



# “DOCUMENTO PLAN ESTRATÉGICO ACADEMIA JUDICIAL”



CON EL APOYO METODOLÓGICO DE  
CLIODINÁMICA LIMITADA:



Santiago, octubre del año 2020

## CONTENIDOS

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>ENFOQUE METODOLÓGICO</b>	<b>4</b>
1. ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO CONSENSUADO	5
2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	8
3. FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES	8
4. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y AGENDA DE IMPLEMENTACIÓN	10
<b>PRESENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>14</b>
1. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS	14
2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	15
3. EJES ESTRATÉGICOS	17
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	19
5. INDICADORES Y METAS ESTRATÉGICAS	22
6. DESCRIPCIÓN DE INICIATIVAS	23
<b>ROAD MAP DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>ELABORACIÓN DE DASHBOARD</b>	<b>28</b>
<b>PRÓXIMOS PASOS EN LA IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>29</b>
OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1	31
OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2	34
OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3	37
OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4	39
OBJETIVO ESTRATÉGICO N°5	43
OBJETIVO ESTRATÉGICO N°6	45

## INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por finalidad presentar el Plan Estratégico de la Academia Judicial de Chile, correspondiente a la etapa final del proceso que consideró una serie de etapas referidas al entendimiento estratégico consensuado, definiciones estratégicas, la consolidación de objetivos y la formulación de indicadores, que permitirán monitorear la estrategia a través del tiempo para dar respuesta a los principales desafíos que deberá enfrentar la institución durante los próximos años.

La formulación del plan considera íntegramente todas las etapas previas del proceso de planificación de la Academia, y se constituye como una herramienta de gestión institucional que permite establecer el quehacer y el camino que debe recorrer la institución para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno y las capacidades internas que mantiene o puede desarrollar para lograrlo. En este sentido, la culminación de este proceso conforma una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de la Academia Judicial.

La formulación de las declaraciones estratégicas de la Institución, responden a un proceso de trabajo y reflexión generado a partir del análisis y revisión de los principales procesos, servicios y estrategias que lleva a cabo la Institución, así como el estudio de los desafíos externos y de contexto que influyen particularmente en el quehacer en el corto y mediano plazo.

El desarrollo y formulación de este Plan contempló un proceso coordinado por la

Dirección de la Institución, quienes a través de un trabajo conjunto con la empresa ClioDinámica Ltda., llevaron a cabo un proceso que consideró el desarrollo de distintas instancias participativas, a través de la realización de reuniones con los y las integrantes del Consejo Directivo de la Academia Judicial, su director, el equipo directivo y actores clave del contexto judicial a nivel país, con el objetivo de identificar y consensuar los objetivos y líneas de acción que se deberán abordar, además de los elementos de gestión clave para la formulación de la estrategia institucional, que permitieron poder analizar los distintos focos estratégicos y desde ello, identificar los principales desafíos de la institución para los próximos años.

De esta forma, el presente documento tiene por objetivo presentar la estrategia de la Academia Judicial, considerando los principales hallazgos de las etapas previas que se han consolidado en 2 grandes ejes estratégicos que agrupan el conjunto de objetivos en los que la institución trabajará durante los próximos años:

### EJES ESTRATÉGICOS ACADEMIA JUDICIAL DE CHILE

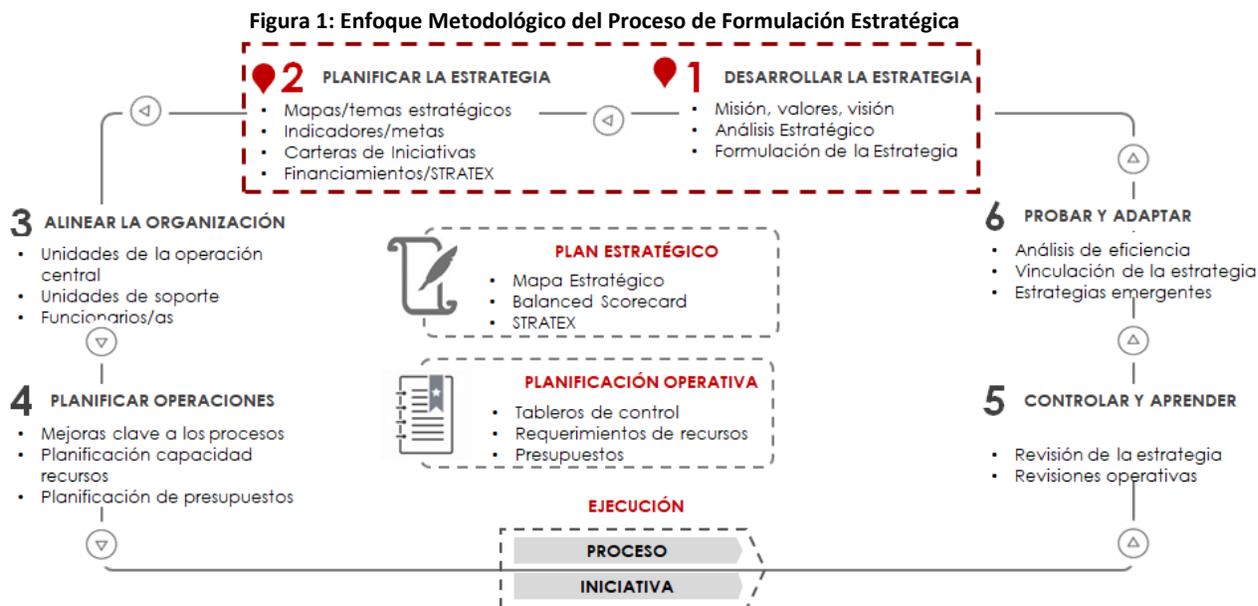
- 1. Efectividad de la capacitación judicial.**
- 2. Desarrollo institucional.**

De esta forma, la institución se debe focalizar en avanzar en el cumplimiento de estos dos ejes estratégicos, los cuales agrupan 6 objetivos estratégicos definidos para la institución, donde cada uno de ellos representa grandes desafíos que se deberán alcanzar en los próximos años.

## ENFOQUE METODOLÓGICO

La metodología de trabajo utilizada para el proceso de formulación de la planificación estratégica de la Academia Judicial, se basa en el modelo de gestión estratégica de Norton y Kaplan, que se materializa en el libro *“The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas”*, en donde el proceso se estructura en base a 6 grandes etapas que conforman un ciclo que le permitirá avanzar hacia la integración de la estrategia con sus operaciones diarias.

Las etapas sobre las que se basa el método de trabajo son las que se resumen en la siguiente figura, sobre las cuales cabe destacar que este proyecto se focaliza fuertemente en las primeras 2 etapas (Diseño y planificación) y de acompañamiento en el inicio de la tercera (alineamiento), para con ello, sentar las bases para las restantes etapas del proceso de implementación:



Fuente: Modelo de Robert S. Kaplan y David P. Norton, en el libro *“The Execution Premium” integrando la estrategia con las operaciones*

El proceso de planificación estratégica realizado en la Academia Judicial, fue desarrollado mediante la definición de directrices estratégicas desarrolladas a partir de las indicaciones del Consejo Directivo y del trabajo conjunto con el equipo directivo, considerando, además, el establecimiento de desafíos estratégicos y el levantamiento de

iniciativas y proyectos, a partir de jornadas de trabajo y entrevistas con actores clave. A partir de los resultados de cada una de las actividades realizadas, se generan los ejes y objetivos estratégicos que guiarán el quehacer de la Academia durante los próximos años. Particularmente, el diseño de la estrategia considera el alineamiento a las definiciones de

formuladas, considerando la definición de los ejes que dirigen el accionar ante los desafíos de la capacitación en la función judicial y las capacidades internas que deben instalarse para aumentar el desempeño institucional e influir directamente en dichos desafíos. Todo ello, en armonía con los procesos de

transformación que se encuentra impulsando la Academia, principalmente en aspectos relacionados a la estructura, procesos y servicios brindados. A continuación, se describe el marco metodológico utilizado en las distintas etapas de planificación estratégica.

## 1. ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO CONSENSUADO

Para identificar los elementos base del quehacer de la Academia, se desarrollaron jornadas de trabajo, las cuales fueron realizadas con el equipo directivo en donde se tuvo como objetivo principal generar un proceso de reflexión estratégica participativo que facilitara la identificación de los grandes desafíos de la Institución para los próximos años y del marco estratégico bajo el cual se deberán implementar las futuras iniciativas para poder alcanzar los objetivos que serán desarrollados en las siguientes etapas del proceso de formulación estratégica.

En conjunto con lo anterior, se realizó un proceso de revisión de información secundaria correspondiente a documentación clave asociada al plan de trabajo del director, Planificación estratégica del Poder Judicial,

informes internacionales y otros documentos asociados, a partir de la cual se determinaron los primeros lineamientos estratégicos requeridos para la identificación de los desafíos, la situación actual, definiciones institucionales, y finalmente, la construcción del marco estratégico.

Para dar inicio a esta etapa del proceso de planificación, se realizaron entrevistas con los y las integrantes del Consejo Directivo de la Academia Judicial, que tuvieron como objetivo principal tanto enfocar adecuadamente el proceso como enriquecer la reflexión en torno a la situación actual de la Institución, su quehacer como parte del Sistema Judicial y cuáles son, de acuerdo a los distintos enfoques, los desafíos que deberá enfrentar durante los próximos años.

Tabla 1: Entrevistas Realizadas Consejo Directivo

ENTREVISTADO	FECHA
<b>PRESIDENTE DE LA EXCMA. CORTE SUPREMA DE JUSTICIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sr. Guillermo Silva</li></ul>	04/06
<b>MINISTRO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sr. Hernán Larraín Fernández<sup>1</sup></li></ul>	20/06
<b>MINISTRO DE LA EXCMA. CORTE SUPREMA.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sr. Arturo Prado</li></ul>	09/06
<b>FISCALA JUDICIAL DE LA EXCMA. CORTE SUPREMA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sra. Lya Graciela Cabello Abdala</li></ul>	15/06

<sup>1</sup> Entrevista por escrito.

ENTREVISTADO	FECHA
<b>MINISTRO DE LA ILTMA. CORTE DE APELACIONES DE TEMUCO, REPRESENTANTE DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE MAGISTRADOS.</b> ▪ Sr. Alejandro Vera	16/06
<b>ACADÉMICO DESIGNADO POR EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA CON ACUERDO DEL SENADO.</b> ▪ Sr. Gonzalo Berríos	04/06
<b>REPRESENTANTE DE LOS/AS PRESIDENTES/AS DE ASOCIACIONES GREMIALES (COLEGIOS) DE ABOGADOS</b> ▪ Sr. Alejandro Gómez	09/06
<b>ACADÉMICA DESIGNADA POR EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA CON ACUERDO DEL SENADO</b> ▪ Sra. Carmen Domínguez Hidalgo	17/06
<b>MINISTRO DE LA ILTMA. CORTE DE APELACIONES DE SANTIAGO, ELEGIDO POR LOS INTEGRANTES DE LA SEGUNDA CATEGORÍA DEL ESCALAFÓN PRIMARIO DEL PODER JUDICIAL.</b> ▪ Sr. Omar Astudillo	18/06

Fuente: Elaboración ClioDinámica

De igual forma, se sostuvieron entrevistas con presidentes y vicepresidentes de gremios y asociaciones de funcionarios y funcionarias del Poder Judicial, con la finalidad de enriquecer el proceso reflexivo en torno a los desafíos y

oportunidades de la Academia de acuerdo a los distintos enfoques y puntos de vista. Estas instancias permiten tener una visión actualizada y transversal respecto de las necesidades y potenciales visiones de cambio.

