

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA JUDICIAL

(UR-0122)

RESUMEN EJECUTIVO

Prestatario:	República Oriental del Uruguay		
Garante:	República Oriental del Uruguay		
Agencia ejecutora:	Suprema Corte de Justicia (SCJ)		
Monto y fuente:	BID: (OC)	US\$	6.125
(miles)	Local:	US\$	2.625
	Total:	US\$	8.750
Términos y condiciones:	Plazo Amortización:	25	Años
	Período de Gracia:	5	Años
	Desembolso:	5	Años
	Tasa de Interés:	Variable	
	Inspección y vigilancia:	1.00	%
	Comisión de crédito:	0.75	%
	Moneda:	Dólares de los Estados Unidos	
Objetivos:	<p>El objetivo general del Programa es mejorar los servicios judiciales en Uruguay, reflejándose en la percepción de los usuarios sobre los mismos. Los objetivos específicos perseguidos son: (i) mejorar la calidad y productividad de los servicios administrativos del PJ (DGSA, DPP, SL); (ii) fortalecer la gestión de la SCJ y descongestionar las tareas administrativas no sustantivas; y (iii) disminuir el plazo de tramitación de los expedientes judiciales en los despachos piloto ajustándolo a los tiempos establecidos en las normativas procesales</p>		
Descripción:	<p>Para alcanzar los objetivos específicos de la operación, se ha diseñado un Programa con tres proyectos: (i) reorganización y fortalecimiento de la gestión administrativa (US\$ 1.5 millones); (ii) fortalecimiento de la gestión de la Suprema Corte (US\$ 0.9 millones); y (iii) mejora del servicio en tribunales y juzgados (US\$ 4.1 millones).</p> <p>El proyecto de reorganización y fortalecimiento de la gestión administrativa incluye: (i) la introducción, construyendo sobre la reciente experiencia de preparación del presupuesto 2000-2004, de la planificación estratégica en el Poder Judicial; (ii) el rediseño y fortalecimiento de la estructura organizacional de los servicios de administración del Poder Judicial; y (iii) el fortalecimiento de las</p>		

capacidades y actitudes de los recursos humanos para una gestión por resultados, incluyendo el diseño y la puesta en marcha de un programa de capacitación en gestión para funcionarios de la DGSA y el rediseño del sistema de evaluación de desempeño individual del personal del Poder Judicial.

El proyecto de fortalecimiento de la gestión de la Suprema Corte incluye: (i) la descongestión de las funciones administrativas de la SCJ, incluyendo una revisión de la estructura funcional, la delegación a instancias inferiores de carácter administrativo, y la simplificación e informatización de procedimientos; (ii) el fortalecimiento de la Secretaría Letrada de la SCJ, revisando su estructura funcional a fin de cimentarla en las competencias propias de su rol de apoyo directo a la SCJ y sustraerle funciones administrativas no esenciales a su más importante labor; rediseñando los procesos y la estructura organizativa de apoyo, y analizando la delegación funcional en las Subsecretarías y la coordinación con la DGSA; (iii) el mejoramiento de los sistemas de información al interior de la SCJ incluyendo al menos los sistemas de gestión de expedientes administrativos, de gestión de títulos y juramentos, de seguimiento de informes penales, de elaboración de sentencias, de gestión de casos al interior de la SCJ; y de jurisprudencia, ampliando éste último con las sentencias de los tribunales de apelaciones y las bases de datos de “acordadas” de la SCJ; y (iv) la creación de la División de Auditoría Interna, englobando dos Unidades: la Auditoría Económico-Financiera y la Auditoría Administrativa.

El proyecto de mejora del servicio en tribunales y juzgados incluye el diseño detallado y la implantación de un plan piloto de modernización de los despachos judiciales. El plan piloto incluiría: (i) el diseño, desarrollo e implantación de un sistema de identificación única de los procesos judiciales a lo largo de su vida procesal; (ii) la simplificación de procesos y trámites, apoyándose en la normalización de documentos y resoluciones; (iii) el desarrollo de un sistema de gestión y seguimiento de casos informatizado, por materia y por despacho; (iv) la implantación del sistema de gestión y seguimiento de causas en 50 despachos y la preparación de una propuesta de extensión al resto de los despachos judiciales; y (v) el desarrollo de un plan de ambientación del cambio y de capacitación de jueces, actuarios y funcionarios judiciales para la totalidad del sistema judicial.

**Estrategia del
Banco en el país y
sector:**

En armonía con la política económica del Gobierno y con la Octava Reposición de Recursos, la Estrategia del Banco en Uruguay, tiene como objetivo central apoyar los programas de desarrollo y las políticas del gobierno para el quinquenio 2000-2004, orientadas a lograr un crecimiento sostenido con estabilidad que permita mejorar la equidad social. En este contexto, la Estrategia del Banco se concentrará en tres áreas. En el área de **competitividad e integración regional**, el Banco apoyará las iniciativas que aumenten la competitividad y la inversión privada, sobre la base de una producción orientada a la exportación y sustentada en sus ventajas comparativas y la incorporación de tecnologías modernas. En el área de **Modernización del Estado y gobernabilidad**, el Banco apoyará el proceso de transformación del Estado destinado a reducir su peso en la economía; aumentar su eficiencia y eficacia, racionalizar y focalizar su intervención; y disminuir su incidencia en la producción nacional de bienes y servicios. En el área de **Bienestar y equidad social** se buscará el incremento de la equidad y la incorporación de los grupos más vulnerables al proceso de desarrollo y a una mejor calidad de vida.

Entre los años 1995 y 1998, el Programa de Fortalecimiento de las Areas Sociales (préstamo 811/OC-UR) financió la realización de estudios y diagnósticos del sistema judicial, que sirvieron para determinar eventuales áreas de apoyo. Este financiamiento del Banco permitió iniciar la preparación de las primeras etapas del presente Programa, hasta la aprobación, en marzo de 1999, de una operación individual dentro de la Facilidad para la Preparación de Proyectos (1168/OC-UR), por un monto de US\$ 830.000 y que actualmente se encuentra en proceso de ejecución.

Si bien los problemas de fondo del Poder Judicial hacen referencia principalmente a la lentitud de los procesos y a la gestión de los despachos judiciales, abordarlos adecuadamente obliga, en forma previa, a reforzar y modernizar el aparato administrativo y gerencial y avanzar cautelosamente en la modernización de los despachos.

La instalación masiva de nuevas tecnologías y la implantación generalizada de nuevos procesos, modelos de organización y procedimientos de gestión de despachos tendría bajas probabilidades de éxito sin: (i) un aparato administrativo capaz de responder adecuadamente; (ii) una transformación que modifique gradualmente esquemas de trabajo y organización profundamente arraigados; y (iii) una definición final sobre la reforma procesal penal. Es importante asegurar una secuencia adecuada de actividades que se ajuste a la capacidad del sistema de asimilar el cambio.

La estrategia del Programa para apoyar el proceso de modernización del Poder Judicial se basa, consecuentemente, en

abordar gradualmente la modernización de la administración y en ambientar un programa de reforma de la gestión de los despachos.

Revisión social y ambiental:

El Programa no tiene impactos ambientales directos.

Beneficios:

El Programa tendrá dos grandes grupos de beneficios directos: el mejoramiento de la capacidad institucional, gerencial y técnica del PJ y la iniciación de la modernización de la gestión de despachos judiciales y el consiguiente mejoramiento del servicio al usuario. La conformación de un marco institucional modernizado para el Poder Judicial del Uruguay permitirá contar con una dinámica administrativa y gerencial más eficaz y eficiente. Este mejoramiento institucional permitirá sentar las bases para afrontar retos mas complejos en el futuro, tales como la implantación exitosa de una eventual reforma al Código de Procedimiento Penal. La introducción de sistemas modernos de administración deberá elevar la eficiencia en el uso de los recursos del PJ. La liberación del tiempo de los Ministros, magistrados y jueces de labores meramente administrativas les permitirá dedicar más tiempo a labores propiamente jurisdiccionales.

El Programa permitiría sentar las bases para combatir el retraso y la congestión judicial, fortaleciendo la capacidad institucional y técnica del Poder Judicial y preparando a los distintos actores del sistema para un cambio institucional de largo plazo.

Finalmente, la mejora de los servicios judiciales impactará positivamente, mediante su efecto sobre el clima de inversión, en el crecimiento económico de mediano y largo plazo.

Riesgos:

El riesgo principal del Programa se relaciona con la resistencia al cambio que puede generar un Programa como el propuesto, particularmente en materia de diseño y procesos organizativos del aparato gerencial. Este riesgo se ve mitigado, por un lado, por el compromiso de las máximas autoridades judiciales con el proceso de cambio, y por otro, con el propio contenido y secuencia del Programa. Es importante anotar que con apoyo del Banco, la SCJ presentó, por primera vez un Presupuesto al Poder Legislativo preparado de acuerdo a técnicas modernas de presupuestación. Esta experiencia muestra la viabilidad de enfrentar el riesgo de resistencia al cambio con herramientas que viabilicen el trabajo en equipo. No obstante lo anterior, también se prevén acciones específicas de sensibilización al cambio y generación de consensos.

La debilidad de la gestión administrativa del Poder Judicial, que este Programa intenta atender, plantea riesgos de una lenta ejecución. Para mitigar este riesgo se ha apoyado la conformación y puesta en funcionamiento de la UCT durante el periodo de preparación del Programa.

Dado que la SCJ es un órgano colegiado, integrado por 5 ministros,

existe la posibilidad de que el actual consenso en torno al proceso de reforma se vea afectado en el futuro. Este riesgo se ha estado mitigando mediante la participación del Pleno de la Corte en las diferentes actividades relacionadas con el Programa y se buscaría minimizar con los acuerdos anuales mencionados anteriormente.

Condiciones contractuales especiales:

La SCJ deberá presentar, a satisfacción del Banco, previo al primer desembolso: (a) copia autorizada del convenio de ejecución que se suscriba entre la SCJ y la OPP y de la resolución de la SCJ, suscrita por sus cinco ministros, aprobando dicho convenio (P3.2); (b) creación y puesta en funcionamiento de la Unidad Ejecutora (P3.6); (c) creación y puesta en funcionamiento del Consejo Supervisor (P3.10); (d) evidencia de la selección y contratación de los tres Jefes de Proyecto (P3.6); y (e) evidencia de aprobación del primer Plan Operativo Anual (P3.28).

Clasificación del sector social y de la pobreza:

N/A

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna.

Adquisiciones:

La selección y contratación de servicios de consultoría y todas las adquisiciones previstas por el Programa deberán efectuarse siguiendo los procedimientos estándares del Banco para estos efectos. En el caso de que el monto de adquisiciones de bienes sea el equivalente de US\$350.000 o mayor, y cuando el monto de los contratos de los servicios de consultoría supere los US\$200.000, tales licitaciones y/o concursos deberán efectuarse a nivel internacional. En el Programa no se prevé el financiamiento de obras. Luego de transcurrido el primer año de ejecución y según la experiencia adquirida por el Ejecutor, el Banco podrá efectuar en forma ex-post y por muestreo las revisiones de contrataciones de servicios de consultores individuales por montos inferiores a US\$ 50.000 y de firmas consultoras por montos inferiores a US\$ 100.000.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Marco general

- 1.1 El gobierno del Uruguay persigue impulsar el crecimiento económico con equidad social, en el marco de un sistema que incentive la inversión privada y mejore la eficiencia y calidad de los servicios que presta el sector público. Para el logro de este objetivo, se busca garantizar la seguridad jurídica y mejorar la prestación de los servicios de justicia, a través, entre otros aspectos, del funcionamiento adecuado y eficiente del Poder Judicial.
- 1.2 El Uruguay es un país con una larga tradición jurídica y de respeto a las instituciones democráticas. El Poder Judicial (PJ) goza de independencia frente a los demás poderes del Estado y es reconocido por la honestidad en el ejercicio de sus funciones, respetándose la carrera judicial y garantizándose la independencia de los jueces, tanto interna como externa. Esta situación de independencia se refleja en el hecho que Uruguay es el país de la región con mejor imagen ciudadana de la justicia¹: cerca del 55% tiene mucha o alguna confianza en el Poder Judicial, frente a un 35% en el resto de la región. Por otro lado, el 48% de la población considera que hay igualdad ante la ley², porcentaje que es casi el doble que en los demás países de la región (en promedio un 25%).

