Dirección Ejecutiva
	Decisión de la Corte Plena sobre la necesidad de construir y remodelar la infraestructura requerida	2009	Corte Plena, Comisión de construcciones y Consejo Superior

Nota: Para mayor información sobre el contenido del informe aprobado por la Corte Plena, se puede acceder la página del Poder Judicial en el ítem “ Plan estratégico del Poder Judicial 2007-2011.

MINISTERIO PÚBLICO

MISIÓN

Requerir ante los tribunales penales la aplicación de la Ley, mediante el ejercicio de la persecución penal y la realización de la investigación preparatoria en los delitos de acción pública, todo con sujeción a lo dispuesto por la Constitución Política, los instrumentos internacionales y las leyes, de una manera justa y objetiva.

VISIÓN

Ser un Ministerio Público que actúa ante la criminalidad de acuerdo a políticas de persecución penal, claras y precisas, con capacidad de reacción inmediata y que fortalece su independencia funcional, objetividad, transparencia, eficacia y calidad en sus servicios, requerimientos y actuaciones. Garante de los derechos, libertades y garantías de los sujetos del proceso penal y la no discriminación por cualquier motivo o razón, en aras de contribuir al desarrollo democrático y la paz social de nuestro país.

A continuación se muestra de forma conjunta la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Ministerio Público, las que conducen a la identificación de los temas estratégicos que deben conformar los pilares de actuación del Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio Público.

A continuación se muestra de forma conjunta la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Ministerio Público, para tener a la mano los antecedentes que conducen a la identificación de los temas estratégicos que deben conformar los pilares de actuación del Plan Estratégico 2006-2010 de este órgano.

FORTALEZAS IDENTIFICADAS

- 1) *Presencia y afianzamiento de la independencia funcional en la persecución del delito, manteniendo la pertenencia al Poder Judicial.*
- 2) *Alta cobertura del Ministerio Público en todo el territorio nacional.*
- 3) *Existencia de un considerable nivel de ética y profesionalismo en sus funciones.*
- 4) *Alta capacidad actual de liderazgo, tanto interno como externo.*
- 5) *Decisión para haber retomado la política de persecución del delito, que antes estaba en manos de la policía.*
- 6) *Mayor independencia del Fiscal General respecto del Consejo Superior en materias administrativas.*
- 7) *Capital humano de alta calidad, profesionalmente capacitado, experimentado y con mística en el trabajo.*
- 8) *Alto nivel de identidad institucional.*
- 9) *Tendencia al fortalecimiento de la carrera fiscal, que aumenta su estabilidad ocupacional, la mayor especialización y calidad en el trabajo del Ministerio Público.*
- 10) *Avance en la puesta en práctica del nuevo sistema de control de casos, desde el 2004, que ha permitido aumentar la eficacia del servicio, además de contar con tecnologías de información actualizadas.*
- 11) *Reactivación del Consejo de Fiscales, con funciones de asesoramiento al Fiscal General.*
- 12) *Estructura jerárquica de la institución que existe al mismo tiempo que una alta capacidad en equipo.*
- 13) *Existencia de unidades especializadas dentro del Ministerio Público.*
- 14) *Voluntad de coordinación y acción conjunta con otras instituciones del sector y en especial con el Oganismo de Investigación Judicial y el Ministerio de Seguridad Pública.*
- 15) *Creciente apertura a la rendición de cuentas.*
- 16) *Elevado sentido emprendedor de los/las funcionarios/as del Ministerio Público.*
- 17) *Creciente dotación de capacidades a los fiscales adjuntos para aplicar la persecución del delito y la toma de decisiones administrativas.*
- 18) *Poder de convocatoria del Fiscal General hacia los medios de comunicación.*
- 19) *Creciente capacidad de coordinación con instancias internacionales para la resolución de casos.*
- 20) *Apertura a la oralidad, lo cual ha permitido la resolución ágil de casos y reducción del circulante.*
- 21) *Liderazgo del Fiscal General, dictando directrices claras para unificar criterios y procedimientos de persecución penal.*

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

- 1) *Creciente credibilidad y reconocimiento por la ciudadanía hacia el Ministerio Público, una credibilidad que también se tiene en el ámbito internacional.*
- 2) *Potenciación del su papel clave y activo proporcionada por los cambios en la reforma penal y procesal penal.*
- 3) *Apertura de la Asamblea Legislativa y de la Corte para la asignación de nuevos recursos al Ministerio Público para enfrentar el desarrollo de la criminalidad.*
- 4) *Fortalecimiento del Ministerio Público a través de apoyos de la cooperación internacional y, en especial, del Programa Poder Judicial-BID II.*

- 5) *Desarrollo de nuevas tecnologías que facilitan las funciones que realiza el Ministerio Público.*
- 6) *Desarrollo de un clima favorable a la implementación y el fortalecimiento del control interno en el Poder Judicial.*
- 7) *Posibilidad de aprobar nueva normativa que fortalezca la independencia funcional del Ministerio Público respecto del Poder Judicial, a partir de tener rango y presupuesto constitucionales.*
- 8) *Existencia de un clima favorable a la institucionalización del enfoque de género en todo el sistema público costarricense, que permitirá la integración de este enfoque en el quehacer del Ministerio Público.*
- 9) *Creciente calidad de los servicios de Medicina Legal, Ciencias Forenses y Defensa Pública.*
- 10) *Desarrollo de las tecnologías de información y de otras formas de capacitación y adquisición de conocimiento.*
- 11) *Creciente disposición a la colaboración interinstitucional de parte de los diferentes cuerpos policiales (Organismo de Investigación Judicial y policía administrativa) con la labor que realiza el Ministerio Público.*

DEBILIDADES IDENTIFICADAS

- 1) *Fragilidad interna que procede de la imposibilidad de determinar su propio presupuesto, acorde con sus necesidades.*
- 2) *Carencia de infraestructura propia.*
- 3) *Mantenimiento de atrasos, pese al avance en la reducción de la mora, por factores internos o por tardanzas en el tiempo de respuesta de dictámenes o diligencias de otras entidades de apoyo.*
- 4) *Mantenimiento de una falta de concentración de los fiscales en asuntos sustantivos, por ausencia de suficiente personal de apoyo para los procedimientos.*
- 5) *Falta una política estructurada de Recursos Humanos, que pueda abordar, entre otros, los problemas de selección, inducción, capacitación, desmotivación y remuneraciones.*
- 6) *Inexistencia de un sistema de incentivos salariales en el ejercicio profesional de fiscal, en especial, el no reconocimiento del factor de peligrosidad y la ausencia de un escalafón salarial.*
- 7) *Dificultad creciente para localizar a los/as testigos o a las víctimas, o para suscitar su interés.*
- 8) *Fuga de información que pone en peligro las investigaciones, los/as testigos y los/as propios fiscales.*
- 9) *Ausencia de una oficina de divulgación y de una política de información hacia la ciudadanía, sobre las funciones del Ministerio Público.*
- 10) *Fragilidad interna que supone el hecho de que la unidad administrativa del Ministerio Público carezca de cobertura nacional y de representación en los CJ.*
- 11) *Mantenimiento del rompimiento de la acción penal provocado por la rotación de los fiscales en los casos.*
- 12) *Dado el sistema jerárquico profesional, se reduce el interés de los fiscales de carrera en llegar a ser Fiscal General, lo que orienta su interés hacia convertirse en jueces.*
- 13) *La diferencia en la calidad del servicio que brinda el Ministerio Público entre el área urbana y la rural.*
- 14) *Desaparición de la figura de Fiscal General Adjunto en la reforma a la Ley Orgánica del Ministerio Público.*
- 15) *Creciente cantidad de circulante a manejar y aumento de la complejidad del mismo.*
- 16) *Insuficiente cantidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos.*

- 17) *Falta de políticas de seguridad para los servidores/as judiciales, de los usuarios/as y de funcionarios/as.*