**Tabla 2: Entrevistas Realizadas**

ENTREVISTADO	FECHA
<b>PRESIDENTE ASOCIACIÓN NACIONAL DE PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PODER JUDICIAL APRAJUD</b> ▪ Sr. Patricio Aguilar	01/07
<b>PRESIDENTA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPLEADOS DEL PODER JUDICIAL</b> ▪ Sra. Gema Águila	02/07
<b>PRESIDENTE ASOCIACIÓN NACIONAL DE CONSEJEROS/AS TÉCNICOS/AS DEL PODER JUDICIAL ANCOT</b> ▪ Nelson Achurra	02/07
<b>VICEPRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE MAGISTRADAS CHILENAS</b> ▪ Carola Rivas	07/07

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Además de una entrevista al Director de la institución, para que a partir de su percepción conocer los desafíos que deberá enfrentar la institución para los próximos años.

**Tabla 3: Entrevistas Realizadas durante la primera etapa de planificación estratégica**

ENTREVISTADO	FECHA
<b>DIRECTOR DE LA ACADEMIA JUDICIAL</b> ▪ Sr. Juan Enrique Vargas	02/06

Fuente: Elaboración ClioDinámica

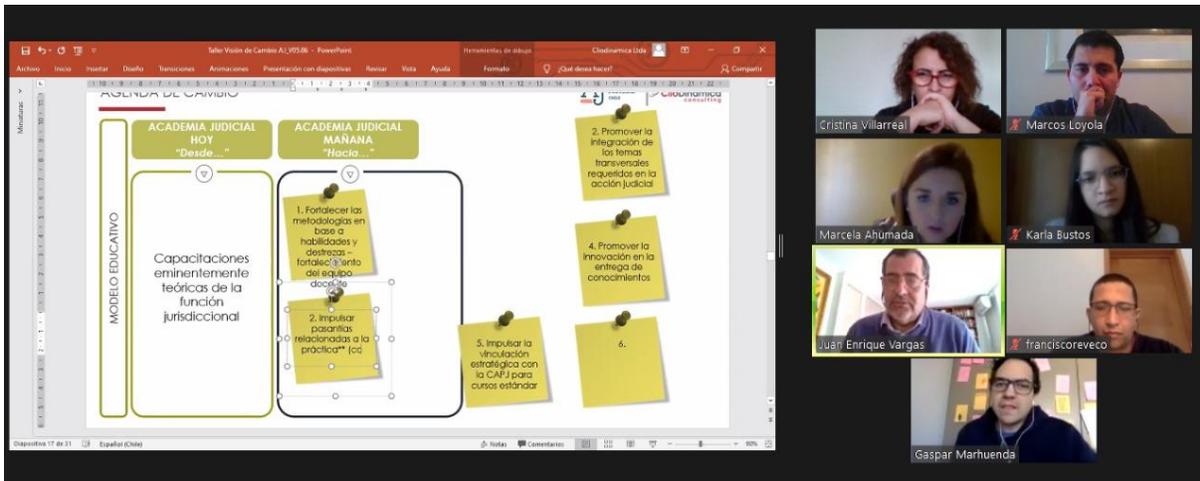
Para concluir esta primera etapa de entendimiento estratégico consensuado y formulación de la agenda de cambio institucional, se realizaron tres jornadas de trabajo con el equipo directivo, dando forma a

la formulación de ideas fuerza para los objetivos estratégicos, las declaraciones y los primeros lineamientos de la formulación de la estrategia de la Academia Judicial.

**Tabla 4: Calendario de Actividades Realizadas**

PARTICIPANTES	OBJETIVOS DE LA JORNADA	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subdirectora Academia Judicial</li> <li>▪ Gerente Académico</li> </ul>	Dar inicio al proceso de consultoría, identificando las actividades que se realizarán y las fuentes de información que enriquecerán el proceso de entendimiento estratégico.	20/05
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director Academia Judicial</li> <li>▪ Subdirectora Academia Judicial</li> <li>▪ Gerente Académico</li> </ul>	Formular las ideas fuerza para la definición de la Agenda de Cambio institucional.	05/06
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director Academia Judicial</li> <li>▪ Subdirectora Academia Judicial</li> <li>▪ Gerente Académico</li> </ul>	Analizar los primeros lineamientos estratégicos que serán las bases de la formulación estratégica de la Academia Judicial.	12/06

**Fuente: Elaboración ClíoDinámica**



The image shows a Zoom meeting interface. On the left, a presentation slide titled "AGENDA DE CAMBIO" is displayed. The slide is divided into two columns: "ACADEMIA JUDICIAL HOY 'Desde...'" and "ACADEMIA JUDICIAL MAÑANA 'Hacia...'", with a vertical label "MODELO EDUCATIVO" on the far left. The "HOY" column contains the text "Capacitaciones eminentemente teóricas de la función jurisdiccional". The "MAÑANA" column contains a list of five strategic goals:
 

1. Fortalecer las metodologías en base a habilidades y destrezas - fortalecer el rol del equipo docente
2. Impulsar pasantías relacionadas a la práctica
3. Impulsar la vinculación estratégica con la CAJ para cursos estándar
4. Promover la innovación en la entrega de conocimientos
5. Promover la integración de los temas transversales requeridos en la acción judicial
6. (partially obscured)

 On the right side of the Zoom window, there is a grid of video thumbnails for participants. The visible names are: Cristina Villarreal, Marcos Loyola, Marcela Ahumada, Karla Bustos, Juan Enrique Vargas, franciscoveco, and Gaspar Marhuenda.

**Taller de definición de la Agenda de Cambio Institucional 05 Junio 2020.**

## 2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Desde los desafíos estratégicos identificados en el entendimiento consensuado, se realizaron instancias de trabajo para la actualización de las definiciones estratégicas y el desarrollo de la estrategia de la institución, lo cual conlleva la definición de los ejes estratégicos y el mapa de objetivos.

La formulación de la estrategia consideró el desarrollo de jornadas de trabajo con equipo directivo para identificar los objetivos e iniciativas en función de los desafíos de contexto y el entendimiento inicial, definiendo de focos y prioridades estratégicas de la institución, con una mirada de corto y mediano

plazo. Las declaraciones estratégicas de la Academia Judicial determinan de manera concreta el propósito institucional y hacia dónde dirigirá sus esfuerzos, definidos a partir el análisis de la situación actual y los desafíos que se deberán afrontar en los próximos años.

En esta etapa del proceso de planificación estratégica, la declaración de misión, visión y objetivos institucionales se constituyen como elementos estratégicos clave, el detalle de los talleres realizados se presenta en la siguiente tabla, contemplando participantes, objetivos y fechas de cada jornada.

Tabla 5: Calendario de Actividades Realizadas

PARTICIPANTES	OBJETIVOS DE LA JORNADA	FECHA
<ul style="list-style-type: none"><li>Gerente Académico</li></ul>	Primera Jornada de revisión y análisis de las declaraciones y objetivos estratégicas de la Academia Judicial	22/06
<ul style="list-style-type: none"><li>Director Academia Judicial</li><li>Gerente Académico</li></ul>	Jornada de presentación de las declaraciones y objetivos estratégicos de la Academia Judicial	26/06

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

## 3. FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES

Una vez definidos los objetivos, se debe contar con una herramienta de gestión que permita medir el nivel de avance en las distintas etapas de ejecución de la estrategia, lo que determina un punto clave para la toma de decisiones al interior de la institución. Para realizar esta medición temporal, se consideró el diseño de indicadores que permitan monitorear correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones, de manera transparente y consistente.

Para el diseño de los indicadores que permitirán medir el avance de la estrategia propuesta para la Academia Judicial, se utilizó la estructura del Cuadro de Mando Integral, que considera perspectivas o puntos de vista que son relevantes para la institución, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida de forma posterior. Las perspectivas utilizadas corresponden al aprendizaje y crecimiento, los procesos internos, la perspectiva de los usuarios y el enfoque de impacto, las que fueron

desarrolladas a partir de los ámbitos relevantes para la Academia Judicial. Cabe destacar que cada uno de los indicadores propuestos, cuentan con una ficha técnica que indicará la fórmula, unidad de medida, temporalidad de la medición, notas técnicas y metas.

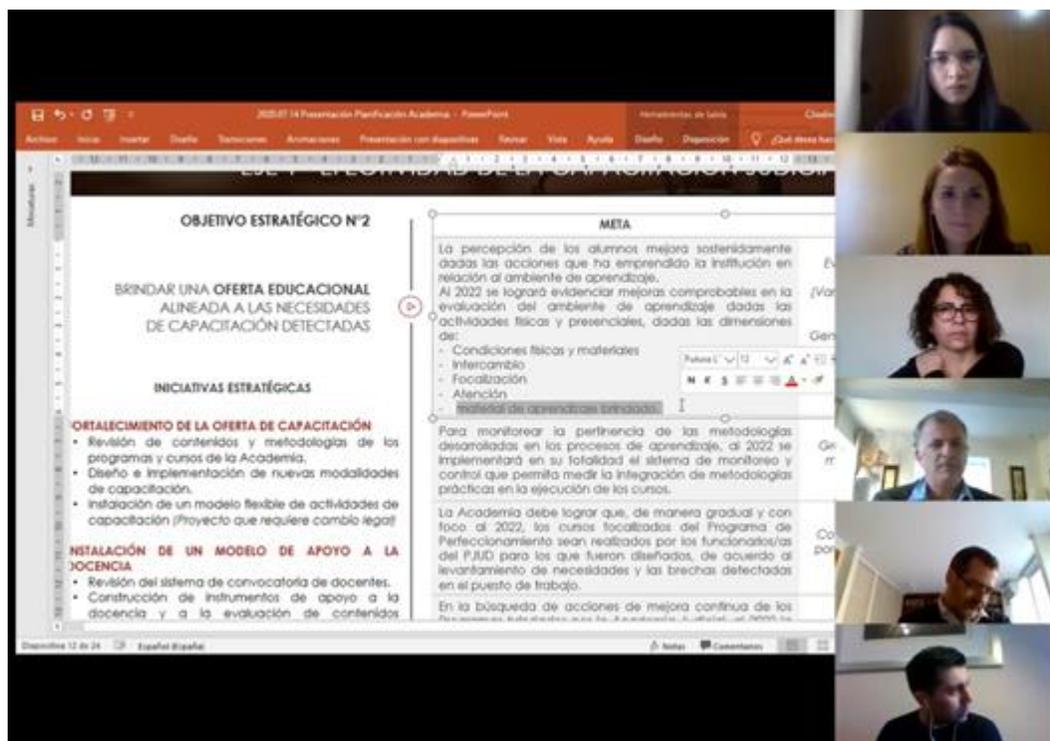
A partir de lo anterior, y como parte del enriquecimiento del diseño, para la formulación de los indicadores que permitirán monitorear el accionar de la Academia Judicial,

se desarrollaron jornadas de trabajo con el equipo directivo, en donde se tuvo como objetivo principal generar un proceso de reflexión estratégica participativo que facilitara la identificación de los indicadores a implementar para poder alcanzar los objetivos del proceso de formulación estratégica. El detalle de los talleres realizados se presenta en la siguiente tabla, contemplando participantes, objetivos y fechas de cada jornada.

**Tabla 6: Calendario de Actividades Realizadas**

PARTICIPANTES	OBJETIVOS DE LA JORNADA	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director Academia Judicial</li> <li>▪ Subdirectora Academia Judicial</li> <li>▪ Gerente Académico</li> </ul>	Primera Jornada de revisión y análisis de indicadores estratégicos de la Academia Judicial	08/07
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director Academia Judicial</li> <li>▪ Subdirectora Academia Judicial</li> <li>▪ Gerente Académico</li> </ul>	Segunda Jornada de revisión y análisis de indicadores estratégicos de la Academia Judicial	14/07

Fuente: Elaboración ClioDinámica



Segunda Jornada de revisión y análisis de indicadores estratégicos 14 Julio 2020.