B. El sistema judicial

1. Características y descripción general del sector justicia

- 1.3 Las principales actividades del sector justicia se centran en la función jurisdiccional del Estado que es ejercida por el PJ. Además del PJ, participan en el sistema de justicia otros poderes e instituciones. La siguiente tabla ilustra las principales funciones de las entidades que participan en el sector:

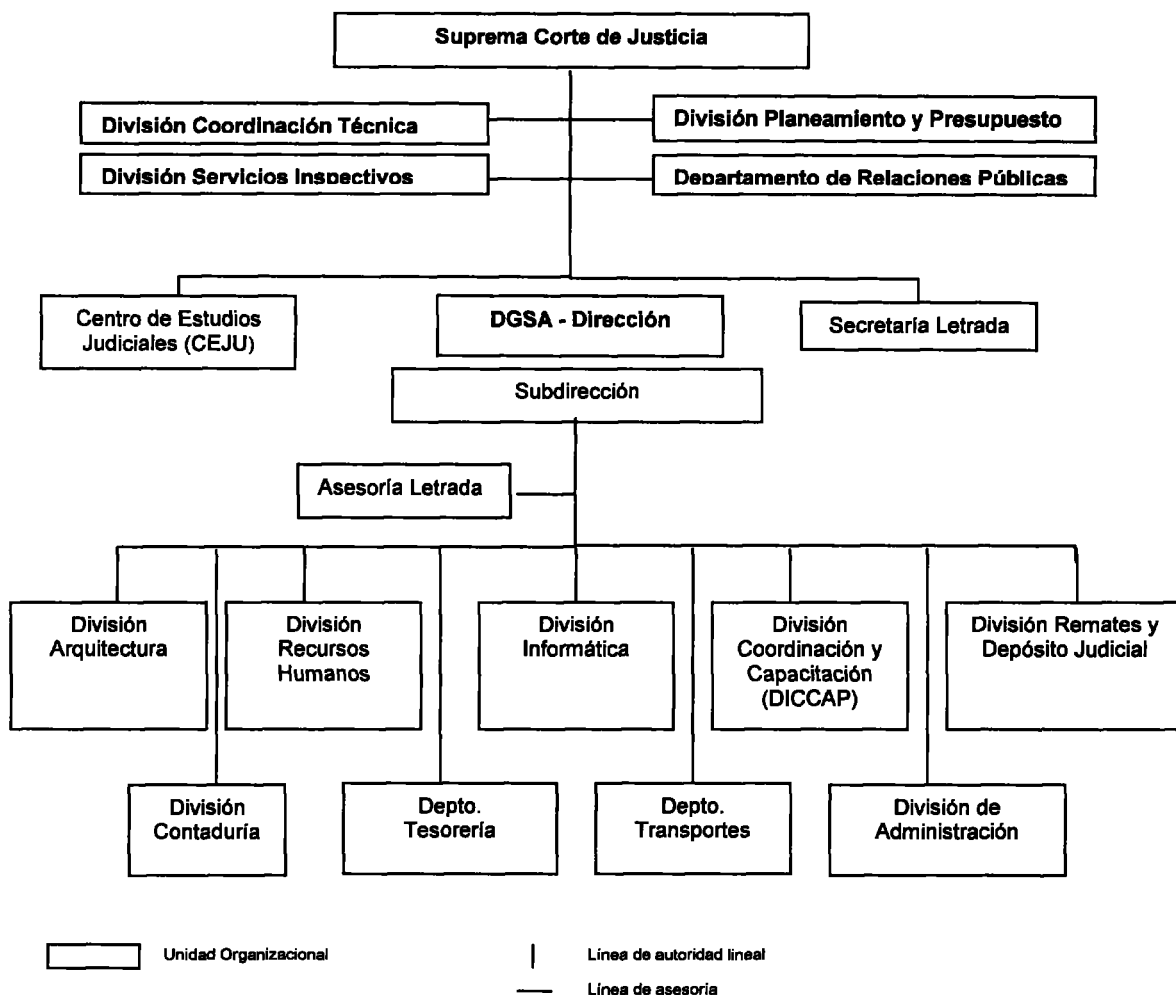
Poder Judicial	<ul style="list-style-type: none">• El Poder Judicial es ejercido por la Suprema Corte de Justicia y demás tribunales y juzgados del país• SCJ designa magistrados, jueces y funcionarios judiciales• Ejerce el control disciplinario de los jueces• Administra defensa pública y medicina forense
Poder Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none">• Designa fiscales (de Corte y letrados) y Procurador General de la Nación• Administra registros públicos• Administra policía nacional y sistema penitenciario• Presta, a requerimiento del PJ, el concurso de la fuerza pública
Poder Legislativo	<ul style="list-style-type: none">• Elige miembros Suprema Corte de Justicia, Corte Electoral y Tribunal de Cuentas• Establece tribunales por acto legislativo• Acusa (Cámara de Representantes) y juzga (Senado) violaciones a la constitución y otros delitos graves de jerarcas de los distintos poderes públicos
Corte Electoral	<ul style="list-style-type: none">• Conoce y aplica las penas de carácter electoral
Tribunal de Cuentas	<ul style="list-style-type: none">• Interviene en todo lo relacionado con la administración financiera del Estado
Tribunal de lo Contencioso Administrativo	<ul style="list-style-type: none">• Conoce de demandas de nulidad de actos de la administración pública
Tribunales Militares	<ul style="list-style-type: none">• Jurisdicción para delitos militares
Tribunales de conciliación y arbitraje	<ul style="list-style-type: none">• Centros de resolución de conflictos laborales

¹ Latinobarómetro, 2000

² Latinobarómetro, 1998

- 1.4 El Poder Judicial es ejercido por la Suprema Corte de Justicia (SCJ) y los demás tribunales y juzgados del país. Adicionalmente, está a cargo de las tareas de defensa pública, institución ampliamente prestigiosa en el país, y la medicina forense en materia penal. La constitución uruguaya le reserva al PJ un papel de importancia cardinal, otorgándole amplias facultades jurisdiccionales y de autogobierno. La Suprema Corte de Justicia está compuesta por cinco miembros elegidos por el Parlamento³, quienes a su vez, eligen a los ministros de tribunal de apelación y a los jueces.
- 1.5 La Suprema Corte de Justicia tiene, por disposición constitucional, la máxima responsabilidad jurisdiccional, así como la actividad de gobierno y superintendencia completa de la organización judicial:
- a) En el *ámbito jurisdiccional*, actúa como tribunal máximo de la República para conocer de los recursos de casación en todas las materias, revisa las decisiones de las instancias inferiores, ejerce el control disciplinario de los jueces y magistrados y el control de la constitucionalidad;
 - b) En el *ámbito administrativo* tiene la superintendencia completa de toda la organización judicial, lo que implica la designación de personal y la preparación y ejecución autónoma de su presupuesto.
- 1.6 El *ámbito jurisdiccional*, a cargo de la Secretaría Letrada Judicial, se encarga principalmente de apoyar la labor jurisdiccional propia de la SCJ como tribunal máximo y del trabajo administrativo -interno- de la misma, y de apoyar en la administración de la carrera judicial.
- 1.7 El *ámbito administrativo* tiene a su cargo la gestión gerencial del aparato judicial y cuenta con cuatro grandes áreas: la Dirección General de Servicios Administrativos (DGSA), la División de Planeamiento y Presupuesto (DPP), la Secretaría Letrada (SL) y la Dirección de Servicios Inspectivos.
- 1.8 Como se indica en el organigrama, la SCJ tiene una organización funcional. La Dirección General de Servicios Administrativos (DGSA) concentra la mayor parte de las funciones de administración del Poder Judicial. Entre sus funciones principales se encuentran prestar los siguientes servicios: (i) contabilidad; (ii) tesorería (recaudación y pago); (iii) adquisiciones y abastecimiento de bienes y servicios; (iv) diseño, construcción y mantención de bienes inmuebles; (v) servicios de apoyo informático; (vi) servicios de contratación, desarrollo y gestión del personal; (vii) capacitación de todo el personal que no ocupe el cargo de juez o magistrado; (viii) apoyo actuarial a los despachos judiciales; (ix) depósito y remate judicial de bienes incautados; y (x) servicios de Transporte. Es importante aclarar que la función de pago de remuneraciones del personal del PJ es realizada por el Poder Ejecutivo. La Dirección de Coordinación, Capacitación y Apoyo Actuarial

³ Elegidos por el Parlamento mediante una mayoría especial, lo cual asegura un acuerdo suprapartidario, respetándose la tradición de que los ministros de la SCJ provengan del propio PJ, primando criterios de antigüedad y de rango jerárquico.

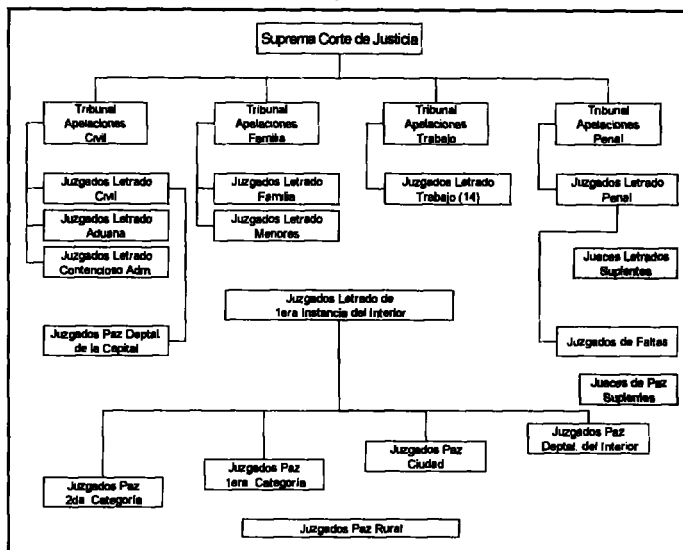


(DICCAP), que está encargada de la capacitación de los funcionarios que no son jueces ni magistrados, reporta directamente a la Dirección de la DGSA.

- 1.9 La **Dirección de Planeamiento y Presupuesto (DPP)** reporta directamente al Pleno de la SCJ y tiene a su cargo las funciones de planeamiento, y gestión presupuestaria, incluyendo la elaboración y el manejo de las estadísticas judiciales. La **Dirección de Servicios Inspectivos** realiza las labores de auditoría técnica de los despachos judiciales. La función de auditoría contable y financiera no es realizada actualmente por ninguna repartición del Poder Judicial que sea independiente de la DGSA.
- 1.10 La Oficina de la **Secretaría Letrada** es la entidad clave en el cumplimiento de las responsabilidades jurisdiccionales de la SCJ. Este rol de soporte inmediato al máximo órgano de la judicatura incluye la administración de la SCJ como tribunal de casación, la administración de los sistemas de libertades, jurisprudencia, títulos y juramentos; la gestión de todos los expedientes judiciales de la SCJ, y la vigilancia del cumplimiento de las Resoluciones de la Corte.
- 1.11 La **División de Servicios Inspectivos**, que reporta directamente a la SCJ, se encarga de evaluar el funcionamiento de las oficinas judiciales, teniendo en este

sentido un rol de auditoría técnico-administrativa de los mismos. Esta División cuenta con un alto nivel de credibilidad al interior del Poder Judicial y la mayoría de las recomendaciones que genera son adoptadas.

- 1.12 Uruguay cuenta con 15 tribunales de apelaciones y 389 despachos judiciales de primera instancia, de los cuales los juzgados letrados (168) tramitan el 61% del total de casos y los juzgados de paz (221) el 39% restante. Uruguay tiene un número total de jueces (15,5 por 100.000 habitantes) comparable con Alemania y Bélgica (20), países con los más altos índices de cobertura del mundo. Casi el 90% del personal del PJ son funcionarios no magistrados. El gasto público en justicia – 0.26% del PIB, del cual más del 90% corresponde a funcionamiento – está en el medio del rango observado en países mas desarrollados: entre 0.18% y 0.35% del PIB.



2. Problemas y desafíos del Poder Judicial

- 1.13 El Código General del Proceso, puesto en vigencia en 1989, fue el hito a partir del cual la organización judicial empezó a sentir la necesidad de modernizar su dinámica administrativa interna para llegar a ser más eficaz y eficiente. La eventual entrada en vigencia de un nuevo Código en el área penal, aunado a la creciente acumulación de causas en todas las materias y una organización deficiente requerirá importantes esfuerzos en materia de reformas administrativas, organizativas y técnicas. El presente proyecto es una ventana de oportunidad que permitirá fortalecer la capacidad institucional y técnica del PJ para asumir la eventual entrada en vigencia de un nuevo Código de Procedimiento Penal (CPP). Los principales desafíos del PJ se pueden resumir en tres grandes áreas: administración y gerencia, gestión de la SCJ como tribunal de casación, y gestión del resto de los tribunales y juzgados del país.

a) Administración y gerencia

- 1.14 Como se indicó anteriormente las principales áreas funcionales del Poder Judicial son la Dirección General de Servicios Administrativos (DGSA), la Dirección de Planeamiento y Presupuesto, la División de Servicios Inspectivos y la Secretaría Letrada.
- 1.15 La DGSA adolece de diversos problemas. En primer término, no están definidas clara y detalladamente las funciones de cada una de sus unidades

organizacionales⁴. En segundo lugar, la estructura es dispersa y la mayoría de los procesos, rutinarios y no rutinarios, no se encuentran sistematizados y son extremadamente dispendiosos. Tercero, no se cuenta con procesos de planificación estratégica para el conjunto de recursos del Poder Judicial.

- 1.16 En la administración de los recursos humanos del Poder Judicial y sin perjuicio de que recientemente se ha propuesto incorporar nuevos criterios de gestión de recursos humanos⁵, se destacan dos problemas principales: (i) el sistema de evaluación de desempeño individual que actualmente se encuentra vigente no está aportando los beneficios que debiera y podría aportar a la institución⁶; y (ii) la inadecuada articulación de mecanismos de incentivos y motivación del personal.
- 1.17 El ámbito informático ha tenido poca relevancia estratégica, lo que se traduce en la ausencia de estructuración de planes informáticos de manera permanente, personal técnico poco capacitado y soluciones poco adecuadas para la operación del sistema judicial. De acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios de los servicios de la DGSA, en el interior existe un grado de satisfacción notoriamente inferior que en los juzgados de Montevideo con respecto a los servicios de apoyo informático. Esto se debe principalmente a que las empresas externas que prestan estos servicios no son debidamente supervisadas y fiscalizadas por el Departamento de Informática. Recientemente se ha estructurado, con el apoyo del Banco, un plan informático para los años 2000-2006, el cual pretende dar solución a los problemas que aquejan a la DGSA y a los despachos judiciales.
- 1.18 En el área administrativa se han actualizado los equipos y el software, y se ha implantado un sistema de contabilidad financiera compatible con los sistemas existentes en el Poder Ejecutivo. A pesar de esto, hay áreas administrativas donde no hay una adecuada informatización. En particular, existe una fuerte deficiencia en los sistemas de comunicación de la DGSA. Si bien existen redes de área local en las diferentes oficinas de la DGSA, no existe una red que conecte a todas las oficinas de esta Dirección. El problema se agrava por cuanto existe una gran dispersión física de las oficinas de la DGSA en Montevideo y de los juzgados en el interior del país.
- 1.19 La **División de Planeamiento y Presupuesto (DPP)** es responsable de la planificación y control de la gestión presupuestaria del Poder Judicial y de la planificación y administración del sistema de estadísticas. En el último año se realizó, con el apoyo del Banco, un trabajo de profundidad y detalle de preparación del presupuesto 2000-2004. Sin embargo, los mecanismos para su revisión y ajuste anual son aún frágiles. Igualmente, hay una débil aplicación de la estadística como

⁴ Existe un "Reglamento Interno de la SCJ", el cual define algunas funciones para las diferentes divisiones.

⁵ La nueva Ley de Presupuesto introduce importantes reformas en las políticas de administración de los recursos humanos en áreas tales como inducción, carrera, retiro, y estructura retributiva.

⁶ Los resultados de las calificaciones individuales de desempeño muestran que más de un 80% de los funcionarios reciben una calificación de desempeño alto o sobresaliente. El sistema no discrimina aquellos funcionarios que realmente tienen un desempeño sobresaliente de aquellos funcionarios que tienen un desempeño inferior a lo esperado.

herramienta de control y seguimiento de la actividad de los despachos judiciales. Por ejemplo, no se cuenta a la fecha (Septiembre de 2000) de ninguna estadística agrupada confiable de actividad judicial del año 1999 y el sistema no genera ninguna estadística sistemática de duración de procesos o de demora judicial.