AMENAZAS DEL ENTORNO

- 1) *Deficiente técnica legislativa y, en particular, desarrollo de legislación inflacionaria en la proliferación de tipos penales, sin tomar en consideración del respaldo de recursos que se necesita para implementar dicha legislación, ni hacer las consultas pertinentes al Ministerio Público.*
- 2) *Excesiva tendencia a la judicialización de los conflictos, sobre todo porque no funcionan las soluciones alternativas, lo que aumenta el exceso de audiencias y, en general, impide utilizar los recursos para ocuparse de los asuntos y crímenes más complejos.*
- 3) *Crecimiento de la crítica, especialmente en los medios de comunicación, de que la excesiva selectividad de los delitos que se persiguen, puede promover una percepción de impunidad entre los delincuentes comunes, cuyos delitos no se persiguen rigurosamente.*
- 4) *Inexistencia de una política criminal de Estado, concertada por todos los poderes públicos, que permita mantener un diagnóstico actualizado sobre la criminalidad del país y unos lineamientos para la acción, que establezcan el marco para un mejor ejercicio de la competencia que tiene el Ministerio Público en materia de persecución del delito.*
- 5) *Crecimiento de la tecnificación y del poderío económico de la delincuencia.*
- 6) *Creciente asignación de tareas al Ministerio Público sin la correspondiente dotación de recursos.*
- 7) *Percepción social de que el Ministerio Público es responsable de resolver todos los conflictos sociales, impulsada por la manipulación que al respecto hacen los verdaderos responsables de la acción preventiva.*
- 8) *Existencia de corrupción en la clase política costarricense que dificulta las labores del Ministerio Público.*
- 9) *Fuerte dependencia económica y funcional del Ministerio Público, en especial la que refiere a decisiones de la estructura administrativa del Poder Judicial, sobre la administración de recursos del Ministerio Público.*
- 10) *Las necesidades operativas del Ministerio Público son vistas como subsidiarias por los centros administrativos que otorgan servicios generales.*
- 11) *Fuga de información por parte de los cuerpos policiales y otros órganos auxiliares del Ministerio Público, que pone en peligro las investigaciones, los/las testigos y los/las propios fiscales.*
- 12) *Tendencia de parte de la judicatura a exigir muchas formalidades para los casos de trámite judicial, lo cual, junto a un número elevado de audiencias de juicio, resta tiempo para planear y dar seguimiento a los asuntos de investigación.*
- 13) *Mantenimiento de la desprotección de los/as fiscales ante las amenazas de los/as delincuentes.*
- 14) *Tendencia creciente a la renuencia de testigos y ofendidos/as a comparecer ante despachos judiciales.*
- 15) *Carencia de oficiales calificados del Organismo de Investigación Judicial para poder llevar a cabo las investigaciones sobre crimen organizado.*
- 16) *Ausencia de un procedimiento de aplicación interinstitucional que permita la asignación efectiva y eficaz de víctimas y testigos amenazados en el proceso penal.*
- 17) *Ausencia de un sistema informático operativo que permita al Ministerio Público estar comunicado internamente y con el exterior sobre delincuentes habituales, reincidencias, registro de quienes están acogidos a criterios de oportunidad, etc.*

- 18) *Deficiencias en el sistema de localizaciones, citaciones y presentaciones en las oficinas que no pertenecen al Ministerio Público.*
- 19) *Deficiente capacitación y procedimientos de investigación por parte de instituciones con labores afines, cuyos “productos” podrían llevar a la absolución de las causas por “errores” cometidos en etapas previas (etapas administrativas, investigativas, recolección de prueba).*
- 20) *Proliferación de leyes prácticamente inaplicables (por ejemplo: nueva Ley de Violencia Doméstica)*
- 21) *Retraso de dictámenes criminalísticos en pericias físicas, hechos de tránsito, patología y laboratorio de ciencias forenses.*

TEMAS ESTRATÉGICOS

1. Rediseño y ejecución de la Política de Persecución Penal

Objetivos

Rediseñar la Política de Persecución Penal.

2. Incremento sustantivo de la eficacia en la contención y reducción de los grupos y redes criminales.

Objetivos

Mejorar la coordinación con otras entidades relacionados en el proceso penal, para incrementar la eficacia en la reducción de los grupos o redes criminales.

Mejorar las prácticas de investigación y preparación de casos enfocados hacia grupos y redes criminales.

3. Reducción sostenible del circulante, enfrentando el aumento cuantitativo y cualitativo del mismo.

Objetivos

Mantener una reducción sostenible del circulante.

Promover activamente la orientación de casos hacia el uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos.

4. Incremento de la protección de los sujetos del proceso penal, de las amenazas de la criminalidad y nuevas formas de litigación.

Objetivos

Reducir la cantidad de casos que se resuelve por absolutoria, desestimación o sobreseimiento por retiro o abstención a causa de amenazas a víctimas y testigos.

Aumentar la protección de fiscales y otros servidores del M.P.

5. Mejoramiento de la calidad del servicio y fortalecimiento de la supervisión.

Objetivos

Aumentar la calidad y control de los procesos, resultados y servicios a cargo del M.P.

6. Fortalecimiento de las funciones administrativas y desconcentración en el uso de los recursos asignados al M.P.

Objetivos:

Incrementar el grado de autonomía en el uso de sus propios recursos.

Fortalecer la estructura administrativa propia para gerenciar mejor los recursos propios.

7. Mejora de las políticas institucionales de comunicación, en lo interno y externo.

Objetivo

Comunicar adecuada y periódicamente las características de la política de persecución penal que se está aplicando y la labor del M.P.

8. Mejoramiento de condiciones laborales y establecimiento de carrera profesional.

Objetivo:

Mejorar las condiciones laborales, que contribuyan al mejor desempeño de todo el personal del M. P.

9. Mejora de la capacitación que se brinda al personal de acuerdo con las necesidades y en procura de mayor eficacia en sus funciones.

Objetivos

Propiciar la reestructuración del proceso de capacitación que el M. P. brinda a su personal.

CRONOGRAMA Y RESPONSABILIDADES

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
1. Rediseño y ejecución de la Política de Persecución Penal	Impulsar un proyecto para la creación de un método eficaz de diagnóstico permanente sobre criminalidad.	2007	Fiscalía General
	Reelaboración de las políticas de persecución penal de conformidad con el nuevo método	2007	Fiscalía General
	Aplicación de las políticas de persecución penal diseñada de conformidad con el nuevo método.	2008 Aplicación anual	Fiscal General
	Dictar lineamientos para la aplicación de medidas alternas y del proceso abreviado	2007	Fiscalía General, Dirección de fiscales
	Programar al menos 4 sesiones anuales del Consejo Fiscal para el diseño y/o aplicación de la Política de Persecución Penal	2007-2010 Cumplimiento anual	Fiscalía General
	Conformar un sistema de seguimiento y verificación que tome como punto focal los fiscales adjuntos, la Unidad de Inspección Fiscal, coordinada por la Unidad de Capacitación y Supervisión, que emita un informe semestral sobre el grado de cumplimiento.	2007-2010 Cumplimiento anual	Fiscales adjuntos, Unidad de inspección fiscal y Unidad de capacitación y supervisión
2. Incremento sustantivo de la eficacia en la contención y reducción de los grupos y redes criminales	Preparar y ejecutar 4 reuniones de coordinación con jefaturas de entidades relacionadas al año.	Inicio 2007 Aplicación anual	Fiscalía General, fiscales adjuntos territoriales
	Preparar y ejecutar 2 talleres de análisis y coordinación con el Oganismo de Investigación Judicial la Fuerza Pública y otras entidades relacionadas.	Inicio mayo 2007 Aplicación anual	Fiscalía General
	Propiciar capacitación especializada de los actores involucrados en la investigación de casos sobre crimen organizado.	2007-2010	Fiscalía General, Unidad de capacitación y supervisión
	Establecer protocolos de investigación conjunta entre Oganismo de Investigación Judicial y MP en redes criminales.	Julio 2007	Fiscalía General, Unidad de capacitación y supervisión