#### 4. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y AGENDA DE IMPLEMENTACIÓN

A partir de las declaraciones, objetivos y metas estratégicas definidas, se facilitaron instancias de trabajo con el equipo directivo de la Academia Judicial para la construcción y priorización de la cartera de proyectos clave a implementar para el logro de los desafíos planteados.

Así, los siguientes capítulos tienen por objeto presentar el Plan Estratégico de la Academia Judicial, el cual está orientado para responder a un total de 6 objetivos estratégicos, que serán monitoreados a través de KPI's y metas que la organización se ha propuesto alcanzar en función de 2 grandes ejes estratégicos de desarrollo para el año 2022.

#### DEFINICIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS Y FORMALIZACIÓN DEL PLAN

La definición de la cartera de proyectos se refiere a aquellas acciones o programas que van a impactar en el resultado o el logro de los objetivos estratégicos planteados previamente y la forma en la que serán medidos en función del avance en la implementación de la estrategia.

Como modelo de definición de las iniciativas y proyectos, estos han sido diseñados y agrupados por tema y objetivo, donde se han consolidado de acuerdo a las metas e indicadores a los que se les debe dar respuesta en tanto comience su implementación efectiva. De esta forma, es relevante destacar que se han considerado una serie de factores que permiten identificar su factibilidad e implementación efectiva en la institución, tales como:

- **Impacto estratégico:** Para identificar las iniciativas y proyectos estratégicos, se debe evaluar cómo va a impactar en el rendimiento de los indicadores de cada objetivo estratégico, los cuales determinan el éxito o fracaso de su estrategia.

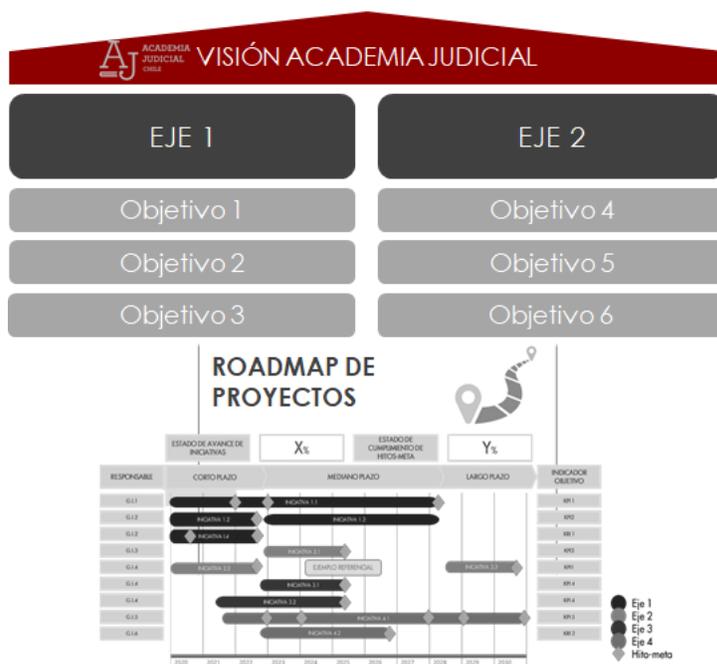
- **Impacto en recursos:** El estudio de este factor determina si la institución cuenta con los recursos necesarios para ejecutar ese proyecto, considerando dentro de este punto, los recursos tecnológicos y las capacidades humanas instaladas para el cumplimiento de los distintos proyectos a realizar.

- **Tiempo de implementación:** La proyección de cuánto tiempo tardará la institución en ejecutar cierta iniciativa estratégica es clave para evaluar su factibilidad, pues se debe considerar el alcance de la estrategia y qué tan oportuna será la implementación efectiva de las iniciativas y proyectos definidos.

Cada uno de los factores anteriormente descritos deben de tener un factor de importancia específico, para evaluar objetivamente el proyecto o iniciativa.

Con miras a la implementación de las iniciativas y proyectos estratégicos, se debe considerar la asignación a una unidad encargada o responsable, capaz de liderar y trabajar de manera cooperativa con las distintas áreas de la institución, y que potencie la capacidad de ejecución de esta estrategia planteada.

Figura 2: Marco metodológico de la Consolidación de la Estrategia y la agenda de implementación



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Finalmente, y considerando los factores expuestos, se realiza el *roadmap* de proyectos, también llamado Hoja de Ruta, que tiene como propósito identificar y comunicar el progreso en el cumplimiento de las iniciativas y proyectos estratégicos, donde se establecen los periodos asociados a la implementación de cada uno, así como los principales hitos que deben ser monitoreados, a fin de considerar distintos factores que puedan alterar el curso planteado o reforzar los lineamientos establecidos. Cabe destacar que el *roadmap* de proyectos no corresponde a una herramienta estática, sino más bien una proyección que se debe evaluar de manera

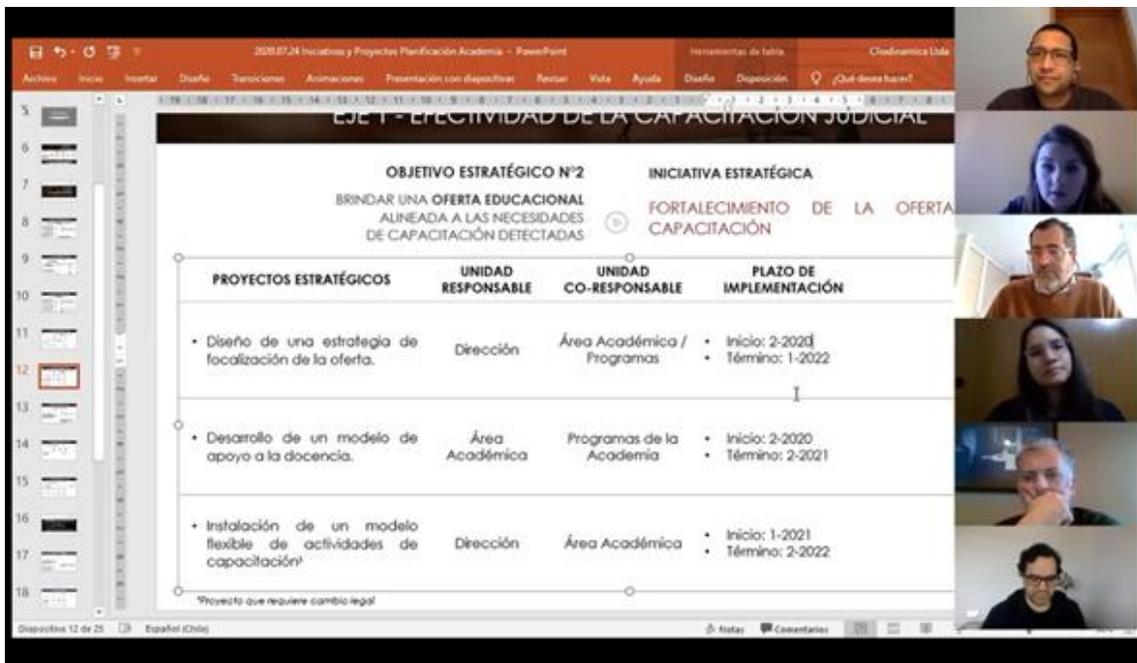
permanente con los distintos actores involucrados.

A partir de lo anterior, y como parte del enriquecimiento de la propuesta de implementación, para la elaboración del *roadmap*, se desarrollaron jornadas de trabajo con el equipo directivo, en donde se tuvo como objetivo principal generar un proceso participativo que facilitara la identificación de los plazos de cada uno de los proyectos a realizar para poder alcanzar los objetivos del proceso de formulación estratégica. El detalle de los talleres realizados se presenta en la siguiente tabla, contemplando participantes, objetivos y fechas de cada jornada.

**Tabla 7: Calendario de Actividades Realizadas**

PARTICIPANTES	OBJETIVOS DE LA JORNADA	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director Academia Judicial</li> <li>▪ Subdirectora Academia Judicial</li> <li>▪ Gerente Académico</li> </ul>	Jornada de revisión y análisis de la cartera de iniciativas y proyectos estratégicos, considerando los plazos de implementación y la unidad responsable.	24/07
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionarios/as de la Academia Judicial</li> </ul>	Presentación del Plan Estratégico de la Academia Judicial por parte del equipo de ClioDinámica. En esta jornada se realizó la sociabilización de la Planificación estratégica a todos los funcionarios/as de la institución, dando cuenta de los alcances y desafíos que presentará su implementación.	04/08

**Fuente: Elaboración ClioDinámica**



**EJE 1 - EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2**  
BRINDAR UNA OFERTA EDUCACIONAL ALINEADA A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DETECTADAS

**INICIATIVA ESTRATÉGICA**  
FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA DE CAPACITACIÓN

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD RESPONSABLE	UNIDAD CO-RESPONSABLE	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
• Diseño de una estrategia de focalización de la oferta.	Dirección	Área Académica / Programas	• Inicio: 2-2020 • Término: 1-2022
• Desarrollo de un modelo de apoyo a la docencia.	Área Académica	Programas de la Academia	• Inicio: 2-2020 • Término: 2-2021
• Instalación de un modelo flexible de actividades de capacitación <sup>1</sup>	Dirección	Área Académica	• Inicio: 1-2021 • Término: 2-2022

<sup>1</sup>Proyecto que requiere cambio legal

**Jornada de revisión y análisis de la cartera de proyectos e iniciativas 24 Julio 2020.**

Y finalmente, se desarrolló una presentación al Consejo de la Academia el día 30 de septiembre, que tuvo como objetivo presentar el Plan Estratégico institucional.

# PLAN ESTRATÉGICO ACADEMIA JUDICIAL DE CHILE



## PRESENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

---

Los siguientes capítulos tienen por objeto presentar el Plan Estratégico de la Academia Judicial, donde se plantean los grandes desafíos identificados durante las distintas etapas de planificación, la revisión de los escenarios y principalmente de los desafíos que la institución deberá afrontar durante los próximos años. Además, de objetivos, indicadores, iniciativas y proyectos.

### 1. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

---

La formulación del Plan Estratégico de la Academia Judicial consideró como parte fundamental para su diseño, la revisión y análisis de los principales desafíos actuales y futuros, considerando factores de contexto que influyen particularmente en el quehacer de la institución.

Uno de los principales desafíos estratégicos identificado durante las primeras etapas del proceso de planificación corresponde a la **focalización de la calidad y pertinencia de la oferta académica que brinda la institución**, considerando que debe estar alineada a los retos contingentes en materia judicial y dar respuesta a necesidades institucionales. Estos desafíos implican modificaciones y mejoras alineadas a los requerimientos y definiciones estratégicas del Poder Judicial, además del **fortalecimiento del modelo educativo** y del cumplimiento de los desafíos asociados a la labor propiamente jurisdiccional.

Así, los objetivos que serán agrupados bajo este desafío deberán estar relacionados a la inclusión de **metodologías dirigidas a la práctica judicial e innovación en la transferencia de capacidades**, vinculando la incorporación del enfoque de impacto e incluyendo definiciones y priorizaciones relacionadas a las necesidades judiciales,

considerando las realidades jurisdiccionales que se presentan a lo largo del país.