- 1.20 La **División de Servicios Inspectivos**, a pesar de su buena reputación, se limita a la auditoría técnico-administrativa de los tribunales y juzgados. No existe en el Poder Judicial ninguna oficina que realice la auditoría económico-financiera.
- 1.21 El sistema de capacitación adolece de diversos problemas entre los que se destacan la limitada coordinación entre capacitación de jueces – a cargo del Centro de Estudios Judiciales (CEJU) –, la capacitación de funcionarios – a cargo de la Dirección de Coordinación, Capacitación y Apoyo Actuarial (DICCAP); y la ausencia de programas permanentes y de largo plazo.

b) Gestión de la SCJ

- 1.22 La SCJ, como máximo tribunal del país, no cuenta con instrumentos tecnológicos y sistemas de información modernos que apoyen la elaboración de sentencias y el seguimiento de casos. Además, existe una alta participación del pleno de la SCJ en tareas que podría delegar⁷ y que la distraen de su función jurisdiccional, sin perjuicio de la necesidad de fortalecer las funciones de alta superintendencia administrativa que le son propias.
- 1.23 La congestión de trabajo que sufre la SCJ se debe a una gama muy amplia de cuestiones administrativas, que suelen subir a decisión del Pleno de la SCJ por su condición de jerarca del Poder Judicial y a las funciones de gobierno que desempeña. Pero correlativamente también, existe una falta de autonomía del sector administrativo, particularmente de la **Secretaría Letrada**, que prefiere elevar las decisiones al Pleno, como producto de una asentada cultura organizacional, que parece replicar o transferir la concepción vertical propia de la organización judicial - necesaria para que se ejerza el derecho de revisión por instancias superiores - a la organización meramente administrativa, donde por el contrario, debería prevalecer una mayor delegación en la toma de decisiones y potenciarse la desconcentración, para lograr estructuras administrativas más eficientes.
- 1.24 Del diagnóstico efectuado se puede concluir que los problemas más relevantes de la SCJ en cuanto a su funcionamiento son:
 - Gestión de asuntos jurisdiccionales y administrativos de muy diversa naturaleza.
 - Congestión de asuntos administrativos en el máximo órgano.
 - Imprecisión de los límites delegables y no delegables en materia administrativa.
 - Afluencia de gran cantidad de solicitudes directamente dirigidos a la SCJ.
 - Falta de autonomía del personal de apoyo administrativo.
 - Traslape de trámites y procedimientos jurisdiccionales y administrativos.

⁷ Algunos estudios, financiados por el Programa FAS, señalan que la SCJ puede llegar a dedicar un 25% de su tiempo a trámites de índole administrativo.

- Apoyo informático inadecuado
- Lentitud en la resolución de los asuntos jurisdiccionales de la SCJ.
- Limitaciones en los mecanismos de planificación institucional.

c) Lentitud, congestión y obsolescencia tecnológica en los despachos judiciales

- 1.25 La lentitud en el manejo de los asuntos judiciales llevó al sistema, hacia finales de la década de los 80, a altos niveles de congestión y retraso judicial. Para enfrentar esa situación, en 1989 se inició un proceso de reforma institucional, que nació con la promulgación del nuevo *Código General del Proceso*, que introdujo en los juicios civiles, laborales y de familia, los principios de *oralidad*, minimizando las actuaciones por escrito, de *inmediación*, implicando una relación directa del juez o tribunal con las partes y sus defensores, y de *concentración*, concentrando en una o pocas sesiones los actos procesales. Esta modificación redujo la duración de los procesos civiles (promedio de 8 meses) y los niveles de congestión. En materia penal está pendiente la entrada en vigencia de un nuevo Código del Proceso Penal (CPP), que incorporaría los principios indicados en los procesos correspondientes a esa área jurisdiccional.
- 1.26 Los sistemas de información del área jurisdiccional del Poder Judicial se encuentran obsoletos. Dichos sistemas se remontan a un diseño realizado en 1991 (antes de esa fecha no existía ningún tipo de informatización), el cual pretendió solucionar la deficiencia en gestión del seguimiento de expedientes. Sin embargo, este sistema sólo fue implantado en los tribunales letrados, dejando por fuera los penales y de menores. A medida que han pasado los años, este sistema ha sido mejorado y actualizado, pero se hace muy complicado su mantenimiento y los equipos de hardware que los soportan están también obsoletos.
- 1.27 A pesar de los avances logrados con las reformas del *Código General del Proceso* y con los esfuerzos de la Corte para modernizar sus servicios, la lentitud y la congestión judicial siguen siendo considerados, en encuestas de opinión pública realizadas en el año 1998⁸, como el principal desafío de la administración de justicia en el Uruguay. Según las propias cifras del PJ⁹, aproximadamente el 60% de las causas judiciales se arrastra de año a año, lo que resulta en congestión y retraso en la resolución de conflictos. En materia penal el problema de la lentitud es más agudo que en materia civil y se carece de servicios comunes tanto de distribución de turnos como de una oficina central de notificaciones para esta área jurisdiccional.
- 1.28 Los diagnósticos realizados¹⁰ señalan que, más allá de la necesidad de modernizar la normativa procesal, los problemas que acusa el sistema están asociados, por un lado, con las dificultades que registra el Poder Judicial en materia de planeamiento, administración y gerencia de recursos y, por el otro, con la gestión y el manejo de los despachos y los procesos judiciales. Prueba de que las reformas procesales no

⁸ Financiadas con recursos del Programa de Fortalecimiento de las Áreas Sociales – FAS (811/OC-UR).

⁹ Anuario Estadístico del Poder Judicial, 1998.

¹⁰ Diagnósticos realizados con recursos del Programa FAS y del PPF actualmente en ejecución.

constituyen en sí mismas ninguna garantía de éxito si al tiempo no se abordan estas otras medidas, la encontramos en que los retrasos no serían tales y los tiempos de respuesta en la solución de conflictos serían menores, si se diera estricto cumplimiento a los plazos y términos que se establecen en las leyes procesales actuales. Los despachos judiciales se caracterizan por el formalismo y la complejidad en la tramitación de los casos, las limitaciones en materia tecnológica, la heterogeneidad de trámites y providencias que deberían ser similares en juzgados comparables, la existencia de cargas desiguales de trabajo en órganos del mismo tipo, y el retraso en la implantación de sistemas modernos de seguimiento, estadística y archivo de expedientes.

- 1.29 Si bien no se cuenta con estadísticas confiables de tiempos de tramitación de expedientes, la información estadística disponible sugiere que existe un serio problema de congestión y retraso. En primer lugar los asuntos iniciados han crecido casi un 15% entre 1995 y 1999. En segundo lugar, el sistema en su conjunto mantiene un inventario de casos sin terminar que ha crecido aproximadamente en un 12% - de 233.854 casos a inicios del 95 a 262.462 a inicios del 98, según se observa en el Cuadro siguiente.

	Año				
	1995	1996	1997	1998	1999
Asuntos Inicio año	233,854	229,259	258,093	262,462	nd
Asuntos Iniciados Totales	159,509	175,965	176,092	167,206	183,470
Asuntos terminados	164,104	147,131	171,723	nd	nd
Asuntos Fin año	229,259	258,093	262,462	nd	nd

- 1.30 Existe una dispersión geográfica de las sedes jurisdiccionales en Montevideo, los servicios comunes no se localizan en el mismo sitio de las sedes, los servicios de información sobre el estado de los procesos no se encuentran desarrollados y pese a contar con facsímil en todos los despachos, éstos no se utilizan para las comunicaciones judiciales. Existen oficinas de servicios comunes tales como la Oficina Receptora y Distribuidora de Turnos, la Oficina Centralizada de Notificaciones para la materia civil en Montevideo, lo que es un paso importante en el proceso de economías de escala, aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de los que se dispone, a fin de mejorar la carga de trabajo de los despachos judiciales. Sin embargo, existe un desfase entre la labor de éstos servicios y las oficinas judiciales, ya que no se puede utilizar la carátula impresa que sale de dicha oficina, no hay un número único que identifique sin posibilidad de repetición los procesos, ni se cuenta con un sistema de información al público debidamente estructurado.
- 1.31 La SCJ cuenta con un Sistema de Gestión de Juzgados que fue desarrollado internamente en el Poder Judicial, con los siguientes objetivos: (i) acercar el uso de la tecnología a las tareas cotidianas del empleado judicial (magistrado, técnico y funcionario), permitiéndole aumentar su productividad personal; (ii) diseminar tecnología en todo el país; (iii) permitir el registro automatizado de la información del trámite de asuntos y la disponibilidad inmediata de la información que se maneja en la oficina judicial; y (iv) adaptarse sencillamente a los diferentes

tribunales que se rigen por el Código General del Proceso. En 1993, este sistema se implantó en los Juzgados Letrados de Montevideo e interior del país, y en los Juzgados de Paz Departamental de Montevideo. El sistema automatiza una parte de las tareas administrativas que se realizan en los juzgados.

- 1.32 El sistema existente es un sistema tecnológicamente obsoleto e inapropiado para las necesidades actuales de la SCJ: (i) trabaja bajo el sistema operativo *DOS* y no en sistemas más apropiados como *Windows* o *Unix*, lo que afecta tanto la seguridad de la información como la facilidad de su acceso; (ii) trabaja en ambientes de internase de caracteres y no en ambientes gráficos y menos en ambientes basados en internet; (iii) funciona con software de red *Lantastic* lo que también afecta la seguridad de la información y la facilidad de actualización del software de red; (iv) las aplicaciones fueron desarrolladas en *Clipper*, lo que incide negativamente no solo en la seguridad sino en el crecimiento en funcionalidades y la facilidad de uso; (v) el sistema carece de una infraestructura jurídica normalizada de documentos de uso repetitivo, número único de expediente, codificaciones de fases procesales, y otros requerimientos de normalización; (vi) no se permite el seguimiento del ciclo completo de la vida procesal, y, por tanto, no es posible la itineración¹¹ de los asuntos, un control integral de la gestión de los despachos y un seguimiento estadístico automatizado de expedientes; y (vii) su mantenimiento es extremadamente complejo. El sistema está instalado en un total de 155 juzgados en todo el país: 14 Juzgados Letrados de Trabajo, 28 de Familia, 22 Civiles, 2 Contenciosos Administrativo, 38 Juzgados de Paz Departamental de Montevideo, 2 Juzgados Letrados de Aduana y 49 Juzgados Letrados del interior.
- 1.33 Resulta imprescindible comenzar una nueva etapa de desarrollo en materia de informatización judicial, que permita satisfacer diversas necesidades, siempre con el propósito último de reducir los tiempos de procesamiento y la congestión de los despachos.
- 1.34 En este sentido, es necesaria la racionalización de procedimientos, y la normalización de la documentación que manejan en los despachos judiciales, a partir de: (i) la utilización de un conjunto de modelos estandarizados de documentos emitidos por todos los juzgados informatizados y en concordancia con la especificidad requerida por cada materia; (ii) la utilización de un sistema de clasificación de tipos de procesos, que permita la codificación de los asuntos que son tratados en los juzgados y facilite la recuperación estadística respecto a la duración de los diferentes tipos de proceso; y (iii) la utilización de un sistema de codificación de todos los posibles actos procesales de un expediente judicial, de acuerdo a criterios básicos uniformes previamente definidos sobre el giro de cada tipo de proceso.
- 1.35 Con relación a la productividad del equipamiento tecnológico actual, resulta imprescindible: (i) la utilización de tecnología informática actualizada y adecuada a las demandas de mayores capacidades de almacenamiento, velocidades de

¹¹ Por el término "itineración" se entiende la acción de traspasar, desde el órgano que registra los primeros datos del asunto, al órgano que va a conocer del mismo, o al que conoce de los recursos que se plantean al mismo, los datos básicos del caso, logrando con esta funcionalidad la informatización integral del sistema, evitando los compartimentos estancos por despacho.

procesamiento; mejores servicios de seguridad; con capacidad de soportar con holgura las demandas de crecimiento e interconectividad previstas para el próximo quinquenio; (ii) el remplazo de la actual aplicación, para que contemple nuevos modelos conceptuales de datos, basadas en bases relacionales y (iii) la obtención de una mayor automatización de la gestión del juzgado.

- 1.36 El sistema que satisfaga las anteriores necesidades deberá así mismo disponer de las conexiones necesarias con la Oficina de Recepción y Distribución de Turnos y la Oficina Central de Notificaciones, a los efectos de completar el proceso de informatización y permitir que los tribunales del país se encuentren en mejores condiciones, contribuyendo así a la necesaria mejora de la gestión jurisdiccional.
- 1.37 La solución a la problemática de la lentitud y la congestión de los despachos judiciales se abordaría por etapas y gradualmente. Para estos efectos, el Programa apoyaría, entre otras actividades, la puesta en marcha de un proyecto piloto en un grupo de sedes y oficinas judiciales para mejorar la tramitación de expedientes judiciales mediante el desarrollo de un sistema integrado que facilite la tramitación de los procesos, el control de la gestión y la itineración de las causas judiciales, a lo largo de toda la vida procesal de los expedientes.

3. El Presupuesto del Poder Judicial 2000-2004

- 1.38 El Proyecto de Presupuesto 2000-2004 presentado al Poder Legislativo es el primero que realiza el Poder Judicial con técnicas modernas de presupuestación¹². El documento de presupuesto recoge el esfuerzo desplegado por el Poder Judicial en los últimos 18 meses para concebir un Presupuesto Quinquenal. En mayo de 1999, la Suprema Corte de Justicia dio su aprobación a la constitución de los denominados “Grupos de Proyectos”, estructura organizativa integrada por el personal directivo y técnico especializado del Poder Judicial, que han estado revisando las actividades que se realizan y han estado analizando las principales actividades a desarrollar en el quinquenio 2000-2004. Esta experiencia exitosa de trabajo en grupos y equipos abordó los siguientes temas: (i) capacitación; (ii) actividad Jurisdiccional; (iii) política de Recursos Humanos; (iv) infraestructura edilicia; (v) proyectos informáticos; (vi) recursos extrapresupuestales; y (vii) gastos de funcionamiento.
- 1.39 El presupuesto 2000-2004 busca orientar las actividades del PJ en el próximo quinquenio hacia un mejor funcionamiento de sus servicios a través de tres grandes líneas de trabajo: (i) la política de recursos humanos; (ii) la política de capacitación; y (iii) las inversiones en sistemas informáticos. Las tres forman parte de un conjunto integrado de medidas tendientes a mejorar la eficacia y eficiencia del Poder Judicial y fueron diseñadas por el mismo equipo humano – funcionarios de la SCJ y consultores – que participó en el diseño de la presente operación. Asimismo, en el presupuesto se incluyen propuestas, plenamente consistentes con las contenidas en la presente operación, como por ejemplo la reestructuración de la DGSA y de la DPP, y la creación de la Auditoría Interna del PJ.