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Creación de bases de datos (observatorio) respecto a redes criminales actualizables y útiles para la identificación de los miembros de bandas y modus operandi, accesible a fiscales e investigadores del Oganismo de Investigación Judicial.	Noviembre 2007	Fiscalía General, Unidad de capacitación y supervisión, Unidad administrativa del MP, Dpto. de Tecnologías de Información
3. Reducción sostenible del circulante, enfrentando el aumento cuantitativo y cualitativo del mismo.	Contratación de software para mejorar la calidad, cantidad y control de las investigaciones (Programa Corte-BID).	Febrero 2009	Gerencia proyecto Fortalecimiento del MP. Unidad Ejecutora Programa Corte-BID, dirección ejecutiva
	Revisar cada 2 años los procesos y sistemas internos de trabajo.	2007-2010	Unidad Administrativa del MP, Dpto. de Tecnología de Información, dirección ejecutiva
	Gestionar a partir del año 2008 la actualización de al menos el 25% del equipo y los sistemas tecnológicos que se encuentren en obsolescencia.	2008-2010	Unidad Administrativa del MP, Dpto. de Tecnología de Información, dirección ejecutiva
	Realizar revisiones anuales de la aplicación del SISPLAZO para su maximización operativa y del sistema de supervisión de las fiscalías.	Noviembre 2007	Unidad Administrativa del MP, Dpto. de planificación
	Propiciar la realización de audiencias individuales y masivas de conciliación y otras formas de resolución alternativa.	Inicio: abril 2007	Fiscales adjuntos./as
4. Incremento de la protección de los sujetos del proceso penal, de las amenazas de la criminalidad y nuevas formas de litigación.	Elaborar una metodología y operar un sistema para medir el % de casos con sentencia absolutoria en juicio, desestimación o sobreseimiento, por retiro o abstención de víctimas y testigos según sexo, edad, nacionalidad, discapacidad y motivo, que permita registrar el motivo (por ejemplo, número de amenazas y agresiones a los testigos, denunciantes y víctimas)	Noviembre 2007	Oficina de atención y orientación a las víctimas
	Impulsar el proyecto de protección a víctimas y testigos.	Noviembre 2007	Oficina de atención y orientación a las víctimas
	Crear un sistema para medir el número de amenazas y agresiones a fiscales y otros servidores del MP.	Junio 2007	Dirección de fiscales

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Establecer lineamientos y modos operandi para la protección sistemática de los fiscales, estableciendo los diversos niveles de riesgo.	Setiembre 2007	Fiscalía General
5. Mejoramiento de la calidad del servicio y fortaleciendo de la supervisión.	Validación del protocolo de supervisión	Junio 2007	Unidad de capacitación y supervisión, Inspección fiscal
	Ejercer el régimen de supervisión anual	2008-2010	Unidad de capacitación y supervisión, Inspección fiscal
	Implementar mejoras y medidas correctivas de acuerdo con informes de supervisión.	2008-2010	Unidad de capacitación y supervisión, Inspección fiscal
	Programar al menos 10 reuniones anuales entre los fiscales e investigadores en cada circuito.	2007-2010 Cumplimiento anual	Fiscales adjuntos/as
	Programar al menos 4 reuniones anuales entre cada Fiscal Adjunto regional o especializado con los jefes regionales o de Sección del Organismo de Investigación Judicial.	2007-2010 Cumplimiento anual	Fiscales adjuntos/as
6. Fortalecimiento de las funciones administrativas y desconcentración en el uso de los recursos asignados al MP.	Puesta en práctica del sistema y elaboración de un informe semestral.	Julio 2007	Unidad administrativa del MP
	Operación del programa de ejecución presupuestaria	Febrero 2007	Unidad administrativa del MP, fiscales adjuntos territoriales y especializados/as
	Contratación de consultaría de diseño e implantación de un nuevo modelo gerencial para el MP.	2007	Unidad administrativa del MP
7. Mejora de las políticas institucionales de comunicación, en lo interno y externo	Elaborar y ejecutar una política institucional de comunicación interna y externa.	Noviembre 2007	Fiscalía General y Oficina de Enlace del MP
	Proyecto de diseño, desarrollo e implantación de sitio web del MP.	2008	Fiscalía General
8. Mejoramiento de condiciones laborales y establecimiento de carrera profesional	Preparar y realizar diagnóstico sobre condiciones laborales.	2008	Fiscalía General y Unidad administrativa del MP

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Ejecutar acciones y medidas de mejoramiento de condiciones laborales de las fiscalías.	Inicio 2008 Aplicación anual	Fiscalía General y Unidad administrativa del MP
	Encuesta anual sobre satisfacción del personal respecto de las condiciones laborales	Inicio 2007 Aplicación anual	Unidad de capacitación y supervisión, Inspección fiscal, Unidad administrativa del MP, Dpto. de planificación, Despacho de la presidencia
	Contratación de consultoría para diseño e implementación de carrera fiscal. (Proyecto Corte BID)	Enero 2008	Gerencia proyecto Fortalecimiento del MP. Unidad Ejecutora Programa Corte-BID
9. Mejora de la capacitación que se brinda al personal de acuerdo con las necesidades y en procura de mayor eficacia en sus funciones	Preparar y efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación que abarque a todas las fiscalías del país.	Diciembre de 2007	Unidad de Capacitación y Supervisión
	Contratación de una institución de educación superior para el diseño y ejecución de un programa de capacitación y actualización profesional en gerencia para fiscales (incluye diagnóstico de necesidades en técnicas gerenciales modernas. (Proyecto Corte BID)	Agosto de 2007	Gerencia Proyecto Fortalecimiento del MP, Unidad Ejecutora Programa Corte-BID
	Ejecutar los programas de capacitación rediseñados con base en la nueva metodología.	2008-2010	Unidad de Capacitación y Supervisión
	Retomar los temas de planificación, control interno, valoración de riesgos, valores institucionales, género y no discriminación en los programas de capacitación, según concordancias con el diagnóstico.	2008-2010	Unidad de Capacitación y Supervisión
	Realizar una valoración de los programas impartidos anualmente de manera que se pueda determinar su impacto en el quehacer del personal capacitado.	2008-2010 Cumplimiento anual	Unidad de Capacitación y Supervisión
	Realizar una valoración quinquenal de la capacitación a efecto de implementar las mejoras que se requiera.	2010	Fiscalía General y Unidad de Capacitación y Supervisión

ORGANISMO DE INVESTIGACIÓN JUDICIAL

MISIÓN

Somos una Organización auxiliar, asesora y de consulta de las autoridades judiciales competentes, en la investigación, descubrimiento y verificación técnico-científica de los delitos y de sus presuntos responsables, contando para ello con recurso tecnológico, administrativo, científico y policial calificado, con vocación de servicio, efectivo e imparcial, que vela por la equidad e igualdad en razón de género, etnia y situación social.

VISIÓN

Ser una Organización Judicial para la investigación Criminal, con desarrollo técnico y científico sostenible, objetiva, eficiente, eficaz, con sensibilidad social e independencia en su labor investigativa, respetuosa del ordenamiento jurídico, con capacidad de respuesta tecnológica y operacional ante las modalidades delictivas, que contribuya con el desarrollo y mantenimiento de la seguridad, igualdad y paz social de Costa Rica.

A continuación se muestra de forma conjunta la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Organismo de Investigación Judicial, las que conducen a la identificación de los temas estratégicos que deben conformar los pilares de actuación del Plan Estratégico 2007-2011 del Ministerio Público.

FORTALEZAS IDENTIFICADAS

1. *No injerencia política dentro de la Institución*
2. *Factor Humano (técnicos, experiencia, valores)*
3. *Lucha interna contra la corrupción*
4. *Trayectoria histórica de la Institución y su creación mediante ley*
5. *Factor humano (experiencia, credibilidad, años de servicio, personal responsable, nivel académico acorde con el empleado y compromiso de jefaturas)*
6. *Estabilidad laboral*
7. *Análisis criminal como herramienta en la Investigación Criminal*
8. *Independencia de criterio*
9. *Pertenencia al Poder Judicial*
10. *Creatividad e innovación para trabajar con los recursos que se tienen*
11. *Modelo de policía científica aprobada a nivel nacional como internacional*
12. *Actualización constante de las técnicas científicas.*
13. *Recurso humano valioso*
14. *Respeto a los derechos Individuales y Humanos.*
15. *Estabilidad laboral (empleados con más de veinte años de laborar para la institución).*
16. *Credibilidad en el Sistema de Justicia del OIJ*
17. *Mecanismos de supervisión, evaluación y control*
18. *Imagen y credibilidad Nacional e Internacionalidad*
19. *Estructura organizacional bien definida*
20. *Modelo de policía científica reconocida tanto a nivel nacional como internacional. (Experiencia y trayectoria del personal*
21. *La experiencia y la mística de la mayoría de los servidores que aman la institución y les gusta su trabajo*
22. *Proyección del O.I.J hacia la comunidad en general.*
23. *Independencia funcional*

