



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.

***DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL AMBITO ADMINISTRATIVO
DEL PODER JUDICIAL.***

POR:

ÁLVAREZ LÓPEZ JAIRO JOSÉ.

TUTORA.

HERNÁNDEZ MAINIERI ANA LUCIA. PH. DRA.

AGOSTO, 2007.

SAN JOSÉ, COSTA RICA.

Tabla de contenido.

Introducción.....	1
Gestión del Cambio en la Dirección Estratégica para el Ámbito Administrativo del Poder Judicial.....	3
Dirección estratégica para el Ámbito Administrativo del Poder Judicial.....	6
Compendio.....	28
Bibliografía.....	33
Entrevista de contacto regional.....	35

*Nada puede subsistir a la imaginación y la creatividad
que se quiere para diseñar la empresa del mañana.
Jofre, (1999. P: 301) Gary Hamel y G.K. Parlad.*

Introducción.

El Poder Judicial definió su planificación estratégica, con apoyo de la empresa consultora “IGT Invertec” para el quinquenio 2007-2011 disponible en la página Web del Poder Judicial <http://www.poder-judicial.go.cr/>, este plan estratégico es una sombrilla que dirige a la institución, sin embargo, es necesario indicar que la planeación estratégica fue realizada para el ámbito jurisdiccional que comprende las Salas, Tribunales, Juzgados de Mayor y Menor Cuantía y Consejo de la Judicatura.

En cuanto al ámbito Auxiliar de Justicia se realizó el plan estratégico para la Defensa Pública y el Ministerio Público. El Organismo de Investigación Judicial formuló su propio plan estratégico, por medio de talleres dirigidos por funcionarios del Poder Judicial.

El modelo de diagnóstico aplicado por la empresa consultora para la planificación estratégica se basó en el FODA, según Jofré Vartanian, Arturo (2005: P. 332).

“La técnica FODA es un instrumento de planificación estratégica que permite diagnosticar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las amenazas y oportunidades que se visualizan en el entorno de la misma. FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El propósito de esta técnica es alimentar con información relevante el proceso de planificación estratégica, siendo especialmente útil para apoyar la toma de decisiones en la formulación de objetivos estratégicos y estrategia”

Para la posición interna de fortalezas y debilidades participaron 1000 funcionarios de los 8000 que existen actualmente en la institución, 800 eran de las diferentes sedes regionales distribuidas en todo el país y 200 de la sede central. Para el análisis externo se aplicó la técnica Delphi, esta consiste en pronosticar el futuro del Poder Judicial para determinar las oportunidades y amenazas del entorno, por medio de expertos internos y externos que presentan diferentes escenarios.

En cuanto al ámbito Administrativo del Poder Judicial cabe destacar que en este se encuentran los Departamentos de: Auditoría, Personal, Informática, además, incluye a la Dirección Ejecutiva quien a su vez tiene a cargo los Departamentos de Planificación, Información y Relaciones Públicas, Proveduría, Financiero Contable, Servicios Generales, Archivo y Registro Judicial, Biblioteca Judicial, Publicaciones e Impresos, Seguridad, Oficina Administrativa de Tribunales, Trabajo Social y Psicología, Unidades Administrativas Regionales y Sub Unidades Administrativas Regionales. Dicho ámbito administrativo no ha realizado su propio plan estratégico y la propuesta es que aproveche la formulación del plan estratégico para el quinquenio 2007-2011 utilizando un modelo contemporáneo de dirección estratégica, como plataforma se utiliza el Cuadro de Mando Integral.

Gestión del Cambio en la Dirección Estratégica, para el Ámbito Administrativo del Poder Judicial.

Mucho se ha comentado acerca del cambio en organizaciones por lo tanto, es necesario hacer un alto en el camino, y determinar la posición del líder en relación con la permanencia de un modelo de dirección estratégica para el ámbito administrativo del Poder Judicial, el cliente estrella o estratégico de este

ámbito es el profesional en derecho que requiere servicios gerenciales de primera calidad.

La propuesta pone a prueba el status quo en el que se ve inmersa una organización cuando se adopta un proceso de planificación, se pretende que los procesos reiterados no se validen por una verdad absoluta. Según Jonson, Scholes, Whittington (2006. P: 525) **Las rutinas** “son la forma en que hacemos las cosas aquí” que tienden a persistir con el tiempo y que marcan el comportamiento del individuo.

El primer obstáculo para el cambio es la cultura organizacional del ámbito administrativo del Poder Judicial. Según Jhonson, G. Scholes, K. Whittington, R, (2006. P: 196) Schein, definen cultura organizacional como “los supuestos y creencias básicas, que son compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización por sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas”.

En este sentido es conveniente mencionar que el modelo de planificación estratégica que ha perdurado en el tiempo para el sector administrativo del Poder Judicial se describió anteriormente con el diagnóstico FODA, por medio de talleres orientados por la Dirección Ejecutiva del Poder Judicial con apoyo del Departamento de Planificación.

Básicamente la costumbre consiste en confeccionar una matriz que contiene títulos establecidos como Misión, Visión, Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, esta matriz se pasa con al menos un mes de anticipación a los jefes de departamento y las Unidades Administrativas Regionales, Sub administraciones y Oficinas Administrativas para comentar su contenido con todos los compañeros, el producto presenta un insumo valioso de información con sentimiento de la mayoría de personas del ámbito administrativo del Poder Judicial. Después se revisa la matriz para redactar de forma definitiva el producto esperado en ese taller. El resultado de los talleres es el soporte para formular el plan estratégico del ámbito administrativo del Poder Judicial.

Resulta fácil deducir que el modelo de diagnóstico FODA está impregnado en la cultura de la organización. Cuando un modelo ha resultado exitoso, la teoría de la cultura organizacional hace referencia a conservar el proceso de planificación, de lo contrario, las normas invisibles se oponen a prácticas diferentes, es posible que prefieran el confort ofrecido por un modelo de antaño a la evolución contemporánea de administrar y orientar empresas vanguardistas.