¹² El proceso de preparación del Presupuesto fue apoyado intensamente por el Banco con recursos del PPF.

C. Estrategia y experiencia del Banco

1.40 En armonía con la política económica del Gobierno y con la Octava Reposición de Recursos, la Estrategia del Banco en Uruguay, tiene como objetivo central apoyar los programas de desarrollo y las políticas del gobierno para el quinquenio 2000-2004, orientadas a lograr un crecimiento sostenido con estabilidad que permita mejorar la equidad social. En este contexto, la Estrategia del Banco se concentrará en:

- a. **Competitividad e integración regional:** En esta área, el Banco apoyará las iniciativas que aumenten la competitividad y la inversión privada, sobre la base de una producción orientada a la exportación y sustentada en sus ventajas comparativas y la incorporación de tecnología moderna con vistas a crear condiciones de sana competencia que permitan una mayor inserción en los mercados regionales e internacionales. En este sentido, se requiere: (i) fortalecer la posición competitiva del sistema financiero; (ii) apoyar las mejoras de eficiencia en las empresas públicas para reducir costos y precios y tarifas, (iii) fomentar un mayor desarrollo tecnológico en las actividades productivas y de servicios; (iv) superar las restricciones al desarrollo productivo superando las limitaciones de infraestructura de transporte y eléctrica en los sectores con mayor dinamismo y potencial exportador; (v) fomentar el desarrollo de las microempresas; y (vi) promover las concesiones de obras y servicios y de sus regímenes regulatorios.
- b. **Modernización del Estado y gobernabilidad:** Esta área recibirá apoyo del Banco para llevar a cabo el proceso de transformación del Estado destinado a reducir su peso en la economía; aumentar su eficiencia y eficacia, racionalizar y focalizar su intervención; y disminuir su incidencia en la producción nacional de bienes y servicios. Específicamente, se orientará a: (i) completar y profundizar la reforma del Gobierno Central; (ii) racionalizar el gasto del gobierno, mejorar la administración tributaria y reducir su presión sobre las actividades del sector privado; (iii) apoyar el proceso de descentralización departamental, fortaleciendo a los gobiernos locales; (iv) facilitar el establecimiento de marcos regulatorios modernos para la provisión de los servicios públicos; (v) apoyar el fortalecimiento de los mecanismos dirigidos al control de responsabilidades (accountability) y a mejorar la transparencia; (vi) fortalecer la capacidad técnica y gerencial de otros poderes del Estado, tal como el Judicial y el Legislativo; y (vii) fortalecer las relaciones entre el gobierno, las empresas y la sociedad civil.
- c. **Bienestar y equidad social:** Esta área será objeto de especial atención por parte del Banco por su importancia en el incremento de la equidad y la incorporación de los grupos más vulnerables al proceso de desarrollo y a una mejor calidad de vida. Concretamente, se tratará de: (i) consolidar y extender la reforma educativa; (ii) desarrollar programas focalizados en grupos vulnerables, priorizando la atención a la infancia y a los adolescentes, actuando en el ámbito de las familias; (iii) mejorar la gestión del sistema de salud pública y de las Instituciones de Asistencia Médica Colectiva (IAMC);

(iv) reducir la desocupación y contribuir a la formación de los recursos humanos de modo de generar las aptitudes y actitudes necesarias para desempeñarse con éxito en el nuevo orden internacional; (v) generar la infraestructura social de apoyo a las acciones anteriores, incluyendo la inversión en agua potable, saneamiento, vivienda y desarrollo urbano; y (vi) mejorar las condiciones de seguridad ciudadana.

- 1.41 Entre los años 1995 y 1998, el Programa de Fortalecimiento de las Areas Sociales (préstamo 811/OC-UR) financió la realización de estudios y diagnósticos del sistema judicial, que sirvieron para determinar las áreas en que se debían concentrar las reformas destinadas a fortalecerlo y mejorar la eficiencia y calidad de sus servicios. Este Programa también financió un programa piloto de centros de mediación. El éxito de este programa piloto ha permitido que la SCJ, con recursos propios previstos en el Presupuesto 2000-2004, proponga su ampliación e institucionalización. Este financiamiento del Banco permitió iniciar la preparación de las primeras etapas del presente Programa, hasta la aprobación, en marzo de 1999, de una operación individual dentro de la Facilidad para la Preparación de Proyectos (1168/OC-UR), por un monto de US\$ 830.000, que fuera aprobada a inicios de 1999 y que actualmente se encuentra en proceso de ejecución.

D. Estrategia del programa

- 1.42 Si bien los problemas de fondo del Poder Judicial hacen referencia principalmente a la lentitud de los procesos y a la gestión de los despachos judiciales, abordarlos adecuadamente obliga, en forma previa, a reforzar y modernizar el aparato administrativo y gerencial y avanzar cautelosamente en la modernización de los despachos.
- 1.43 La instalación masiva de nuevas tecnologías y la implantación generalizada de nuevos procesos, modelos de organización y procedimientos de gestión de despachos tendría bajas probabilidades de éxito sin: (i) un aparato administrativo capaz de responder adecuadamente a los requerimientos de un proceso de cambio de estas características; (ii) una transformación que modifique gradualmente esquemas de trabajo y organización profundamente arraigados en jueces, funcionarios judiciales y usuarios; y (iii) una definición final sobre la reforma procesal penal. Es importante asegurar una secuencia adecuada de actividades que se ajuste a la capacidad del sistema de asimilar el cambio.
- 1.44 La estrategia del Programa para apoyar el proceso de modernización del Poder Judicial se basa, consecuentemente, en abordar gradualmente la modernización de la administración y en ambientar un programa de reforma de la gestión de los despachos.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos y descripción

- 2.1 El objetivo general del Programa es mejorar los servicios judiciales en Uruguay, reflejándose en la percepción de los usuarios sobre los mismos. Los objetivos específicos perseguidos son: (i) mejorar la calidad y productividad de los servicios administrativos del PJ (DGSA, DPP, SL); (ii) fortalecer la gestión de la SCJ y descongestionar las tareas administrativas no sustantivas; y (iii) disminuir el plazo de tramitación de los expedientes judiciales en los despachos piloto ajustándolo a los tiempos establecidos en las normativas procesales.

B. Indicadores de Seguimiento

- 2.2 El marco lógico del Programa (Anexo II-1) incluye indicadores específicos para cada conjunto de actividades, referidos, entre otros aspectos a: (i) el mejoramiento de la planificación estratégica en el PJ; (ii) la reorganización y fortalecimiento del aparato administrativo; (iii) la simplificación e informatización de procesos administrativos; (iv) la creación de una nueva División de Gerencia Financiera; (v) la implantación de nuevos sistemas de administración de personal y su capacitación; (vi) la creación de una nueva Oficina de Auditoría Interna; (vii) el diseño e implantación de nuevos sistemas de información – títulos, libertades, doctrina y jurisprudencia- para la SCJ; (viii) la actualización técnica de los abogados asistentes de la SCJ; (ix) la generación de un número único de identificación para los expedientes judiciales; (x) la normalización de procesos y documentos en los trámites judiciales; (xi) el diseño e implantación de un nuevo sistema de gestión de tribunales, con carácter piloto; (xii) la instalación del equipamiento necesario par el funcionamiento del nuevo sistema; (xiii) la realización de un programa de capacitación, incluyendo capacitación y sensibilización en el tema de género; y (xiv) la realización de una propuesta de extensión de la experiencia piloto al resto de los tribunales y juzgados de Uruguay

C. Estructura del programa

- 2.3 Para alcanzar los objetivos específicos de la operación, se ha diseñado un Programa con tres proyectos: (i) reorganización y fortalecimiento de la gestión administrativa; (ii) fortalecimiento de la gestión de la Suprema Corte; y (iii) mejora del servicio en tribunales y juzgados. Todas las actividades propuestas, correspondientes a los tres proyectos, se encuentran bajo la competencia de la Suprema Corte de Justicia.

1. Reorganización y fortalecimiento de la gestión administrativa del Poder Judicial (US\$ 1.5 Millones)

- 2.4 Este proyecto incluiría: (i) el fortalecimiento, de la planificación estratégica en el Poder Judicial; sobre la base de la reciente experiencia de preparación del presupuesto 2000-2004; (ii) el rediseño y fortalecimiento de la estructura organizacional de los servicios de administración del Poder Judicial; y (iii) el fortalecimiento de las capacidades y aptitudes de los recursos humanos para una

gestión por resultados, incluyendo el diseño y la puesta en marcha de un programa de capacitación en gestión para funcionarios de la DGSA, y el rediseño del sistema de evaluación de desempeño individual del personal del Poder Judicial.

a) Fortalecimiento de la capacidad de planificación estratégica del PJ

- 2.5 Con este componente: (i) se apoyará la creación de la estructura y la generación de capacidad profesional para administrar un proceso de planificación estratégica y control de gestión por resultados de la DGSA y cada uno de sus centros de responsabilidad; y (ii) se diseñará y pondrá en marcha un proceso de planificación estratégica y control de gestión que permita generar la capacidad de planificación y verificación periódica de cumplimiento de metas verificables para la corporación y cada uno de sus centros de responsabilidad.
- 2.6 El proceso de planificación incluirá la introducción e implantación de un Sistema de Planificación Estratégica (SPEI) y de un sistema complementario de Medición de Indicadores de control de gestión institucional (SMI). El seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos se realizará mediante la suscripción de un documento denominado “Compromiso de Gestión”. Este documento explicitará las metas con cuyo cumplimiento se compromete cada Director y será suscrito anualmente con el Presidente de la SCJ. Este mecanismo se replicará en los niveles inferiores con un documento denominado “Compromiso de Gestión de Centro de Responsabilidad”, el cual explicitaría las metas con cuyo cumplimiento se compromete el jefe de cada uno de los centros de responsabilidad y será suscrito anualmente por cada Director de área (DGSA, DPP etc) y el jefe del centro de responsabilidad respectivo.
- 2.7 El desarrollo e implementación de los planes de gestión implicará: (i) el diseño y puesta en marcha de un proceso de control de gestión para la verificación trimestral del grado de cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de sus centros de responsabilidad; (ii) el diseño y puesta en marcha de un sistema de medición periódico de los indicadores de gestión por los cuales se verificará el desempeño de cada uno de los centros de responsabilidad; (iii) la realización de encuestas de satisfacción de usuarios de los servicios de la DGSA y la DPP; y (iv) el diseño y puesta en marcha de un sistema de difusión de los planes estratégicos y del grado de cumplimiento trimestral de las metas anuales y quinquenales que hayan sido priorizadas. La difusión estaría dirigida a todo el personal del PJ.

b) Fortalecimiento de la Dirección General de Servicios Administrativos (DGSA) y de la División de Planeamiento y Presupuesto (DPP)

- 2.8 El Programa apoyará: (i) el rediseño y documentación de procesos, funciones y organización administrativa del aparato administrativo de la SCJ, particularmente de la DGSA y la DPP, incluyendo la elaboración de un Manual de Descripción Básica de Roles y Funciones de cada Centro de Responsabilidad de la DGSA (Dirección General; Divisiones; Departamentos; y Unidades de Staff); (ii) el diseño e instalación de un nuevo sistema de gestión informatizada de expedientes administrativos; (iii) el fortalecimiento de la División de Informática, la División

de Recursos Humanos y la creación de la División de Finanzas que incluirá la actual División de Contaduría; (iv) la realización de un programa de capacitación; y (v) la dotación de equipamiento informático para las unidades involucradas.

- 2.9 Igualmente se apoyará: (i) la reorganización de la División Planeamiento y Presupuesto, que quedaría configurada en dos Departamentos: Estadística, y Planificación y Presupuesto; (ii) el mejoramiento de los sistemas estadísticos, concentrándolos en un único departamento al interior de DPP, homogeneizando las operaciones estadísticas existentes en un Plan Estadístico para el Poder Judicial, que integre el desarrollo actual con el nuevo dimensionamiento que se realizará en torno a la normalización de la infraestructura jurídica. Esto requerirá la creación de una sección de estadística, la cual deberá trabajar coordinadamente con la División de Servicios Inspectivos (DSI).

c) Fortalecimiento de capacidades y aptitudes de los recursos humanos

- 2.10 Con este componente se: (i) capacitará al personal de la DGSA en gestión y gerencia; (ii) rediseñarán los sistemas de evaluación del desempeño individual y colectivo; y (iii) modernizarán las políticas de motivación e incentivos del personal del Poder Judicial.
- 2.11 El Programa de capacitación dirigido a los funcionarios de la DGSA incluiría capacitación en: (i) fortalecimiento del liderazgo y la capacidad gerencial del personal directivo y los jefes de centros de responsabilidad de la DGSA, y en temas varios para el resto del personal; (ii) herramientas de gestión de la calidad del servicio y la productividad del trabajo; y (iii) fortalecimiento profesional de las unidades contrapartes para la ejecución de los proyectos de reorganización y fortalecimiento mediante la realización de un programa de herramientas de administración de proyectos. La contraparte técnica de los docentes que impartan este programa de capacitación será la DICCAP, la cual actuará en forma coordinada con la División de Recursos Humanos.
- 2.12 Se rediseñará el sistema de evaluación de desempeño individual del personal del Poder Judicial con el propósito de generar un instrumento de desarrollo de capacidades y actitudes de los recursos humanos que sean acordes a las políticas de desarrollo estratégico de la institución. Los principales productos esperados son: (i) diagnóstico del actual sistema de evaluación de desempeño del Poder Judicial de Uruguay; (ii) diseño de un nuevo sistema de evaluación de desempeño; y (iii) aplicación gradual del mismo, por parte de la División de Recursos Humanos, incluyendo la capacitación correspondiente.
- 2.13 También se revisarán las políticas de motivación e incentivos del personal del Poder Judicial. Los principales productos esperados son: (i) una propuesta de política de motivación e incentivos económicos y no económicos del personal del Poder Judicial; (ii) el diseño de los instrumentos de incentivo por desempeño sobresaliente; (iii) el desarrollo y discusión de una propuesta de mecanismos de financiamiento de los incentivos por desempeño que sean diseñados; (iv) el diseño del plan de aplicación de los instrumentos de incentivo; y (v) la realización de un

programa de difusión de los propósitos y características del nuevo sistema de incentivos por desempeño sobresaliente que pueda ser distribuido a todo el personal del Poder Judicial antes de su primera aplicación.