En concordancia con lo anterior, otro desafío que se identifica para la Academia Judicial, corresponde al **posicionamiento a través de la ejecución de un rol de liderazgo y expertise en materia de capacitación**, considerando acciones dirigidas a potenciar capacidades internas, tanto de gestión como de operación, sentando las bases para **consolidar procesos estratégicos y procedimientos ágiles que contribuyan a mejorar la calidad del servicio de la Academia Judicial**. Este desafío propone la consolidación de un rol activo dentro de la comunidad legal de todo el territorio nacional, con miras a las buenas prácticas de carácter internacional, fortaleciendo la gestión de redes de colaboración, además de la consolidación de la función judicial con las políticas institucionales.

De esta forma, los objetivos agrupados bajo este eje, en efecto, deberán estar vinculados a la **capacidad de transformarse en expertos sobre los que los jueces y funcionarios/as judiciales deben hacer y saber para el cumplimiento de sus labores**, cuidando la calidad y las definiciones estratégicas, además de propiciar un ambiente de transformación digital al interior de la institución.

## 2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

En este apartado se plantean los grandes lineamientos estratégicos de la Academia Judicial, los que representan desafíos concretos identificados, que se deberán afrontar en el corto y mediano plazo. Así, el presente plan se focaliza en desarrollar los elementos estratégicos en función del contexto

De esta forma, este proceso de planificación constituye la primera etapa de una estrategia gradual, que propone avances constantes y periódicos en la reducción las brechas y desafíos que se presentan para los próximos años. A continuación, se establecen la declaración de misión y visión de futuro que se busca alcanzar en la Academia.

### MISIÓN DE LA ACADEMIA JUDICIAL

La misión, es una afirmación que tiene por objeto dar cuenta del propósito fundamental de una institución, por consiguiente, tiene por objeto declarar el quehacer de la organización, la forma en que lo lleva a cabo y quiénes son sus destinatarios. A diferencia de la visión y la estrategia que se adaptan y cambian en función del contexto y los desafíos que se identifiquen, la misión importa el fin último que justifica la existencia de la institución, de forma tal que su contenido reviste una clara pretensión de vigencia. La formulación de una misión clara proporciona un marco que da cuenta de toda la organización y es el punto de partida en la formulación de la planeación estratégica, ya que las estrategias no son creadas en el vacío, sino que deben enfocarse a la misión declarada de la institución, pretendiendo con ello, informar respecto de lo que caracteriza y diferencia el quehacer institucional y los productos o servicios que se brindan a los usuarios y/o beneficiarios.

En el caso de la Academia Judicial, se identifican tres fuentes principales que insuman el contenido de la misión que se consolidará. Por una parte, se destaca el **desarrollo de competencias alineadas a las**

**definiciones legales de la función judicial**, en relación a los cargos que desempeñan los funcionarios/as judiciales, considerando los desafíos particulares de esta materia en su quehacer efectivo de la labor jurisdiccional.

Por otro lado, se identifica la forma en la que **se logra el quehacer de la Academia Judicial, materializado a través de los distintos Programas** de capacitación que son gestionados por la institución, a saber, el Programa de Formación, Habilitación, Perfeccionamiento y Perfeccionamiento Extraordinario, cada cual formulado para brindar soluciones a las necesidades propias que fundamentan su actuar. Cabe destacar que este elemento base está destinado a personas adultas, cuyas necesidades educacionales son particulares, ya que los programas no sólo deben estar asociadas a demandas de desarrollo personal de los funcionarios/as de la institucionalidad judicial, sino que debe estar alineada a las políticas institucionales que rigen su actuar, por lo que la priorización debe ser dada considerando este aspecto además de las características particulares de sus destinatarios.

El último elemento que se posiciona como idea fuerza para la misión de la Academia Judicial, corresponde a la **contribución a mejorar la calidad de la justicia que reciben los ciudadanos**, que, en línea con las disposiciones anteriores, constituye parte del quehacer de la Institución. Esto se releva a partir del posicionamiento como referente técnico

dentro del sistema judicial, pues el rol que asume la Academia considera la entrega de herramientas dispuestas para la disminución de las brechas del sistema de justicia, aportando a potenciales mejoras en los procesos que constituyen esta labor para el país.

Es por medio de estas ideas fuerza es que se elabora la misión, que a continuación se enuncia:

*“Seleccionar a los/as futuros/as integrantes del escalafón primario y capacitar a todos/as los/as funcionarios/as del Poder Judicial en las competencias necesarias para entregarles a nuestros ciudadanos/as la justicia que requieren”*

#### VISIÓN DE LA ACADEMIA JUDICIAL

La visión, es la declaración que define las aspiraciones futuras de mediano y largo plazo de una organización, de modo que supone en forma periódica su revisión y adaptación en el contexto de un proceso de planificación estratégica.

La visión se pronuncia respecto de la forma en que la institución pretende ser percibida por sus usuarios y en general, por los sujetos que tengan interés en su quehacer, plasmando de forma clara y concreta los resultados que se esperan conseguir en un período de tiempo determinado.

La formulación tanto de la misión como de la visión se deben tener presentes para guiar las acciones de las instituciones y son utilizadas como base para establecer los objetivos, formular la estrategia y, en última instancia, realizar su planificación. Asimismo, es necesario realizar instancias de reflexión donde se realice en análisis de la visión, ya que con el paso del tiempo se puede considerar que ya no describe lo se desea alcanzar, o ya ha sido alcanzado por lo que es necesario formular una que simbolice un nuevo camino o desafío.

En base a lo anterior, la declaración de visión de la Academia Judicial para el 2022 es la siguiente:

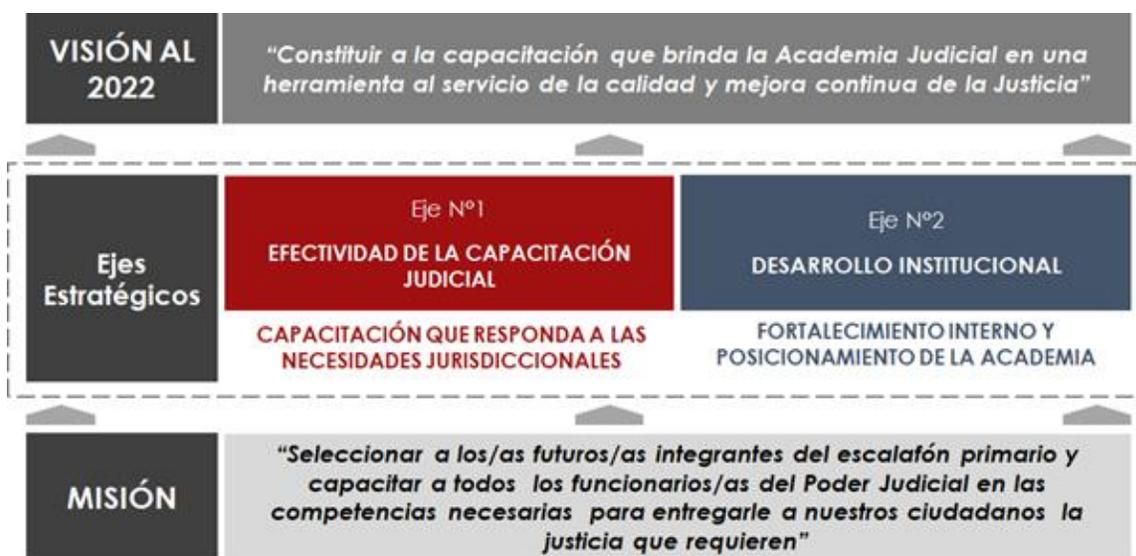
*“Constituir a la capacitación que brinda la Academia Judicial en una herramienta al servicio de la calidad y mejora continua de la Justicia”*

### 3. EJES ESTRATÉGICOS

Una vez definidos e identificados los principales conceptos que conforman la base del Plan Estratégico de la institución, la siguiente etapa está orientada a definir los temas estratégicos de acción, los cuales agrupan diferentes objetivos estratégicos relacionados entre sí, para focalizar y facilitar la gestión y control del cumplimiento de las

iniciativas definidas en el Plan Estratégico de la institución. A continuación, se presentan dos temas estratégicos para la institución, los cuales surgen a partir de la visión de futuro y en donde estos se focalizan en orientar y direccionar las acciones estratégicas de la empresa de acuerdo a cada uno de estos focos definidos.

Figura 3: Estrategia de la Academia Judicial



Fuente: Elaboración ClioDinámica

#### EJE N°1: EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL

Este eje dice relación con **entender la capacitación como un proceso que incluye el diseño de los cursos y programas en base a la detección de necesidades de capacitación**, considerando para ello, la revisión y actualización de los contenidos y modalidad de actividades, además del seguimiento de los temas a abordar y las mediciones de pertinencia de la oferta ofrecida a los miembros del Poder Judicial con foco en la realidad que enfrentan los funcionarios y funcionarias judiciales a lo largo del país.

En tal sentido, se hace necesario pensarla en términos de indicadores, es decir, hechos observables que permitan luego cuantificar los resultados, considerando que se debe implementar el enfoque de impacto de la capacitación, considerando la identificación de los conocimientos y conductas tenía el participante antes del curso y cuáles después, verificando que efectivamente se hayan realizado cambios en pos de mejorar el desempeño y contribuir a los requerimientos y desafíos institucionales del Poder Judicial.

Este eje considera la efectividad de la capacitación judicial desde la correcta identificación de necesidades, considerando la articulación de los requerimientos institucionales y territoriales que permiten el cumplimiento de los desafíos del Poder Judicial con las necesidades de desarrollo personal de sus integrantes. La posibilidad de integrar estos factores en el proceso de detección permite, a su vez, alinear la oferta de capacitación con las necesidades detectadas, considerando en las dimensiones de análisis el nivel de alineamiento de los cursos impartidos, la actualización de temáticas, la gestión de alumnos,

implementación de metodologías y el apoyo a la labor docente.

Finalmente, la consolidación de este eje permite **instalar el enfoque de la medición de impacto de la capacitación en el desempeño judicial**, analizando la implementación de metodologías de evaluación de transferencia de las actividades de capacitación al puesto de trabajo y mediciones que den cuenta de la calidad y eficacia en la provisión de capacitación, incorporando mayores exigencias en el desarrollo de las actividades, considerando la satisfacción, el nivel de aprendizaje y las potenciales mejoras en el desempeño de los funcionarios judiciales.

## EJE N°2: DESARROLLO INSTITUCIONAL

Este eje considera la disminución de las brechas de gestión interna de la Institución, sentando las bases para **consolidar procesos estratégicos y procedimientos ágiles que contribuyan a mejorar la calidad del servicio de la Academia Judicial**. Además, este eje plantea desafíos en torno a la **implementación de acciones e iniciativas que permitan fortalecer las prácticas y actividades de vinculación y extensión de la institución**, de forma tal, de potenciar **su rol y posicionamiento como actor relevante para el desarrollo del sistema de justicia del país**.

Para el logro de los objetivos asociados a este eje estratégico, se considera la instalación de un modelo de gestión basado en competencias de los funcionarios/as de la Academia, focalizando las acciones e iniciativas internas hacia la búsqueda de la expertise técnica que responda a los requerimientos y desafíos que supone el sistema judicial. Además, se busca mantener y promover al interior de la institución un ambiente que permita contar

con elevados niveles de competencias, generando condiciones adecuadas que incentiven e involucren a los funcionarios/as hacia el cumplimiento del rol estratégico de la institución, fortaleciendo la gestión y asegurando la instalación de capacidades y conocimientos para los desafíos del Poder Judicial. Por otro lado, este eje involucra la **digitalización de la Academia Judicial**, considerando el proceso de transformación en todas las áreas de la institución para cambiar su forma de funcionar a una institución cero papeles. El objetivo es implementar tecnología en los procesos para mejorar su efectividad y ofrecer un nuevo valor añadido a sus usuarios, mejorando así el desempeño interno y la relación con los mismos de manera más dinámica y oportuna. Además, relacionado a la digitalización de los procesos académicos, se considera el proceso de habilitación que permita incrementar la cobertura de cursos en línea, manteniendo un alto estándar en la entrega y evaluación de contenidos.