Para utilizar el sistema de planificación estratégica del Cuadro de Mando Integral, debe existir un compromiso de cambio de cultura con pasos firmes que

avance de forma lenta, superada esta etapa la empresa obtendrá lo que se propone en el modelo de planificación. El modelo de administración estratégica demanda cambios que el Poder Judicial debe superar con la planificación estratégica, entonces, el cambio propuesto reviste dos importancias vitales: la primera es el provecho de planificación estratégica y la segunda es la herencia que obtiene la gerencia del Poder Judicial en tanto que la administración se convierte en estratégica según el Cuadro de Mando Integral. Este impulso de cambio debe orientarlo el líder o jerarca de la institución, como mencionan los autores del Cuadro de Mando Integral Kaplan, R. y Norton, D. (2001. P: 401). “Los ejecutivos que valoran la visión, comunicación, participación, innovación e iniciativa del empleado deberían ver, sin ninguna persuasión, en el cuadro de mando una herramienta de gestión natural y poderosa”.

Dirección estratégica para el Ámbito Administrativo del Poder Judicial.

Es interesante observar cómo ha evolucionado el concepto de estrategia hasta convertirse en indispensable para las organizaciones. La estrategia nace para ser usada en acciones de la milicia y da paso a la muerte de personas inocentes. Francés. (2006. p: 22). Sun Tsu presenta un concepto que apoya la teoría. La palabra *estrategia* viene de *estrategos*, que en griego significa *general*. En este terreno se la define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran

escala". En la guerra no existen ganadores ni perdedores, simplemente toda la humanidad es perdedora, lo interesante de este análisis radica en que si la estrategia es buena para la guerra, ya nos podemos imaginar las maravillas que puede hacer en el ámbito administrativo del Poder Judicial, cuando la estrategia diseñada se formule con base en el Cuadro de Mando Integral.

Para este ensayo los términos dirección estratégica y planeación estratégica se deben entender como sinónimos, aunque algunos ejecutivos indiquen que el primero se utiliza con mayor acogida en la academia para asignar nombre a los cursos de grado y postgrado en administración y dirección de empresas, el segundo es utilizado en el desarrollo de la profesión para darle forma al proceso de planeación. Algunas empresas denominan planeación estratégica solo al ejercicio de reunión con los ejecutivos para preparar la estrategia, sin embargo, esta es una diferencia no aplicable en este trabajo por que los términos se utilizan de forma indistinta sin reservas con el mismo significado como se comentó. La dirección estratégica debe seguir un proceso sistemático y cíclico que se compone de tres etapas básicas: la primera etapa es la *formulación de la estrategia*: consiste en construir el marco estratégico hasta declarar la estrategia. La segunda etapa es la *implantación de la estrategia*: se lleva a la práctica lo planeado. La tercera etapa es la *evaluación de la estrategia*: se califica si existe diferencia entre lo planeado y la realidad.

Pareciera que la planificación estratégica del ámbito administrativo del Poder Judicial cae por su propio peso, lo que se debe hacer es emular la metodología aplicada por la empresa consultora en la planeación estratégica corporativa del Poder Judicial, es decir, un Benchmarking interno de planificación para el ámbito administrativo, de hecho la empresa consultora hizo la planeación estratégica de forma paralela con el Ministerio Público y la Defensa Pública, utilizando el mismo modelo. Por su parte el Organismo de Investigación Judicial propuso el propio con la misma metodología.

Aunque el ámbito administrativo no haya desarrollado su propia planeación estratégica a la data, para el quinquenio 2007-2011, esto no quiere decir que ese Poder de la República se encuentre paralizado, al contrario, se convierte en una oportunidad de mostrar que el contenido de este trabajo puede ser de gran ayuda en la planeación estratégica para el ámbito administrativo. Si la metodología aplicada en la planeación estratégica para el Poder Judicial fue de provecho; ¿por qué el ámbito administrativo no la puede mejorar?. En ese sentido existen diversas técnicas que se aplican a las empresas públicas y privadas, siempre en estricto orden de la dirección estratégica organizacional.

El modelo de planeación estratégica propuesto para el ámbito administrativo del Poder Judicial es el diseñado por Norton y Kaplan en los años

1997 y 2001 con la filosofía de Balanced scorecard (Cuadro de Mando Integral), este proceso de planificación se orienta a las organizaciones inteligentes que aprenden de forma constante.

A continuación se presenta un sistema ejecutivo para propiciar la dirección estratégica que consiste según Fred. R. David. (2003. p 5) en lo siguiente: “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

En otro orden de ideas la administración estratégica está inmersa en la dirección estratégica, de acuerdo con la definición de Brenes. L. (2004. P: 31). “Administración estratégica es el ejercicio integral de la administración, en forma sistemática, bajo un modelo que permita incluir procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos de la entidad, cuyo proceso es un medio para relacionarse competitivamente y en forma sostenible con su ambiente”. Como se desprende de las definiciones anteriores la dirección estratégica está subordinada a la administración

estratégica, entendiéndose la primera como un factor clave para que la segunda se convierta en un proceso constante.

La dirección estratégica del ámbito administrativo del Poder Judicial está supeditada al plan corporativo de la institución. En este sentido quizás se evacuan una serie de dudas y percepciones de ¿cómo dirigir el ámbito administrativo del Poder Judicial con prácticas de planificación estratégica contemporáneas, en una institución que formuló su planificación estratégica utilizando un modelo tradicional?. La respuesta la presentan los autores Kaplan, R. y Norton, D. (1997. P: 50-51). “Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional debería tener un Cuadro de Mando Integral, es averiguar si la unidad de la organización tiene (o debería tener) una misión, una estrategia, unos clientes (internos o externos) y unos procesos internos que le permitan realizar su visión y estrategia. Si es así, la unidad es un candidato válido para un cuadro de mando integral.