- 2.14 Es importante anotar que las anteriores actividades están estrechamente ligadas con las propuestas de reforma presentadas por el Poder Judicial en el Presupuesto 2000-2004 con respecto a los sistemas de carrera funcionaria y estructura retributivas.

2. Fortalecimiento de la gestión de la Suprema Corte de Justicia (US\$ 0.9 millones)

- 2.15 Este proyecto incluiría: (i) la descongestión de las funciones administrativas de la SCJ, incluyendo una revisión de la estructura funcional y la delegación a instancias inferiores de carácter administrativo; incluyendo la simplificación e informatización de procedimientos; (ii) el fortalecimiento de la Secretaria Letrada de la SCJ, revisando su estructura funcional a fin de cimentarla en las competencias propias de su rol de apoyo directo a la SCJ y sustraerle funciones administrativas no esenciales a su más importante labor; rediseñando los procesos y la estructura organizativa de apoyo, y analizando la delegación funcional en las Subsecretarías y la coordinación con la DGSA; (iii) el mejoramiento de los sistemas de información al interior de la SCJ incluyendo al menos los sistemas de gestión de expedientes administrativos, de gestión de títulos y juramentos, de sustantación en materia penal, de elaboración de sentencias, de gestión de casos al interior de la SCJ; y de jurisprudencia, ampliando éste último con las sentencias de los tribunales de apelaciones y las bases de datos de “acordadas” de la SCJ; y (iv) la creación de la División de Auditoría Interna, englobando dos Unidades: la Auditoría Económico-Financiera y la Auditoría Administrativa.
- 2.16 Actualmente esta última función la realiza la actual División de Servicios Inspectivos, la cual se transformará para crear una nueva División de Auditoría Interna. Se diseñarán y documentarán los procesos de trabajo, las funciones y los canales de comunicación de la Unidad de Auditoría Interna del Poder Judicial. Esta unidad tendrá responsabilidad sobre la auditoría administrativa, contable y financiera de todas las actividades del Poder Judicial, incluyendo aquellas realizadas por la DGSA. Esta Oficina dependería directamente de la SCJ.

3. Mejora del servicio en tribunales y juzgados (US\$ 4.1 Millones)

- 2.17 Este proyecto incluye el diseño detallado y la implantación de un programa piloto de modernización de los despachos judiciales, que se desarrollaría en tres grandes etapas: (i) normalización y homogeneización de documentos y procesos; (ii) realización del programa piloto; y (iii) su evaluación y propuesta de extensión. La primera etapa tendrá una duración de un año; la segunda de cuatro años, y la tercera de seis meses, aproximadamente.
- 2.18 **Etapas de Normalización (Desarrollo de la infraestructura jurídica).** Previo a la implantación de nuevas soluciones informáticas y de gestión, es importante proceder a la normalización de los formatos y codificaciones jurídicas, de

procedimientos y de manejo de expedientes y a la introducción de la numeración única de expedientes en todo el universo de despachos piloto. Esta primera etapa, que puede denominarse “desarrollo de la infraestructura jurídica” es, a pesar de su bajo costo (fundamentalmente ligado al apoyo a grupos de trabajo de jueces, actuarios y funcionarios), absolutamente crítica. Este proceso de normalización de formatos, procesos y contenidos, así como la introducción de la numeración única de los mismos, permite establecer las bases para la informatización de procesos judiciales sobre bases homogéneas y acordadas con los principales afectados. Es igualmente crítico desarrollar un plan de sensibilización al cambio dado que la implantación de nuevos sistemas de información judicial en los despachos piloto no es solamente un ejercicio normativo y técnico, sino principalmente de cambio cultural.

- 2.19 Los principales productos de esta labor de normalización serán: (i) un conjunto de modelos estandarizados de documentos emitidos por todos los juzgados y en concordancia con la especificidad requerida por cada materia (civil, trabajo, familia y contencioso administrativo); (ii) un sistema de clasificación en tipos y subtipos de procesos, que permita la codificación de los asuntos que son tratados en los juzgados informatizados, y facilite – entre otras, y principalmente - la recuperación estadística respecto a la duración de los diferentes tipos de proceso; (iii) la codificación de todos los posibles actos procesales de un expediente judicial, de acuerdo a criterios básicos uniformes previamente definidos, sobre el giro de cada tipo de proceso; (iv) la introducción a los jueces y actuarios en el conocimiento de las nuevas herramientas de trabajo con las cuales se manejarán en el futuro, así como darles la oportunidad adecuada de participación, para obtener su apoyo e involucramiento en el proceso de cambio; y (v) el modelo de normativa necesaria, que disponga la obligatoriedad y regule la utilización de las nuevas estructuras de trabajo creadas para los juzgados en cuestión.
- 2.20 Este conjunto de acciones permitirán la simplificación de procesos y trámites, apoyándose en la normalización de documentos y resoluciones por cada tipo de procedimientos y materia, incluyendo un desglose de los diversos estados y fases de la tramitación procesal y la homogeneización de criterios para la codificación correspondiente.
- 2.21 Con el apoyo de recursos del PPF: (i) la SCJ ya ha conformado dos comisiones de normalización de documentos y se encuentra en el proceso de conformación de dos comisiones – civil y penal - adicionales para el tema flujo de los procesos; y (ii) se realizará en diciembre de 2000, un taller para cada uno de estos temas en los que se traería la experiencia de otros países en esta materia.
- 2.22 **Etapas de realización de Programa Piloto.** El desarrollo del plan piloto incluirá: (i) el desarrollo final del modelo conceptual, y de los diseños lógico y físico de las aplicaciones requeridas; (ii) la especificación de las soluciones tecnológicas de hardware e implantación de software y conectividad necesarias para su implantación; (iii) la elaboración de una propuesta de interconectividad entre sedes jurisdiccionales sobre la base de los requerimientos del hardware y del software; (iv) el desarrollo de las nuevas aplicaciones, que contemplen todas las

especificaciones y requerimientos surgidos de los diseños conceptual, lógico y físicos; (v) el desarrollo de un plan de ambientación del cambio y de capacitación de jueces, actuarios y funcionarios judiciales con la participación del CEJU y del DICCAP; y (vi) la implementación de la solución en los puestos piloto.

- 2.23 El Programa piloto se adelantaría en un total de 29 despachos judiciales, lo que corresponde a aproximadamente a la quinta parte de los despachos judiciales (juzgados letrados y tribunales) en el Uruguay. El cubrimiento del Plan Piloto fue definido con tres criterios complementarios: (i) que se cubran todas las materias de tal manera que los sistemas a desarrollar sean aplicables a todo el universo del sistema judicial uruguayo; (ii) que se cubran todas las instancias, desde los juzgados de paz hasta el máximo tribunal de casación, la Suprema Corte de Justicia, para asegurar la itineración de las causas judiciales, a lo largo de toda la vida procesal de los expedientes; y (iii) que incluya a la Oficina Central de Notificaciones y la Oficina Distribuidora de Turnos, ambas instancias críticas para el éxito del Proyecto.

Listado de despachos piloto

Materia	Localización	Despachos	Turnos	Universo	%
Civiles	Montevideo	1	2	22	9%
Laborales	Montevideo	1	2	14	14%
Aduanas	Montevideo	1	1	2	50%
Familia	Montevideo	1	2	24	8%
Paz	Montevideo	1	2	38	5%
Contencioso	Montevideo	1	2	2	100%
Faltas	Montevideo	1	3	3	100%
Penales	Montevideo	1	3	21	14%
Menores	Montevideo	1	2	2	100%
Apelaciones	Montevideo	15	15	15	100%
SCJ	Montevideo	1	1	1	100%
Mixtos	Interior	4	8	79	10%
Subtotal		29	43	223	19%
Oficinas de apoyo					
OCN			1		
ODT			1		
Total			45		

- 2.24 El nuevo sistema de gestión a ser implantado tendrá las siguientes características: itineración e integralidad. Por el término "itineración" se entiende la acción de traspasar la información básica del caso desde el órgano que registra los primeros datos del asunto, al órgano que va a conocer del mismo, o al que conoce de los recursos que se plantean al mismo, logrando con esta funcionalidad la informatización integral del sistema y no compartimentos estancos por despacho judicial, tal y como se mantienen actualmente. Este requerimiento del nuevo sistema obliga a escoger órganos de diversas instancias, para lograr el seguimiento e integralidad de la nueva aplicación informática.

- 2.25 **Etapas de evaluación y propuesta de extensión.** En esta etapa, se evaluaría, de manera independiente, la experiencia piloto y se realizaría una propuesta detallada para la extensión de los nuevos sistemas y procedimientos al resto del sistema judicial.
- 2.26 Es importante anotar que durante todo el proceso del plan piloto, se adelantará un ambicioso plan de capacitación con tres características principales: (i) una capacitación en el trabajo – “on the job training”-, por parte de una Firma Consultora, de las nuevas herramientas a ser desarrolladas; (ii) una transferencia de las herramientas de capacitación a las instancias correspondientes en la SCJ; y (iii) un programa de capacitación, a ser ejecutado directamente por la DICCAP, de todo el personal involucrado en diversos temas técnicos mediante capacitación presencial, capacitación de capacitadores y capacitación a distancia. El plan de capacitación incluye un plan específico en el tema de género y el Programa Piloto cubre a todas las instancias de menores y de familia, temas particularmente importantes desde una perspectiva de género.

D. Costo y financiamiento

- 2.27 El costo total del Programa se ha estimado en US\$8.750 millones, que se financiaría con un préstamo de US\$6.125 millones (OC) y una contrapartida de US\$2.625 millones, cuya distribución por fuente de financiamiento y categoría de inversión se muestra en el siguiente cuadro:

Presupuesto Consolidado por Categorías de Inversión

Categoría Presupuestaria	BID/OC	Local	Total	%
1. Proyecto 1: Gestión Administrativa PJ	843,180	640,592	1,483,772	17.0%
1.1. Servicios de Consultoría	413,600	640,592	1,054,192	12.0%
<i>a. Firmas</i>	270,000		270,000	3.1%
<i>b. Individuales</i>	143,600	640,592	784,192	9.0%
1.2. Equipo	200,000		200,000	2.3%
1.3. Capacitación	229,580		229,580	2.6%
1.4. Apoyo General y Servicios			-	0.0%
2. Proyecto 2: Fortalecimiento Gestión SCJ	338,176	598,736	936,912	10.7%
2.1. Servicios de Consultoría	186,176	598,736	784,912	9.0%
<i>a. Firmas</i>	160,000		160,000	1.8%
<i>b. Individuales</i>	26,176	598,736	624,912	7.1%
2.2. Equipo	152,000		152,000	1.7%
2.3. Capacitación	-		-	0.0%
2.4. Apoyo General y Servicios			-	0.0%
3. Proyecto 3: Mejora Servicios de Tribunales	3,159,348	982,220	4,141,568	47.3%
3.1. Servicios de Consultoría	2,160,608	982,220	3,142,828	35.9%
<i>a. Firmas</i>	1,900,000		1,900,000	21.7%
<i>b. Individuales</i>	260,608	982,220	1,242,828	14.2%
3.2. Equipo	700,000		700,000	8.0%
3.3. Capacitación	298,740		298,740	3.4%
3.4. Apoyo General y Servicios			-	0.0%
4. Unidad Ejecutora	-	192,000	192,000	2.2%
4.1. Servicios de Consultoría	-	192,000	192,000	2.2%
<i>a. Firmas</i>			-	0.0%
<i>b. Individuales</i>		192,000	192,000	2.2%
4.2. Equipo			-	0.0%
4.3. Capacitación			-	0.0%
4.4. Apoyo General y Servicios			-	0.0%
SUB-TOTAL	4,340,704	2,413,548	6,754,252	77.2%
5.1. Costos Financieros	768,704	34,066	802,770	9.0%
<i>a. Comisión de Crédito</i>		34,066	34,066	0.4%
<i>b. FIV (1%)</i>	61,250		61,250	0.5%
<i>c. Intereses</i>	707,454		707,454	8.1%
5.2. Auditoría	-	12,500	12,500	0.1%
5.3. Imprevistos	185,592	164,886	350,478	4.2%
5.4. PPF	830,000		830,000	9.5%
TOTAL GENERAL	6,125,000	2,625,000	8,750,000	

- 2.28 El Banco contribuirá con el 70% del costo del Programa, con recursos del Capital Ordinario, por un plazo de amortización de 25 años y un período de gracia de 5 años. El préstamo llevaría una tasa de interés variable con una comisión de crédito de 0.75%, y una comisión de inspección y vigilancia generales del 1% del monto del préstamo.

- 2.29 Los recursos de aporte local cubren el 30% del costo del Programa. Estos recursos serán aportados por la República Oriental del Uruguay provenientes del Presupuesto Nacional. Como se anotó en los párrafos 1.38 y 1.39, el Poder Judicial presentó al Poder Legislativo el Presupuesto del PJ para el período 2000-2004, el cual incluye los recursos necesarios para la ejecución del presente Programa. Se estima que, si se cumplen los tiempos previstos en la normativa que rige el trámite presupuestal, la Ley de Presupuesto de todo el Estado se aprobaría antes del fin del 2000.

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Prestatario y organismo ejecutor

- 3.1 El Prestatario será la República Oriental del Uruguay, representada en el contrato de préstamo por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). El Organismo Ejecutor será la Suprema Corte de Justicia (SCJ).
- 3.2 Previo al primer desembolso, la SCJ deberá presentar, a satisfacción del Banco: (a) copia autorizada del convenio que se suscriba entre ésta y la OPP, en el que se refleje la responsabilidad de ejecución de la SCJ; y (b) copia autorizada de la resolución de la SCJ, suscrita por sus cinco ministros, aprobando el convenio mencionado.