#### 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El mapa de objetivos estratégicos permite la comunicación de la estrategia a todos los trabajadores y partes interesadas de la institución, mediante la asignación de objetivos para cada uno de los temas estratégicos definidos. **El mapa de objetivos estratégicos de la Academia Judicial se compone de 6 objetivos estratégicos, agrupados en 2 ejes sobre los que se propone alcanzar el logro de los desafíos organizacionales.**

De esta forma, se proceden a definir los objetivos específicos que guiarán las acciones que la Academia Judicial deberá ejecutar, mediante proyectos concretos, en el desarrollo de su proceso de Planificación Estratégica institucional, los cuales están caracterizados a través del tema estratégico al cual contribuyen y a la perspectiva transversal sobre la cual se enfocan.

Figura 4: Objetivos Estratégicos Academia Judicial



Fuente: Elaboración ClioDinámica

El alcance en los que se traducen cada uno de estos objetivos son los siguientes:

#### EJE 1 – EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL

**OBJETIVO 1: ESTABLECER UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN JUDICIAL QUE ARTICULE LOS REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES DEL PODER JUDICIAL CON LAS NECESIDADES DE DESARROLLO PERSONAL DE SUS INTEGRANTES**

La Academia Judicial requiere articular los requerimientos institucionales del Poder Judicial con las necesidades de desarrollo personal de sus integrantes a través de un

sistema capaz de detectar las necesidades de capacitación, considerando metodologías efectivas, de acuerdo a las necesidades y realidades que presentan los integrantes del Poder Judicial a lo largo de todo el país, que capturen aquellas brechas que está interfiriendo en el desempeño de los funcionarios/as, y que afecta en términos agregados el desempeño institucional del Poder Judicial.

Para esto es necesario identificar los requerimientos institucionales del Poder Judicial y vincularlo con el desarrollo personal de sus integrantes, estableciendo una relación explícita entre el proceso de capacitación y la carrera de los mismos, focalizando la oferta para alcanzar al segmento objetivo y generar las condiciones para que se produzca el aprendizaje deseado, abordando la implementación y el seguimiento de la oferta focalizada a través del desarrollo de una política de incentivos para la capacitación.

**OBJETIVO 2: BRINDAR UNA OFERTA EDUCACIONAL ALINEADA A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DETECTADAS**

Por medio de este objetivo se busca que la oferta de capacitación responda a las necesidades de capacitación detectadas, procurando una oferta a la que puedan acceder los/as funcionarios/as de todas las regiones, y considerando para esto que los cursos aborden las brechas de competencias que presentan los/las integrantes del Poder Judicial. Este objetivo contempla la revisión de los contenidos y metodologías utilizadas en los

cursos de Programas impartidos por la Academia Judicial, identificando necesidades de nuevos diseños y la implementación de nuevas modalidades de capacitación, además de incorporar un modelo que permita la flexibilidad de las actividades y la duración de los cursos de acuerdo a los objetivos y contenidos que serán abordados. Además, de manera transversal, el objetivo estima la instalación de un modelo de apoyo a la docencia, considerando los procesos de convocatoria y los instrumentos de apoyo a la docencia y los procesos de aprendizaje.

**OBJETIVO 3: INTRODUCIR EL ENFOQUE DE IMPACTO EN LA CAPACITACIÓN JUDICIAL**

El desafío para este objetivo es identificar los mecanismos que permitan medir el impacto de la capacitación en el desempeño, que permita tomar decisiones basadas en evidencias, para mejorar las actividades de capacitación y formación que se han desarrollado, ya que la evaluación de la formación en las organizaciones es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige<sup>2</sup>.

En este objetivo se considera la implementación de una metodología capaz de medir el grado en que se incrementó una capacidad específica y el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo, constatando si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

<sup>2</sup> Pilar Pineda Herrero. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social, 2000.

## EJE 2 – DESARROLLO INSTITUCIONAL

### OBJETIVO 4: RELEVAR EL ROL DE LA ACADEMIA JUDICIAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA JUSTICIA

El desafío de este objetivo es incrementar la percepción del valor de los servicios brindados por la Academia por parte de los actores relevantes del sistema de justicia, a través de mecanismos de vinculación, espacios de colaboración y la implementación de estrategias comunicacionales. Al igual que los objetivos anteriores, las dimensiones se presentan como habilitantes del eje 1, considerando que la capacidad para relevar el rol de la Academia permite incrementar el valor que genera en los usuarios.

### OBJETIVO 5: DIGITALIZAR LOS PROCESOS PARA OFRECER UN MEJOR SERVICIO

Este objetivo propone la implementación de tecnología en los procesos internos para mejorar su efectividad y ofrecer un nuevo valor añadido a sus usuarios, mejorando así el desempeño interno y la relación con los mismos de manera más dinámica y oportuna. Para el logro de este objetivo, se identifican proyectos asociados con la implementación de

un sistema para el área de gestión académica y la integración de un gestor documental, en pos de digitalizar los procesos críticos y minimizar los procesos que se realizan en formato papel.

### OBJETIVO 6: FORTALECER LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DE LA ACADEMIA JUDICIAL EN JUSTICIA Y CAPACITACIÓN DE ADULTOS

Para brindar soporte a los desafíos planteados en el eje anterior, este objetivo propone la realización de las acciones necesarias para favorecer, instalar y fortalecer las competencias necesarias al interior de la Academia Judicial que le permita posicionarse como una institución experta en materia de justicia y capacitación de adultos.

Estas dimensiones se reconocen como habilitantes de los objetivos del eje 1, pues en la medida que los/as funcionarios/as de la Academia Judicial potencien sus capacidades, se podrán relevar las acciones relacionadas al mejoramiento de los servicios brindados, aumentando la satisfacción de los usuarios y permitiendo la introducción del enfoque de impacto de la capacitación judicial.

## 5. INDICADORES Y METAS ESTRATÉGICAS

Los indicadores estratégicos permiten monitorear el éxito o fracaso de los objetivos estratégicos definidos al término de un periodo definido. Es por ello que, a cada uno, se asigna una meta, la cual define el parámetro de mejora que se deberá monitorear para detectar las brechas en cuanto a la situación deseada. Ambos – indicador y meta – permitirán cuantificar, a través de mediciones periódicas, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende, a identificar acciones correctivas que permitan ajustar el

desempeño a los rangos previamente establecidos.

En particular, la estrategia de la Academia Judicial contempla una serie de objetivos estratégicos orientados a cumplir con distintas perspectivas y temas estratégicos, los cuales cumplen distintos roles en la ejecución de la estrategia de la institución. Cada uno de estos objetivos, está asociado a indicadores estratégicos, los cuales permitirán revisar la gestión de la Institución en la ejecución de su plan estratégico.

**ANTECEDENTES DE LA FORMULACIÓN**

¿CÓMO FUE FORMULADO EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ACADEMIA JUDICIAL?

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
<b>Entendimiento Estratégico Consensuado</b> Metodologías participativas para identificar y caracterizar los desafíos estratégicos de la Institución	<b>Formulación de la Estrategia</b> Instancias de trabajo con directivos para la actualización de las definiciones estratégicas y el desarrollo de la estrategia de la institución	<b>Formulación de Indicadores</b> Formulación de KPI estratégicos, e indicadores de procesos para monitorear el avance de la estrategia y el desempeño de las actividades internas	<b>Plan Estratégico y Agenda de Implementación</b> Construcción y priorización de la cartera de proyectos clave a implementar para el logro de los desafíos de mediano y largo plazo.

**ACTIVIDADES REALIZADAS**

ENTREVISTAS ACTORES CLAVE	REVISIÓN DE INFORMACIÓN	JORNADAS DE TRABAJO CON EQUIPO DIRECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Director Academia Judicial</li> <li>Integrantes del Consejo Directivo</li> <li>Asociaciones y gremios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de trabajo director</li> <li>Desafíos en materia del sistema de justicia</li> <li>Plan Estratégico PJUD</li> <li>Revisión de otras Academias Judiciales</li> <li>Entre otros</li> </ul>	Jornadas semanales de trabajo para la formulación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Visión</li> <li>Ejes estratégicos</li> <li>Objetivos</li> <li>Indicadores/metás</li> <li>Iniciativas/Proyectos</li> </ul>

Presentación Plan Estratégico a funcionarios/as de la Academia Judicial 04 Agosto 2020.

## 6. DESCRIPCIÓN DE INICIATIVAS

### EJE 1 – EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1:

##### SISTEMA INTEGRAL DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Una de las consideraciones claves de la estrategia formulada para la Academia Judicial, es la **consolidación de un sistema que considere los ámbitos relevantes en materia judicial, considerando los requerimientos institucionales, los compromisos adquiridos por el Estado y las necesidades de desarrollo personal de los/as funcionarios/as del Poder Judicial**. Así mismo, esta iniciativa considera la elaboración de una estrategia que permita mejorar los estándares de representatividad (incluidos criterios regionales), en el proceso de detección de necesidades de capacitación, así como integrar a distintos miembros de la comunidad legal.

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

##### FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA DE CAPACITACIÓN

Esta iniciativa incluye la **realización de un proceso de rediseño de los contenidos y la actualización de metodologías de los programas y cursos de la Academia para fortalecer la oferta**, considerando, además, la implementación de estándares y buenas prácticas que instalen procesos de mejora continua y la participación activa. Otro de los aspectos relevantes de esta iniciativa, es que se considera la **implementación de una estrategia de focalización con el objetivo de direccionar los contenidos de acuerdo a las**

necesidades particulares de los distintos destinatarios.

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3:

##### DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE INCENTIVOS PARA LA CAPACITACIÓN

Su objetivo es **consolidar la definición de incentivos que contribuyan a la participación activa de los funcionarios en los cursos que brinda la Academia**. Este desarrollo involucra la incorporación de acciones que impulsen el interés en el mediano plazo, donde no sea necesaria la implementación de un cambio de ley para que sea efectiva.

##### FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA ACADEMIA

Esta iniciativa está **direccionada a verificar la efectiva aprehensión de conocimientos y habilidades por parte de los alumnos en los distintos Programas que brinda la Academia Judicial**. Para esto, se propone el diseño e implementación de nuevas metodologías de evaluación a nivel transversal, además de la incorporación del enfoque de impacto de la capacitación, con la finalidad de poder desarrollar herramientas que permitan medir la transferencia al quehacer del trabajo judicial.

### EJE 2 – DESARROLLO INSTITUCIONAL

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4:

##### PROPUESTA DE ADECUACIÓN NORMATIVA DE LA ACADEMIA JUDICIAL

Esta iniciativa estratégica **considera la formulación y el posicionamiento de una propuesta de cambio normativo para la Academia Judicial**, considerando aspectos

críticos tales como que la capacitación constituya tanto un derecho como un deber de los/as funcionarios/as y que se vincule con la carrera que emprenden en el Poder Judicial, además, que exista un cambio del status de los/as alumnos/as del Programa de Formación en su relación con el Poder Judicial y la posibilidad de instalar un modelo flexible de actividades de capacitación que realiza la Academia

#### MODELO DE VINCULACIÓN ESTRATÉGICA CON ACTORES LIGADOS A LA POLÍTICA JUDICIAL

El propósito de esta iniciativa es la **consolidación de una estrategia de vinculación con los distintos actores del sistema judicial tanto nacionales como regionales**, considerando acciones que promuevan el intercambio de información entre la Academia y las distintas unidades y tribunales del Poder Judicial, además de un modelo de relacionamiento y gestión con instituciones del sector justicia y la comunidad legal.