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

1. *Participación del OIJ dentro del Plan estratégico del PJ*
2. *Posibilidad de acceso a los recursos del BID*
3. *Opinión pública (imagen favorable)*
4. *Coordinación Interinstitucionales tanto a nivel nacional como internacional*
5. *Aprovechamiento de ayuda externa*
6. *Capacitación con ayuda extranjera*
7. *Instituto contra las drogas ICD. Oportunidad de atraer recursos externos*
8. *Convenios con Universidades y organizaciones internacionales desde el punto de vista académico*

9. *reforzamiento de los convenios que se tienen con otras instituciones para equipos y capacitación*
10. *Aprovechar la ayuda externa, aceptando la colaboración técnica y tecnológica de Gobiernos amigos*
11. *Acceso a bases de datos de otras instituciones*
12. *Intercambio de información, capacitación y apoyo entre policías nacionales e internacionales. Por ejemplo FBI*
13. *Presupuesto que cubra todas las necesidades del OIJ*
14. *Acceso a tecnología de punta para mejorar la investigación*
15. *Regular o fiscalizar las donaciones de entidades externas que quieren ayudar a la policía*
16. *Manejo adecuado de la prensa*
17. *Publicitar la imagen del O.I.J., divulgando lo que se hace en la Institución.*
18. *Políticas claras y definidas en la persecución criminal*
19. *Ampliar la coordinación con policías nacionales e internacionales*
20. *Un proyecto de sistema de jubilación a los 25 años de servicio*

DEBILIDADES IDENTIFICADAS

1. *Carencia de independencia presupuestaria*
2. *Falta de recursos*
3. *Sistema inadecuado de reclutamiento y selección de personal*
4. *Falta de recurso económico para objetivos establecidos a corto plazo. (Por ejemplo se han dado casos en que la Dirección Ejecutiva toma el dinero para otros rubros*
5. *Hacinamiento en oficinas*
6. *El sistema de pensión no es acorde con actividad policial*
7. *Falta de una política a nivel organizacional en seguridad y salud ocupacional*
8. *Falta de una academia policial*
9. *Imposición de servidores problemáticos en puestos vacantes en otras oficinas*
10. *Escasa capacitación y seguimiento a personal administrativo y de apoyo*
11. *Limitaciones legales para prescindir de servidores problemáticos*
12. *Sistema inadecuado de selección y capacitación de personal*
13. *Falta de capacitación apropiada, capacitación insuficiente a nivel general*
14. *Ausencia de mecanismos de concurso justo para acceso a capacitación internacional*
15. *Falta de Desarrollo Tecnológico (Planificación) en realidad se trabaja en forma reactiva, no existe un plan estratégico informático, ni en muchas áreas (crimen organizado*
16. *Ley Orgánica del OIJ desactualizada*
17. *Falla en el sistema de reclutamiento (no se ha definido claramente el perfil adecuado para el personal de la Institución*
18. *Falta de un sistema de reclutamiento y selección exclusivo para el OIJ*
19. *Infraestructura insuficiente*
20. *Demora del Departamento de Personal para la elaboración de ternas*
21. *Fuga de información*
22. *Infraestructura inadecuada, enfoque de género y Ley 7600*
23. *Carencia de objetivos y políticas claras a largo plazo*
24. *Distribución no equitativa a las áreas regionales*
25. *Falta de independencia administrativa (Consejo Superior)*

26. *Falta de estímulos a nivel jerárquico*
27. *Existencia de plazas interinas durante un periodo prolongado de tiempo*
28. *Desequilibrio en la asignación de plazas en el área policial y científica*
29. *Entrabamiento de la función policial por la dirección funcional*
30. *Ausencia de criterios definidos de promoción, asensos, motivación y estímulo institucional*
31. *Desigualdad en la asignación de becas al exterior, respecto de la judicatura*
32. *Carencia de Oficina de Relaciones Públicas*
33. *Desequilibrio en la asignación de plazas policiales*
34. *Los Jefes de Delegaciones o Subdelegaciones tienen a su cargo la aplicación del régimen disciplinario*
35. *Plan de vacaciones impuesto, no acorde con la naturaleza de la función policial.*
36. *Interinazgo prolongado de Jefaturas*
37. *Fallas en la comunicación a nivel organizacional*
38. *Problemas administrativos para el establecimiento de convenios institucionales*
39. *Falta de estandarización de proyección institucional*
40. *Falta de una política de persecución criminal clara*
41. *Falta de planificación estratégica*
42. *Falta de recursos enfocados desde el punto de vista del personal*
43. *Comunicación distante entre el área policial y los laboratorios de ciencias forenses*
44. *Horarios no ajustados a las cargas de trabajo*
45. *Carencia de personal femenino para la conducción de detenidas en las regionales*

AMENAZAS DEL ENTORNO

1. *Aumento en la complejidad (crimen organizado)*
2. *Aumento en la Criminalidad*
3. *Crisis económica la cual está ligada a la falta de presupuesto*
4. *Inmigración descontrolada*
5. *Alto crecimiento en la delincuencia penal juvenil y poca respuesta legal para combatirla.*
6. *Poderío económico del crimen organizado frente a los limitados recursos económicos institucionales*
7. *Delincuencia más organizada y con tecnología de más calidad.*
8. *Incremento desproporcionado en solicitud de pericias, e insuficiencia presupuestaria y de personal para realizarlas*
9. *Falta de Ley a Protección a Testigos para mejorar la investigación*
10. *Delincuencia más organizada*
11. *Situación Socio-Económica del País*
12. *La complejidad del tipo de pericias necesita mayor necesidad de presupuesto y capacitación técnica científica y recurso humano*
13. *Falta de Cooperación de la ciudadanía a la Policía al brindar la información y reportar los delitos.*
14. *Trasladar el OIJ al Poder Ejecutivo*
15. *Aumento de la problemática social*
16. *Aumento de pobreza y deserción estudiantil, y como consecuencia el aumento del delito.*
17. *Crisis Fiscal*

18. *Ausencias de políticas de persecución criminal*
19. *Importación de delitos Internacionales*
20. *Plazos en entrega de de las pericias fijados por el Ministerio Público no deberían ser coercitivos porque pueden afectar la calidad con la labor técnica que debe realizar el perito*
21. *Impedimento legal de la Institución para recibir donaciones, recursos económicos y equipos de gobiernos amigos.*
22. *Fiscales nuevos o de reciente ingreso, sin un tiempo de preparación en la causa concreta. Y sin adecuada asignación de causas, improvisación en la acusación.*
23. *Falta de políticas rigurosas de la Policía Administrativa para prevenir el delito.*
24. *Normativa penal y procesal vigente, ya que al fijar montos mínimos para la persecución hace que se especialice la criminalidad ya que hace que los imputados sigan golpeando a sectores marginados y se dé la impunidad.*
25. *Atrasos de diligencias Policiales por parte del Ministerio Público que afectan la investigación.*
26. *Ingreso de “maras” y sicarios al país y falta de capacitación para enfrentarlos*
27. *Corrupción en el Servicio Público*
28. *Saturación de causas en el M. P.*
29. *Negociaciones (medidas alternas) mal realizadas por el M.P., sin tomar en cuenta la opinión del O.I.J.*
30. *Restricción Legal de las Intervenciones telefónicas a algunos delitos específicos*
31. *Tendencia de sacar al Organismo de Investigación Judicial, del poder judicial*
32. *Negativa de la Institución para recibir donaciones, recursos económicos y equipos de gobiernos amigos.*
33. *Promulgación de leyes que limitan la acción policial*
34. *Solicitudes realizadas por los usuarios(as) sin consciencia del costo presupuestario de las mismas, sin racionalizar en éstas solicitudes.*
35. *Desactualización del marco jurídico con la realidad nacional.*
36. *Obligación de la Policía de realizar investigaciones de poca monta (bagatelas) quitando recursos a investigaciones más complejas*
37. *Separación del O.I.J. del Poder Judicial*
38. *Desacuerdo entre la Dirección funcional y la Dirección operacional (MP O.I.J)*
39. *Falta de un banco de datos automatizado en penal juvenil.*
40. *Desprecio al sentido de pertenencia del O.I.J. por parte del Poder Judicial*

TEMAS ESTRATÉGICOS

1. Capacidad de respuesta para enfrentar las diversas modalidades de la criminalidad

Objetivos

Propiciar las condiciones necesarias para maximizar la capacidad de respuesta del OIJ.

2. Actualización del marco jurídico penal con el accionar del Organismo de Investigación Judicial.

Objetivos

Proponer reformas a la normativa que rige la materia penal relacionada con el accionar del OIJ.

3. Mejoramiento del proceso general de la planificación institucional.

Objetivos

Fortalecer de manera regular los procesos de planificación del OIJ

4. Fortalecimiento de la gestión del factor humano del OIJ.

Objetivos

Definir una política institucional de la gestión del factor humano

5. Sistema de capacitación de personal

Objetivos

Definir e implementar un sistema institucional de capacitación

6. Dotación de presupuesto que se ajuste a las necesidades del OIJ.

Objetivos

Realizar gestiones para que el OIJ cuente con un presupuesto ajustado a sus necesidades

7. Sistema integrado de evaluación y rendición de cuentas

Objetivos

Consolidar un sistema que permita la evaluación del desempeño y rendición de cuentas de todas las áreas del OIJ, definiendo parámetros específicos para su medición.

8. Definición de una política institucional de comunicación interna y externa

Objetivos

Determinar y ejecutar una política de comunicación interna y externa del OIJ

9. Necesidad de un avance sustantivo en el mejoramiento de la calidad del servicio

Objetivos

Aumentar la calidad en relación con los procesos, resultados y servicios a cargo del OIJ

10. Necesidad de institucionalizar operativamente la Política de Equidad de Género.

Objetivos

Ejecutar las gestiones necesarias para consolidar la política de equidad de género en el OIJ

11. Aprovechamiento de la tecnología de información y dotación de equipo para las áreas de medicina legal, ciencias forenses, técnico-administrativo y policial, para el mejoramiento de los procesos del OIJ

Objetivos

Dotar al OIJ de la plataforma tecnológica, equipo y software necesario para apoyar los procesos en todas sus áreas.

CRONOGRAMA Y RESPONSABILIDADES

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
1 Capacidad de respuesta para enfrentar las diversas modalidades de la criminalidad: funcional, técnica y operativa	Organizar, coordinar y fortalecer los contactos con policías e instituciones nacionales e internacionales en relación con las diferentes modalidades delictivas a fin de establecer mejores prácticas en relación con el abordaje de los delitos, capacitación, entre otros.	Noviembre 2009	Oficina de Planes y Operaciones del OIJ en coordinación con los Jefes Departamentales.
	Realizar una evaluación integral, técnica, operativa y funcional del OIJ a fin de determinar su capacidad de respuesta, según los recursos con que cuentan y el servicio que brindan.	Diciembre 2009	Oficina de Planes y Operaciones en coordinación con el Departamento de Planificación
	Definir un nuevo modelo para el manejo de la investigación criminal, que incluya un sistema de indicadores, el rediseño del proceso actual de investigación criminal en todas sus fases, reestructurar la organización, porcentajes de resolución y cargas de trabajo en procura del mejoramiento continuo y apoyado con soportes tecnológicos modernos y con cobertura nacional.	Diciembre 2011	Oficina de Planes y Operaciones en coordinación con el Departamento de Investigaciones Criminales, Medicina Legal, Ciencias Forenses y Sedes Regionales.
	Crear comisiones multidisciplinarias que analicen, promuevan, divulguen y apliquen los protocolos existentes o los que se deben crear, con una visión integral en cada una de las oficinas.	Octubre 2010	Dirección General del OIJ
2 Actualización del marco jurídico penal con el accionar del Organismo de tal manera que le permita desarrollar sus investigaciones científico-policiales con mayor agilidad y oportunidad.	Formar una comisión que se encargue de recibir y analizar inquietudes a nivel nacional con la finalidad de impulsar y proponer los proyectos de reforma correspondientes. Entre ellos la promoción de las reformas legales necesarias para que el OIJ pueda realizar remates de bienes decomisados con la finalidad de reinvertir esos recursos en la lucha contra la delincuencia	Diciembre 2008	Dirección General del OIJ

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Impulsar y proponer los proyectos de reformas legales que permitan al OIJ mejorar su accionar; entre ellas la Ley Orgánica del OIJ.	Diciembre 2010	Dirección General del OIJ (Asesoría Jurídica)
3 Mejoramiento del proceso general de la planificación institucional.	Diseñar e implantar un proceso de planificación estratégica en el OIJ que integre los objetivos estratégicos de las distintas áreas con el proceso de planificación institucional.	Octubre 2009	Secretaría General del OIJ en coordinación con la Oficina de Planes y Operaciones y el Departamento de Planificación.
	Impulsar la divulgación de los planes operativos una vez aprobados.	Diciembre de cada año	Oficina de Prensa del OIJ
4 Fortalecimiento de la administración del personal que va desde el reclutamiento hasta el sistema de jubilación existente.	Crear sobre la base de un diagnóstico una política institucional en el ámbito, policial, científico, técnico y administrativo para el fortalecimiento de la gestión del factor humano del OIJ en concordancia con los lineamientos que al respecto tiene el PJ. Debe integrar al menos, inducción, reclutamiento y selección, promoción de personal, aspectos jubilatorios, perfiles de puestos, competencias, evaluación del desempeño, salud ocupacional, riesgos y cobertura de seguros y seguridad ocupacional, valoraciones psicológicas, incentivos, vacaciones profilácticas, régimen disciplinario, acondicionamiento físico.	<p>1. Diciembre 2008 propuesta de reforma a la Ley de Jubilación específica para el área policial.</p> <p>2. Diciembre 2009 propuesta de inducción perfil de puestos, reclutamiento, selección, riesgo y cobertura de seguros, salud y seguridad ocupacional.</p> <p>3. Diciembre 2010 políticas de prevención y promoción de higiene y salud mental para los servidores del OIJ</p> <p>4. Diciembre 2008 diagnóstico sobre la gestión del factor humano del OIJ</p>	Secretaría General, en coordinación con las dependencias competentes de OIJ y el Departamento de Personal.
	Fortalecer la Unidad de Apoyo Psicológico con los recursos necesarios con el fin de que valore periódica y obligatoriamente a los servidores del OIJ	<p>1. Julio 2008 estudio para fortalecimiento de Unidad de Apoyo Psicológico Operativo</p> <p>2. Abril 2009 se cuenta con personal adicional para la Unidad de Apoyo Psicológico Operativo</p>	Secretaría General

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
5 Sistema de capacitación de personal	Crear una política de capacitación integral en áreas policiales, técnicos y científicos del OIJ, que contemple aspectos, tales como asignación de becas, perfiles y competencias del puesto, modalidades de enseñanza, servicio al usuario, pasantías internas y externas.	Diciembre 2010 propuesta específica de capacitación presentada a la Corte Plena	Consejo Académico Institucional del OIJ en coordinación con la Unidad de Capacitación del OIJ
	Promover la creación de una academia del OIJ.	1. Diciembre 2009 diseño del proyecto. (Dirección General y Consejo Académico del OIJ) 2. Diciembre 2010 la estructura de la academia (Secretaría General del OIJ) 3. Diciembre 2011 proyecto definitivo a aprobación de autoridades correspondientes. (Dirección General del OIJ)	Dirección General del OIJ, Secretaría General del OIJ y Consejo Académico Institucional
	Revisar y actualizar el curso básico policial en cuanto a los contenidos y el personal docente.	Diciembre de cada año	Consejo Académico Institucional y Unidad de Capacitación
	Definir un modelo de formación académico formal (pos-grado en Ciencias Forenses, criminología) e informal (cursos de capacitación) en el área policial, técnico y científico forense que permite la adquisición y refrescamiento de conocimientos y divulgación sobre las nuevas técnicas de investigación.	Diciembre 2011	Consejo Académico Institucional y Unidad de Capacitación
6 Dotación de presupuesto que se ajuste a las necesidades del OIJ	Gestionar la posibilidad de trasladar dineros de la partida de salarios y superávit a otras partidas de gastos de inversión (sobrantes de esa partida de salarios)	Junio de cada año	Secretaría General del OIJ
	Reforzar la partida destinada al mantenimiento preventivo y calibración de los equipos que posee la institución (laboratorios, armas, vehículos, equipo de comunicación, entre otros.)	Primer trimestre de cada año	Secretaría General del OIJ en coordinación con las Jefaturas de Departamento de Laboratorio de Ciencias Forenses y Medicina Legal.