B. Organización para la administración del Programa

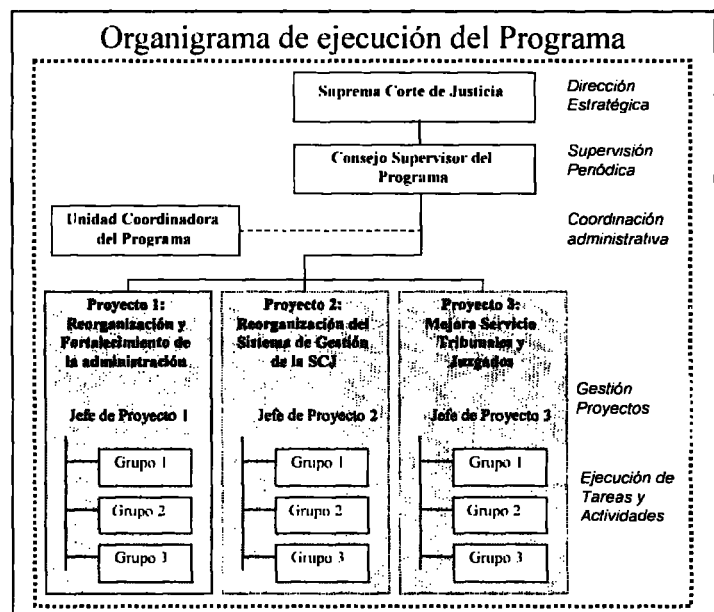
1. Marco general

- 3.3 El Programa estará organizado en tres proyectos: (i) Reorganización y fortalecimiento de la gestión administrativa del Poder Judicial; (ii) Fortalecimiento de la gestión de la Suprema Corte de Justicia; y (iii) Mejora del servicio en tribunales y juzgados. Cada uno de estos se compone de varios componentes y actividades, todos los cuales se orientan a optimizar los resultados de la gestión del Poder Judicial.
- 3.4 El Programa será ejecutado mediante Planes Anuales de Operación (PAO), que se acordarán con el Banco en reuniones anuales de seguimiento, como se señala más adelante.

- 3.5 La *dirección estratégica* del Programa corresponderá a la SCJ, la cual aprobará, mediante resolución y acordará con el Banco los planes anuales de operación para cada uno de los proyectos.

- 3.6 La *supervisión operativa* y el planeamiento general estarán a cargo de un Consejo Supervisor que reportará directamente a la SCJ. La *coordinación general administrativa* de los diferentes proyectos

corresponderá a un Coordinador General quien dirigirá la Unidad Coordinadora del Programa (UCP). La SCJ ha constituido una Unidad Coordinadora Técnica



(UCT)¹³ para la preparación del Programa que sirve de base para conformar la UCP. La **ejecución** y logro de objetivos y metas de cada uno de los tres proyectos será responsabilidad de Equipos de Proyecto, bajo la dirección de un Jefe de Proyecto, quien responderá al Consejo Supervisor. Previo al primer desembolso, el Ejecutor deberá presentar evidencia al Banco de haber creado y puesto en funcionamiento la Unidad Ejecutora; y seleccionado y contratado los tres Jefes de Proyecto; y (e) evidencia de aprobación del primer Plan Operativo Anual.

2. Dirección estratégica y supervisión del Programa

- 3.7 La **dirección estratégica** del Programa corresponderá a la SCJ, la cual aprobará, mediante resolución los planes anuales de operación que acuerde con el Banco para cada uno de los proyectos.
- 3.8 Se creará además, un Consejo Supervisor del Programa. Este Consejo realizará la **supervisión operativa** del Programa, asegurando que: (i) se resguarden los valores, objetivos e intereses del PJ; (ii) se cumplan los compromisos asumidos por el PJ en el marco del presente Programa y se realicen las actividades incluidas en el plan operativo anual correspondiente, garantizando la debida coordinación entre los actores, en particular, en el área de capacitación; (iii) se mantengan informados sobre la ejecución del Programa tanto la SCJ, como sus principales órganos asesores y ejecutivos; y (iv) se difundan los objetivos y avances del Programa, tanto al interior del PJ como hacia la comunidad en general.
- 3.9 Este Consejo será integrado por un Ministro de la SCJ, quien lo presidirá; el Director General de la DGSA; la Directora de la DPP; la Secretaría Letrada de la SCJ y el Coordinador General, quien actuará como secretario ejecutivo. En las sesiones de trabajo participarán los jefes de equipo de proyecto. Asimismo, participarán en las sesiones que traten: (i) el tema de capacitación, los Directores del DICCAP y del CEJU y el Director de la División de Recursos Humanos; (ii) el tema de informática, la Directora de la División de Informática; y (iii) el tema de recursos humanos, el Director de la División de Recursos Humanos.
- 3.10 El Consejo sesionará como mínimo una vez al mes, pudiendo ser convocado en forma extraordinaria por su Presidente, por iniciativa propia o a solicitud de cualquiera de sus miembros. El Consejo contará con recursos para la contratación de opiniones expertas sobre aspectos especiales de la ejecución que pudiera requerir. El Ejecutor deberá presentar evidencia al Banco, previo al primer desembolso, de haber constituido este Consejo Supervisor.

3. Coordinación general administrativa del Programa

- 3.11 La Unidad Coordinadora del Programa (UCP), bajo la dirección del Coordinador General asumirá las siguientes funciones:

¹³ Esta Unidad se encuentra ya conformada y ha participado en la preparación del Programa y la ejecución del PPF, y está constituida por un coordinador, un director técnico y soporte administrativo.

- Elaboración de indicadores, formularios e instructivos, prestación de asistencia técnica y coordinación para la formulación y reporte oportuno de los planes operativos anuales y los informes semestrales de progreso por parte de los Jefes de Proyecto;
 - Elaboración y administración del sistema de información para la coordinación general y el seguimiento del Programa;
 - Seguimiento periódico del cumplimiento de productos y plazos de proyectos y componentes, de acuerdo al marco lógico, cronogramas y demás instrumentos de evaluación de compromisos verificables de los resultados del Programa;
 - Gestión administrativo financiera del Programa, incluyendo la administración de licitaciones, contratos y pagos de profesionales, bienes y servicios considerados en los proyectos; la contabilización de ingresos y gastos del Programa; y la actualización y preparación periódica de sus estados financieros y demás informes financieros que se requieran;
 - Canalización las comunicaciones del Programa con el Banco; y
 - Coordinación y apoyo a las tareas de difusión de los objetivos y avances del Programa, propuestos por los Jefes de Proyecto.
- 3.12 La Unidad Coordinadora del Programa será integrada por el Coordinador General del Programa; un profesional para la planificación y seguimiento de actividades de proyectos y componentes; un profesional en gestión administrativo financiera; y un asistente técnico-administrativo. La UCP contará con manuales de operación y con sistemas de información gerencial, administrativa, contable y financiera, adecuados para la ejecución y administración de los recursos del Programa. Asimismo, verificará que se disponga de los valores de los indicadores de desempeño del objetivo y propósitos del Programa, correspondientes al año base. El Ejecutor deberá presentar evidencia de la puesta en funcionamiento de esta Unidad, con los referidos manuales, sistemas de información y valores del año base de los indicadores de desempeño, en forma previa al primer desembolso.

4. Organización de la ejecución de los proyectos

a) Jefes de Proyecto

- 3.13 La dirección de la ejecución de cada uno de los tres proyectos corresponderá a un Jefe de Proyecto, que responderá ante el Consejo Supervisor. Cada Jefe de Proyecto trabajará en estrecha coordinación con las autoridades de línea respectivas y con el Coordinador General, y tendrá las siguientes responsabilidades:
- Logro de objetivos y metas del proyecto y sus componentes en los plazos y con los recursos previstos.

- Preparación de los planes operativos anuales, los planes trimestrales de actividades y tareas; y los informes semestrales de progreso del proyecto, en su área de competencia.
 - Supervisión, coordinación y evaluación de desempeño de los equipos de trabajo para la ejecución del proyecto y sus componentes, en el área de su competencia.
 - Especificación de las características técnicas de los equipos a adquirir y de términos de referencia para la contratación de servicios profesionales para el proyecto, acordados con la autoridad de línea correspondiente.
 - Supervisión del cumplimiento de los términos de referencia y resultados de las consultorías, en acuerdo con la autoridad de línea correspondiente.
 - Coordinación de los diferentes equipos de trabajo bajo su responsabilidad.
 - Generación de instancias de consulta a los futuros usuarios internos o externos de los productos del proyecto.
 - Reporte periódico de avance del proyecto.
 - Transferencia de resultados y conocimientos logrados en el proyecto a las áreas del Poder Judicial en las cuales éstos serán aplicados.
 - Realización de tareas de difusión, una vez acordadas con el Coordinador General.
- 3.14 Los Jefes de Proyecto deberán tener formación profesional en los campos relevantes y amplia experiencia en administración de proyectos de informatización de procesos administrativos en organizaciones complejas, tener experiencia de por lo menos cinco años en procesos similares a los propuestos, dinamismo, proactividad y orientación al logro de resultados.
- 3.15 En su selección participarán el Consejo Supervisor, el Director de la División de Recursos Humanos y las autoridades superiores de las áreas temáticas correspondientes. Los tres Jefes de Proyecto podrían pasar a formar parte de la planta de personal del Poder Judicial al finalizar la ejecución del Programa.

b) Equipos de Proyecto

- 3.16 Cada proyecto será ejecutado por un Equipo de Proyecto. Los miembros de los Equipos responderán directamente al Jefe del Proyecto correspondiente. La responsabilidad del cumplimiento de objetivos y metas del trabajo de los Equipos corresponderá al Jefe de Proyecto. Los Equipos de Proyecto serán integrados por personal profesional del Poder Judicial, apoyados por profesionales especialistas y consultores en las materias técnicas tratadas que resulten necesarios. El Cuadro de la página siguiente ilustra su composición en cada uno de los proyectos
- 3.17 Cada uno de los tres Equipos de Proyecto podrá organizarse en grupos de trabajo, según se vayan desarrollando las actividades previstas. Estos grupos de trabajo estarán integrados por profesionales y técnicos de distintas áreas del Poder Judicial, que tengan conocimiento y experiencia y estén involucrados en los temas

abordados. Cada grupo de trabajo podrá tener un Coordinador de Grupo que reportará al Jefe del Equipo de Proyecto respectivo y que actuará como contraparte técnica de las consultorías. Los coordinadores serán seleccionados por el Jefe de Proyecto respectivo, en consulta con el Consejo Supervisor. Preliminarmente se han identificado la conformación de los siguientes Equipo de Proyecto y los correspondientes grupos de trabajo, cuya integración podrá ser modificada por el Consejo Supervisor y deberá contar con la aprobación previa del Banco:

Equipo de Proyecto 1: Gestión Administrativa del Poder Judicial	
Grupo Planificación Estratégica <u>Productos Esperados</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas de planificación estratégica ✓ Sistema de medición de indicadores y de control de gestión institucional ✓ Compromisos de gestión 	Miembros <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 funcionario de DPP ✓ 1 funcionario de DGSA ✓ Consultores
Grupo Organización y Procesos <u>Productos Esperados</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ DGSA reorganizada y funciones de cada dependencia fortalecidas ✓ Procedimientos administrativos simplificados y estandarizados ✓ Sistema de gestión informático de expedientes administrativos ✓ Nueva Gerencia Financiera 	Miembros <ul style="list-style-type: none"> ✓ 3 funcionarios de DGSA: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos humanos ✓ Informática ✓ Gerencia Financiera ✓ 1 funcionario DPP ✓ Consultores
Grupo de Recursos Humanos <u>Productos esperados</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de evaluación de desempeño ✓ Sistema de incentivos y productividad 	Miembros <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 funcionario de recursos humanos ✓ 1 representante sindicato ✓ Consultores
Equipo de Proyecto 2: Fortalecimiento Gestión SCJ	
Grupo de procedimientos internos <u>Productos Esperados</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejor estructura funcional y de procedimientos internos ✓ Auditoría Interna ✓ Nuevos o mejorados sistemas de información (bases de datos de libertades, juramentos, jurisprudencia, doctrina, gestión de expedientes administrativos) 	Miembros <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 funcionario de Secretaría Letrada ✓ 1 funcionario de Inspectoría (auditoría) ✓ 1 asistente técnico de Corte ✓ 1 funcionario de Informática ✓ Consultores
Equipo de Proyecto 3: Mejora Servicio Tribunales	
Grupo de estandarización <u>Productos Esperados</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numeración única de expedientes ✓ Documentos estandarizados ✓ Procesos normalizados 	Miembros <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Normalización ✓ Comisión de Flujo de Procesos ✓ 1 funcionario de informática ✓ Consultores
Grupo de programa piloto de gestión de tribunales (SGT) <u>Productos esperados</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SGT diseñado e instalado, incluyendo equipamiento ✓ Propuesta de extensión de SGT 	Miembros <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 funcionario de Inspectoría de Tribunales (auditoría) ✓ 1 funcionario de División Informática ✓ 1 funcionario de División de recursos humanos ✓ 1 funcionario de DPP (Estadística) ✓ Comisiones de Normalización y de Flujo de Procesos ✓ Consultores Asesoramiento: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupo de jueces, magistrados y actuarios

3.18 La conformación de los Equipos de Proyecto será condición previa al primer desembolso.

5. Instancias de difusión del Programa

3.19 El Programa contará con instrumentos de difusión interna y externa, entre los cuales se considerarán:

- Una Hoja Informativa Trimestral del Programa, diseñada para ser distribuida a todo el personal del Poder Judicial.
- Una presentación semestral de los avances del Programa, en la cual puedan participar representantes de los diferentes estamentos del PJ y las asociaciones gremiales.
- Una presentación anual de los avances del Programa, en la cual puedan participar representantes de instituciones de la sociedad civil interesadas en el desempeño del Poder Judicial.
- Publicación periódica de artículos y comunicados de prensa que reporten los propósitos y avances del Programa.
- Una página Web informativa del Programa.

C. Adquisición de bienes y servicios

3.20 La selección y contratación de servicios de consultoría y todas las adquisiciones previstas por el Programa deberán efectuarse siguiendo los procedimientos estándares del Banco para estos efectos. En el caso de que el monto de adquisiciones de bienes sea el equivalente de US\$350.000 o mayor, y cuando el monto de los contratos de los servicios de consultoría supere los US\$200.000, tales licitaciones y/o concursos deberán efectuarse a nivel internacional.. En el Programa no se prevé el financiamiento de obras. Luego de transcurrido el primer año de ejecución y según la experiencia adquirida por el Ejecutor, el Banco podrá efectuar en forma ex-post y por muestreo las revisiones de contrataciones de servicios de consultores individuales por montos inferiores a US\$ 50.000 y de firmas consultoras por montos inferiores a US\$ 100.000.

D Desembolsos y Fondo Rotatorio

3.21 Para efectuar los desembolsos del Programa se creará un fondo rotatorio de un monto de hasta un 5% del financiamiento del Banco, a través del establecimiento de una cuenta bancaria especial. Estos recursos deberán ser manejados en una cuenta bancaria separada a nombre del Programa del Banco, y se deben presentar informes semestrales de la situación del fondo rotatorio en poder del ejecutor dentro de un período de 60 días después del cierre de cada semestre cerrado en junio y diciembre de cada año. Toda documentación de apoyo a las solicitudes de desembolso será revisada ex-ante.

