

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA RAMA JUDICIAL DE PUERTO RICO 2016-2019



## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA

# **PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA**



# Tabla de contenido

---

<b>4</b>	Mensaje de la Jueza Presidenta
<b>8</b>	Mensaje de la Directora Administrativa
<b>10</b>	Introducción
<b>17</b>	Misión y Visión
<b>18</b>	Imperativos Estratégicos, Metas y Estrategias
<b>19</b>	Imperativo Estratégico I: Independencia judicial
<b>22</b>	Imperativo Estratégico II: Acceso a la Justicia y Educación
<b>29</b>	Imperativo Estratégico III: Eficiencia en la Administración de la Justicia y Fortalecimiento del Capital Humano
<b>38</b>	Imperativo Estratégico IV: Confianza Pública
<b>40</b>	Equipo de trabajo, colaboradores y colaboradoras
<b>44</b>	Definiciones

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**

# MENSAJE DE LA JUEZA PRESIDENTA



Por más de una década, la Rama Judicial ha programado su gestión administrativa mediante planes estratégicos que comprenden una autoevaluación de las fortalezas y limitaciones institucionales, una evaluación e identificación de las necesidades de los ciudadanos y las ciudadanas a los que servimos y una proyección de los servicios esenciales que se ofrecerán en respuesta a las exigencias de la sociedad. Hace casi dos años, cuando asumí la presidencia de la Rama Judicial, nos encontrábamos en la implantación del Plan Estratégico denominado

## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA

Justicia y Servicio que comprendió el periodo entre los años 2012 al 2015. Ese plan enfocó la administración de la función judicial en importantes preceptos tales como el desarrollo y fortalecimiento de la ética y la independencia judicial, la eficiencia administrativa, el acceso a la justicia y el desarrollo del capital humano.

No obstante, a partir de 2014 la difícil situación fiscal enfrentada por el País sacudió directamente a la Rama Judicial, reduciendo en más de 53 millones de dólares el presupuesto proyectado para el Año Fiscal 2014-2015. Ante ese desafiante escenario, tuvimos que redirigir todos nuestros esfuerzos hacia la atención y solución de los casos y controversias que es, en esencia, la responsabilidad constitucional de la Rama Judicial. Esa situación nos obligó a reevaluar los preceptos administrativos anunciados en el Plan Estratégico entonces vigente y nos lanzó el reto de establecer prioridades entre los servicios especializados que ofrecemos, a fin de poder atender eficientemente las exigencias reales e inmediatas de nuestra sociedad.



Para amortiguar el impacto de la crisis fiscal, implantamos estrictas medidas de control de gastos y recreamos la forma en que ofrecíamos los servicios. Entre varias alternativas innovadoras, se implantó un programa de calendarios especializados para atender los asuntos de violencia doméstica en aquellos centros judiciales donde la situación fiscal no permitía desarrollar espacios permanentes. También nos concentramos en desarrollar acuerdos de colaboración con entidades públicas y organizaciones sin fines de lucro para lograr alternativas que nos permitieran ofrecer nuestros servicios a la ciudadanía. Así también, reconociendo que el recurso humano es la herramienta indispensable con la que cuenta la Rama Judicial para ofrecer el servicio directo a la ciudadanía, escogimos como prioridad mantener el empleo de nuestros funcionarios y funcionarias. Entre las medidas para lograr el ahorro que ello requería, reestructuramos los beneficios marginales de los empleados y las empleadas y evaluamos las áreas de mayor necesidad en los tribunales para redistribuir el recurso humano hacia aquellos lugares donde fuera necesario, con el fin de optimizar la labor judicial diaria, evitando así nuevos reclutamientos.

Con orgullo puedo informarles que todos estos esfuerzos rindieron frutos satisfactorios porque la implantación de las medidas de austeridad y la reformulación de prioridades durante los pasados dos años nos han permitido continuar ofreciendo los servicios judiciales con eficiencia y agilidad. No obstante, aunque muchas de las metas del pasado Plan Estratégico fueron completadas y otras se encuentran encauzadas, algunas otras tuvieron que ser pospuestas y hasta suspendidas. Concluido el periodo de vigencia del Plan Estratégico 2012-2015, presentamos ahora un nuevo Plan Estratégico enmarcado en la realidad de que, con toda probabilidad, la situación fiscal crítica del presente será recurrente por los próximos años, lo cual nos requerirá abordar nuestras tareas y responsabilidades con la misma creatividad que hemos desplegado en los pasados dos años.

Por otro lado, no podemos perder de vista que durante esos años la Rama Judicial estuvo sujeta a un estricto escrutinio público y su legitimidad estuvo a prueba por señalamientos en contra de miembros de la Judicatura. Esa situación abatió fuertemente la confianza del Pueblo en el sistema de justicia y requirió acción preventiva y remedial inmediata. La creación de la Unidad Especializada de Investigaciones reforzó la estructura para la investigación de imputaciones sobre conducta antiética de los jueces y las juezas, agilizando y especializando el estudio de estos asuntos, a fin de ofrecer a la ciudadanía una respuesta concreta y oportuna a sus quejas. Asimismo, el Tribunal Supremo enmendó el ordenamiento para flexibilizar algunos aspectos del proceso disciplinario de jueces y juezas. También, la

## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA



## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA

creación de la Comisión Especial Independiente nos permitió evaluar la eficiencia de los trabajos administrativos y judiciales en los tribunales de primera instancia y presentar un panorama sobre la función judicial desde los ojos de las personas que servimos.

Aunque puedo afirmar, con plena confianza, que la Judicatura y los funcionarios y las funcionarias del sistema de justicia, son personas íntegras y con un alto sentido de compromiso y servicio, creamos la Unidad Especializada y la Comisión Especial Independiente para garantizarle a la ciudadanía que la Rama Judicial es una institución capaz de autoevaluarse y aceptar las críticas externas con miras a atender oportunamente los señalamientos que puedan minar la confianza del Pueblo en el trabajo que realizamos.

A mediados del año 2015, le encomendé a un grupo de líderes de la Rama Judicial que, mirando al futuro previsible, desarrollara nuevos objetivos y metas relevantes a las necesidades de nuestra sociedad. Constituidos en el Comité del Plan Estratégico, les impartí dos instrucciones. La primera fue que el Comité debía completar el trabajo antes del 31 de diciembre de 2015, para garantizar que a partir de enero de 2016 la Rama Judicial contara con un plan de trabajo concreto que permitiera la continuación de los trabajos judiciales de forma eficiente y ágil y abonase a la estabilidad del sistema judicial.

La segunda instrucción que impartí al Comité fue que el nuevo plan debía responder a los siguientes imperativos administrativos:

- 1) Tomar en consideración las tendencias sociales a fin de desarrollar objetivos que permitan ofrecer alternativas de solución real a los problemas enfrentados por nuestras comunidades más vulnerables y el acceso equitativo y sensible de todos los ciudadanos y las ciudadanas a los tribunales.
- 2) Rediseñar los procedimientos administrativos a fin de lograr mayor eficiencia y agilidad en la prestación de servicios a la comunidad.
- 3) Fortificar las estructuras investigativas de la conducta de jueces y juezas a fin de garantizar la transparencia y fortalecer la confianza ciudadana en el sistema de justicia.
- 4) Ampliar los servicios educativos a la comunidad a fin de dotar a todas las personas que la componen del conocimiento y de las herramientas necesarias para ejercer sus derechos.



Como he mencionado anteriormente, cuando asumí la presidencia de la Rama Judicial lo hice con pleno conocimiento del reto que conllevaría dirigir la función judicial. La experiencia en la gestión administrativa de los pasados dos años nos ha puesto en una mejor posición para trazar el nuevo camino que nos permitirá hacer frente a los retos futuros. Porque auguramos que esos retos serán igual de desafiantes a los ya enfrentados, confeccionamos un nuevo plan estratégico que, atemperado a la nueva realidad fiscal del País, procure la atención pertinente y sensible de las necesidades actuales de nuestra comunidad, a la vez que garantiza la legitimidad del sistema y la independencia judicial.

Con gran entusiasmo, presento el Plan Estratégico de la Rama Judicial para los años 2016-2019, denominado Puntos Cardinales de la Justicia. Son puntos cardinales porque significan la claridad y certeza en la dirección hacia dónde se dirige la Rama Judicial. Para orientar nuestros esfuerzos, hemos definido como imperativos estratégicos la Independencia Judicial, el Acceso a la Justicia y la Educación, la Eficiencia en la Administración de la Justicia y el Fortalecimiento del Capital Humano, y la Confianza Pública.

El panorama fiscal de Puerto Rico para los próximos años asegura que las instituciones públicas se verán retadas a continuar su función social en un marco de estrechez económica sin restringir ni desmerecer la calidad de su servicio. La Rama Judicial no es ajena a esa realidad, pero tengo la esperanza que con este nuevo plan de acción podremos garantizar que los tribunales de Puerto Rico mantengan sus puertas abiertas a la ciudadanía para brindarles el apoyo necesario en su reclamo de justicia.

Liana Fiol Matta  
Jueza Presidenta del Tribunal Supremo de Puerto Rico

## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA

# MENSAJE DE LA DIRECTORA ADMINISTRATIVA



Puerto Rico vive tiempos de cambios vertiginosos, que traen consigo grandes desafíos. Impartir justicia en tiempos de retos requiere trazar con precisión la ruta hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos. Es por ello que elaboramos el Plan Estratégico de la Rama Judicial 2016-2019: Puntos Cardinales de la Justicia. Tras un proceso de reflexión, consignamos en este Plan Estratégico los lineamientos que darán dirección a nuestro trabajo durante los próximos cuatro años. Para ello, hubo la necesidad de establecer prioridades en la acción administrativa resultando en un marco de acción concreto que se concentra en cuatro imperativos estratégicos que identificamos como los puntos cardinales que dirigirán la administración eficiente de la Rama Judicial.

## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA

Entendimos como punto cardinal, en primer lugar, el desarrollo de procesos eficientes que sean costo-efectivos, uniformes y accesibles sin afectar la calidad e integridad de los servicios que se ofrecen. Otro punto de prioridad es el fortalecimiento de la legitimidad del sistema judicial y la confianza del Pueblo en la función pública al implantar políticas estrictas de transparencia y de altos valores éticos y morales. Importante también es procurar que las personas estén preparadas para ejercer sus derechos oportuna y asertivamente, lo que se logra mediante la educación. Por último, somos conscientes que, en la medida en que la Rama Judicial mantenga incólume su valiosa y necesaria independencia judicial, garanticemos un acceso igualitario a la justicia en armonía con una mayor celeridad procesal, lograremos fortalecer la confianza de nuestro Pueblo en su Judicatura. Alcanzarlo requiere el compromiso y la voluntad de todas y todos los que somos parte de la Rama Judicial.

De ese ejercicio, nacieron los imperativos estratégicos, que son: Independencia Judicial, Acceso a la Justicia y Educación, Eficiencia en la Administración de la Justicia y el Fortalecimiento del Capital



Humano y Confianza Pública. En torno a cada uno de estos imperativos se definen unas metas precisas, y se establecen, asimismo, las estrategias para alcanzarlas. Un análisis crítico y sosegado del camino recorrido fue el punto de partida para darle dirección a esta agenda de trabajo.

Luego de un intenso esfuerzo que incluyó consultar a diversos componentes internos de la Rama Judicial, así como a distintos sectores que intervienen en el quehacer judicial, pudimos obtener una visión certera sobre las expectativas que se tienen de la Rama Judicial, de nuestras fortalezas y debilidades, de los retos que debemos enfrentar y de la forma en que, a juicio de las personas consultadas, debemos enfrentarlos. El Plan Estratégico 2016-2019 es letra viva que habrá de manifestarse en cada acción, en cada iniciativa, en cada gestión cumplida por todas y todos aquellos que estamos inmersos en el quehacer diario de impartir justicia, es decir, los jueces y las juezas, empleados y empleadas, funcionarios y funcionarias de nuestro sistema judicial.

La administración eficaz de la justicia requiere que seamos conscientes de las necesidades apremiantes de nuestra sociedad y que desarrollemos remedios efectivos que atiendan los reclamos relacionados con los servicios que ofrece la Rama Judicial. Por ello, este Plan Estratégico representa un nuevo paso afirmativo dirigido a garantizar la prestación eficiente de servicios esenciales por parte de nuestros jueces, juezas, funcionarios y funcionarias. Asumimos los compromisos plasmados en este Plan con un alto sentido de responsabilidad y con la certeza de que continuaremos promoviendo el bienestar social para nuestra población y la confianza de las personas en la labor que se realiza diariamente en nuestros tribunales.

Confiamos que esta herramienta de trabajo proveerá dirección y trazará la ruta que permitirá que continuemos desarrollando iniciativas en beneficio de nuestro País.

Isabel Llompart Zeno  
Directora Administrativa de los Tribunales

## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA

# INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de la Rama Judicial 2016-2019: *Puntos Cardinales de la Justicia*, es el cuarto producido por la Rama Judicial de Puerto Rico. Ello pone de relieve la larga trayectoria del Tribunal General de Justicia como forjador de su propio porvenir.

Al asumir nuevamente la importante tarea de trazar su propio rumbo, la Rama Judicial lo hace consciente de que el contexto actual es muy distinto al que enmarcó sus primeros pasos en estos quehaceres hace más de una década. Los retos que la administración judicial encara hoy día son variados y de consecuencias insospechadas. Nunca antes tuvo la Rama Judicial la necesidad de apuntalar de manera reiterada la confianza pública en la gestión adjudicativa de sus jueces y juezas. Si la confianza en los tribunales y sus servicios de apoyo queda en entredicho, el estado de derecho y las normas de convivencia democrática pierden legitimidad. Por ello, el juez y la jueza se convierten en servidores y servidoras de la justicia donde la ética se convierte en la espina dorsal de la independencia judicial: sin la primera, la segunda es una quimera.

Tampoco hubo tanta incertidumbre con respecto a la disponibilidad de los recursos fiscales que son indispensables para que el Tribunal General de Justicia cumpla cabalmente con su misión constitucional. Si bien es cierto que existieron otros momentos de precariedad presupuestaria, estos respondían a circunstancias muy coyunturales y su impacto no trascendió a periodos prolongados. Hoy día, por el contrario, se asume como un hecho incontestable que la presente situación fiscal, por su naturaleza sistémica o estructural, será la “nueva norma” en el futuro previsible.

Esa situación fiscal nos obliga a partir de la premisa de que una proporción cada vez mayor de nuestros recursos vendrá de las economías que podamos generar a través de mayor eficiencia. Nos conmina a preguntarnos si nuestros recursos se están asignando, integrando y utilizando de forma óptima. En este sentido, este Plan Estratégico es hoy más que nunca producto de un proceso de introspección, de una mirada autocrítica sobre cómo hacemos las cosas, por lo que no debe sorprender que las metas y estrategias se centren en que nuestras actividades administrativas y operacionales estén mejor coordinadas y sean simples ágiles, cabales, transparentes y responsivas a las necesidades y expectativas del pueblo de Puerto Rico. Por ello, el énfasis en los procesos de análisis de riesgo, de auditoría y de evaluación de programas que permea en el conjunto de metas y estrategias que se propone.





Conviene puntualizar que la perspectiva de este nuevo Plan se enmarca en la realidad fiscal de la Rama Judicial, que sobrevino una vez aprobada la Ley Núm. 66-2014, conocida como *Ley Especial de Sostenibilidad Fiscal y Operacional del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico*, que declaró un estado de emergencia fiscal en el País. Su efecto fue reducir marcadamente el presupuesto de la Rama Judicial, al congelar y, por ende, inhabilitar la asignación de presupuesto de la Rama Judicial mediante la fórmula aprobada bajo la Ley Núm. 286-2002, según enmendada, además de contemplar la posibilidad de ajustes adicionales al presupuesto. Por ello se hizo imperativo redoblar los esfuerzos dirigidos a reducir gastos, generar economías y redistribuir recursos para cumplir con los compromisos operacionales y con nuestra obligación de administrar la justicia de forma accesible, transparente y equitativa. La punta de lanza de los esfuerzos aludidos lo constituyó la Orden Administrativa de la Jueza Presidenta, Medidas de Control de Gastos Año Fiscal 2014-2015 (OAJP-2014-006), según enmendada, con cinco criterios que deben guiar la implantación de las 25 medidas de ahorro propuestas.

Al ser el cuarto Plan Estratégico de la Rama Judicial, parte del camino que nos condujo hasta este punto ya había sido trazado. Por ejemplo, nuestra Misión, “razón de ser”, que proviene en gran medida de nuestra Constitución, es un enunciado prácticamente inmutable. Y la Visión, “nuestro futuro deseado”, aunque fue objeto de una nueva mirada, no sufrió cambios fundamentales que alteraran notablemente su sentido.

### TENDENCIAS

Todo Plan Estratégico debe tomar en cuenta las tendencias del entorno en el que se deben implantar las metas y las estrategias adoptadas. En esta ocasión, las tendencias que se presentaron en planes estratégicos anteriores fueron nuevamente planteadas y reexaminadas con la valiosa ayuda de la Comisión Asesora de Acceso a la Justicia, que debía validarlas, invalidarlas o modificarlas, conforme a su mejor criterio. Nuevas tendencias que no figuraron en planes anteriores también fueron objeto de la consideración y análisis de este cuerpo, o propuestas por éste. Ello se hizo a través de un ejercicio de ponderación, tanto de las probabilidades de que éstas se acentuaran durante el plazo de la próxima década, como del nivel de su impacto sobre el acceso a los tribunales y programas judiciales, y sobre el funcionamiento de éstos.

Luego, el resultado de dicho ejercicio de ponderación sirvió de materia prima para la elaboración de escenarios que fueron discutidos en un grupo focal con la Comisión, para auscultar su plausibilidad, sus implicaciones y posibles estrategias para potenciar sus beneficios o mitigar sus costos. Los escenarios que se elaboraron fueron: Mayor proporción de la población de la tercera edad, en estado de vulnerabilidad;

## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA



mayor diversidad en la composición familiar; la percepción de falta de transparencia y desconfianza en los sistemas de gobierno; y mayor reclamo ciudadano por un funcionamiento eficiente del gobierno, incluyendo los tribunales.

## **METAS Y ESTRATEGIAS**

De otra parte, para definir el conjunto de metas y estrategias del Plan, se consultaron jueces y juezas de los tribunales de Primera Instancia y de Apelaciones, así como funcionarios y funcionarias, tanto supervisores y supervisoras, como quienes prestan directamente el servicio. Se incluyó personal del Alguacilazgo, de las Secretarías de los tribunales, de las Unidades Administrativas de la Oficina de Administración de los Tribunales (OAT) y de las regiones judiciales, de las Unidades Sociales, de los Programas Judiciales y de los Centros de Mediación de Conflictos.

La consulta se realizó mediante un método de investigación cualitativa conocida como Técnica de Grupo Nominal, que consiste en sendas rondas, primero para identificar retos, problemas, necesidades u oportunidades, y luego darles una prioridad a éstos conforme a la atención que se les debe dar. Se realizaron 18 sesiones en total, tres de las cuales fueron a integrantes de la Judicatura. En este ejercicio contamos con la valiosa colaboración de un grupo de empleados y empleadas de la OAT, quienes sirvieron de facilitadores y facilitadoras en las sesiones grupales y estimaron las puntuaciones ponderadas para priorizar los retos identificados.

Los hallazgos de las sesiones de Técnica de Grupo Nominal que obtuvieron mayor puntuación fueron presentados al Comité del Plan Estratégico, previo a una discusión del tipo “tempestad de ideas” (*brainstorming*), con el fin de ir delineando las metas y las estrategias del Plan. Esta discusión, presidida por la Hon. Isabel Llompart Zeno, Directora Administrativa de los Tribunales, se dio en varias sesiones y participó la alta gerencia de la OAT y ayudantes especiales de la Directora Administrativa de los Tribunales.

El título de este nuevo Plan, *Puntos Cardinales de la Justicia*, evoca la rosa de los vientos o rosa náutica, la invaluable herramienta de navegación, que implica trazar un rumbo, es decir, la dirección y los pasos a seguir para alcanzar la meta dispuesta. Como la rosa náutica que muestra la fuerza y dirección de los vientos, este Plan muestra los énfasis y cauces que tomará la gestión pública de los tribunales y programas judiciales en el plazo inmediato.

## **PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA**



Como la rosa náutica, que contiene cuatro divisiones fundamentales conocidas como puntos cardinales, este Plan se divide en cuatro imperativos estratégicos, es decir, en cuatro ámbitos de acción en los cuales se habrá de intervenir con prioridad para que la institución cumpla con su razón de ser, su misión, y se acerque al futuro que proyecta, su visión.

Los imperativos estratégicos que constituyen los *Puntos Cardinales de la Justicia* son:

- I. Independencia Judicial
- II. Acceso a la Justicia y Educación
- III. Eficiencia en la Administración de la Justicia y Fortalecimiento de su Capital Humano
- IV. Confianza Pública

Con el imperativo estratégico de Independencia Judicial, se coloca a la ética como la piedra angular del cargo judicial y de la responsabilidad del personal de la Rama Judicial. Sin un entendimiento cabal de la ética y un compromiso inquebrantable con los valores que esta encarna y la conducta que esta requiere, la independencia judicial es tan solo una idea o una ficción. Este primer imperativo estratégico parte de la necesidad de redoblar esfuerzos a través de la Academia Judicial Puertorriqueña en aras de trabajar con enfoques educativos para desalentar prácticas que pudieran comprometer la conducta ética de nuestra Judicatura y, por ende, su imagen ante la sociedad puertorriqueña. De otra parte, a través del fortalecimiento de las herramientas y metodología de la evaluación judicial y la investigación y procesamiento de quejas se buscará hacer lo propio desde otra perspectiva.

A través del segundo imperativo estratégico, Acceso a la Justicia y Educación, la Rama Judicial se propone darle un impulso decidido a diferentes iniciativas encaminadas a educar y orientar a la comunidad, tanto sobre el sistema de tribunales y sus procesos, como sobre los derechos y las responsabilidades cívicas que les atañen. La educación y orientación que se ofrecerá estarán centradas en propiciar el apoderamiento de las personas que hacen uso de los servicios de los tribunales y sus programas judiciales. Una comunidad instruida en la manera en que opera su sistema judicial hará un uso más inteligente y prudente del mismo, lo que redundará a la larga en una mayor eficiencia operacional.

## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA



## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA

También se reconoce en este imperativo estratégico la necesidad de brindar opciones de servicios especializados más allá de las respuestas convencionales de las salas especializadas. La limitación de recursos fiscales nos exige que seamos más creativos a la hora de ofrecer beneficios similares a los que proveen las salas especializadas, sin la carga onerosa al presupuesto que supone el establecimiento y operación de éstas. En esta misma línea, una posible respuesta al traslado de operaciones de ciertos tribunales cuyo volumen de casos no justifica mantener una jornada de operación continua, es la alternativa de formalizar acuerdos de colaboración con las autoridades municipales de los lugares en los que estaban localizadas para que provean instalaciones con el espacio y la ubicación idónea desde donde el tribunal pudiera operar, según fuera necesario.

En el ámbito del Acceso a la Justicia, también deseamos fortalecer todo el andamiaje normativo y procesal relacionado a la asignación de abogados y abogadas de oficio en los casos penales, y eventualmente también en los casos de naturaleza civil para los cuales se decida que ésta es una estrategia factible. Ello, porque creemos firmemente en que hay que inyectar mayor uniformidad, certeza y equidad en la manera en que se asignan estos casos entre la clase togada del País. Y por último, para darle fiel cumplimiento a nuestra meta de propiciar una sociedad menos litigiosa, los Centros de Mediación de Conflictos cobrarán mayor relieve en la atención de controversias apropiadas para ser manejadas en un ambiente más distendido y menos adversativo.

Mediante el tercer imperativo estratégico, Eficiencia en la Administración de la Justicia y Fortalecimiento de su Capital Humano, la Rama Judicial acoge como suyo el planteamiento del *Government Accountability Office* (GAO), en el sentido de que la eficiencia se logra a través de dos enfoques: el reexamen de programas, procesos o estructuras organizacionales para determinar si están cumpliendo de manera efectiva y eficiente con su misión; y la simplificación o consolidación de funciones y procesos administrativos-operacionales, para hacerlos más costo-efectivos. Por ello, se propone impulsar una cultura de mejoramiento continuo de procesos, para lo cual urge primero que éstos sean uniformes en la medida de lo posible y, segundo, que su eficiencia y efectividad se mida de manera fiable y oportuna. Peter Drucker, padre de la gerencia como disciplina académica, aseveró que no es posible administrar lo que no se ha medido. Dicha máxima tiene una pertinencia indubitable en el Tribunal General de Justicia de nuestros días.



Otro puntal de este imperativo estratégico consiste en darle una nueva mirada a los criterios y procesos de clasificación, reclutamiento, evaluación, capacitación, desarrollo y reconocimiento del personal, para que éste responda a las nuevas realidades de un entorno de trabajo caracterizado por retos, entre estos: un mayor reclamo ciudadano para que el gobierno, inclusive los tribunales, provea servicios y trámites instantáneos, accesibles, convenientes, transparentes y asequibles, e información precisa y uniforme. Ello, sin transigir el derecho que tiene toda persona a un trato individual, respetuoso y digno.

La comunidad exigirá mayor rendición de cuentas sobre el uso correcto de los fondos públicos y manifestará su descontento a través de medios informativos y redes sociales. También tendrá necesidades particulares que provendrán de su perfil demográfico: una población más longeva y en estado de vulnerabilidad, con una salud física y emocional quebrantada, en condición económica menoscabada y una mayor propensión a ser víctimas de maltrato, fraude y crimen; parejas del mismo sexo que reclamarán igualdad de derechos y trato en servicios, así como mayor visibilidad y aceptación social, entre otros. Todos estos retos supondrán nuevas exigencias en cuanto a conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y sensibilidad de parte de nuestra Judicatura y personal de apoyo.

Por último, este imperativo estratégico incluye el seguimiento a la Orden Administrativa de la Jueza Presidenta, Medidas de Control de Gastos Año Fiscal 2014-2015 (OAJP-2014-006), su posible continuidad y su adecuación a las exigencias del momento.

El cuarto imperativo estratégico, Confianza Pública, en esencia busca asegurar la transparencia, tanto en el quehacer administrativo de los tribunales, como en el desempeño de los y las integrantes de la Judicatura. Esto incluye acceso a la información sobre la labor individual de los jueces y las juezas del Tribunal General de Justicia. El Programa para el uso de Cámaras Fotográficas y de Equipo Audiovisual de Difusión por los Medios de Comunicación, será pieza clave en el esfuerzo de educar a la población sobre el quehacer de los tribunales. Una población informada sobre los procesos en los tribunales estará en mejor posición de justipreciar los retos que enfrenta el Poder Judicial y estará preparada para hacer valer sus derechos.

De otra parte, el fortalecimiento de las estructuras de investigación, tales como la Unidad Especializada en Investigaciones, creada para reforzar la investigación de quejas de jueces y juezas, proceso que lleva a cabo la Oficina de Asuntos Legales de la OAT, y la Comisión Especial Independiente (CEI), conformada por miembros de la comunidad a quienes se les delegó la encomienda de examinar a profundidad el

## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA



funcionamiento de las regiones judiciales con el fin de fortalecer los procesos y servicios de la Rama Judicial, son parte importante en la agenda de afianzar la confianza de la gente en la gestión del Tribunal General de Justicia y en la labor adjudicativa de sus componentes. Estas iniciativas permitirán promulgar la transparencia y la apertura en la gestión institucional. Además, bajo el presente Plan, ambos mecanismos continuarán siendo parte del andamiaje institucional dirigido a planificar y gestionar procesos encaminados a ofrecer mayor eficiencia, efectividad y rendimiento de cuentas.

Por último, conviene subrayar que al igual que el axioma matemático de la Ley Conmutativa dicta que el orden de los factores no altera el resultado, el orden de los cuatro imperativos descritos no debe sugerir la importancia relativa de éstos. Los números romanos que preceden el título de cada imperativo estratégico deben verse en su sentido nominal, no ordinal. Cada uno de los múltiples rumbos o direcciones posibles de la rosa náutica son igualmente indispensables al navegar sobre aguas desconocidas. De igual manera, los cuatro imperativos estratégicos descritos deben verse como complementarios en la ingente tarea que la Rama Judicial tiene de darle concreción a su misión institucional. En conclusión, ese “todo” que supone el cumplimiento cabal con dicha misión, es mucho más que la suma de sus partes.

## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA



## Misión

Impartir justicia, resolviendo los casos, controversias y conflictos que se presentan ante su consideración, con independencia, diligencia, sensibilidad e imparcialidad, garantizando los derechos constitucionales y las libertades de las personas.

## Visión

La Rama Judicial será:

*Accesible*

tratando con igualdad y equidad a las personas y educándoles sobre sus derechos y sobre los procesos judiciales;

*Diligente y Ágil*

en el manejo y adjudicación de los asuntos que se le presenten;

*Sensible*

en la atención de los casos considerando las realidades sociales del país; y al proveer un trato digno a las personas que acuden a los tribunales;

*Independiente*

al proteger con vehemencia la independencia institucional, así como la independencia judicial; y colaborará con las demás Ramas de Gobierno, las Organizaciones No Gubernamentales y las Comunidades, acorde con su misión constitucional;

*Eficiente e Innovadora*

en su funcionamiento, optimizando el uso de sus recursos limitados, sin menoscabo de la calidad en la prestación de los servicios;

*Comprometida*

al fomentar en el personal el sentido de orgullo por desempeñar una labor única dentro de nuestro sistema democrático que redunde en un servicio de excelencia;

*Acreeedora de la Confianza*

al velar por el uso escrupuloso de los recursos confiados, así como el desempeño íntegro y ético de la Judicatura y del personal.

PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA



# IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS, METAS Y ESTRATEGIAS

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



# IMPERATIVO ESTRATÉGICO I

## INDEPENDENCIA JUDICIAL

En una sociedad democrática organizada bajo un esquema republicano de gobierno, el trabajo de los tribunales es legitimado cuando el pueblo vive convencido de que el Poder Judicial actúa libre de presiones por parte de las otras dos ramas de gobierno, ambas de tesitura esencialmente política; y de que su Judicatura atiende y resuelve los asuntos que se traen ante su consideración con imparcialidad, con el derecho y la prueba admisible como únicos linderos de su actuación.

En este sentido, la independencia judicial hay que apreciarla en su doble dimensión: la institucional y la individual de cada juez o jueza. La primera, definida en el contexto de una rama de gobierno que defiende tenazmente su mandato constitucional como última intérprete de la constitucionalidad de las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico; y la segunda, como aquella que emana de la solemne responsabilidad de cada juez o jueza de adjudicar desde la soledad de la conciencia. De una conciencia limpia, que no admite la mácula del conflicto de interés o consideraciones ajenas a los méritos de la controversia juzgada. Por ello, la ética es el sustrato que nutre la independencia judicial. Ésta le brinda a la Judicatura y al personal de la Rama Judicial, la ruta clara a seguir para que desempeñen cabalmente la grave responsabilidad constitucional que les ha sido confiada, y que justifica la existencia de un sistema judicial en democracia.

La Rama Judicial se propone mediante este Plan fortalecer la independencia judicial esencialmente por dos vías: primero, mediante la educación y orientación a la comunidad para que ésta se mantenga alerta ante cualquier comportamiento adrede o inadvertido por su Judicatura, que menoscabe el trato equitativo a las personas o la imparcialidad en sus decisiones; y segundo, a través del examen escrupuloso de su normativa y procesos para blindarlos a prueba de prácticas malsanas que minan la confianza del pueblo en el Tribunal General de Justicia.

### PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA



# I. INDEPENDENCIA JUDICIAL

## META

- I.1 Fomentar el máximo compromiso de la Judicatura y de nuestro personal con la ética como piedra angular de la independencia judicial.

## ESTRATEGIAS

- I.1.1 Promover prácticas, procesos institucionales y normativos que fortalezcan la independencia judicial.
- I.1.2 Continuar la capacitación de la Judicatura y del personal de la Rama Judicial sobre la ética, la independencia judicial y la imparcialidad en la toma de decisiones, y sobre cómo su conducta profesional y personal incide en la confianza de la comunidad hacia el sistema judicial.

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



## I. INDEPENDENCIA JUDICIAL

### META

- I.2 Concienciar a la comunidad sobre el principio de independencia judicial e imparcialidad en la toma de decisiones, en función de la protección de sus derechos.

### ESTRATEGIA

- I.2.1 Desarrollar y diseminar información y material de orientación sobre el significado y la importancia del principio de independencia judicial como garantía para las personas y como una responsabilidad de la Judicatura.

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA

# IMPERATIVO ESTRATÉGICO II

## ACCESO A LA JUSTICIA Y EDUCACIÓN

El acceso a la justicia ocurre en varias dimensiones: la física, la procesal y la económica. Si alguna de estas formas de acceso queda coartada, la justicia quedará trunca más temprano que tarde. Por ello la importancia de que este Plan atienda el acceso a la justicia de forma integral u holística.

La presente crisis fiscal condujo a la aprobación de la Ley Núm. 66-2014, conocida como *Ley Especial de Sostenibilidad Fiscal y Operacional del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico*. Este estatuto obligó a la Rama Judicial a tomar una serie de acciones, a la luz de la congelación de la fórmula presupuestaria consignada en la Ley Núm. 286-2002, según enmendada, y de otros recortes de fondos en su presupuesto. Entre estas decisiones conviene resaltar, por su impacto en el acceso a la justicia, el traslado de sedes de salas municipales y la posposición indefinida de la expansión de ciertos programas judiciales.

Para atender los efectos de la primera, este Plan propone formalizar acuerdos de colaboración con gobiernos municipales para que éstos provean, en determinados días de la semana, edificios con el tamaño y la ubicación apropiada para celebrar vistas judiciales propias de una sala municipal. La Rama Judicial, por su parte, se compromete a proveer el personal, los equipos y materiales para hacer viable la operación de dichas salas. Para atender la secuela de la posposición de la expansión de ciertos programas, particularmente en el tema de violencia doméstica, el nuevo Plan opta por promover la especialización de los servicios para casos de violencia doméstica, alternativa que brinda beneficios similares a los de las Salas Especializadas, sin el costo oneroso de organización y operación de éstas. El acceso se optimizará, además, con la provisión fácil de información a través del Portal de la Rama Judicial, particularmente a las personas con discapacidades.

De otra parte, la educación se concibe como el cimiento de un mejor acceso a los tribunales, particularmente al proveerle información a las personas que les lleve a conocer y comprender el funcionamiento del sistema de tribunales, sus derechos y sus responsabilidades cívicas, así como los diferentes métodos alternos para la resolución de conflictos y asuntos no contenciosos que pueden resolverse ante notarios o notarias. De esta manera, la Rama Judicial no solo procura mejorar el acceso a la justicia, sino que promueve una sociedad menos litigiosa, tal como lo dicta la *Ley de la Judicatura del Estado Libre Asociado de Puerto Rico de 2003*.

Por último, es de rigor trabajar con la dimensión económica del acceso a la justicia, y para ello este documento plantea la necesidad de un andamiaje reglamentario y tecnológico-operacional que permita asignar abogados y abogadas de oficio para los casos de personas indigentes que no pueden obtener vías de representación legal por otros medios. Esta estrategia debe fomentar la distribución ágil, lógica y equitativa de estos casos entre la clase togada del país.



## II. ACCESO A LA JUSTICIA Y EDUCACIÓN

### META

- II.1 Promover que la Judicatura y el personal de la Rama Judicial ofrezcan un trato sensible, respetuoso y equitativo a todas las personas.**

### ESTRATEGIAS

- II.1.1 Desarrollar actividades de capacitación para la Judicatura y el personal de la Rama Judicial sobre los principios y prácticas de la equidad procesal.
- II.1.2 Identificar aquellos servicios que ofrece la Rama Judicial que deban ser adaptados a las necesidades de las personas en condiciones de vulnerabilidad.
- II.1.3 Aprobar las medidas normativas para adoptar un lenguaje de equidad que promueva el uso uniforme del lenguaje inclusivo en las comunicaciones de la Rama Judicial.
- II.1.4 Promover la reactivación del Comité Permanente de Igualdad de Género.



## II. ACCESO A LA JUSTICIA Y EDUCACIÓN

### META

II.2 Procurar que los tribunales y demás dependencias de la Rama Judicial sean accesibles y adecuados para todas las personas.

### ESTRATEGIAS

- II.2.1 Evaluar los edificios de los tribunales y otras dependencias de la Rama Judicial con el propósito de identificar y eliminar las barreras de acceso.
- II.2.2 Cumplir con las disposiciones del acuerdo de colaboración, suscrito con la Universidad de Puerto Rico, para asegurar que las instalaciones y servicios de la Rama Judicial sean accesibles a la población con impedimentos.
- II.2.3 Promover acuerdos con los municipios, en aquellos pueblos donde las salas municipales fueron trasladadas a otras dependencias de la Rama Judicial, para que algunos de los asuntos de la competencia del Juez o la Jueza Municipal se atiendan en edificios municipales.

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



## II. ACCESO A LA JUSTICIA Y EDUCACIÓN

### META

- II.3 Diseñar medios y procedimientos innovadores y adaptar los existentes para ofrecer mayor acceso a las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.**

### ESTRATEGIAS

- II.3.1** Evaluar los Programas Judiciales de acceso a la Justicia de manera que se identifiquen alternativas para su continuidad y desarrollo, en consideración a la situación fiscal del país.
- II.3.2** Fortalecer las Salas Especializadas en Casos de Violencia Doméstica y expandir el Proyecto de Especialización de los Servicios de Violencia Doméstica donde no haya Sala Especializada.
- II.3.3** Adoptar un protocolo para la identificación y el manejo de situaciones de maltrato, maltrato institucional, negligencia y negligencia institucional contra personas de edad avanzada.



## II. ACCESO A LA JUSTICIA Y EDUCACIÓN

### META

**II.3 Diseñar medios y procedimientos innovadores y adaptar los existentes para ofrecer mayor acceso a las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.**

### ESTRATEGIAS

- II.3.4 Recomendar la revisión del Reglamento para la Asignación de Abogados y Abogadas de Oficio en Procedimientos de Naturaleza Penal y promover la adopción de un reglamento para la asignación de abogados y abogadas de oficio en los asuntos de naturaleza civil.
- II.3.5 Uniformar los procedimientos y mecanismos utilizados para la asignación de abogados y abogadas de oficio.
- II.3.6 Sistematizar la revisión continua del Portal de la Rama Judicial para mantenerlo actualizado y proveer un mejor acceso a la información.



## II. ACCESO A LA JUSTICIA Y EDUCACIÓN

### META

- II.4 Educar y orientar a la comunidad sobre el sistema de tribunales, los procesos judiciales, los derechos y las responsabilidades cívicas.

### ESTRATEGIAS

- II.4.1 Desarrollar iniciativas para que la comunidad tenga a su alcance información sobre el funcionamiento del sistema de tribunales, los derechos de las personas y sus responsabilidades cívicas.
- II.4.2 Identificar y promover alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para allegar a la Rama Judicial recursos humanos y tecnológicos para elaborar material informativo y educativo, así como los medios para transmitirlos.
- II.4.3 Recabar la participación de voluntarios y voluntarias que sirvan como educadores y educadoras en los tribunales y en la comunidad.



## II. ACCESO A LA JUSTICIA Y EDUCACIÓN

### META

**II.5 Fomentar en la comunidad el uso de alternativas diversas para la solución de asuntos y controversias.**

### ESTRATEGIAS

- II.5.1 Orientar a la comunidad sobre la disponibilidad de métodos alternos para la solución de conflictos.
- II.5.2 Promover entre los jueces y las juezas el uso de mecanismos complementarios al sistema adjudicativo tradicional con el fin de impartir justicia en una forma más eficiente, rápida y económica.
- II.5.3 Orientar a la comunidad sobre los asuntos no contenciosos que pueden resolverse ante notarios o notarias.

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



## IMPERATIVO ESTRATÉGICO III

### EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA Y EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

Según explicamos desde el principio, la elaboración de este nuevo Plan constituye un proceso de introspección, una mirada autocrítica sobre cómo hacemos las cosas, para conocer si nuestros recursos se están asignando, integrando y utilizando de forma óptima. Ello, a la luz de la realidad fiscal acentuada luego de la aprobación de la *Ley Especial de Sostenibilidad Fiscal y Operacional del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico*, que nos compele a generar más ahorros a través de una mayor eficiencia y productividad en nuestras operaciones, sin menoscabar la calidad de nuestros servicios y la eficacia de nuestra gestión pública. Lo anterior explica el énfasis de este nuevo Plan en actividades de análisis de riesgo, optimización de procesos, auditoría, y evaluación y seguimiento (monitoreo).

Para tener éxito en este esfuerzo ingente, debemos asegurarnos de tener un balance adecuado entre personal idóneo (conocimiento, destrezas, y actitudes), tecnologías apropiadas (herramientas, equipamiento e infraestructura), y procesos adecuados (estructura organizacional, normas, procedimientos, herramientas de medición y buenas prácticas). El primer paso en esa dirección es crear el equipo de trabajo a cargo de identificar y priorizar los procesos que han de ser objeto del análisis y de la posterior intervención para mejorarlos. Esto tiene que ocurrir simultáneamente al seguimiento de la implantación de las 25 medidas de ahorro propuestas en la Orden Administrativa de la Jueza Presidenta, Medidas de Control de Gastos Año Fiscal 2014-2015 (OAJP-2014-006).

El primer elemento, el recurso humano idóneo en los puestos de trabajo, nos requiere mejorar los criterios de selección, evaluación, capacitación, desarrollo, motivación y reconocimiento del personal. No cabe duda que tenemos que hacer un mejor trabajo en la comunicación y coordinación de los esfuerzos educativos entre la Academia Judicial Puertorriqueña, la División de Evaluación, Capacitación y Desarrollo y la Oficina de Educación y Relaciones de la Comunidad, para que las tres hablen un lenguaje común, al trabajar con conceptos fundamentales, tales como equidad procesal o personas en estado de vulnerabilidad. Es indispensable también que estas tres dependencias enlacen recursos y estrategias para procurar una sinergia en el esfuerzo didáctico de la Rama Judicial.

En lo concerniente a tecnologías apropiadas, este imperativo estratégico busca proveer alternativas simples, ágiles y costo-efectivas para el acopio, envío y archivo de documentos, incluso la digitalización de éstos. Estas estrategias tienen un propósito adicional: liberar espacio que al presente se utiliza para el archivo terminado, con miras a ampliar áreas de trabajo necesiten o ameriten espacio adicional o disponer de éste con miras a ahorrar en el gasto de alquiler. Este imperativo estratégico también busca hacer lo propio con el manejo de la información y estadísticas de los casos, al modificar el alcance y la funcionalidad de los medios informáticos que ya tenemos a nuestra disposición.

PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA



### III. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA Y EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

#### META

III.1 Impulsar una cultura organizacional que promueva el mejoramiento y la uniformidad de los procesos.

#### ESTRATEGIAS

- III.1.1 Designar un equipo de trabajo que identificará y priorizará aquellos procesos que estarán sujetos a un análisis operacional.
- III.1.2 Establecer iniciativas de medición, evaluación y seguimiento en programas y servicios prioritarios.

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



### III. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA Y EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

#### META

III.2 Identificar y analizar oportunidades adicionales de reducción de gastos, manteniendo la excelencia en el servicio.

#### ESTRATEGIA

III.2.1 Continuar cumpliendo con la Orden Administrativa OAJP-2014-006, según enmendada, sobre las veinticinco *Medidas de Control de Gastos del Año Fiscal 2014-2015* y determinar si procede alguna revisión.



### III. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA Y EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

#### META

III.3 Optimizar la productividad de nuestro capital humano y promover su desarrollo.

#### ESTRATEGIAS

- III.3.1 Revisar las tareas comprendidas en las especificaciones de ciertos puestos con el propósito de determinar la viabilidad de atemperarlas a las necesidades del servicio.
- III.3.2 Desarrollar currículos educativos para la capacitación y desarrollo del personal de la Rama Judicial.
- III.3.3 Vincular los esfuerzos educativos de la División de Evaluación, Capacitación y Desarrollo (ECADE), la Academia Judicial Puertorriqueña, y la Oficina de Educación y Relaciones con la Comunidad.
- III.3.4 Aprobar e implantar el Manual de Evaluación del personal de la Rama Judicial.
- III.3.5 Revisar los criterios de reclutamiento de los puestos de apoyo a la función judicial.
- III.3.6 Continuar el desarrollo de actividades para motivar y reconocer al capital humano.

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



### III. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA Y EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

#### META

III.4 Promover y fomentar la comunicación organizacional efectiva a todos los niveles.

#### ESTRATEGIAS

- III.4.1 Establecer mecanismos uniformes para comunicar al personal toda la información pertinente a su desempeño.
- III.4.2 Fortalecer el uso de la tecnología para agilizar la comunicación entre el personal de la Rama Judicial.
- III.4.3 Optimizar los sistemas para el acopio y archivo de documentos, mediante los mecanismos adecuados.

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



### III. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA Y EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

#### META

III.5 Maximizar el uso de los edificios de los tribunales y otras dependencias de la Rama Judicial.

#### ESTRATEGIAS

- III.5.1 Revisar y actualizar la normativa aplicable al Programa de Conservación y Disposición de Documentos de la Rama Judicial.
- III.5.2 Considerar la implantación de alternativas de digitalización de documentos, conforme a la situación fiscal.
- III.5.3 Continuar la evaluación de traslado y consolidación de operaciones de los tribunales.

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



### **III. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA Y EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO**

#### **META**

**III.6 Reforzar las herramientas y recursos necesarios para maximizar el desempeño de la Judicatura.**

#### **ESTRATEGIAS**

- III.6.1 Revisar y actualizar los currículos, los ofrecimientos académicos y las metodologías de enseñanza de la Academia Judicial Puertorriqueña.
- III.6.2 Desarrollar mecanismos de evaluación para medir el impacto en el desempeño judicial de los cursos que ofrece la Academia Judicial Puertorriqueña.
- III.6.3 Fortalecer el uso del sistema estadístico para el manejo y la administración de los casos.
- III.6.4 Expandir el Programa de Tutoría Jurídica con las facultades de derecho para ampliar el apoyo a la función judicial.
- III.6.5 Potenciar los recursos humanos, administrativos y tecnológicos de apoyo a la función judicial, para optimizar el manejo de casos y asuntos ante la consideración de los tribunales.



### III. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA Y EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

#### META

III.7 Alinear los recursos tecnológicos con las necesidades de la gestión judicial, conforme a la situación fiscal.

#### ESTRATEGIAS

- III.7.1 Completar la migración de la plataforma tecnológica del Sistema Unificado de Manejo de Casos (SUMAC).
- III.7.2 Desarrollar y simplificar las funcionalidades del Sistema Unificado de Manejo de Casos (SUMAC), previo a su expansión.
- III.7.3 Evaluar la viabilidad para el envío electrónico de las notificaciones judiciales.

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



### **III. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUSTICIA Y EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO**

#### **META**

**III.8 Identificar alternativas para allegar ingresos adicionales a la Rama Judicial.**

#### **ESTRATEGIAS**

III.8.1 Promover legislación para obtener nuevas fuentes de ingreso.

III.8.2 Establecer mecanismos internos para obtener nuevas fuentes de ingreso.

III.8.3 Continuar la identificación y uso óptimo de fondos federales y otros recursos externos que sean consistentes con las prioridades de la Rama Judicial.



## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA

# IMPERATIVO ESTRATÉGICO IV

## CONFIANZA PÚBLICA

El concepto de confianza pública se incorpora por primera vez como un imperativo en un Plan Estratégico de la Rama Judicial. La legitimidad del sistema de justicia se garantiza cuando el juez y la jueza resuelven en forma eficaz, eficiente, transparente, honrada e imparcial, elementos que dan credibilidad al proceso judicial. Además, para fortalecer la confianza pública, debemos contar con información confiable, completa y oportuna para identificar debilidades y fortalezas y establecer mecanismos de control y evaluación de la gestión judicial y administrativa de la Rama Judicial. Todo esto abona a la confianza en dos vertientes: la individual, aquella que se nutre de la credibilidad que nos merece cada juez o jueza, y la del sistema, la que abarca la confianza en todos los componentes de la Rama Judicial.

Cónsono con estos postulados, la independencia judicial, el acceso a los tribunales y demás dependencias de la Rama Judicial, así como la transparencia en la información y las estadísticas que revelan el estado de situación de ésta, contribuyen a una mayor confianza de parte de la comunidad en el trabajo de la Judicatura y del personal de la Rama Judicial.

Como podrá apreciarse, la divulgación transparente de la información que sirve para el rendimiento de cuentas sobre el desempeño de los distintos componentes de la Rama y sobre el empleo juicioso de sus recursos ocupa un lugar prominente en las estrategias dirigidas a afianzar la confianza pública en la Rama Judicial. Para ello, se recurre a la evaluación de cómo se generan y se divulgan las estadísticas y la transmisión de los procesos judiciales.



## IV. CONFIANZA PÚBLICA

### META

**IV.1 Fortalecer la transparencia y apertura en la gestión institucional, en especial sobre el desempeño judicial y administrativo.**

### ESTRATEGIAS

- IV.1.1 Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y divulgación sobre el uso eficiente de los recursos de la Rama Judicial.
- IV.1.2 Evaluar la normativa, los medios y los procedimientos para la generación de estadísticas relacionadas con el desempeño de los distintos servicios y programas de la Rama Judicial.
- IV.1.3 Considerar la implantación de las recomendaciones incluidas en el informe que presente la Comisión Especial Independiente, creada mediante Orden Administrativa OA-JP-2014-009, cuya encomienda es estudiar el funcionamiento de las regiones judiciales para fortalecer los procesos y servicios de la Rama Judicial.
- IV.1.4 Implantar el plan que apruebe el Tribunal Supremo para institucionalizar la transmisión de procesos judiciales con propósitos educativos.
- IV.1.5 Evaluar el funcionamiento de la Unidad Especial de Investigaciones de la Oficina de Asuntos Legales, creada mediante Orden Administrativa OA-JP-2014-008.
- IV.1.6 Examinar la normativa y los trámites administrativos relacionados con los procesos disciplinarios para hacerlos más eficientes.



# EQUIPO DE TRABAJO, COLABORADORES Y COLABORADORAS

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



## EQUIPO DE TRABAJO

### COMITÉ DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Hon. Isabel Llompart Zeno, Directora Administrativa de los Tribunales
- Lcda. Carmen Sanfeliz Ramos, Directora de la Directoría de Programas Judiciales
- Lcdo. Edwin Franqui González, Director de la Directoría de Operaciones
- Sr. José E. Lezcano López, Director de la Directoría de Informática
- Lcda. Rebecca Rivera Torres, Directora de la Directoría de Administración
- Sra. Ginorly Maldonado Rodríguez, Directora de la Oficina de Planificación, Presupuesto y Recursos Externos
- Lcda. Coral Aponte Rivera, Directora de la Oficina de Educación y Relaciones con la Comunidad
- Sr. Rubén Muñoz González, Director Auxiliar de la Oficina de Planificación, Presupuesto y Recursos Externos
- Lcda. Tamara Vargas Ortiz, Directora del Área de Recursos Humanos
- Lcdo. Roberto López Dávila, Asesor Legal de la Oficina de Legislación y Reglamentos
- Lcdo. Juan Carlos Guzmán, Ayudante Especial de la Directora Administrativa de los Tribunales
- Sra. Aracelis Cabrera Alicea, Ayudante Especial de la Directora Administrativa de los Tribunales
- Sr. Lucas Delgado Martínez, Exdirector de la Oficina de Auditoría Fiscal y Operacional

## COLABORADORES Y COLABORADORAS

Para la validación de este plan contamos con un grupo revisor compuesto por personal de la Oficina de Administración de los Tribunales y con los Jueces Administradores y las Juezas Administradoras Regionales. A todos y todas va nuestro agradecimiento:

- Hon. Wanda Rocha Santiago, Jueza Superior, Directora Administrativa Auxiliar
- Lcda. Cristina Guerra Cáceres, Directora de la Oficina de Asuntos Legales
- Sr. Daniel Rodríguez León, Director de la Oficina de Prensa y Comunicaciones
- Lcdo. Élix Morales Cubero, Director de la Oficina de Legislación y Reglamentos

## JUECES ADMINISTRADORES REGIONALES Y JUEZAS ADMINISTRADORAS REGIONALES

- Hon. Migdalia Fraticelli Torres, Tribunal de Apelaciones
- Hon. Aixa Rosado Pietri, Región Judicial de Mayagüez
- Hon. Beatriz M. Martínez Cordero, Región Judicial de Utuado
- Hon. Griselle M. Robles Ortiz, Región Judicial de Bayamón
- Hon. Héctor J. Conty Pérez, Región Judicial de Aguadilla
- Hon. Jaime J. Fuster Zalduondo, Región Judicial de Caguas
- Hon. José M. D'Anglada Raffucci, Región Judicial de Guayama
- Hon. Laura L. López Roche, Región Judicial de San Juan
- Hon. Lourdes M. Díaz Velázquez, Región Judicial de Fajardo
- Hon. Nelson J. Canabal Pérez, Región Judicial de Arecibo
- Hon. Nereida Cortés González, Región Judicial de Ponce
- Hon. Pedro J. Pérez Nieves, Región Judicial de Aibonito
- Hon. Rafael A. Rodríguez Olmo, Región Judicial de Humacao
- Hon. Rosa del C. Benítez Álvarez, Región Judicial de Carolina



## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA



Reconocemos y agradecemos a los Jueces, las Juezas y al personal de la Rama Judicial que participaron en la consulta y aportaron sus ideas, sugerencias y recomendaciones para la elaboración de este Plan. Además, al grupo de facilitadores y facilitadoras de las sesiones grupales. A ellos y ellas nuestro agradecimiento.

- Sr. Andrés Negrón Landrón, Ayudante Administrativo de la Directoría de Programas Judiciales
- Sra. Alexia Plumei Pérez, Especialista en Sistemas y Procedimientos de la Oficina de Sistemas y Procedimientos
- Sra. Carmen Rodríguez Camacho, Administradora de Sistemas de Oficinas Confidencial de la Oficina de Gerencia de Proyectos
- Sra. Jo Marie González Mercado, Especialista en Análisis Estadístico de la Oficina de Estadísticas
- Sra. Luz Soto García, Administradora de Sistemas de Oficinas Confidencial de la Oficina de Planificación, Presupuesto y Recursos Externos
- Sra. Maritza Fébus Huertas, Asesora Administrativa de la Oficina de los Directores Ejecutivos y las Directoras Ejecutivas
- Sra. Nilda Vélez Rossner, Oficial de Recursos Humanos III de la División de Evaluación, Capacitación y Desarrollo

#### COMISIÓN ASESORA DE ACCESO A LA JUSTICIA

Algunos miembros de la Comisión Asesora de Acceso a la Justicia, en representación de varios sectores del País, expresaron sus opiniones y recomendaciones en la identificación de las tendencias que guiaron la elaboración de este Plan. Reconocemos y agradecemos su valiosa aportación.

- Dr. Efrén Rivera Ramos, Catedrático de la Escuela de Derecho de la Universidad de Puerto Rico
- Lcdo. Félix Vélez Alejandro, Director de la Sociedad para la Asistencia Legal de Puerto Rico
- Lcdo. José A. Frontera Agenjo, Decano de la Escuela de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico
- Lcdo. Luis E. Rodríguez Lebrón, Director Ejecutivo de Probono, Inc.
- Dra. María de Lourdes Rivera Grajales, Coordinadora General de la Oficina para el Financiamiento Socioeconómico y Autogestión.
- Hon. María del Carmen Berríos Flores, Jueza Superior
- Hon. Rosa del Carmen Benítez Álvarez, Jueza Administradora de la Región Judicial de Carolina
- Lcda. Rosabel Padín Batista, Administradora de la Administración para el Sustento de Menores (ASUME)
- Sr. Salvador Calaf Legrand, Expresidente de la Cámara de Comercio de Puerto Rico
- Lcda. Vivian Neptune Rivera, Decana de la Escuela de Derecho de la Universidad de Puerto Rico
- Lcda. Wanda Rivera Ortiz, Miembro de la Junta Administrativa para los Fondos de Acceso a la Justicia
- Lcdo. William Ramírez Hernández, Director de la *American Civil Liberties Union of Puerto Rico* (ACLU)



## DEFINICIONES

### *Estrategia*

Acción o medio seleccionado para enfrentar las situaciones o los retos planteados en cada imperativo estratégico y hacia el logro de las metas. Puede tomar la forma de decisión, política o programa.

### *Evaluación*

Es el proceso a través del cual las organizaciones pasan juicio sobre sus intervenciones, basándose en los resultados, los impactos y las necesidades que éstas hayan satisfecho.

### *Imperativo estratégico*

Ámbito de acción prioritario, área o asunto fundamental en torno a la cual se desea intervenir con prioridad en el proceso de planificación estratégica para cumplir con la misión y acercar la institución a su visión.

### *Meta*

Expresión normativa sobre la orientación o dirección general de hacia dónde deben encaminarse con prioridad los esfuerzos y recursos de la Rama en cada imperativo estratégico. Define el logro o impacto deseado.

### *Misión*

La razón de ser de la institución, es decir, el por qué existe (qué hace, cómo lo hace y para quién lo hace).

### *Planificación estratégica*

Proceso continuo y sistemático de toma de decisiones a base del mayor conocimiento sobre el futuro, y de organización de los esfuerzos para implantarlas exitosamente y medir sus resultados.

### *Planificación operacional*

Es el proceso a través del cual la gerencia se asegura que los recursos se obtienen y utilizan con eficiencia y efectividad para lograr la consecución de los objetivos estratégicos o resultados esperados. La planificación estratégica es responsable de que se hagan las cosas correctas, mientras que planificación operacional es responsable de que se hagan correctamente las cosas.

**PUNTOS  
CARDINALES  
DE LA JUSTICIA**



## PUNTOS CARDINALES DE LA JUSTICIA

## DEFINICIONES

### **Proyecto**

Cualquier iniciativa temporal que consiste de una secuencia de tareas o actividades que se llevan a cabo, y que al culminarse resulta en un bien o servicio terminado dirigido a resolver un problema o a satisfacer una necesidad. El proyecto tiene un comienzo y un final definido, así como un presupuesto y un itinerario determinado y se diferencia del conjunto de actividades operacionales ordinarias o recurrentes de las unidades.

### **Visión**

Imagen prospectiva e idealizada de la institución, que ofrece una noción de los valores que la sustentan y de sus aspiraciones.

### **Proceso**

Un conjunto de actividades (programáticas, operacionales y administrativas) que son recurrentes o rutinarias y que se llevan a cabo de manera sistemática, con el fin de producir un determinado resultado.

### **Personal de apoyo a la función judicial**

Aquellas funcionarias y funcionarios que dan apoyo directo a los Jueces y las Juezas en la gestión adjudicativa. Estos son: Personal de Secretaría, Alguacilazgo, Trabajadores y Trabajadoras Sociales y Examinadores y Examinadoras de Pensiones Alimentarias.

### **Personas en condiciones de vulnerabilidad**

Según las *Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condiciones de Vulnerabilidad*<sup>1</sup>, “se consideran en condición de vulnerabilidad aquellas personas que, por razón de su edad, género, estado físico o mental, o por circunstancias sociales, económicas, étnicas y/o culturales, encuentran especiales dificultades para ejercitar con plenitud ante el sistema de justicia los derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico”.

### **Métodos alternos**

Mecanismos complementarios a los procesos adjudicativos tradicionales que contribuyen a la solución de conflictos, tales como, la mediación, el arbitraje y la evaluación neutral.

<sup>1</sup> Las Reglas de Acceso a la Justicia de las personas en condición de vulnerabilidad han sido aprobadas por la XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, que ha tenido lugar en Brasilia durante los días 4 a 6 de marzo de 2008. La elaboración de estas Reglas contó con el apoyo del Proyecto Eurosocial Justicia y de un grupo de trabajo constituido en el seno de la Cumbre Judicial Iberoamericana, en el que también participaron la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos, la Asociación Interamericana de Defensorías Públicas, la Federación Iberoamericana de Ombudsman y la Unión Iberoamericana de Colegios y Agrupaciones de Abogados. La Cumbre Judicial Iberoamericana cuenta con la participación de 23 países iberoamericanos, entre los cuales podemos mencionar a Nicaragua, Argentina, El Salvador, Puerto Rico, República Dominicana y Méjico.







La Rama Judicial

de Puerto Rico

La justicia somos todos.