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
7 Sistema integrado de evaluación y rendición de cuentas	Realizar un estudio preparatorio para definir un sistema integrado de evaluación y rendición de cuentas, tanto individual como a nivel de Departamentos, Sedes Regionales y Oficinas Técnico Administrativas.	1.Diciembre 2011	1. Secretaría General del OIJ y Oficina de Planes y Operaciones en coordinación con la Comisión de Control interno.
	Establecimiento y aplicación de parámetros de medición del desempeño tanto a nivel individual como de despachos	2. Diciembre 2011	2.Oficina de Planes y Operaciones (Unidad de Supervisión)
	Fortalecer la cultura de rendición de cuentas a través de diferentes medios, tales como talleres y otros.	Diciembre 2011	Comité Asesor en coordinación con la Oficina de Planes y Operaciones (Unidad de Supervisores)
8 Definición de una política institucional de comunicación interna y externa	Realizar las gestiones necesarias para establecer el sitio WEB y la intranet policial en todo el país.	Diciembre 2009	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad de Informática) en coordinación con el Departamento de Tecnología de Información.
	Establecer mecanismos de divulgación entre las diversas oficinas y departamentos del OIJ para compartir información sobre los avances que desarrollan los laboratorios en ciencias forenses y otras experiencias que ayuden a mejorar la investigación.	Diciembre 2009	Comité Asesor y Oficina de Prensa del OIJ
	Evaluar el papel que tiene la Oficina de Prensa del OIJ respecto de la información de los casos concretos incluyendo la necesidad de incorporar un vocero de prensa.(valorar la necesidad de reforma legal)	Setiembre 2008	Oficina de Planes y Operaciones en coordinación con el Departamento de Planificación.
9 Necesidad de un avance sustantivo en el mejoramiento de la calidad del servicio	Definir el número de investigadores y personal técnico, científico y administrativo según las necesidades de la sociedad, en relación con la criminalidad.	Diciembre 2010	Oficina de Planes y Operaciones
	Realizar las mejoras necesarias para que las instalaciones físicas del OIJ se adecuen a sus funciones de acuerdo con las posibilidades presupuestarias (incluyendo las celdas y el espacio para el manejo de crisis entre otros).	Diciembre 2011	Secretaría General del OIJ

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
10 Necesidad de institucionalizar operativamente la Política de Equidad de Género.	Realizar un plan de acción sobre la base de la incorporación de los compromisos de género.	2008-2011	Jefes de cada unidad de trabajo del OIJ.
	1. Capacitar en materia de género al personal del OIJ.	Diciembre 2011	Consejo Consultivo de Género en coordinación con el Consejo Académico Institucional
	2. Capacitar en materia de género al personal encargado de la atención de delitos sexuales y hechos violentos	Diciembre 2009	Consejo Consultivo de Género en coordinación con el Consejo Académico Institucional
	3. Llevar a cabo campañas publicitarias para lograr la captación de oferentes para todos los puestos del OIJ con enfoque de género.	2008-2011	Oficina de Prensa del OIJ
11 Aprovechamiento de la tecnología de información y dotación de equipo para el área de medicina legal y ciencias forenses para el mejoramiento de los procesos del OIJ	Enlazar las dependencias del OIJ con la información que tiene disponibles las entidades públicas para facilitar la investigación o en su defecto definir la responsabilidad de los datos de fuentes abiertas	Diciembre 2007	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática) en coordinación con el Departamento de Tecnología de Información
	Implementar el sistema ECU en todas las unidades policiales	Diciembre 2008	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática) y el Archivo Criminal.
	Actualizar la plataforma tecnológica AFIS y dotar a las regionales de estaciones para captura en vivo (huellas dactiloscópicas)	1. Diciembre 2008 actualización del AFIS 2. Diciembre 2009 para la conexión de al menos 28 estaciones de captura en vivo.	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática) y Archivo Criminal
	Gestionar la ampliación de la cobertura del sistema de radio comunicación existente a nivel regional y proponer acciones para su mejoramiento.	2011	Secretaría General del OIJ (Oficina de radio)
	Adquirir un software para simulación para entrenamiento de reacción a enfrentamientos en situaciones violentas, así como un equipo de identificación balística.	Diciembre 2009	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática) y Secretaría General del OIJ (Unidad Administrativa).

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Gestionar la asignación de cuentas de correo electrónico, acceso a internet e intranet y del software requerido a los funcionarios que se estime conveniente.	1. Diciembre 2007 las gestiones para la asignación de cuentas de correo electrónico y acceso a internet. 2. Diciembre 2008 Inventario del Software.	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática)
	Adquisición e instalación de equipo informático requerido para la transmisión de dictámenes por fibra óptica para los Departamentos de Medicina Legal incluyendo unidades Médico Legales y Laboratorio de Ciencias Forenses. (aprovechar la firma digital y la seguridad apropiada)	2009	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática), Secretaría General (Unidad Administrativa) y Tecnología de Información.
	Realizar las gestiones que garanticen el equipo informático que se requiere para implementar el sistema centralizado de registro de casos en el complejo de ciencias forenses.	2008	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática) y Jefatura del Departamento de Laboratorio.
	Dotar de la plataforma tecnológica para la inclusión y búsqueda de perfiles genéticos de sospechosos y sentenciados.	2011	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática) y Jefatura del Departamento de Laboratorio.
	Dotar de la plataforma tecnológica y licenciamiento necesario para el desarrollo y regionalización del SIG ARCGIS	Diciembre 2010	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática) y Secretaría General (Unidad Administrativa).
	Adquirir e instalar el equipo Arco de Rayos "X"	2011	Departamento de Medicina Legal.
	Definir una política de renovación de equipo de cómputo en el OIJ	Diciembre 2008	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática).
	Habilitar un espacio en la internet que facilite la recepción de denuncias e informaciones confidenciales	1. Diciembre 2010 el estudio realizado 2. Diciembre 2011 la implementación de la recepción de denuncias e informaciones confidenciales.	Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática).

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Capacitar al personal del OIJ en el uso y manejo del sistema ECU	Diciembre 2008	El Archivo Criminal y Oficina de Planes y Operaciones (Unidad Informática).
	Diagnóstico de requerimiento e idoneidad de los equipos de ciencias forenses y medicina legal, con la adquisición periódica de lo requerido y se actualicen o se sustituyan	1. Diciembre 2009 el listado de equipos y la gestión de recursos correspondientes. 2. Diciembre 2011 adquisición de los equipos.	Jefatura de los Departamentos de Laboratorio de Ciencias Forenses y Medicina Legal.

DEFENSA PÚBLICA

MISION

Proveer Defensa Pública con excelencia, solidaridad y compromiso con todos los/as usuarios/as, contribuyendo a garantizar la plena vigencia de los derechos, libertades, garantías e intereses de estas personas, en forma ágil y oportuna, en los procesos judiciales que nos han sido legalmente asignados.

VISION

Ser una Defensa Pública técnica, eficaz, eficiente y con calidad, con recursos humanos, tecnológicos y materiales idóneos para el mejoramiento del servicio; que contribuya a garantizar el respeto de los derechos, libertades y garantías de las personas y la no discriminación por razones de género, discapacidad u otras; inspirados en los valores de nuestra institución, contribuyendo así al desarrollo democrático y a la paz social de Costa Rica.

A continuación se muestra de forma conjunta la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Defensa Pública, para tener a la mano los antecedentes que conducen a la identificación de los temas estratégicos que deben conformar los pilares de actuación del Plan Estratégico 2007-201 de la Defensa Pública.

FORTALEZAS IDENTIFICADAS

- 1) *Pertenencia al Poder Judicial, con independencia técnica y profesional.*
- 2) *Consolidación institucional y con prestigio, tanto dentro como fuera del país.*
- 3) *Amplia cobertura nacional y horaria, con personal profesional.*
- 4) *Percepción extendida de que la Defensa Pública trabaja con excelencia técnica y un trato amigable y solidario con el/la usuari/a, apegado a criterios éticos y a la legalidad vigente.*
- 5) *Desarrollo de la independencia profesional y mayor autonomía para el nombramiento y designación de defensores/as, así como para el uso de los recursos que se le asignan.*
- 6) *Existencia de libertad en los/as defensores en la elección de la estrategia técnica correspondiente a cada caso.*
- 7) *Contar con personal profesional y administrativo capacitado y experimentado, que tiene mística y con calidad humana.*
- 8) *Brindar servicios gratuitos, como regla general.*
- 9) *Contar con una unidad de monitoreo de resoluciones judiciales.*
- 10) *Contar con una unidad de capacitación crecientemente consolidada.*
- 11) *Tener un semillero de futuros profesionales en los asistentes jurídicos que tiene.*
- 12) *Asunción por parte de la Defensa Pública de la Política de Género del Poder Judicial.*
- 13) *Contar con recursos tecnológicos para el cumplimiento de sus funciones.*
- 14) *Contar con un espacio de participación en el Consejo de Administración.*
- 15) *Existe un proceso de selección inicial de los/las defensores/as mas acorde con el perfil requerido.*

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

- 1) *Desarrollo creciente de una idea amplia de justicia democrática, que incluye defensa de derechos y garantías.*
- 2) *Continúa aumentando una percepción pública favorable respecto de la calidad de la Defensa Pública, tanto a nivel nacional como internacional.*
- 3) *Desarrollo a nivel internacional de políticas de defensa de los derechos humanos, que establece un cuadro favorable para la acción de la Defensa Pública.*
- 4) *Posibilidades que ofrece para el desempeño de la Defensa Pública el desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación.*

- 5) *Oportunidad de acceder a procesos de conocimiento y capacitación tanto presenciales como virtuales.*
- 6) *Posibilidades de apoyo de parte de la cooperación internacional y en particular del programa Poder Judicial-BID II.*
- 7) *Existencia de un clima favorable a la institucionalización del enfoque de género en todo el sistema público costarricense.*
- 8) *Establecimiento de redes interinstitucionales y alianzas estratégicas con otras entidades, para brindar un mejor servicio, obtener información de calidad y capacitar a funcionarios/as de la Defensa Pública.*

DEBILIDADES IDENTIFICADAS

- 1) *Existencia de sobrecarga de trabajo en todas las materias y ausencia de un estudio de cargas de trabajo que defina estándares, especialmente en relación a la sobrecarga de procesos en ámbitos no penales, que impide priorizar.*
- 2) *Mantenimiento de deficiencias en la definición de la estructura organizativa, en los roles gerenciales y en la planificación institucional.*
- 3) *Mantenimiento de debilidades en la comunicación interna, principalmente a nivel gerencial.*
- 4) *Ausencia de autonomía administrativa y funcional que pudiera maximizar el desempeño técnico de la Defensa Pública, así como falta de apoyo de las instancias administrativas centrales del Poder Judicial.*
- 5) *Falta de capacidad institucional para demostrar que la labor de la Defensa Pública requiere de mayor recursos para atender la demanda de sus servicios.*
- 6) *Infraestructura inadecuada para el ejercicio de las funciones y atención a el/la usuario/a, sobre todo en algunas zonas del país*
- 7) *Existencia y, sobre todo, fuerte percepción entre los/as defensores/as de una discriminación salarial respecto del resto de los profesionales del Poder Judicial.*
- 8) *Insuficiencia de recursos para contratar peritos o consultores externos*
- 9) *Mantenimiento de la tendencia a no cobrar honorarios a personas con recursos suficientes que solicitan sus servicios, con lo cual se restan recursos para atender a los sectores más necesitados.*
- 10) *Excesiva inversión del tiempo de los/as defensores en labores administrativas.*
- 11) *Alta rotación de los/as defensores entre puestos, que genera inseguridad en el/la usuario/a y deteriora la calidad del servicio.*
- 12) *Incapacidad de compensar el hecho de que el Ministerio Público ha incrementado fuertemente su iniciativa al asumir sus competencias en cuanto a la definición de una política de persecución del delito.*
- 13) *Carencias apreciables en cuanto a recursos tecnológicos y movilización, sobre todo en zonas rurales (computadoras, Internet, vehículos, etc.).*

- 14) *Existencia de falta de consenso e inconformidades entre defensores/as acerca de la forma de implementar en la Defensa Pública la Política de Equidad de Género.*
- 15) *Falta de una política de capacitación y formación a todos los/las defensores/as en temas relacionados con la Defensa, el quehacer del Poder Judicial y materias técnicas.*
- 16) *Falta de coordinación entre la Unidad Administrativa de la Defensa Pública, Administración Regional y el Coordinador con respecto a la ejecución, control y seguimiento del presupuesto.*
- 17) *Falta de protagonismo de la Defensa Pública como institución, en temas de relevancia nacional.*
- 18) *Falta de supervisión constante a nivel regional y falta de comunicación de los resultados de giras realizadas a los Despachos visitados.*

AMENAZAS DEL ENTORNO

- 1) *Aprobación de legislación que aumenta las competencias de la Defensa Pública, sin el correspondiente respaldo en cuanto a los recursos necesarios para implementar la nueva normativa y permitir a la Defensa Pública asumir las nuevas responsabilidades.*
- 2) *Existencia de un sistema represivo que avanza hacia un sistema acusatorio sin que la Defensa Pública tenga igualdad de acceso en términos de conocimiento técnico especializado en ciencias forenses, dada la actual estructura organizativa que cubre a los peritos bajo el Organismo de Investigación Judicial.*
- 3) *Inexistencia de una política criminal de Estado, concertada por todos los poderes públicos, que permita mantener un diagnóstico actualizado sobre la criminalidad del país y los correspondientes lineamientos para la acción, que permita la armonización entre las políticas de prevención y las de control del delito, que facilite el cumplimiento de las competencias de la Defensa Pública.*
- 4) *Inexistencia de instancias de armonización en los ámbitos de dirección política y administrativa del Poder Judicial que impiden maximizar la fortaleza que supone la pertenencia de Defensa Pública y Ministerio Público, con funciones distintas, dentro del Poder Judicial.*
- 5) *Existencia de posiciones favorables a separar la Defensa Pública del Poder Judicial.*
- 6) *Tendencia al mantenimiento de una discriminación en términos presupuestarios y de recursos de la Defensa Pública respecto de los otros cuerpos auxiliares del Poder Judicial.*
- 7) *Ausencia de acuerdos con el departamento de Planificación del Poder Judicial respecto de los estándares de trabajo en cuanto a la asignación de nuevas plazas, en especial, respecto de la creación de nuevas plazas de jueces y fiscales.*
- 8) *Posibilidad de mantenimiento de la crisis económica que conlleve una tendencia al recorte presupuestario del Poder Judicial que pueda afectar la asignación de recursos para la Defensa Pública.*
- 9) *Existencia de una sobrepoblación en los centros penitenciarios, en especial por presos sin condena, que aumenta la carga de trabajo de la Defensa Pública.*
- 10) *Mantenimiento de una perspectiva judicéfrica que visualiza a el/la defensor/a como un/a peón en el proceso.*

- 11) *Crecimiento de la sensibilidad pública en torno al problema de la inseguridad ciudadana que genera un clima favorable a la persecución y adverso a la defensa de los/as inculpados/as.*
- 12) *Ausencia de políticas efectivas del Ministerio de Justicia y otras entidades del sector para conseguir la rehabilitación de la persona delincuente y evitar así la reincidencia.*
- 13) *Posibilidad de que las nuevas tecnologías de información y comunicación que se desarrollan en el Poder Judicial socaven derechos, como los de intimidad y confidencialidad, de las personas imputadas.*
- 14) *Ausencia de un plan de acción en materia de género que permita la implementación concreta de la Política de Equidad de Género en el quehacer del Poder Judicial y sus órganos auxiliares.*
- 15) *Carencia de pólizas de riesgo laboral y de reconocimiento de plus salarial por peligrosidad. (análogo al que gozan los oficiales del Oganismo de Investigación Judicial. por diligencias propias del cargo visitas carcelarias, allanamientos, inspecciones, indagatorias y otros).*
- 16) *Falta de espacios físicos asignados a la Defensa Pública para que realice en forma adecuada sus labores ‘indagatorias, estudio de expedientes, entrevistas’.*
- 17) *Falta de una red que enlace a la Defensa Pública con otros despachos e instituciones públicas, para adquirir la información necesaria (registros públicos, bancos de datos de jurisprudencia, universidades, Colegio de Abogados, entre otros).*

CRONOGRAMA Y RESPONSABILIDADES

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	
1. Mejora del procesamiento de sus demandas específicas y de la sinergia institucional respecto de otros órganos del PJ	Elaboración de una propuesta para establecer un espacio de armonización Defensa Pública, MP, PJ a nivel nacional	Enero 2008	Jefatura/coordinadores	
	Dar seguimiento y control a la propuesta formulada sobre el establecimiento de un espacio de armonización	2008-2010	Jefatura/coordinadores	
	Elaboración de un protocolo de organización y gestión consensuado por los/as defensores/as de actuación en los Consejos de Administración	Enero 2008	Comisión de Coordinadores/as CJ	
	Asistencia documentada de al menos 80% de las reuniones convocadas en las instancias de armonización	Anual	Jefatura	
	Seguimiento permanente del cumplimiento que se confirme en los Consejos de Administración de los CJ	Inicio: Enero 07 Aplicación: Permanente	Coordinador/a de CJ de la Defensa Pública	
	2. Fortalecimiento en el ejercicio de sus funciones, superando problemas con la administración general y el uso de recursos	Consolidación de la estimación del presupuesto requerido	Inicio: Enero 07 Aplicación: Anual	Jefatura, Unidad Administrativa, en coordinación con los/as coordinadores/as regionales
		Realización de una encuesta anual sobre satisfacción de los defensores/as respecto de los servicios administrativos del PJ	Inicio: 2007 Aplicación: Anual	Unidad Administrativa
Realizar un inventario anual para determinar el uso y la distribución de los activos		Inicio: 2007 Aplicación: Anual	Unidad Administrativa	
Elaboración de una propuesta justificada para el incremento de las plazas de profesionales de apoyo		2007	Jefatura	
Definir una estrategia para mejorar la capacidad de cabildeo institucional para convencer y defender sus demandas respecto de sus necesidades técnicas, administrativas y de recursos		2007	Jefatura	

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
3. Reducción de la sobrecarga de trabajo, producida tanto por el aumento general de casos como por la dificultad de priorizar.	Elaboración del estándar de carga razonable de casos por defensor	Noviembre 2007	Comisión de Cargas Laborales Comisión de cargas de trabajo
	Aplicación del mecanismo estandarizado para elaboración de informes anuales	Inicio: 2008 Aplicación: Anual	Unidad de Supervisión
	Contar con disposiciones y una estrategia para enfrentar situaciones excepcionales (juicios complejos y de larga duración)	2008	Coordinadores regionales/ unidad administrativa
	Realizar un diagnóstico sobre la distribución de casos por defensor/a, región y sexo	Noviembre 2007	Comisión de cargas de trabajo
	Contar con un mecanismo que permita medir el número de medidas alternas aprobadas sobre las solicitadas, así como las cumplidas	2008	Unidad Administrativa
	Reformar el informe de labores mensuales para que integre la información requerida sobre medidas alternas	Inicio: 2008 Ejecución: hasta agotamiento de la meta	Unidad Administrativa
	Gestionar la compilación y procesamiento de la información estadística sobre medidas alternas surgida de los informes de labores mensuales	Inicio: 2008 Ejecución: Trimestral	Unidad Administrativa
4. Fortalecimiento sustantivo de la organización y el funcionamiento gerencial	Desarrollo del proyecto Corte BID sobre el rediseño de procesos gerenciales	Mayo 2007	Unidad Ejecutora
	Elevación del promedio de cumplimiento del 2% anual, consignado en las evaluaciones de los planes operativos	Inicio: 2007 Aplicación: Anual	Unidad Administrativa
	Establecer la norma en el Consejo de la Defensa Pública de que una cuarta parte de la agenda de sus reuniones sea para la discusión de temas de interés regional propuestos por los/as coordinadores/as	2007	Jefatura
	Establecer un plan de coordinación para las reuniones mensuales de coordinadores/as	Inicio: 2007 Aplicación: Anual	Comisión de Coordinadores/as

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Conformación de un protocolo que contenga los criterios de la Defensa Pública para elaborar y evaluar la planificación estratégica y operativa de la Defensa Pública	2008	Jefatura (en colaboración con Planificación)
5. Existencia y percepción de un trato desventajoso en términos de recursos y remuneraciones, en relación con otros órganos del PJ	Proyecto para la realización durante el año 2007, de un diagnóstico sobre retribución salarial comparada con otros órganos del PJ	2007	Comisión de Coordinadores/as
	Realizar un diagnóstico sobre perfiles profesionales que revise los manuales y descriptores de clasificación de puestos, delimitación de funciones que permita la clarificación de la estructura ocupacional de la Defensa Pública que sea la base de la correspondiente estimación de retribuciones	Enero 2008	Comisión de Coordinadores/as
	Creación de los puestos necesarios que se identifiquen mediante la clarificación de la estructura ocupacional de la Defensa Pública.	2007	Jefatura y Unidad Administrativa
	Elaborar y ejecutar una estrategia en torno al mejoramiento salarial de la Defensa Pública	Elaborado: Nov 07 Ejecutado: hasta agotamiento de meta	Comisión de Coordinadores/as
	Elaboración de un diagnóstico comparado de recursos por unidad entre la Defensa Pública, MP y PJ	Junio 2008	Unidad Administrativa
	Elaboración y puesta en práctica de un estatuto que regule la carrera profesional del defensor/a público	2008	Comisión de Coordinadores/as
	Elaborar un estatuto sobre la duración y las condiciones de elegibilidad del personal interino	2008	Unidad Administrativa
6. Mejoramiento sustantivo de la calidad del servicio, resolviendo dificultades tanto propias como procedentes del entorno inmediato	Establecer un estatuto que determine el tiempo mínimo de permanencia en su cargo del / la Defensor /a propietario / a.	2007	Jefatura y Comisión de Coordinadores/as
	Impulsar la elaboración de una agenda compartida que evite los choques de señalamientos	Inicio: 2007 Aplicación: Anual	Comisión de Coordinadores/as

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Diseñar e implementar un programa de capacitación específica sobre estrategias de debate, técnicas de interrogatorio y oratoria	2007	Unidad de Capacitación
	Realización de una encuesta anual sobre satisfacción de los usuarios sobre la calidad de la Defensa Pública.	Inicio: 2007 Aplicación: Anual	Unidad Administrativa
	Establecimiento de un protocolo de estándares de calidad	Enero 2008	Unidad de Supervisión
	Auditar según el mecanismo estandarizado el 15% de los defensores/as al año	Inicio: 2008 Aplicación: Anual	Unidad de Supervisión
	Gestionar en el Ministerio de Justicia la evaluación de la inversión para el mejoramiento de la infraestructura para la visita carcelaria de la Defensa Pública	Enero 2007	Jefatura
	Definir los lineamientos a seguir de acuerdo con nuestra legislación para identificar y coordinar con las instituciones interesadas	2007	Jefatura
	Generar una propuesta normativa que modifique la condición de la defensa en las relaciones procesales.	Noviembre 2007	Jefatura y Comisión de Coordinadores/as
	Generar e implementar un proceso de sensibilización en todas las instituciones del PJ sobre el derecho de defensa y el rol de la Defensa Pública	2008-2010	Jefatura, Subjefatura
7. Necesidad de redefinir el uso de los servicios de la Defensa Pública, en los casos de usuarios/as que no son de bajos recursos	Elaborar una propuesta de reforma normativa sobre la temática del cobro a los sectores atendidos por la Defensa Pública que no son de bajos recursos	Enero 2009	Subjefatura
	Elaborar una propuesta que delimite las competencias de la Defensa Pública, tomando en cuenta la estimación de recursos necesarios	2008	Subjefatura
8. Necesidad de consolidar los lineamientos de actuación de la Defensa Pública para mejorar su desempeño funcional y encarar las condiciones desventajosas que surgen del entorno	Convocatoria y celebración del congreso para consolidación ideológica de la Defensa Pública	2009	Jefatura y Supervisión

TEMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
	Realización y publicación de un documento ideológico de la Defensa Pública, y desarrollar una estrategia de divulgación	Julio 2009	Congreso, Jefatura y Supervisión
	Elaborar una estrategia/sistema de comunicación y relaciones públicas	Junio 2007	Jefatura, Subjefatura (en colaboración con Dpto. Prensa del PJ)
	Estudiar la elaboración de una campaña de información sobre las funciones y la profesionalidad de la Defensa Pública.	2008	Jefatura, Subjefatura
	Formular un proyecto piloto de alianza corporativa de la Defensa Pública en el contexto del proyecto Corte BID	Mayo 2007	Subjefatura y coordinadores/as por región
	Conformación de un programa de capacitación en Ciencias forenses	Noviembre 2007	Unidad de Capacitación



Poder Judicial
Departamento de Artes Gráficas
B. 31940