E Período de ejecución y calendario de desembolsos

3.22 El período de ejecución será de cuatro años y seis meses y el período de desembolsos de cinco años como se indica en la siguiente Tabla:

Cronograma de Desembolsos

				2001			2002		
	Total	BID	Local	Total	BID	Local	Total	BID	Local
Proyecto 1: Gestión Administrativa PJ	1,483,772	843,180	640,592	227,174	147,100	80,074	427,828	267,680	160,148
Proyecto 2: Fortalecimiento Gestión SCJ	936,912	338,176	598,736	74,842	-	74,842	407,860	258,176	149,684
Proyecto 3: Mejora Servicios de Tribunales	4,141,568	3,159,348	982,220	350,671	227,894	122,778	1,139,069	893,514	245,555
Unidad Ejecutora	192,000		192,000	37,200		37,200	54,000		54,000
Imprevistos	350,478	185,592	164,886	29,959	9,349	20,611	91,577	50,355	41,222
Subtotal	7,120,559	4,542,125	2,578,434	735,675	400,171	335,504	2,120,334	1,469,726	650,609
a. Comisión de Crédito	34,066		34,066	8,516		8,516	8,516		8,516
b. FIV	61,250	61,250		61,250	61,250		-		
c. Auditoria Externa	12,500		12,500	2,500		2,500	2,500		2,500
d. Intereses	707,454	707,454		112,048	112,048		308,642	308,642	
Total Préstamo	7,920,000	5,295,000	2,625,000	904,161	557,640	346,521	2,439,993	1,778,368	661,625
e. PPF	830,000	830,000		830,000	830,000		-		
Total General	8,750,000	6,125,000	2,625,000	1,734,161	1,387,640	346,521	2,439,993	1,778,368	661,625

	2003			2004			2005		
	Total	BID	Local	Total	BID	Local	Total	BID	Local
Proyecto 1: Gestión Administrativa PJ	445,348	285,200	160,148	303,348	143,200	160,148	80,074	-	80,074
Proyecto 2: Fortalecimiento Gestión SCJ	229,684	80,000	149,684	149,684	-	149,684	74,842	-	74,842
Proyecto 3: Mejora Servicios de Tribunales	1,254,395	1,008,840	245,555	872,855	627,300	245,555	524,578	401,800	122,778
Unidad Ejecutora	33,600		33,600	33,600		33,600	33,600		33,600
Imprevistos	91,577	50,355	41,222	91,577	50,355	41,222	45,788	25,178	20,611
Subtotal	2,054,604	1,424,395	630,209	1,451,064	820,855	630,209	758,882	426,978	331,904
a. Comisión de Crédito	8,516		8,516	8,516		8,516	-		
b. FIV	-			-			-		
c. Auditoria Externa	2,500		2,500	2,500		2,500	2,500		2,500
d. Intereses	199,415	199,415		57,460	57,460		29,888	29,888	
Total Préstamo	2,265,036	1,623,811	641,225	1,519,540	878,315	641,225	791,270	456,866	334,404
e. PPF	-			-			-		
Total General	2,265,036	1,623,811	641,225	1,519,540	878,315	641,225	791,270	456,866	334,404

F. Contabilidad y Auditoría

- 3.23 El Organismo Ejecutor deberá mantener registros contables y financieros separados del Programa en forma tal que permita: (i) la identificación de las transacciones financieras efectuadas con los recursos del Programa independiente de otros recursos manejados por la SCJ; y (ii) la preparación de estados financieros del Programa.
- 3.24 El Organismo Ejecutor presentará anualmente al Banco dentro de un plazo de 120 días del cierre del ejercicio fiscal los estados financieros del Programa auditados por el Tribunal de Cuentas.

G. Evaluación Ex-post

- 3.25 En base a las consultas realizadas con el ejecutor, se ha optado por no realizar una evaluación ex-post del Programa. No obstante, el Ejecutor, a lo largo del periodo de ejecución del Programa, dispondrá de una serie de informes de progreso y de resultados del seguimiento de los indicadores del Marco Lógico, para permitir que el Banco haga una evaluación ex-post, si se estima pertinente realizarla.

H. Reconocimiento de gastos

- 3.26 A solicitud de la SCJ se recomienda aprobar un reconocimiento retroactivo de gastos incurridos con cargo a la contrapartida local a partir de septiembre de 2000, hasta por un monto equivalente a US\$20.000, destinado a actividades de difusión de las tareas de modernización del Poder Judicial que apoyaría el Programa.

I. Seguimiento y evaluación

- 3.27 El desarrollo de las actividades del Programa seguirá una programación anual instrumentada a través de Planes Operativos Anuales de Operación (POA), que se acordarán con el Banco en reuniones anuales de seguimiento. Los POA contendrán, en concordancia con el Marco Lógico del Programa, al menos la siguiente información: (i) una evaluación de las actividades realizadas y logros alcanzados en el período inmediatamente anterior; (ii) el detalle de las actividades a realizar en un determinado año; (iii) los objetivos y metas –trimestrales- por grupo de actividades y los indicadores a ser utilizados para medir su cumplimiento; (iv) el cronograma –trimestral- de ejecución con los respectivos costos; y (v) las necesidades de financiamiento del período.
- 3.28 Cada POA se entregaría al Banco en diciembre de cada año, para preparar las reuniones anuales que se realizarían antes del 31 de marzo del año siguiente. La aprobación del primer PAO será condición previa al primer desembolso. El Organismo Ejecutor y el Banco celebrarán reuniones anuales de seguimiento para evaluar los progresos del año anterior y el cumplimiento de los criterios establecidos para los desembolsos y la ejecución técnica del Programa, así como para acordar los respectivos planes anuales.

J. Lecciones aprendidas

- 3.29 Tanto la experiencia anterior del Banco en reforma judicial, como el propio proceso de preparación de la presente operación con recursos de la Facilidad de Preparación de Proyectos y las actividades financiadas con el Programa de Fortalecimiento de las Areas Sociales (FAS, 811/OC-UR), indican las siguientes lecciones:
- a. **Prudencia y gradualidad del cambio.** La profundidad de toda reforma es directamente proporcional al compromiso adquirido por las más altas autoridades y a su percepción de la necesidad y urgencia de los cambios. La SCJ, consciente de esta situación, ha sido la promotora de su modernización, teniendo siempre presente la necesidad y prudencia de abordar los cambios en forma gradual. El componente central del presente proyecto, la modernización de la gestión de despachos judiciales, se adelantará mediante la realización de un proyecto piloto que incorporará el cambio gradual y prudentemente. Asimismo, se han previsto en el Programa actividades de ambientación del cambio.
 - b. **Visión y secuencia.** No hay una secuencia de reforma judicial universalmente aceptada, pero es importante tener una visión de conjunto y de largo plazo del

proceso y de asegurar un orden adecuado de acciones. La SCJ lideró la reforma del Código General del Proceso, ha impulsado la modernización en el área penal y cuenta con planes directores en las distintas áreas de acción. La SCJ ha priorizado en el corto plazo la modernización de la administración y la realización de experiencias de carácter piloto para la modernización de los despachos judiciales. El presente proyecto es el resultado de un largo proceso de planificación por parte de la SCJ, proceso generado a partir de la realización de un “Plan Director de Bases para la Reforma y Modernización del Poder Judicial del Uruguay”. Este Plan Director proveyó las bases para la visión de largo plazo y el secuenciamiento óptimo de acciones para el Poder Judicial uruguayo. Como resultado inmediato de este proceso, la SCJ presentó al Poder Legislativo una propuesta de presupuesto quinquenal 2000-2004 que recoge esta visión de reforma y modernización que apoya este proyecto.

- c. **Comunicación y difusión.** Todo proceso de cambio requiere de ser comunicado y difundido. La importancia de estas actividades en las reformas judiciales es crítica ya que es imprescindible contar con el concurso de jueces, funcionarios y usuarios. El Programa prevé acciones de difusión y comunicación de los logros.
- d. **Pequeñas ganancias.** El proceso de reforma judicial es complejo y afecta a muchos actores. Es importante conseguir logros visibles rápidamente y utilizarlos como ejemplo de las bondades de las reformas en marcha. La focalización en la mejora del área administrativa y la realización de proyectos piloto permitirá contar rápidamente con logros claros y palpables, que permitan seguir avanzando.
- e. **Simplificación.** A pesar de la complejidad del proceso de reforma judicial, es importante mantener la simplicidad, otorgándole, a las acciones menos complejas, una alta prioridad en el corto plazo. El Programa es consecuente con esta lección, evitando introducir cambios radicales en períodos cortos, que podrían coartar el avance del proceso de cambio.

IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad técnica e institucional

- 4.1 El Poder Ejecutivo y la SCJ asignan una alta prioridad al Programa, lo que otorga las bases institucionales y los recursos suficientes para su ejecución. Por su parte, el Poder Judicial goza de independencia garantizada constitucionalmente, y posee amplias facultades para dictar su propia normativa interna y organizar su trabajo. La ejecución de las actividades previstas y los cambios organizativos y de gestión propuestos no requieren modificaciones legislativas.
- 4.2 El Programa permitirá, por una parte, el mejoramiento y una mayor eficiencia de las funciones gerenciales y de gestión de la DGSA, así como la descongestión de las tareas administrativas no sustantivas de la SCJ, reforzando el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales y de alta superintendencia. Y, por otra, permitirá iniciar un proceso de cambio en la gestión y el servicio que prestan los tribunales y juzgados.
- 4.3 Los diagnósticos efectuados y el diseño del Programa, el cual fue apoyado con consultorías especializadas en reforma de la gestión judicial, sugirieron abordar los problemas que afectan a la gestión de los despachos judiciales en forma paulatina, impulsando los cambios gradualmente, con un monto de recursos adecuado a la capacidad actual de la institución. En este sentido, el proyecto de mejora del servicio en tribunales y juzgados se concentrará en una experiencia de carácter piloto en la que se trabajará con un grupo de despachos judiciales que, como criterio básico, incluirá todas las materias jurisdiccionales y las distintas instancias procesales.
- 4.4 Por su parte, el análisis institucional efectuado permite señalar que el personal judicial participante, así como el personal técnico en las áreas administrativas está calificado para formar parte de los Equipos de Proyecto, y, producto del consenso obtenido y de la definición participativa del Programa, se puede indicar que se encuentra motivado para emprender un proceso de mejoramiento de amplio alcance como el propuesto. Adicionalmente, se contará con un esquema de organización para la ejecución del Programa que apunta a dejar fortalecida la capacidad de diseño y gestión de proyectos en la institución.
- 4.5 El esquema de organización adoptado conjuntamente con las autoridades de la SCJ destaca la importancia de contar con la participación activa de cada una de las direcciones, divisiones y otras unidades beneficiarias del Programa, así como con el grupo de jueces, magistrados y funcionarios judiciales que serían beneficiarios del proyecto piloto de mejora del servicio de los tribunales y juzgados. En este sentido, cabe destacar que la responsabilidad de ejecución del Programa recaerá en cada uno de estos equipos internos de trabajo, los cuales se desempeñarán hacia el logro de resultados, con visión de mediano y largo plazo. El Programa incluiría recursos para reconocer gastos relacionados a la dedicación en horas extras y viáticos del personal involucrado en estos equipos de trabajo. Este gasto se realizaría contra la verificación de la entrega de productos concretos. Cabe

destacarse igualmente los avances logrados con Grupos de Proyecto en el reciente ejercicio de elaboración del proyecto de presupuesto.

B. Impacto ambiental y social

- 4.6 Se estima que el Programa no tendrá impactos negativos directos sobre el medio ambiente. El Programa tendrá un impacto social positivo ya que permitirá apoyar los esfuerzos nacionales por acelerar los tiempos de los procesos judiciales y mejorar la prestación de estos servicios. El Perfil II fue aprobado por el CESI en su sesión del 10 de julio de 1998.

C. Beneficios

- 4.7 El Programa tendrá dos grandes grupos de beneficios directos: mejoramiento de la capacidad institucional, gerencial y técnica del PJ y la iniciación de la modernización de la gestión de despachos judiciales y el mejoramiento del servicio al usuario. La conformación de un marco institucional modernizado para el Poder Judicial del Uruguay permitirá contar con una dinámica administrativa y gerencial más eficaz y eficiente. Este mejoramiento institucional permitirá sentar las bases para afrontar retos mas complejos en el futuro, tales como la implantación exitosa de una eventual reforma al Código de Procedimiento Penal.
- 4.8 La introducción de sistemas modernos de administración deberá elevar los niveles de eficiencia y transparencia en el uso de los recursos del PJ. La liberación del tiempo de los Ministros, magistrados y jueces de labores meramente administrativas les permitirá dedicar más tiempo a labores propiamente jurisdiccionales.
- 4.9 El Programa permitiría sentar las bases para combatir el retraso y la congestión judicial, fortaleciendo la capacidad institucional y técnica del Poder Judicial y preparando a los distintos actores del sistema para un cambio institucional de largo plazo.
- 4.10 El mejoramiento de las “reglas de juego”, con escenario transparentes que reduzcan los costos de transacción, son una condición fundamental para incrementar las tasas de crecimiento de largo plazo. El Programa, al mejorar los servicios judiciales, incidirá positivamente – en el mediano y largo plazo - sobre el clima de inversión y , por ende en el crecimiento económico.

D. Riesgos

- 4.11 El riesgo principal del Programa se relaciona con la resistencia al cambio que puede generar un Programa como el propuesto, particularmente en materia de diseño y procesos organizativos del aparato gerencial. El PJ tiene una organización administrativa, y los despachos un conjunto de procesos que están profundamente arraigados en las prácticas de los jueces, los funcionarios y los usuarios, particularmente los abogados. Este riesgo se ve mitigado, por un lado, por el compromiso de las máximas autoridades judiciales con el proceso de cambio, y por otro, con el propio contenido y secuencia del Programa, que prevé una

implantación gradual con metas anuales. Es importante anotar que con apoyo del Banco, la SCJ presentó, por primera vez, un Presupuesto al Poder Legislativo preparado de acuerdo a técnicas modernas de presupuestación y el cual contó con una amplia participación de funcionarios organizados en grupos de trabajo. Esta experiencia muestra la viabilidad de enfrentar el riesgo de resistencia al cambio, tan propio de organizaciones tradicionales como la SCJ, con herramientas e instrumentos que viabilicen el trabajo en equipo. No obstante lo anterior, también se prevén acciones específicas de sensibilización al cambio y generación de consensos.