El Cuadro de Mando Integral fue utilizado como una herramienta de evaluación de los planes estratégicos a mediados de los años noventa hasta convertirse en instrumento vital de dirección y administración estratégica a partir del año dos mil uno, indica Frances. A. (2006. P: 15). El *Cuadro de Mando Integral (balanced scorecard)*, introducido por Kaplan y Norton a mediados de la década de 1990, proporciona una metodología para sistematizar el control

estratégico, más allá del simple control de gestión, que ha encontrado amplia aceptación.

De hecho, se ha convertido en una herramienta fundamental para representar una estrategia con ayuda de los llamados mapas estratégicos. En lo sucesivo, no es posible pensar en estrategia de empresa sin tomar en consideración estos aportes”.

Aportan en a este concepto Kaplan, R. y Norton, D. (2001. P: 34). “El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más gerenciales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo”.

La primera etapa de la dirección estratégica es la *formulación*. A su vez, se divide en varios pasos los cuales acompaña el Cuadro de Mando Integral, esta etapa inicial debe estar en estricto apego con lo establecido en el plan corporativo, de lo contrario, el ámbito administrativo del Poder Judicial no agregaría valor a la posición de la institución.

La formulación de la dirección estratégica para el ámbito administrativo del Poder Judicial inicia con el *marco estratégico*, este constituye el punto de referencia de las decisiones futuras, el proceso debe ser participativo para construir una posición de mayor apoyo en las diferentes líneas jerárquicas. Para este proceso el Poder Judicial cuenta con la experiencia de los colaboradores del departamento de planificación quienes han participado de la formulación del plan estratégico corporativo; el marco estratégico se compone de la misión, visión y valores. Se dice que las empresas que establecen misión, visión y valores mejoran notablemente su rendimiento financiero, en el caso del ámbito administrativo debería repercutir en mayor satisfacción de los clientes.

La declaración de la misión, debe responder a la pregunta ¿cuál es la razón de ser del ámbito administrativo del Poder Judicial?, la respuesta debe expresar de forma clara y directa la misión del ámbito. “Una declaración de misión, denominada en ocasiones una *declaración del credo*, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de las creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quién debe servir”. Fred, R. David. (2003. P. 59).

La visión responde a la pregunta ¿Qué quiere llegar a ser el ámbito administrativo del Poder Judicial?, la organización sin visión es como un barco a

la deriva con capitán pero sin puerto definido, otra definición interesante la describe Fred, R. David. (2003. P. 59). Proverbios 29:18. "Donde no hay visión, el pueblo perece". Es importante mencionar que la visión corporativa contiene la declaración de valores, esto no quiere decir que en el caso de la visión del ámbito administrativo siga la misma línea de presentación, por que se considera que los valores incluidos en la visión le restarían sencillez y acotación, por lo tanto, es conveniente enlistarlos aparte de la visión.

La aplicación del cuadro de mando integral en la propuesta del marco estratégico se complementa con las perspectivas del modelo, dibujadas en el mapa estratégico. Es importante aclarar la necesidad de modificar la estructura del cuadro de mando integral para una institución sin fines de lucro como es el caso del tercer Poder de la República de Costa Rica. Para las empresas privadas la perspectiva financiera es colocada en posición de jerarquía con el objetivo de generar riquezas para los accionistas, sin embargo, en el caso del Poder Judicial y otras instituciones sin fines de lucro lo más importante es la perspectiva cliente interno y la sociedad que utiliza los servicios de justicia, así las cosas la primera perspectiva es cliente o usuario interno y externo.

En conjunto las cuatro perspectivas son: *perspectiva cliente*: para lograr la misión-visión ¿cómo observan los usuarios internos y externos el ámbito administrativo del Poder Judicial?. *Perspectiva financiera*: si existe formulación

y ejecución presupuestaria, ¿cómo observaría la sociedad costarricense e internacional el ámbito administrativo del Poder Judicial?. *Perspectiva interna:* para ser eficiente y eficaz, ¿Cuáles son los procesos en los que la excelencia debe estar presente?. *Perspectiva aprendizaje:* para lograr el éxito, ¿cómo deben aprender y pensar los colaboradores?. Estas perspectivas en ocasiones pueden cambiar de nombre de acuerdo con los grupos de interés.

El mapa estratégico se relaciona con el marco estratégico por medio de causa y efecto o si/entonces, descrita con precisión para venderles a los colaboradores el concepto de misión, visión y valores del ámbito administrativo. Este es el inicio del cuadro de mando integral que traduce el marco estratégico de la organización a todos los niveles para alinearlos y comprenderlos.

El segundo paso consiste en hacer un *diagnóstico* para evaluar la posición interna y externa de la empresa. La posición actual de la empresa es requerida para determinar la base en la cual debe apoyarse la estrategia. Al igual que la participación activa en la declaración de la misión y visión para el diagnóstico también se requiere de un proceso participativo. El método más utilizado para realizar el diagnóstico es el FODA, que consiste en determinar las Fortalezas y Debilidades internas y las Oportunidades y Amenazas del entorno.

El análisis FODA es un informe tradicional y el insumo en su mayoría presenta la intuición de los asistentes a los talleres, de hecho el ejecutivo que tiene más peso en el grupo es el que aporta más ideas, inclusive según la actitud del director del proceso de planificación, el taller se puede convertir en un monólogo más que en la definición clara y objetiva del análisis. No es que la intuición perjudique el proceso, en ese sentido David (2004. P7) indica. Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo: “creo en la intuición y en la inspiración. En algunos momentos siento que estoy en lo correcto aunque no sé el motivo. La imaginación es más importante que el conocimiento por que el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abraza a todo el mundo”.

El mismo autor rescata lo mencionado por Druker “creo en la intuición solo si se disciplina. Los que realizan un diagnóstico, pero no lo verifican con hechos son los que en la práctica médica matan a las personas y en la dirección quiebran a las empresas”.

La fórmula para amalgamar la intuición con el análisis es hacer una combinación de ambas, la primera es utilizada como conductor de las propuestas por los participantes del taller, la segunda es requerida para analizar el peso absoluto o relativo de cada elemento del FODA para calificarlo.

El diagnóstico interno consiste en determinar las Fortalezas y Debilidades del ámbito administrativo del Poder Judicial, como se indicó se requiere organizar un taller con la mayor cantidad de ejecutivos de la institución, para hacer un análisis exhaustivo de la posición interna y constituir un preámbulo de la declaración estratégica, a este proceso se le conoce como auditoría interna.

La costumbre es realizar el ejercicio con el diagnóstico FODA igual al plan corporativo del Poder Judicial, sin embargo, ahora se propone un modelo evolucionado del FODA clásico conocido como FODA ejecutivo, denominado así por la valoración recibida por cada participante en el taller de planificación, este nuevo enfoque de calificación requiere practicar un ejercicio tomando como base el marco estratégico, ya que en este se encuentran factores en los que la empresa debe sobresalir para ser exitosa. Los *factores claves para el éxito* son vinculantes e indispensables para el negocio, de hecho sin ellos no es posible que el ámbito administrativo tenga éxito.

Determinados los factores claves para el éxito se redactan y se hacen del conocimiento a todos los integrantes del grupo, se pasa a un proceso de calificación riguroso para identificar cuál es fortaleza y cuál la debilidad. Esta es una tarea de ponderación que requiere de ayuda de software como hojas de

cálculo y sobre todo tener consenso entre los participantes para evaluar de forma precisa.

La aplicación del cuadro de mando integral en el diagnóstico interno consiste en ubicar cada factor clave para el éxito de acuerdo con las perspectivas del mapa estratégico: Clientes, Financiera, Procesos y Aprendizaje con la intención de dibujar líneas relacionadas entre sí para identificar la causa y el efecto si/entonces de los factores claves para el éxito en cada perspectiva. De esta forma se siguen atesorando insumos del Cuadro de Mando Integral que describen la estrategia desde los primeros intentos en el proceso.

En el diagnóstico externo se analizan las oportunidades y amenazas del entorno, no es una tarea como la realizada al establecer los factores claves para el éxito, más bien el proceso consiste en predecir lo más cercano posible el futuro de la empresa; lógicamente es una tarea de extrema responsabilidad para los responsables, ya que la visión de futuro que tienen los ejecutivos es provinciana y se requiere dedicar varias horas de academia para ir tomándole el pulso a los factores externos. Es posible encontrar información valiosa en periódicos, revistas y expertos externos pueden aportar indicadores que son de riqueza práctica para tomar la decisión de conceptualizar las oportunidades y amenazas del entorno.

Según David, las *fuerzas externas* se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas.

Las fuerzas *económicas* se representan por el comportamiento de la economía doméstica y global, estos cambios afectan directamente la institución en temas como devaluación, inflación entre otros. *Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales*. Es importante considerar los emigrantes de otros países que escogen a Costa Rica como destino y demandan servicios de justicia para los cuales el ámbito administrativo requiere estar preparado. *Fuerzas políticas, gubernamentales y legales*. Los proyectos de ley sobre asignación presupuestaria del Poder Judicial, son prioridad para este ámbito. *Fuerzas tecnológicas*. Los sistemas de información gerencial que ha establecido el Poder Judicial han permitido realizar trámites más expeditos, los cambios tecnológicos deben ser monitoreados en este proceso. *Fuerzas competitivas*. La percepción de los servidores del Poder Judicial se sustenta en que no hay competencia en justicia con otra institución dentro de Costa Rica, lo cual es correcto; pero eso no significa que por medio de la rendición de cuentas se determine cómo se encuentra en relación con los otros poderes de la república, esta es una competencia sana donde la prioridad es la rendición de cuentas.

Se recomienda que los participantes en el proceso seleccionen una lista definitiva con factores externos, posteriormente los califiquen para determinar cuáles son oportunidades y cuáles amenazas.

Superado el proceso de construcción del marco estratégico, definidos los factores claves para el éxito y la evaluación externa, los ejecutivos se encuentran en una posición ideal para proponer los objetivos y temas estratégicos que promueva al ámbito administrativo en una posición ideal esperada para el próximo quinquenio. Este paso es denominado presentación de la estrategia. Para lo cual se desarrolla un *listado de estrategia, calificación de la estrategia y selección del objetivo estratégico*.

Para preparar el *listado* de estrategias es necesario presentar una matriz que relacione los factores claves para el éxito y el entorno de la empresa, con las acciones que se requieren para mejorar la posición actual del ámbito administrativo del Poder Judicial.

En la calificación de las estrategias se pretende discriminar por prioridad y posibilidad, de esta forma las acciones se jerarquizan para mejorar el panorama de factibilidad.

Una vez superada esta etapa se encuentra en la condición de proponer el llamado binomio por muchos autores estrategias, consiste en asignar una estrategia a cada objetivo, ambos relacionados. Se pretende crear sinergia entre estrategia y objetivo ya que son vinculantes e incluyentes, hay que considerar que la estrategia se subordina al objetivo.

Es necesario que los objetivos contengan características indispensables que se puedan: alcanzar, medir, y realizar, se pretende que sean estratégicos, o sea que se deriven de procesos ejecutivos de medición como los propuestos a lo largo de este trabajo.

El nivel que alcanza la estrategia para el ámbito administrativo del Poder Judicial, se define como la plataforma que se encarga de las labores de gerencia para que los profesionales en derecho puedan llevar a cabo su valiosa labor de servicio público al pueblo de Costa Rica denominada administración de justicia.

Se requiere identificar las variables de los factores claves para el éxito, para considerarlos en la formulación del binomio; este proceso consiste en identificar los aspectos cuantificables que se encuentran intrínsecos en los factores claves para el éxito, es importante dibujar cada variable de los factores claves para el éxito en el mapa estratégico.

Este es el punto más importante del proceso de planteamiento de la estrategia, donde se analizan las variables de los factores claves para el éxito de acuerdo con el mapa estratégico, la idea es cuestionar la situación de cada variable en la posición actual para proyectar en el futuro el nivel deseado de acuerdo con el plan estratégico corporativo y el requerido por el ámbito administrativo del Poder Judicial.

La importancia de la formulación de la estrategia consiste en una tarea sistematizada, que involucra a la mayoría de los ejecutivos del ámbito administrativo del Poder Judicial, este proceso utiliza simultáneamente la intuición y el análisis durante la formulación. Finalizada esta fase el proceso continúa y se debe trasladar a la implantación de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral acompaña este proceso por medio de la construcción del mapa estratégico. Según Brenes. L. (2004. P: 103). Kaplan y Norton. "El mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. La relación de causa efecto de este diseño constituye las hipótesis de la estrategia".

Otro aporte interesante del cuadro de mando integral es el control estratégico que se formula en esta etapa, en adelante se considera el cimiento ejecutivo del avance de cada binomio. Se logra a través de los indicadores e

inductores, los primeros definidos como el control histórico del objetivo, su principal limitación es precisamente que los resultados se miden con base en datos históricos como los estados financieros y no es posible determinar lo concerniente al futuro. Para la estrategia se utiliza un inductor o causa de estrategia que identifique las acciones tácticas de corto plazo. Tanto el inductor como el indicador son recursos presentes en esta instancia del proceso y se mantienen hasta el final.

Segunda fase, *la implantación de la estrategia* referente a este proceso nos indica David (2003. P. 235). Harry Truman. “Pobre Ike; cuando él era general, daba una orden y era cumplida. Ahora estará sentado en esa oficina, dará una orden y nadie la cumplirá”.

La máxima en la vida cotidiana es hacer bien las cosas desde el principio y al finalizar la jornada el éxito es inevitable, así las cosas si en el proceso de formulación propuesto se siguen atendiendo las prácticas de cuantificación requeridas la implantación de la estrategia se tornaría tenue y realizable un día después de propuesta la estrategia, esto sucede en la vida académica no en la práctica ejecutiva ya que es un proceso que involucra un gasto de recursos considerable. Los estrategas a menudo dan mayor validez a los directivos que luchan por alcanzar ferozmente los objetivos con éxito, que a las empresas que contratan consultores internacionales para que elaboren el mejor plan

estratégico donde la inspiración filosófica se desborda en retórica, se considera un éxito mayor alcanzar el plan que planear y no hacer lo propuesto.

Es importante recordar que en esta instancia de planificación se pueden hacer cambios para mejorar la estrategia, estos cambios deben responder a aspectos internos y externos previamente identificados por los directivos y los jefes de departamento. Los cambios son asumidos con responsabilidad por que a través de la planificación la flexibilidad es requisito indispensable.

Algunos aspectos importantes a considerar por el ámbito administrativo en la implantación de la estrategia son los siguientes: *El plan táctico o plan anual operativo*, es la base para hacer operativa la estrategia, en él se encuentra resumida la forma en que los diferentes departamentos del ámbito administrativo del Poder Judicial colaboran con cada tema estratégico por medio de objetivos anuales, estos a su vez deben contener metas, indicadores, actividades y responsables de materializar las estrategias para proyectar el ámbito a la posición deseada. Debe contener un resumen de las prioridades por departamento. El plan táctico es una propuesta ideal de trabajo para cada colaborador y jefe de departamento.

Políticas de la empresa: las políticas representan la forma como las empresas definen o modelan su ambiente laboral para alcanzar las estrategias

propuestas. Dentro de las políticas se encuentran inmersas las directrices para alcanzar la labor estratégica, estas son un vehículo para mejorar e impulsar las capacidades de cada funcionario. Un ejemplo de políticas orientadas a la estrategia consiste en hacer talleres constantes de monitoreo de la estrategia.

Asignación de recursos: esta tarea se orienta de acuerdo con las prioridades identificadas en el plan estratégico propuesto para el ámbito administrativo, es indispensable dirigir los escasos recursos asignados por ley de la República a las dolencias estratégicas ordenadas por prioridad de acuerdo con el peso de cada grupo de interés. Por lo general el plan táctico es el que acompaña el proceso de asignación de recursos.

Dirección de Conflictos, los procesos de cambios propuestos como el nuevo modelo de dirección estratégica generan conflictos entre los colaboradores, esto sucede a nivel de departamento en el sentido que existen intereses creados por parte de cada jefe de departamento en la forma de administrar los procesos para lograr su estrategia. Como la organización es un sistema lo que hace un departamento repercute en otro de forma positiva o negativa, este tipo de situaciones son las que corresponde administrar.

La importancia del Cuadro de Mando Integral en la implementación, radica en entender cómo nace la estrategia por medio de la historia relatada a

través de los mapas estratégicos, comprender desde el génesis la estrategia facilita la puesta en marcha, de manera que los colaboradores puedan administrar lo conocido y no lo desconocido que genera incertidumbre.

Después de la formulación e implementación de la planificación estratégica, los directivos se encuentran ansiosos para evaluar los resultados, la evaluación permite determinar si el plan estratégico ha rendido sus frutos. En este apartado las expectativas e incertidumbre que viven los ejecutivos son desmesuradas y lo ideal es tener nota alta por cada objetivo y estrategia.

Tercera y última fase de la dirección estratégica. *Evaluación de la estrategia*: recordemos que la calificación que recibe la estrategia responde a formulaciones de largo plazo desarrolladas en el día a día, si las estrategias no se están cumpliendo el ámbito administrativo del Poder Judicial sufriría consecuencias negativas para la posición deseada a nivel corporativo, el castigo recibido es relativo a lo que se dejó de hacer. Este aspecto debe considerarlo el ámbito administrativo antes de calificar. Es necesario que exista un balance entre lo que se controla para no excederse al hacerlo, la rigidez de calificación en ocasiones crea reacciones negativas y evasión de los controles para alcanzar a toda costa lo importante, la calificación requiere de constancia y no de periodicidad.

La evaluación de la estrategia puede tomar dos matices interesantes para finalizar el ciclo. Es un hecho que el Cuadro de Mando Integral se manifiesta en el ocaso, de igual forma se pueden aplicar medidas tradicionales para determinar el cumplimiento.

Una *forma tradicional de calificación*, consiste en comparar los resultados propuestos con los reales para determinar desviaciones importantes en el rendimiento de la organización, podrían considerarse a favor o en contra de acuerdo con el avance de cada uno.

El aporte del *Cuadro de Mando Integral* en la evaluación de la dirección estratégica, consiste en calificar el grado de avance de los indicadores de efecto que acompañan a los objetivos y los inductores de causa que se identifican para cada estrategia. Como se mencionó este es un proceso continuo que debe establecer reuniones de monitoreo constantes y definidas.

Una vez calificada la estrategia se deben considerar las *medidas correctivas*, las desviaciones del entorno, los gustos y preferencia de los grupos de interés los que obligan a los directivos a buscar medidas para retomar el camino de acuerdo con la filosofía estratégica. Este proceso es de mucha responsabilidad porque se modifica o elimina una estrategia, de acuerdo con los requerimientos de la dirección o gerentes de nivel medio.

Para finalizar se requiere tomar en consideración las contingencias desde la formulación de la estrategia hasta su evaluación, estas se definen como eventos negativos que afectan directamente los objetivos de la organización. Las contingencias deben evaluarse para el diagnóstico interno y externo en condiciones favorables y desfavorables, ambas son susceptibles de riesgos. Por ejemplo, la declaración de riesgos es igual para las fortalezas que para las debilidades, en las mismas condiciones para oportunidades y amenazas.

Se presenta el modelo de dirección estrategia para el ámbito administrativo del Poder Judicial, este ofrece un panorama ejecutivo indispensable, la lectura es liviana, su contenido resume la necesidad manifiesta de aplicar las mejores prácticas de dirección empresarial al soporte administrativo del tercer poder de la República de Costa Rica.

El proceso de planificación estratégica del ámbito administrativo del Poder Judicial, cumple con el ciclo estratégico, sin embargo, se diferencia de esta propuesta por que se incluyen aspectos de dirección contemporánea como: **auditoria interna**, por medio de los Factores Claves para el éxito, **auditoria externa**, mediante las cinco fuerzas del ambiente; y por último la grata compañía del **Cuadro de Mando Integral**, con tres aportes esenciales: a:

relata la historia de la estrategia, b: comunica la estrategia a todos los niveles de la organización y c: ofrece control sobre la estrategia.

Compendio.

El Poder Judicial formuló su planeación estratégica corporativa por medio del diagnóstico interno tradicional FODA para el quinquenio 2007-2011, adicionalmente, se desarrollaron los planes para Defensa Pública, Ministerio Público, el OIJ diseñó el suyo.

La estructura organizativa del Poder Judicial y su cultura organizacional son los principales factores en contra para cambiar la planificación estratégica del ámbito administrativo del Poder Judicial. Se requiere de un proceso conjunto de fuerzas y mentalidades abiertas para dirigir y orientar los destinos requeridos de la administración estratégica, el líder del proceso es el llamado a impulsar y propiciar el cambio de planificación.

Las técnicas tradicionales aplicadas para la dirección estratégica del ámbito administrativo han aportado solidez al sistema en tanto que existe un marco estratégico, hay presencia de los demás componentes del proceso de planeación, sin embargo, este se orienta a definiciones ambiguas donde se

presta mayor importancia a la intuición más que al análisis profundo que combina variables relativas y absolutas.

La propuesta presentada es un modelo contemporáneo de dirección, acompañado desde sus inicios con el Cuadro de Mando Integral, este último es una herramienta vinculante e incluyente en el proceso.

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas indispensables: la primera es la *formulación* de la estrategia, la segunda es la *implantación* y la tercera es la *evaluación*, cada una con características propias donde el éxito es una cadena de relaciones durante el ciclo de dirección estratégica.

El cuadro de mando integral es la herramienta básica que acompaña los inicios desde el marco estratégico. En ese sentido el cuadro de mando integral describe y comunica de forma oportuna a los clientes internos y externos la misión y visión, por medio de los mapas estratégicos. Otro aporte interesante del cuadro de mando integral son los indicadores de efecto para cada objetivo y un inductor de causa para cada estrategia.

En la etapa de *formulación*, se introduce el concepto de *Diagnóstico interno ejecutivo*: Esta es una versión mejorada del FODA, consiste en determinar con claridad los factores claves para el éxito de acuerdo con la

declaración del marco estratégico, el ejercicio consiste en calificar cada factor clave para el éxito de acuerdo con el desempeño en Fortaleza o Debilidad. A este proceso también se le conoce como auditoría interna. Es importante determinar las variables de las que depende cada factor.

El *diagnóstico externo*, consiste en visualizar los factores del entorno para determinar las Oportunidades y Amenazas de acuerdo con diferentes fuerzas, entre ellas las económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas, fuerzas competitivas.

Declarado el marco estratégico y los factores claves para el éxito, se requiere formular la estrategia. En esta etapa es recomendable regresar al diagnóstico interno y externo para proponer los objetivos y la estrategia que catapulte el ámbito administrativo del Poder Judicial a una posición mejorada respecto a la actual.

La construcción del mapa estratégico por cada factor clave para el éxito debe diseñarse de acuerdo con las cuatro perspectivas a saber: clientes, financiera, procesos y aprendizaje, esta es una opción que amplía el panorama de la situación actual en relación con los grupos de interés a los que sirve el ámbito administrativo del Poder Judicial.

La segunda etapa del proceso de dirección es la *implantación* de la estrategia, consiste en darle vida a lo planeado en cada uno de los departamentos del ámbito administrativo, para ello se utiliza el plan táctico o plan operativo anual. Además de considerar una serie de aspectos tales como:

Las *políticas* de la institución, para orientar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos y metas propuestos, estas deben ser claros en su contenido

Asignación de *recursos*, deben asignarse de acuerdo con las prioridades definidas en cada departamento, estas se encuentran estrechamente relacionadas con el plan estratégico.

Dirección de *conflictos*, para implementar la estrategia es posible que existan conflictos normales dentro del ámbito administrativo del Poder Judicial entre departamentos por que las metas y objetivos de un departamento puede ser que se relacionen con otro y esto genere divergencia entre ambas partes, estos conflictos se le debe atender con prontitud.

El cuadro de mando integral en la etapa de la implementación se manifiesta por medio de la presentación de los mapas estratégicos desde el marco estratégico hasta la formulación de objetivos y estrategia.

La última fase de la dirección estratégica es la *evaluación*, en ella los ejecutivos pueden calificar si se cumplió o no la estrategia formulada e implantada. El aporte del cuadro de mando integral en este proceso se relaciona directamente con la calificación del avance de indicadores e inductores.

Bibliografía.

Brenes, Bonilla, Lizette. Dirección estratégica para organizaciones inteligentes.

1. ed. San José. Editorial EUNED, 2004.

Francés, Antonio. Estrategias y Planes para la empresa utilizando el Cuadro de Mando Integral. I ed. México. Pearson Educación de Mexico S.A. de CV. 2006.

Fed, R. David. Conceptos de administración estratégica. 9. ed. México. Pearson Educación. 2003.

Jhonson, Gerry. Scholes, Kevan. Whittington, Richard. Dirección estratégica. 7 ed. Madrid. Pearson education S.A. 2006.

Jofré Vartanian, Arturo. Enfoques gerenciales modernos. I ed. San José. Ediciones Delphi de Costa Rica, S.A. 2005.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. 1era ed. Barcelona. Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral. 1era ed. Barcelona. Gestión 2000.

Sitio en Internet.

<http://www.poder-judicial.go.cr/> (Consultada 26 de abril 2007)

Entrevista de contacto regional.**Perfil del contacto.****Nombre:** Erick Juárez.**Empresa donde labora:** Poder Judicial, Guatemala.**Puesto que desempeña:** Juez Penal.**Correo electrónico:** erickje150@gmail.com

Re: RV: Consulta.

De: ERICK JUAREZ <erickje150@gmail.com>

Fecha: Jueves, Mayo 10, 2007 11:23 am

A: [Jairo José Alvarez López](mailto:jairo.alvarez@poderjudicial.go.cr)jalvarezl@poderjudicial.go.cr , jjal@costarricense.cr

Estimado Jairo, la ve el documento, puedo sintetizar los datos en los siguientes apartados:

a. La experiencia de Guatemala es diferente, no se utiliza la metodología de planificación estratégica, como tampoco se planifica sobre la base de los datos o información relevante del año o años anteriores; en ese contexto, lo que existe es una unidad de planificación del organismo judicial, que de forma permanente tiene a su cargo establecer las acciones del OJ durante 1 año, con el correspondiente seguimiento; en su elaboración no se consultan a los jueces

ni asistentes administrativos, ya que toman como punto de partida los proyectos que vienen en rezago y le dan seguimiento, así como la continuidad de aquellos que ya están funcionando, sin evaluaciones puntuales sobre su bueno o mal resultado. en muchas ocasiones la planificación responde más a propuestas u "ocurrencias" de magistrados de la Corte Suprema, y las propuestas de cooperación internacional.

b. Basta señalar que una planificación estratégica se dio en el año 97 dentro del proyecto de "modernización del organismo judicial", que abarcó 5 ejes fundamentales, con sus correspondientes programas y proyectos, que luego se han ido fortaleciendo o desapareciendo; aún y cuando ello sea así, no tiene carácter de permanencia, pues responde a proyectos con donaciones puntuales, por lo que actos propios, seguimiento, apoyo, evaluación de rendimiento y otros tantos temas, así como cobertura, acceso, servicio de alta calidad, requerimientos de herramientas de soporte para la mejora judicial no existen.

c. El conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y acciones que deben conocerse para planificar estratégicamente no se da en el OJ de Guatemala, como se indicó, pasa más por la simple reflexión abstracta y en consecuencia los resultados son negativos en muchos casos.

d. En cuanto a las intenciones de planificar, como se ha indicado si existe una unidad de planificación el OJ, sin embargo la planificación estratégica y el desarrollo de los FODA no es aplicable en tal unidad; además, se considera que la planificación debe responder a las necesidades y requerimientos del poder judicial en su conjunto, como en niveles propios de cada jurisdicción o judicatura, a efecto de detectar y aportar en las debilidades que no le son comunes a otros lugares. Aunado a ello, esto permite prestar un mejor servicio, que es el fin último del poder judicial.

e. En cuanto a la opinión del modelo, considero que es el propuesto en CR, que es interesante porque apuesta a acciones a largo, mediano y corto tiempo, teniendo una ruta definida para la obtención de los objetivos establecidos; sin embargo, debe considerarse la planificación estratégica local y regional, vinculada directamente al presupuesto participativo con el objeto de hacerla eficiente y eficaz.

Saludos.

Erick Juárez

Guatemala

On 5/8/07, **Jairo José Álvarez López** <jalvarezl@poder-judicial.go.cr> wrote:

Muy agradecido Don Luis Guillermo.

Buenos días estimado Erick. Gracias por atender.

Adjunto la entrevista, más que todo es compartir experiencias a nivel de planificación estratégica con el ámbito administrativo dentro del Poder Judicial de Guatemala.

Su servidor. A la vez pongo a su disposición mi cuenta de correo electrónico personal jjal@costarricense.cr .

Lic. Jairo J. Álvarez López.

Administrador. Tribunales de Nicoya.

Presentación.

La entrevista regional solicitada por el Sistema estudios de Postgrado de la UNED, consiste en compartir experiencias con expertos de la región centroamericana, en esta oportunidad la entrevista es para el Trabajo Final de Graduación, denominado **“Dirección Estratégica para el ámbito administrativo del Poder Judicial”**. Lo que se pretende con el presente es que el ámbito administrativo del Poder Judicial de Costa Rica planifique para el

quinquenio 2007-2011 utilizando las mejores prácticas contemporáneas de dirección estratégica y como base el Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan, que consiste en un modelo de planificación y gestión administrativa.

Proceso de planificación ámbito administrativo Poder Judicial.

El Poder Judicial definió su plan estratégico para el quinquenio 2007-20011 por medio de la empresa consultora Chilena Invertec, este consistió en utilizar la herramienta FODA como diagnóstico y la técnica DHELPI para llegar a consenso con talleres que involucraron a 1000 funcionarios de los 8000 que existen en total. De esta manera el plan corporativo aprobado por corte es una sombrilla que debe guiar la formulación de la planeación estratégica del ámbito administrativo del Poder Judicial. La norma es que el proceso de planeación estratégica para el ámbito administrativo utilice el mismo modelo que el plan corporativo, sin embargo, se pretende utilizar las mejores prácticas de dirección estratégica iniciando con el marco estratégico como base, con un FODA ejecutivo (por medio de los factores claves para el éxito), posteriormente se implementa con el cuadro de mando integral para definir la estrategia y los objetivos estratégicos.

Después de esta breve explicación mucho agradecería compartir la experiencia de planificación para el sector Administrativo del Poder Judicial en su país, para

conocer cómo es la formulación del plan?, las semejanzas y diferencias con el modelo costarricense, además si existe la intención de planificar con el Cuadro de Mando Integral?, y qué opinión le merece ese modelo?.

De: Luis Guillermo Rivas Loáiciga

Enviado el: Lunes, 07 de Mayo de 2007 17:50

Para: ERICK JUAREZ

CC: Jairo José Alvarez López

Asunto: RE: Consulta.

Jairo vea la contestación de Erick, olvidaba decirle que es un juez penal de Guatemala, ahora como con estos medios los tiempos y las distancias no existen, es necesario decirlo, así es que aproveche y que le vaya bien. Muchas gracias Erick, muy amable, muy agradecido.

Luis Guillermo Rivas Loáiciga

Magistrado Sala Primera de la Corte

Tel/Fax 295-4919

De: ERICK JUAREZ [mailto: erickje150@gmail.com]

Enviado el: Lunes, 07 de Mayo de 2007 05:39 p.m.

Para: Luis Guillermo Rivas Loáiciga

Asunto: Re: Consulta.

Hola estimado Luis, es un gusto saludarte, deseando que estés bien y te vaya super.

Claro, con gusto, dile que me envíe del documento y se lo regreso a la brevedad posible, estaré a la espera.

saludos y abrazos.

att.

Erick Juárez

On 5/7/07, **Luis Guillermo Rivas Loáiciga** <_lgrivas@poder-judicial.go.cr> wrote:

Erick cómo le va: podría ayudarle a Jairo a contestarle este cuestionario para que complete su trabajo de investigación. Se que su trabajo como juez, investigador y profesor podría satisfacer los requerimientos de Jairo. Jairo es

administrador del segundo circuito judicial de Guanacaste que es la provincia del Pacífico Norte de Costa Rica. Muchas gracias y saludos.

Luis Guillermo Rivas Loáiciga

Magistrado Sala Primera de la Corte

Tel/Fax 295-4919

De: Jairo José Alvarez López

Enviado el: Lunes, 07 de Mayo de 2007 04:50 p.m.

Para: Luis Guillermo Rivas Loáiciga

Asunto: RV: Consulta.

Buenas tardes D. Luis.

Le escribo para saber si me puede ayudar, estoy haciendo mi trabajo final de graduación de la maestría en administración de negocios de la UNED esta tiene una acreditación regional en el (C4) Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Honduras por lo que solicitan incorporar una entrevista de cómo se trabaja en un lugar de estos en relación con CR, mi trabajo lo he titulado "Dirección Estratégica para el ámbito administrativo del Poder Judicial", por eso le solicité

colaboración a D. Alfredo para saber si por su medio me ayudaba a contactar a alguna persona que trabaje para el PJ de estos países y compartir experiencias, pero pareciera que se le han complicado las cosas como lo observa en el correo.

Esta situación me preocupa por que solo tengo esta semana para terminar el trabajo y la entrevista es lo único que me hace falta, de casualidad usted conoce alguna persona en la región que me pueda ayudar a contestar un par de preguntas relacionadas con el tema?, de verdad que le agradecería mucho. Puede ser una persona que trabaje en un Poder de la república en Centroamérica pero que haya participado del proceso de planificación a nivel del ámbito administrativo.

Saludos. Jairo J.