#### PLAN DE POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Con el objetivo de fortalecer el traspaso de información relevante, tanto de manera interna como en lo referente a la vinculación con actores claves a nivel nacional y regional, esta iniciativa propone guiar las acciones hacia la **consolidación de una estrategia comunicacional actualizada**, que incorpore

todas las aristas relevantes en función del quehacer institucional.

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO N°5:

##### PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Esta iniciativa incluye la **implementación de tecnología en los procesos internos para mejorar su efectividad y ofrecer un mejor servicio**. Para lograrlo, esta iniciativa incluye proyectos asociados con la implementación de un sistema para el área de gestión académica y la integración de un gestor documental, en pos de digitalizar los procesos críticos y minimizar los procesos que se realizan en formato papel.

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO N°6:

##### PLAN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES INTERNAS

Con el objetivo de fortalecer las capacidades de los miembros de la Academia Judicial, esta iniciativa **incluye el diseño y ejecución de un plan de capacitación institucional, enfocado principalmente en los/as coordinadores/as de los distintos Programas**, para consolidar el enfoque experto tanto en materia judicial como en capacitación de adultos. Además, como espacio de seguimiento interno, la iniciativa incluye la instalación de un sistema de reportes y monitoreo del cumplimiento de hitos en los procesos de gestión académica.

## ROAD MAP DE IMPLEMENTACIÓN

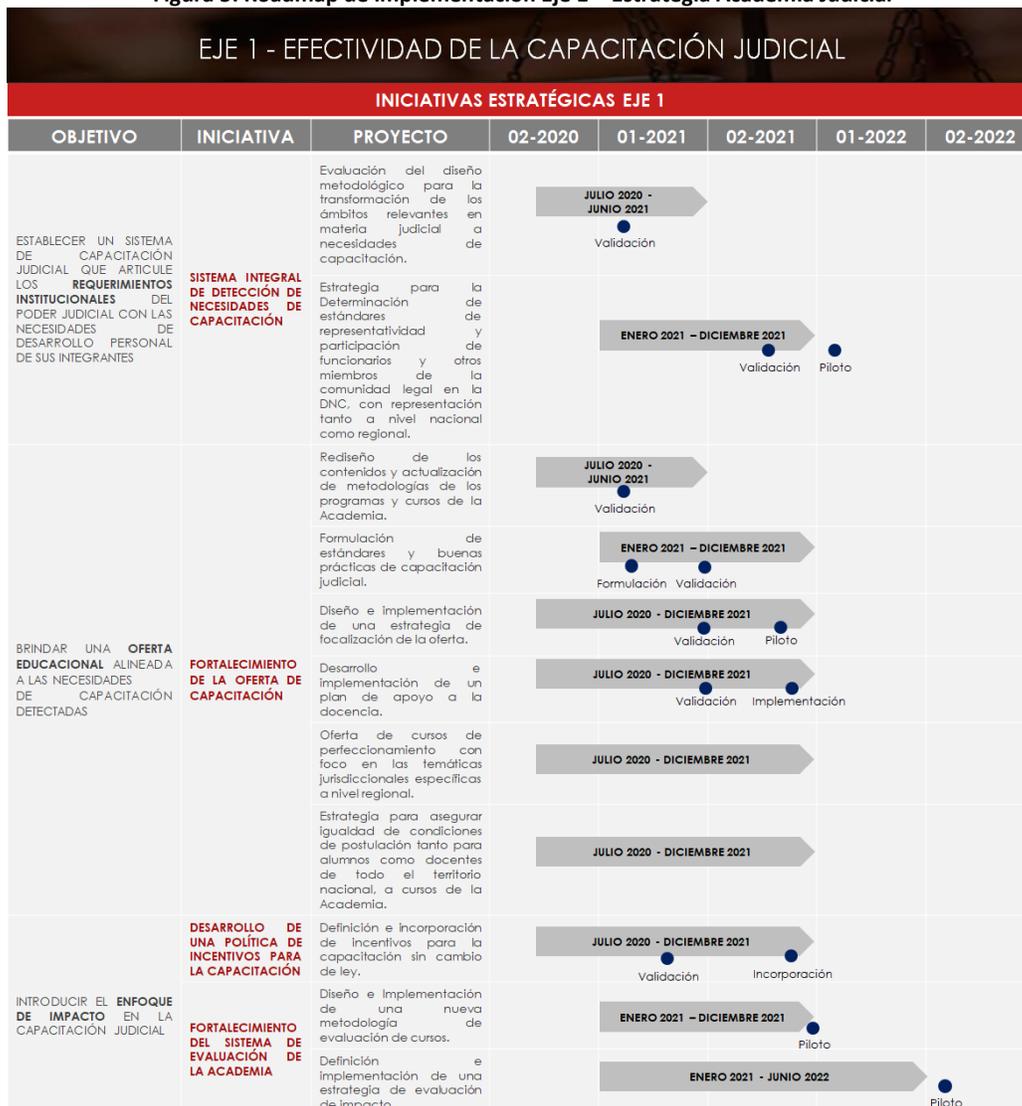
---

Una hoja de ruta o *roadmap* es el resultado de los procesos de *roadmapping*, y tratan de reflejar los caminos que nos guiarán desde una posición actual al destino deseado. La propuesta de hoja de ruta propuesta para llevar a cabo los proyectos considerados en la planificación estratégica responde a un proceso de análisis, donde se consideran las prioridades institucionales y las capacidades de ejecución en el mediano y largo plazo.

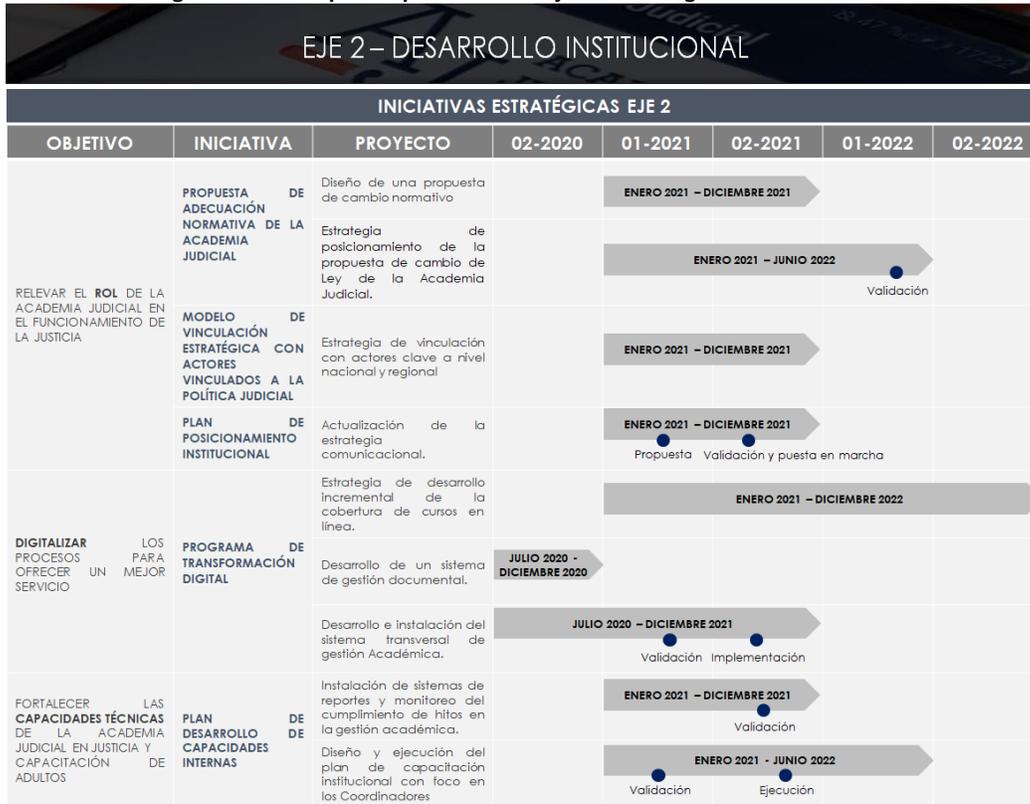
El proceso de priorización y los objetivos de avance perseguidos en los distintos periodos de tiempo permitirán orientar el desarrollo de los mismos con anticipación y gestionar las

oportunidades y barreras que se puedan presentar con el paso del tiempo y las condiciones del contexto. Al mismo tiempo, el roadmap corresponde a una herramienta flexible, que permite mantener a la vista el panorama general e identificar posibles cambios que respondan a requerimientos institucionales o necesidades de los usuarios, ya que los aspectos de percepción externa pueden incidir en la estrategia planteada y desencadenar ajustes oportunos y desarrollar proyectos que sean valorados y contingentes. A continuación, se identifica el roadmap de implementación de la estrategia de la Academia Judicial.

Figura 5: Roadmap de implementación Eje 1 – Estrategia Academia Judicial



**Figura 6: Roadmap de implementación Eje 2 – Estrategia Academia Judicial**



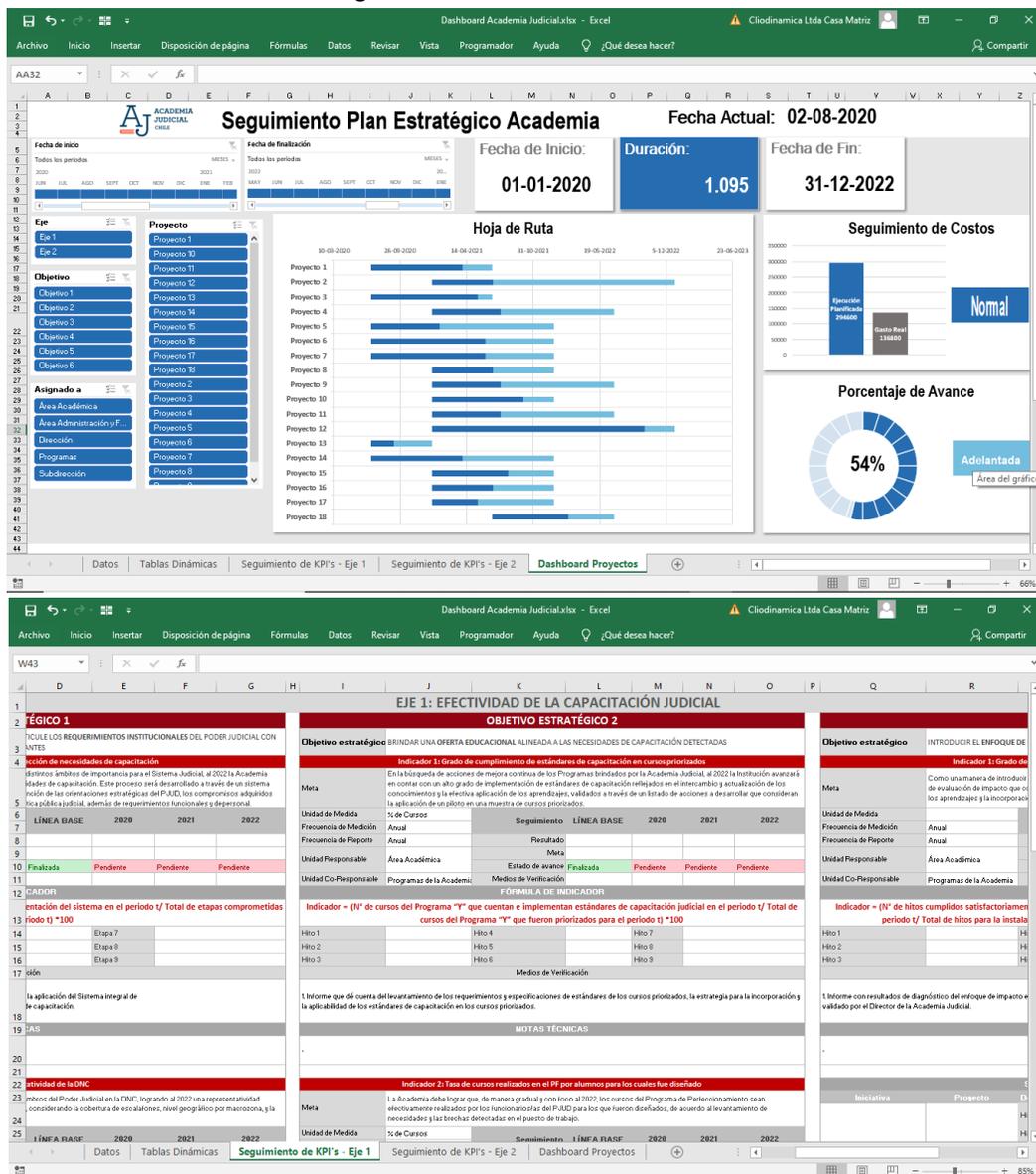
**Fuente: Elaboración ClioDinámica en conjunto con Equipo Directivo Academia Judicial**

## ELABORACIÓN DE DASHBOARD

Para monitorear el cumplimiento de los indicadores estratégicos planteados e identificar acciones correctivas de manera oportuna, se contempla la realización de un Dashboard, correspondiente a una representación gráfica de los principales indicadores (KPI) que intervienen en la

consecución de los objetivos estratégicos y de negocio, y que está orientado a la toma de decisiones para optimizar la estrategia planteada. Por lo tanto, el dashboard debe transformar los datos en información concreta y en conocimiento para la toma de decisiones en la Academia Judicial.

Figura 7: Dashboard Academia Judicial



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

## PRÓXIMOS PASOS EN LA IMPLEMENTACIÓN

Posterior a la definición del mapa estratégico como canal de acción del Plan, la Academia Judicial ingresa en el proceso de implementación que define el camino hacia el logro de sus desafíos y metas de mediano y largo plazo. Para ello se requiere que se establezcan tareas y responsabilidades en los distintos equipos de trabajo internos que permitan comenzar la ejecución de los desafíos trazados y que se encarguen, de forma permanente, de revisar los avances y los resultados deseados para la organización.

La Gestión Estratégica es un proceso continuo que relaciona la formulación y planificación de

la estrategia con la ejecución operacional, y tiene como objetivo integrar la estrategia y las operaciones diarias del quehacer institucional para el logro adecuado de la misión organizacional. Es mediante el Sistema de Control de Gestión que se guían las acciones y prácticas en torno a la estrategia para una correcta implementación y es utilizado como un instrumento de evaluación de las iniciativas para el logro de los objetivos estratégicos. En la figura a continuación, se muestra la relación existente entre la Gestión Estratégica y el Sistema de Control de Gestión.

Figura 8: Proceso de Gestión Estratégica



Fuente: Modelo de Robert S. Kaplan y David P. Norton, en el libro "The Execution Premium" integrando la estrategia con las operaciones

El monitoreo, control y gestión de la estrategia es una de las prácticas fundamentales en este proceso de implementación del Plan Estratégico, que tiene como principal objetivo dar continuidad a cada uno de los desafíos propuestos mediante la gestión de resultados,

que permita establecer medidas adecuadas de seguimiento y proponer soluciones para corregir las desviaciones que puedan ocurrir en su implementación efectiva.

Para alcanzar la visión de futuro y los objetivos estratégicos establecidos por la institución se propone contar con un sistema de gestión estratégico, el cual se basa en la información propuesta para lograr los objetivos y el camino a seguir por la Academia, además de controlar y contribuir a la toma de decisiones.

El sistema de control de gestión estratégico actualmente se concibe como un sistema de información y control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión y los resultados que se consiguen en la operación de un determinado negocio o actividad, que tiene por fin establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de que entrega antecedentes a la dirección para diseñar los lineamientos futuros y crear continuamente las condiciones para poder alcanzarlos.

En definitiva, el sistema de control de gestión estratégico para la Academia Judicial en particular, debe cumplir con las siguientes funciones:

1. Recopilar información sobre el estado actual de la Institución.
2. Comparar el estado actual con el estado deseado o estándar, desde la evaluación de las metas propuestas en cada indicador de seguimiento.

3. Promover las decisiones y acciones para disminuir las brechas entre los estados deseados y los efectivamente alcanzados.

Además del seguimiento y monitoreo, un sistema de gestión debe ser capaz de alinear la estrategia con las operaciones y con los/as funcionarios/as, dado que, si ellos no conocen o entiendan y se sientan comprometidos con el logro de la estrategia, es poco probable que el proceso de implementación sea exitoso.

Para lograr una exitosa implementación de la estrategia es necesario realizar una planificación en donde la estructura organizacional y la estrategia a desarrollar se encuentren alineadas, es decir, es necesario e indispensable direccionar y conducir a la institución hacia el objetivo de largo plazo que se plantea como la visión a lograr.

Finalmente, en las siguientes tablas es posible apreciar la descripción de la propuesta de indicadores y metas para la estrategia de la Academia, los cuales constituyen una versión que debe ser ajustada acorde a la operatividad para la medición del indicador, es decir, respecto a la disponibilidad y accesibilidad de las fuentes de información para generar la línea base y llevar a cabo el seguimiento del cumplimiento de las metas propuestas.

Tabla 8: Cuadro de Mando Integral

EJE 1: EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN JUDICIAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN
ESTABLECER UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN JUDICIAL QUE ARTICULE LOS REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES DEL PODER JUDICIAL CON LAS NECESIDADES DE DESARROLLO PERSONAL DE SUS INTEGRANTES	Con la finalidad de recoger las necesidades de capacitación en los distintos ámbitos de importancia para el Sistema Judicial, al 2022 la Academia habrá aplicado al menos una vez el proceso de detección de necesidades de capacitación. Este proceso será desarrollado a través de un sistema integral que incorpore los niveles organizacional-institucional, en función de las orientaciones estratégicas del PJUD, los compromisos adquiridos por el Estado de Chile y las necesidades provenientes desde la política pública judicial, además de requerimientos funcionales y de personal con foco nacional y regional.	Instalación del sistema integral de detección de necesidades de capacitación	$(N^{\circ} \text{ de etapas realizadas de acuerdo a lo comprometido en la implementación del sistema en el periodo } t / \text{Total de etapas comprometidas de realizar durante el periodo } t) * 100$	<ol style="list-style-type: none"> <li>Informe que dé cuenta de las actividades realizadas en el avance de la implementación del Sistema integral de detección de necesidades, que deberá ser validado por el Director de la Academia Judicial y/o su subrogante.</li> <li>Informe de resultados de la aplicación del Sistema integral de detección de necesidades de capacitación.</li> </ol>

<p>La Academia Judicial aumentará el nivel de participación de los miembros del Poder Judicial en la DNC, logrando al 2022 una representatividad estadística significativa a nivel de los/as funcionarios/as del PJUD, considerando la cobertura de escalafones, nivel geográfico por macrozona, y la consideración de otros miembros de la comunidad legal.</p>	<p>Nivel de representatividad de la DNC</p>	<p>(N° de funcionarios/as que participaron en la DNC/Total de funcionarios/as del PJUD) *100</p> <p>(N° de funcionarios/as que participaron en la DNC del escalafón "Y" /Total de funcionarios/as del escalafón "Y") *100</p> <p>(N° de funcionarios/as que participaron en la DNC de la macrozona "Z" /Total de funcionarios/as de la macrozona "Z") *100</p> <p>(N° de miembros de la comunidad legal que participaron en la DNC/ Total de miembros considerados) *100</p>	<p>1. Informe que dé cuenta del nivel de cobertura y representatividad en la aplicación de la DNC de los miembros de a comunidad legal y los/as funcionarios/as del PJUD, de acuerdo a su distribución por escalafón y macrozona a nivel país.</p>
--	---	--	--

**INICIATIVA ESTRATÉGICA: SISTEMA INTEGRAL DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD RESPONSABLE	CO – RESPONSABLE	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
<p>Evaluación del diseño metodológico para la transformación de los ámbitos relevantes en materia judicial a necesidades de capacitación.</p> <p>Consideraciones de mejoras metodológicas</p>	<p>Área Académica</p>	<p>Programas de la Academia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 2-2020</li> <li>Término: 1-2021</li> </ul>

<p><i>Utilización de nuevos instrumentos (encuesta, matriz, perfiles, entre otros)</i></p> <p><i>Desarrollo de herramientas de detección y formalización de necesidades de capacitación</i></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia para la determinación de estándares de representatividad y participación de funcionarios/as y otros miembros de la comunidad legal en la DNC, con representación tanto a nivel nacional como regional.</li> </ul> <p><i>Consideraciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Ajuste de diseño muestral (cambiar los criterios de representatividad, abarcar más personas del universo)</i></li> <li><i>Plan de aseguramiento de la calidad (Planes de contingencia, estrategia de seguimiento, supervisión, entre otros)</i></li> </ul>	<p>Área Académica</p>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 1-2021</li> <li>Término: 2-2021</li> <li>Piloto 2022</li> </ul>

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN
BRINDAR UNA OFERTA EDUCACIONAL ALINEADA A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DETECTADAS	En la búsqueda de acciones de mejora continua de los Programas brindados por la Academia Judicial, al 2022 la Institución avanzará en contar con un alto grado de implementación de estándares de capacitación reflejados en el intercambio y actualización de los conocimientos y la efectiva aplicación de los aprendizajes, validados a través de un listado de acciones a desarrollar que consideran la aplicación de un piloto en una muestra de cursos priorizados.	<i>Grado de cumplimiento de estándares de capacitación en cursos priorizados</i>	<i>(N° de cursos del Programa "Y" que cuentan e implementan estándares de capacitación judicial en el periodo t/ Total de cursos del Programa "Y" que fueron priorizados para el periodo t) *100</i>	1. <i>Informe que dé cuenta del levantamiento de los requerimientos y especificaciones de estándares de los cursos priorizados, la estrategia para la incorporación y la aplicabilidad de los estándares de capacitación en los cursos priorizados.</i>
	La Academia debe lograr que, de manera gradual y con foco al 2022, los cursos del Programa de Perfeccionamiento sean efectivamente realizados por los funcionarios/as del PJUD para los que fueron diseñados, de acuerdo al levantamiento de necesidades y las brechas detectadas en el puesto de trabajo.	<i>Tasa de cursos realizados en el PF por alumnos para los cuales fue diseñado</i>	<i>(N° de cursos cuyo X% de alumnos sean los priorizados/ Total de cursos focalizados) *100</i>	1. <i>Informe con la sistematización, análisis y resultados de la postulación de alumnos.</i>
	La percepción de los alumnos mejora sostenidamente dadas las acciones que ha emprendido la institución en relación al ambiente de aprendizaje. Al 2022 se logrará evidenciar mejoras comprobables en la evaluación del ambiente de aprendizaje dadas las condiciones físicas y materiales, que permitan las condiciones de aprendizaje.	<i>Evaluación del ambiente de aprendizaje</i>	<i>(N° de cursos que obtuvieron calificación igual o sobre X/ Total de cursos)</i>	1. <i>Instrumento que contenga los ámbitos y parámetros de medición del ambiente de aprendizaje que considere los puntos críticos a evaluar por la Academia.</i>

2. Informe que contenga los resultados de la encuesta de evaluación de los alumnos con el ambiente de aprendizaje.

**INICIATIVA ESTRATÉGICA: FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA DE CAPACITACIÓN**

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD RESPONSABLE	CO - RESPONSABLE	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseño de los contenidos y actualización de metodologías de los programas y cursos de la Academia.</li> </ul>	Programas de la Academia / Área de Desarrollo	Área Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 2-2020</li> <li>Término: 1-2021</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de estándares y buenas prácticas de capacitación judicial.</li> </ul>	Área Académica	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 1-2021</li> <li>Término: 1-2022</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño e implementación de una estrategia de focalización de la oferta.</li> </ul>	Dirección	Área Académica / Programas de la Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 2-2020</li> <li>Término: 2-2021</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo e implementación de un plan de apoyo a la docencia.</li> </ul>	Área Académica	Programas de la Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 2-2020</li> <li>Término: 2-2021</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de cursos de perfeccionamiento con foco en las temáticas jurisdiccionales específicas a nivel regional.</li> </ul>	Área Académica	Programas de la Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 2-2020</li> <li>Término: 2-2021</li> </ul>

- Estrategia para asegurar igualdad de condiciones de postulación tanto para alumnos como docentes de todo el territorio nacional, a cursos de la Academia.

Dirección

Área Académica /  
Programas de la Academia

- Inicio: 2-2020
- Término: 2-2021

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN
INTRODUCIR EL ENFOQUE DE <b>IMPACTO</b> EN LA CAPACITACIÓN JUDICIAL	Como una manera de introducir gradualmente el enfoque de impacto de la capacitación en el Poder Judicial, la Academia al 2022, diseñará un sistema de evaluación de impacto que considere, dentro de su campo de acción, la aplicación de una experiencia piloto capaz de evaluar el nivel de logro de los aprendizajes y la incorporación de los contenidos.	<i>Grado de instalación del sistema de evaluación de impacto de la capacitación</i>	<i>(N° de hitos cumplidos satisfactoriamente en la instalación del sistema de evaluación de impacto de acuerdo a lo comprometido en el periodo t/ Total de hitos para la instalación del sistema de evaluación del impacto comprometidos para el tiempo t) *100</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Informe con resultados de diagnóstico del enfoque de impacto en la capacitación judicial, validado por el Director de la Academia Judicial.</i></li> <li><i>Informe que dé cuenta de los resultados de la experiencia piloto de evaluación de impacto de la capacitación, que deberá ser validado por el Director de la Academia Judicial y/o su subrogante.</i></li> </ol>

INICIATIVA ESTRATÉGICA: DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE INCENTIVOS PARA LA CAPACITACIÓN

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD RESPONSABLE	UNIDAD CO-RESPONSABLE	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición e incorporación de incentivos para la capacitación sin cambio de ley.</li> </ul> <p>Consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción de instrucciones de superiores.</li> <li>Certificaciones</li> <li>Ciclos de capacitación.</li> </ul>	Dirección	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 2-2020</li> <li>Término: 2-2021</li> </ul>

INICIATIVA ESTRATÉGICA: FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA ACADEMIA

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD RESPONSABLE	UNIDAD CO-RESPONSABLE	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño e Implementación de una nueva metodología de evaluación de cursos.</li> </ul>	Área Académica	Programas de la Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 1-2021</li> <li>Término: 2-2021</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición e implementación de una estrategia de evaluación de impacto.</li> </ul>	Área Académica	Programas de la Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 1-2021</li> <li>Término: 1-2022</li> </ul>

EJE 2: DESARROLLO INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN
RELEVAR EL <b>ROL</b> DE LA ACADEMIA JUDICIAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA JUSTICIA	Con el fin de mantener un avance gradual en la reforma a la Ley de la Academia Judicial, que permitirá la incorporación de acciones de relevamiento de la capacitación judicial, al 2022 se cumplirá con la presentación al ejecutivo de dicha modificación legal.	<i>Presentación de propuesta de reforma a la Ley de la Academia Judicial</i>	<i>(N° de hitos cumplidos satisfactoriamente en el periodo t/ Total de hitos para la propuesta de reforma planificados en el tiempo t) *100</i>  <i>Hitos:</i> <i>Conformación del comité</i> <i>Diseño de la propuesta</i> <i>Presentación al Consejo</i> <i>Validación</i> <i>Otros</i>	1. Documento de Propuesta de Reforma a la Ley de la Academia Judicial
	Para avanzar en posicionar el rol de la Academia en el medio jurídico nacional y con miras en aumentar la vinculación institucional, al 2022 la Academia debe avanzar en mejorar la percepción y valoración de la calidad los servicios institucionales brindados por parte de los actores clave del sector justicia a nivel nacional y regional, instalando las capacidades tanto a nivel de diseño de un instrumento como también en su aplicación y monitoreo.	<i>Valoración del quehacer institucional</i>	<i>(Sumatoria promedio de los resultados alcanzados en la aplicación de la encuesta de valoración institucional/N° total actores clave consultados)</i>	2. Documento con la sistematización de resultados de una encuesta de percepción de la Academia Judicial por parte de los actores clave del sector justicia

<p>Como medida de gestión, en virtud de planificar todas las acciones comunicativas que permitan aumentar el nivel de vinculación de la Institución con otras entidades clave, al 2022 la Academia contará con un Plan de comunicaciones actualizado que facilitará la relación estratégica y la gestión de la información del quehacer institucional, con una focalización de la información particular con un público objetivo a nivel nacional y regional.</p>	<p>Actualización de la estrategia comunicacional</p>	<p>(N° de hitos cumplidos satisfactoriamente en el periodo t/ Total de hitos para la implementación de la estrategia comunicacional planificados en el tiempo t) *100</p> <p>Hitos: Diagnóstico Formulación de la Estrategia Validación de la Estrategia Otros</p>	<p>1. Documento Estrategia Comunicacional Academia Judicial 2021 - 2022</p>
---	--	--	---

INICIATIVA ESTRATÉGICA: PROPUESTA DE ADECUACIÓN NORMATIVA DE LA ACADEMIA JUDICIAL

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD RESPONSABLE	UNIDAD CO-RESPONSABLE	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de una propuesta de cambio normativo, para:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Que la capacitación constituya tanto un derecho como un deber de los/as funcionarios/as.</i></li> <li>• <i>Que la capacitación se vincule con la carrera de los/as funcionarios/as.</i></li> <li>• <i>Que exista un cambio del status de los/as alumnos/as del Programa de Formación en su relación con el Poder Judicial.</i></li> </ul> </li> </ul>	<p>Dirección</p>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio: 1-2021</li> <li>• Término: 2-2021</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Que se instale un modelo flexible de actividades de capacitación.</i></li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de posicionamiento de la propuesta de cambio de Ley de la Academia Judicial.</li> </ul>	Dirección	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio: 2-2021</li> <li>• Término: 1-2022</li> </ul>

**INICIATIVA ESTRATÉGICA: MODELO DE VINCULACIÓN ESTRATÉGICA CON ACTORES LIGADOS A LA POLÍTICA JUDICIAL**

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD RESPONSABLE	UNIDAD CO-RESPONSABLE	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de vinculación con actores clave a nivel nacional y regional.</li> </ul> <p><i>Consideraciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intercambio de información entre la Academia, distintas unidades y tribunales del Poder Judicial.</i></li> <li>• <i>Modelo de relacionamiento y gestión con instituciones del sector justicia.</i></li> </ul>	Dirección	Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio: 1-2021</li> <li>• Término: 2-2021</li> </ul>

- *Estrategia de vinculación con la comunidad legal.*

**INICIATIVA ESTRATÉGICA: PLAN DE POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

<b>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	<b>UNIDAD CO-RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de una estrategia comunicacional actualizada.</li> </ul>	Dirección	Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio: 1-2021</li> <li>• Término: 2-2021</li> </ul>

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°5

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN
DIGITALIZAR LOS PROCESOS PARA OFRECER UN MEJOR SERVICIO	Como una manera de avanzar en la cobertura de los cursos en línea, manteniendo la calidad y pertinencia de los servicios brindados por la institución, al 2022 la Academia Judicial debe progresar de manera paulatina en la cantidad de cursos ejecutados mediante modalidad e-learning y/o b-learning.	<i>Nivel de cobertura de los cursos en línea (e-learning y/o b-learning)</i>	<i>(N° de cursos de la AJ que son ejecutados en modalidad e-learning y/o b-learning en el periodo t/ Total de cursos que brinda la AJ en el periodo t) *100</i>	1. <i>Reporte que contenga la modalidad de ejecución y la evolución en el nivel de cobertura y repetición de los distintos cursos de la Academia Judicial.</i>
	En la búsqueda de una Institución que cuente con un nuevo marco tecnológico que soporte el avance de la mejora continua a nivel administrativo y de gestión académica, al 2022 la Academia Judicial debe implementar en su totalidad y dar puesta en marcha a la plataforma de gestión académica y otros sistemas de gestión interna.	<i>Nivel de digitalización de los procesos</i>	<i>(N° de procesos académicos clave digitalizados en el periodo t/ Total de procesos académicos ejecutados en el periodo t) *100</i>  <i>Índice de digitalización</i>	1. <i>Documento con los resultados de la encuesta de digitalización (madurez digital) aplicada a la Academia Judicial.</i>

INICIATIVA ESTRATÉGICA: PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD RESPONSABLE	UNIDAD CO-RESPONSABLE	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de desarrollo incremental de la cobertura de cursos en línea.</li> </ul>	Dirección	Área Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 1-2021</li> <li>Término: 2-2022</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un sistema de gestión documental.</li> </ul>	<p>Área Administración y Finanzas</p>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 2-2020</li> <li>Término: 2-2020</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo e instalación del sistema transversal de gestión Académica.</li> </ul>	<p>Subdirección</p>	<p>Área Académica / Área de Desarrollo / Área Administración y Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 2-2020</li> <li>Término: 2-2021</li> </ul>

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°6

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIO DE VERIFICACIÓN
FORTALECER LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DE LA ACADEMIA JUDICIAL EN JUSTICIA Y CAPACITACIÓN DE ADULTOS	Con miras hacia la instalación de procesos de mejora en la gestión institucional, de forma progresiva y con proyección al 2022, los/as coordinadores/as deberán cumplir la ejecución de las actividades clave en los procesos de gestión académica que se han establecido por la Academia Judicial.	<i>Cumplimiento de actividades por parte de los Coordinadores/as en los procesos de los Programas</i>	<i>(N° de actividades de los procesos de gestión académica realizadas satisfactoriamente por el/la Coordinador/a "Y" /Total de actividades establecidas en el proceso de gestión académica) *100</i>	1. Reporte de cumplimiento de las actividades de gestión académica.
	Para otorgar una mayor preponderancia a la instalación de capacidades internas y la consolidación de un rol experto en capacitación judicial, al 2022 la Academia Judicial habrá realizado un trabajo coordinado para el cumplimiento gradual de un plan de capacitación alineado a un modelo de competencias críticas.	<i>Cumplimiento del Plan de Capacitación</i>	<i>(N° de hitos cumplidos satisfactoriamente a partir de lo comprometido en el periodo t/ Total de hitos comprometidos para el cumplimiento del plan de capacitación planificados en el tiempo t) *100</i>	1. Reporte de cumplimiento del plan de capacitación interna.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: PLAN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES INTERNAS

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD RESPONSABLE	UNIDAD CO-RESPONSABLE	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de sistemas de reportes y monitoreo del cumplimiento de hitos en la gestión académica.</li> </ul>	Subdirección	Programas de la Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio: 1-2021</li> <li>Término: 2-2021</li> </ul>

- Diseño y ejecución del plan de capacitación institucional con foco en los Coordinadores

Dirección

-

- Inicio: 1-2021
- Término: 1-2022

Fuente: Elaboración ClioDinámica en conjunto con Equipo Directivo Academia Judicial