- 4.12 La debilidad de la gestión administrativa del Poder Judicial, que este Programa intenta atender, plantea riesgos de una lenta ejecución. Para mitigar este riesgo y dado que esta es la primera experiencia de la SCJ con el Banco, se ha apoyado la conformación y puesta en funcionamiento de la UCT durante el período de preparación del Programa, con recursos de la Facilidad de Preparación de Proyectos (FPP). La FPP ha servido, entre otros aspectos, para que la UCT vaya adquiriendo experiencia en la ejecución de programas financiados por el Banco, particularmente en materia de adquisición de bienes y contratación de servicios.
- 4.13 Tomando en cuenta que la SCJ es un órgano colegiado, integrado por 5 ministros, existe la posibilidad de que el actual consenso en torno al proceso de reforma y modernización se vea afectado en el futuro. Sumado a esto, la rotación anual de la presidencia de la SCJ, implica una posibilidad de cambio de liderazgo. Este riesgo, que no ha sido ajeno a la ejecución de la FPP y a la preparación de la presente operación, se ha estado mitigando mediante la participación del Pleno de la Corte en las diferentes actividades relacionadas con el Programa y se buscaría minimizar con los acuerdos anuales mencionados anteriormente.
- 4.14 Finalmente, se estima que en los próximos dos años se jubilarán cuatro de cinco magistrados de la SCJ, los cuales serían reemplazados por magistrados provenientes de los tribunales de apelaciones. Para enfrentar este desafío, se prevé el desarrollo de un programa de difusión dirigido a los magistrados de los tribunales de apelación.

MATRIZ MARCO LOGICO

Sumen	Indicadores	Medios de Verificacion	Supuestos
FINALIDAD DEL PROGRAMA			
Objetivo general del Programa es mejorar los servicios judiciales en Uruguay, mejorándose en la percepción de los usuarios sobre los mismos.	Percepción de los usuarios directos de los servicios y en particular de los de los tribunales participantes en el Programa.	Encuestas de percepción realizadas antes de iniciarse la ejecución del Programa y al finalizar el mismo.	

PROYECTO 1: FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DEL PJ

Sumen	Indicadores	Medios de Verificacion	Supuestos
OBJETIVO			
Mejorar la calidad y productividad de los servicios administrativos del PJ (DGSA, P, SL)	Plazos promedio (tiempos) de todos los trámites reducidos en un 30% a la finalización del programa	Informe de la DPP	
COMPONENTES (PRODUCTOS)			
Sistema de planificación estratégica institucional (SPEI) y de las divisiones y departamentos diseñado e implantado.	<ul style="list-style-type: none"> SPEI diseñado al final del primer año SPEI implantado a partir del segundo año. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de Manual del SPEI Manual del SPEI puesto en vigencia mediante Resolución SCJ. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa de jefes de Departamento División
Sistema de medición de indicadores y de control de gestión institucional (SMI) y de divisiones diseñado e implantado.	<ul style="list-style-type: none"> SMI diseñado al final del primer año SMI implantado a partir del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de Manual del SMI Manual del SMI puesto en vigencia mediante Resolución SCJ. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa de jefes de Departamento División
Compromisos de Gestión entre Direcciones Generales y Divisiones y Oficinas a su cargo	<ul style="list-style-type: none"> Compromisos de gestión diseñados al final del primer año CG en funcionamiento al final del segundo año (5 CGs) 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos firmados 	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa de jefes de Departamento División

Sistema de difusión interna de planes estratégicos y grado de cumplimiento de estas institucionales y por divisiones y departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> Folletos explicativos diseñados y distribuidos a la totalidad de los funcionarios 2 talleres por año realizados 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de la DPP 	
DGSA reorganizada y funciones de cada dependencia definidas	<ul style="list-style-type: none"> 100% de las funciones de cada dependencia redefinidas al final del segundo año Nuevos organigramas definidos al final del segundo año Nueva organización puesta en marcha al final del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de organización y funciones de la DGSA y sus servicios Resoluciones de la SCJ al respecto 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo de la SCJ Voluntad de jefes de Departamento y División
Procedimientos administrativos simplificados y estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los procedimientos típicos identificados y simplificados al final del segundo año y estandarizados al final del tercer año 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de consultoría aprobado por DGSA 	
Sistema de gestión informático de expedientes administrativos implantado (DGSA, DPP, SL)	<ul style="list-style-type: none"> 100% de las oficinas de la SCJ con sistema implantado, en operación al finalizar el cuarto año 	<ul style="list-style-type: none"> Informe Consultoría Informe División Informática 	
Gerencia Económico Financiera creada y establecida	<ul style="list-style-type: none"> Nombramiento del funcionario responsable de la nueva oficina Gerencia Financiera en pleno funcionamiento al finalizar el primer año 	<ul style="list-style-type: none"> Resoluciones SCJ Informe de la Gerencia Financiera correspondiente a 2001 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación nueva Ley Presupuesto
Sistema de evaluación de desempeño individual (SEDI) para el personal del PJ diseñado e implantado.	<ul style="list-style-type: none"> SEDI diseñado al final del primer año SEDI implantado a partir del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de la División de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de funcionarios y gremios
Sistema de incentivos y productividad (PI) para el personal del PJ diseñado e implantado.	<ul style="list-style-type: none"> SIP diseñado al final del primer año SIP implantado a partir del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de la División de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa de jefes de Departamento y División
Personal administrativo capacitado	<ul style="list-style-type: none"> 100% del personal administrativo capacitado al final del quinto año 	<ul style="list-style-type: none"> Informes DICCAP 	
Equipamiento informático para DGSA instalado	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los equipos previstos instalados y funcionando al final del tercer año 	<ul style="list-style-type: none"> Informes División Informática 	<ul style="list-style-type: none"> Licitación realizada en tiempo

PROYECTO 2: FORTALECIMIENTO DE LA GESTION SCJ

Resumen	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fortalecer la gestión de la SCJ y descongestionar las tareas administrativas o sustantivas	La total de tareas identificadas como no sustantivas delegadas al finalizar el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Resoluciones de la SCJ que ponen en vigencia la delegación. Acordada que reglamenta con precisión las funciones de alta superintendencia. 	Voluntad de la SCJ de delegar responsabilidades
PRODUCTOS			
Estructura funcional y de procedimientos de la SCJ revisada y mejorada	<ul style="list-style-type: none"> La totalidad de las funciones no sustantivas identificadas, acompañadas por propuestas de mejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de la SCJ sobre funciones y procedimientos revisados y mejorados 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación Ley de Presupuesto
Auditoría Interna administrativa y financiera instalada y funcionando	<ul style="list-style-type: none"> Oficina de Auditoría Interna creada al final del primer año y funcionando al final del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución SCJ 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación Ley de Presupuesto
Sistema de gestión de libertades y visitas de cárceles desarrollado e instalado.	<ul style="list-style-type: none"> Sistema diseñado al final del primer año e implantado al final del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Jefe de Proyecto y de la División de Informática 	
Sistema de gestión de títulos y documentos desarrollado e instalado.	<ul style="list-style-type: none"> Sistema diseñado al final del primer año e implantado al final del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Jefe de Proyecto y de la División de Informática 	
Base de datos de jurisprudencia mejorada y ampliada (Sistema "Zudañez" Tribunales de Apelaciones) fácilmente accesible.	<ul style="list-style-type: none"> Base de jurisprudencia diseñada al final del primer año e implantada al final del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Jefe de Proyecto y de la División de Informática 	
Base de datos de resoluciones y acordadas desarrollada e instalada	<ul style="list-style-type: none"> Bases de resoluciones y acordadas diseñadas al final del primer año e implantadas al final del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Jefe de Proyecto y de la División de Informática 	
Base de datos de doctrina jurídica mejorada y conexión con universidades y parlamento en funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> Bases de doctrinas diseñadas al final del primer año e implantadas al final del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Jefe de Proyecto y de la División de Informática 	

Resumen	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Sistema de gestión de expedientes administrativos instalado	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema diseñado y licitado al final del primer año e implantado al final del segundo año 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Jefe de Proyecto y de la División de Informática 	
Nuevo Sistema de Gestión de Tribunales instalado.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver componente 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver componente 3 	
10. Dotación de servicios bibliográficos y de textos para la Biblioteca de la SCJ	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los servicios bibliográficos definidos en detalle al final del primer año (plan de acción) • 100% de los servicios bibliográficos adquiridos al final del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de la SCJ 	
11. Personal técnico y administrativo de la SCJ capacitado en técnicas de administración, informática y procesos de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • 100% del personal técnico y administrativo de la SCJ capacitado al final del programa 	Informes de DICCAP	
12. Actualización jurídica y en áreas relevantes para su función a los Asistentes técnicos de los Ministros de la SCJ.	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los Asistentes Técnicos participan en actividades de actualización 	Informes de la SCJ	
13. Personal de la División de Planeamiento y Presupuesto ampliada y capacitado. (Áreas: Estadística, Planeación Estratégica y Presupuesto)	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los Asistentes Técnicos participan en actividades de actualización 	Informes de la SCJ	

PROYECTO 3: MEJORA DEL SERVICIO DE TRIBUNALES Y JUZGADOS

Resumen	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Disminuir el plazo de tramitación de los expedientes judiciales en los despachos piloto ajustándolo a los tiempos establecidos en las normativas procesales	<ul style="list-style-type: none"> Mora promedio de los despachos piloto reducida en un 50% en todas las materias al finalizar el Programa. Índice de congestión de los despachos piloto reducido en un 50% al finalizar el Programa Edad promedio de expedientes en despachos piloto reducida en un 50% al finalizar el Programa 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de la División de Planeamiento y Presupuesto con base en datos de encuesta diciembre 2000 	<ul style="list-style-type: none"> Consenso en la SCJ de poner en marcha el SCJ que incluye la medición verificada de plazos de tramitación de asuntos Juzgados y Tribunales piloto
COMPONENTES (PRODUCTOS)			
Expedientes judiciales con identificación única	<ul style="list-style-type: none"> Estructura de la numeración única definida al final del mes 6 100% de los expedientes numerados con identificación única al final del año 2 	<ul style="list-style-type: none"> Informe con propuesta de numeración única Resolución de la SCJ emitida Informe de la comisión de normalización Informe de Div. Informática 	<ul style="list-style-type: none"> Consenso en la SCJ para aprobar el informe
Documentos procesales normalizados (standarizados)	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los documentos emitidos por los juzgados piloto normalizados al final del año 2 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de la comisión de normalización Resoluciones de la SCJ 	<ul style="list-style-type: none"> Consenso en comisión de jueces de piloto y en S
Flujo de procesos (procedimientos) normalizados y codificados	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los procesos de los juzgados piloto normalizados al final del año 2 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de la comisión de normalización Resoluciones de la SCJ 	<ul style="list-style-type: none"> Consenso en comisión de jueces de piloto y en S
Nuevo Sistema de Gestión de Tribunales (SGT) diseñado en detalle	<ul style="list-style-type: none"> SGT informático diseñado y aprobado por SCJ al final del año 1 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de diseño Resolución de la SCJ 	<ul style="list-style-type: none"> Licitación se realiza dentro de los plazos esperados
Nuevo Sistema de Gestión de Tribunales (SGT) desarrollado e instalado	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los despachos piloto con SGT instalado al final del año 4 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de la UCT 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de jueces actuarios participantes

Resumen	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Nuevo equipamiento adquirido, instalado y funcionando en tribunales piloto	<ul style="list-style-type: none"> Licitación de equipamiento realizada al final del primer año y adjudicada al final del segundo 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de la UCT 	<ul style="list-style-type: none"> Licitación se realiza dentro de los plazos esperados
Personal judicial capacitado y familiarizado con el SGT	<ul style="list-style-type: none"> 100% del personal de los despachos piloto capacitado en el SGT 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de evaluación de la capacitación realizada por parte de CEJU y DICCAP 	
SGT instalado y funcionando en tribunales piloto	<ul style="list-style-type: none"> 100% de los despachos piloto con SGT instalado y funcionando satisfactoriamente al final del mes 42 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de División Auditoría Interna Informe experto internacional Encuesta de percepción a usuarios 	
Actividades de difusión y sensibilización a usuarios (internos y externos) y a personal judicial sobre SGT, realizadas	<ul style="list-style-type: none"> 100% de las actividades previstas realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de DICCAP y CEJU 	
SGT piloto evaluado y propuesta de extensión preparada	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación contratada y realizada en un 100% al final del quinto año 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de evaluación y propuesta de extensión 	<ul style="list-style-type: none"> 100% del programa piloto ejecutado

CUADRO DE ADQUISICIONES
(Expresado en dólares Americanos)

ADQUISICIONES PRINCIPALES DEL PROGRAMA	FINANCIAMIENTO %		Método LPI u otro (indicar)	Pre Califi- cación SI/NO	AGA Prevía SI/NO	Publicación			
	BID	LOCAL				Trimestre Año	Prensa		
					Int.		Nac.		
Proyecto 1									
Firma Consultora procedimientos DGSA,SL,DPP (\$100.000)	100		LPN	Si		2/2003	No	Si	
Firma Consultora software expedientes administrativos (\$170.000)	100		LPN	Si		2/2003	No	Si	
Equipamiento (US\$200.000)	100		LPN	Si		2/2003	No	Si	
Proyecto 2									
Firma Consultora Gestion, Libertades juramentos (US\$100.000)	100		LPN	Si		2/2001	No	Si	
Firma Consultora Jurisprudencia, resoluciones y acordadas (US\$60.000)	100		LPN	Si		2/2001	No	Si	
Equipamiento (US\$152.000)	100		LPN	Si		2/2001	No	Si	
Proyecto 3									
Firma Consultora SGT (US\$1.900.000)	100		LPI	Si	Si	3/2001	Si	Si	
Equipamiento (US\$700.000)	100		LPI	Si	Si	2/2001	Si	Si	

LPI: Licitación Pública Internacional
LPN: Licitación Pública Nacional

PROYECTO DE RESOLUCION

URUGUAY. PRESTAMO /OC-UR A LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA JUDICIAL

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República Oriental del Uruguay, como Prestatario, para otorgarle al primero un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un Programa de Fortalecimiento del Sistema Judicial. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$6.125.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a las "Condiciones Contractuales Especiales" y a los "Plazos y Condiciones Financieras" del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo.