



**PLAN
ESTRATEGICO
INSTITUCIONAL**

**ESCUELA DE JUECES
DEL ESTADO**

**2021
2025**

Plan Estratégico Institucional
Escuela de Jueces del Estado
2021 - 2025

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO

2021 - 2025

ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO

Dirección: Calle Ladislao Cabrera N.º 443, Sucre Bolivia

Teléfono: 64 25110; 64 25111; 64 25112

Página Web: www.eje.gob.bo

COORDINACIÓN GENERAL

Dr. José Humberto Flores Flores

Director General S.L.

Escuela de Jueces del Estado

ELABORACIÓN

Lic. MBA. Patricia Pereira Cortez

Consultora

REVISIÓN Y APROBACIÓN

Dr. Hugo Nava Aillón

Jefe de la Unidad de Formación y Especialización S.L

Escuela de Jueces del Estado

Dr. José Humberto Flores Flores

Jefe de la Unidad de Capacitación

Escuela de Jueces del Estado

Lic. María Gualy Rocha Nuñez

Jefa de la Unidad Administrativa y Financiera

Escuela de Jueces del Estado.

EQUIPO DE TRABAJO DE LA EJE

Personal de Dirección General

Personal de la Unidad de Formación y Especialización

Personal de la Unidad de Capacitación

Personal de la Unidad Administrativa y Financiera

Sucre, marzo de 2022



ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO

En presente documento se hace referencia únicamente a los términos JUEZ Y SERVIDORES JUDICIALES, en el entendido que el término incluye tanto a Jueces como a Juezas y Servidores y servidoras judiciales en igualdad de condiciones



PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

ESCUELA DE JUECES
DEL ESTADO

2021 - 2025



PRESENTACIÓN

Toda organización que aspira a estar a la vanguardia y mejora continua de sus procesos, debe tener presente una hoja de ruta definida que parta de su razón de ser y de una lectura realista de su entorno social, así como de sus recursos, fortalezas y necesidades. La Escuela de Jueces del Estado es conocedora de los cambios que hay que incorporar en el servicio de justicia para estar a la altura de los tiempos en una realidad que se nos revela, hoy más que antes, de continuo cambio, de reclamos de celeridad y eficacia provenientes de múltiples sectores, y de posibilidades tecnológicas extraordinarias.

La eficiencia en el quehacer institucional supone continua innovación al prestar servicios, al formar y capacitar a su capital humano, al diseñar procesos, y al supervisar. También supone viabilizar la efectiva comunicación a diferentes niveles y con todos los actores con los cuales se relaciona.

En esta línea, la Escuela de Jueces del Estado en el marco del desarrollo competencial especializado y en su calidad de entidad académica, especializada y descentralizada

del Órgano Judicial proyecta la elaboración de su Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2021 - 2025, en correspondencia al Plan Estratégico Institucional del Órgano Judicial y conforme lo dispuesto en la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) y los lineamientos metodológicos establecidos para el efecto, conducentes a una planificación institucional ordenada y proyectada a la consecución de sus finalidades, vale decir, la formación y especialización de los postulantes a la Carrera Judicial, así como la capacitación integral de los servidores judiciales, con sede central en la ciudad de Sucre.

La formulación de las declaraciones estratégicas de la Escuela de Jueces del Estado, responden a un proceso de trabajo y reflexión generado a partir del análisis y revisión de los principales procesos, servicios y estrategias que lleva a cabo la entidad, así como el estudio de los desafíos externos y de contexto que influyen particularmente en el quehacer en el corto y mediano plazo, a efectos dar respuesta a las problemáticas del sector, como agente

estratégico de transformación de la justicia boliviana.

La gestión pública y más aún la gestión académica judicial es compleja debido a que involucra al interés público y el juicio de los actores del sistema judicial, por lo tanto, es necesario indicar que el uso de la planificación de corto, mediano y largo plazo, se convierten en las herramientas más efectivas que logran dimensionar todos los escenarios de la entidad, estos escenarios no solo son los presentes sino también aquellos que involucran el futuro de la institución, por ello quienes realizan la gestión y en este caso la gestión pública deben tener claro su vital importancia.

La agenda para el próximo lustro es ambiciosa, pero realista. Aspira a lograr no solo altos niveles de eficiencia, sino también contribuir a fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones judiciales, en la medida de la cualificación integral de los servidores judiciales.

Con el convencimiento de que el ingenio, tesón y buena voluntad de las autoridades y de todas las personas que laboran en la Escuela de Jueces del Estado permitirán alcanzar las metas trazadas, se presenta este Plan Estratégico.

————— *Dr. José Humberto Flores Flores*
DIRECTOR GENERAL S.L.
ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO

CONFORMACIÓN DEL DIRECTORIO

El Directorio de la Escuela de Jueces del Estado se constituye en la máxima instancia de decisión y está constituida por tres miembros: El Presidente del Tribunal Supremo de Justicia, que a su vez se constituye en Presidente del Directorio con derecho a voz y voto; el Presidente del Tribunal Agroambiental; y el Decano del Tribunal Supremo de Justicia; ambos se constituyen en vocales del Directorio con derecho a voz y voto.



**DR. RICARDO TORRES
ECHALAR**

Presidente del Tribunal Supremo de
Justicia y del Directorio de la Escuela de
Jueces del Estado



**DR. RUFO NIVARDO
VÁSQUEZ MERCADO**

Presidente del Tribunal Agroambiental y
Vocal del Directorio de la Escuela de Jueces
del Estado



**DR. ESTEBAN
MIRANDA TERÁN**

Decano del Tribunal Supremo de Justicia
y Vocal del Directorio de la Escuela de
Jueces del Estado



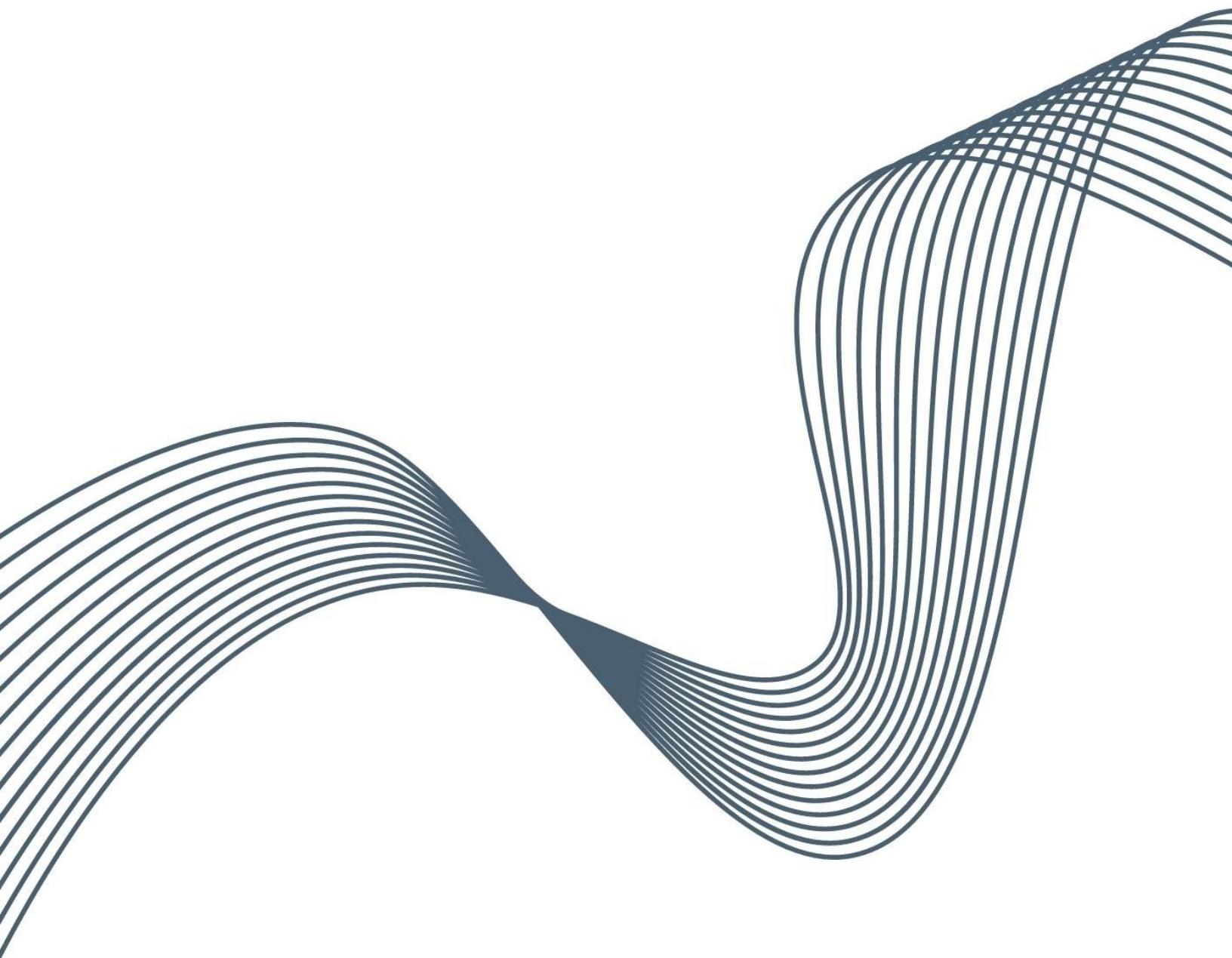
LISTA DE ABREVIACIONES

Órgano Judicial	OJ
Tribunal Supremo de Justicia	TSJ
Tribunal Agroambiental	TA
Tribunales Departamentales de Justicia	TDJ
Consejo de la Magistratura	CM
Escuela de Jueces del Estado	EJE
Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial	DAF
Constitución Política del Estado	CPE
Nueva Constitución Política del Estado	NCPE
Sistema de Planificación Integral del Estado	SPIE
Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones"	PDES
Plan Operativo Anual	POA
Plan Estratégico Institucional	PEI

CONTENIDO

Enfoque político	10
1.1 Principios	13
1.2 Valores institucionales	17
Diagnóstico	19
(Estado de situación actual)	19
Análisis interno	20
2.1 Atribuciones, competencias y/o productos	20
2.2 Evaluación del cumplimiento de atribuciones en el último quinquenio	24
2.3 Desafíos – un primer acercamiento	29
2.4 Estado de la situación actual	30
2.4.1 Organización	30
2.4.2 Formación y capacitación judicial	32
2.4.3 Procesos de inducción	45
2.4.4 Evaluación de la puesta en práctica del aprendizaje	46
2.4.5 Investigación y producción intelectual	47
2.4.6 Gestión de la calidad	48
2.4.7 Recursos, capacidades y otros	50
2.5 Capacidades y falencias institucionales específicas	57
Análisis externo	60
2.6 Carrera Judicial en Bolivia	60
2.7 Formación universitaria y de posgrado respecto del quehacer judicial	63
2.8 Recursos económicos y financieros	64
2.9 Oportunidades y amenazas	65
Marco general	69

3.1	Agenda Patriótica del Bicentenario 2025	69
3.2	Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021 – 2025	71
3.3	Objetivos estratégicos institucionales del Órgano Judicial - PDES 2021 -2025	75
	Objetivos y Estrategias Institucionales de la Escuela de Jueces del Estado 2021 - 2025	79
4.1	Premisas de trabajo	80
4.2	Objetivos y estrategias institucionales de la EJE 2021 - 2025	86
	Planificación	91
5.1	Matriz de planificación del PEI	91
5.2	Identificación del sector y responsable	93
5.3	Descripción del resultado y acciones estratégicas institucionales de la EJE	93
5.4	Presupuesto quinquenal	95
5.5	Evaluación del Plan	96
	Bibliografía	101



01. Enfoque político

Enfoque político

La Constitución Política del Estado, asume y promueve el Vivir Bien como el horizonte estratégico del Estado Plurinacional de Bolivia, como paradigma para la conducción del desarrollo y en particular para la lucha contra la pobreza, dado que suma el bienestar individual con las potencialidades individuales y colectivas, la integración de la sociedad y la armonía con todas las formas de vida.

El Vivir Bien comprende un conjunto de saberes de las personas y de las comunidades, que constituyen la base de las relaciones armoniosas del individuo consigo mismo y con la totalidad de la Madre Tierra: saber ser y crecer; saber aprender y pensar; saber relacionarse; saber alimentarse; saber trabajar; saber bailar, reír, alegrarse y descansar; saber amar y ser amado; saber soñar; y saber comunicarse y escuchar. La interpretación del concepto "Vivir Bien", se ha plasmado en un conjunto de políticas sociales -que se

vienen implementando desde el gobierno-, respondiendo así a la Doctrina del Estado Plurinacional y a la Nueva Constitución Política del Estado.

En este propósito, y de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Estado, el Órgano Judicial integra a la Jurisdicción Ordinaria, a la Jurisdicción Agroambiental, Jurisdicción Indígena Originaria Campesina, Consejo de la Magistratura y las Jurisdicciones Especializadas, las cuales serán reguladas por leyes especiales. Complementariamente y en coherencia con el desarrollo normativo previsto en la Constitución Política del Estado, la Ley N° 025 del Órgano Judicial, completa la conformación del Órgano Judicial con la creación de la Escuela de Jueces del Estado.

En esa medida, la Ley N° 025 establece que la "Escuela de Jueces del Estado es una entidad académica, especializada y descentralizada del Órgano Judicial bajo tuición del Tribunal Supremo de Justicia,

que tiene por objeto la formación y especialización de los postulantes a la Carrera Judicial, así como la capacitación integral de los servidores judiciales, con la finalidad de contribuir a la labor de impartir justicia con prontitud, solvencia, eficacia y eficiencia”.

En virtud a lo establecido en la Ley, la Escuela de Jueces del Estado, tiene dos

ámbitos principales de acción: el primero que viene a constituirse en la esencia o fundamento de la Entidad, cual es la Formación de Jueces y el segundo el de la Capacitación, que se traduce en la actualización continua de los servidores públicos judiciales.

En este marco, la razón de ser de la Entidad se resume en el siguiente enunciado:

Somos una entidad dedicada a la formación integral de Jueces y a la capacitación de los servidores públicos del Órgano Judicial; mediante la docencia y la construcción del conocimiento. Nos caracterizamos por nuestra constante innovación, enfoque humanista y contribución al logro de una mejor prestación del servicio de justicia, a partir de aprendizajes de calidad.

La Agenda Patriótica 2025 sobre la que se elabora el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2021 - 2025) “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” aprobado mediante la Ley N°1407 de 9 de noviembre de 2021, se constituye en el marco estratégico y de priorización de metas, resultados y acciones a ser desarrolladas.

El Plan de Desarrollo Económico y Social 2021- 2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” se constituye en el plan de mediano plazo del Estado Plurinacional de Bolivia y está organizado en diez (10) Ejes Estratégicos articulados con los 13 pilares de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025. Este establece las metas, resultados y acciones

para avanzar en el último tramo hacia el cumplimiento de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

Respecto del Sistema de Justicia, el Plan considera la reforma judicial como una prioridad en el Estado Plurinacional de Bolivia, a efectos de revertir los problemas centrales de la justicia, como la retardación que afecta a más de 300.000 familias en Bolivia. Para lo cual, a través de la coordinación entre públicos, privados, sociedad civil y organizaciones sociales deberán implementarse acciones y medidas orientadas a contar con un sistema de justicia más efectiva, oportuna, transparente, independiente intercultural y de respeto a los derechos humanos.

En esta línea, el Plan Estratégico Institucional del Órgano Judicial y por

ende el Plan Estratégico Institucional de la Escuela de Jueces del Estado, enmarcan su accionar institucional al Eje 5 “Educación, investigación, ciencia y tecnología para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades y potencialidades productivas” y al EJE 7 del PDES “Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente; seguridad y defensa integral con soberanía nacional”.

Un régimen estricto de formación, nombramiento, adscripción y permanencia para los servidores judiciales del Órgano Judicial es algo que nuestro país merece y que la ciudadanía reclama, a fin del saneamiento y la legitimación del servicio de justicia, por medio de la idoneidad de las actuaciones de los operadores de

justicia y, en particular, por la calidad de sus sentencias.

Es por ello, que la apuesta hacia el futuro de los cuadros judiciales es la formación, la capacitación permanente y la evaluación por competencias; es decir, transitar hacia un modelo que logre que los miembros del Órgano Judicial sean capaces de efectuar una serie de acciones que van más allá de la mera aplicación de las fuentes del derecho, además de incentivar la investigación y la producción intelectual y por su puesto crear las condiciones de una cultura de la gestión del conocimiento jurídico. Conforme lo expuesto hasta ahora, la Escuela de Jueces del Estado se proyecta en el siguiente lustro (2021 – 2025) hacia el logro del siguiente formulado:

Nos consolidamos como líder en aprendizajes de calidad para los postulantes a Jueces y servidores públicos judiciales; destacando por nuestro accionar pedagógico, tecnología educativa e investigación formativa, apostando a formar personas con espíritu crítico y valores éticos para un mejor servicio de justicia.

1.1 Principios

La conducta de los servidores públicos de la Escuela de Jueces del Estado están normados en su código de ética, y considera los siguientes principios y valores que permiten la transparencia y promoción de la ética en el ejercicio del servicio público de la entidad:

Principios Ético – Morales

Los Principios Ético – Morales son principios inherentes a la sociedad plural boliviana que están contenidos en el Artículo 8, parágrafo I de la Constitución Política del Estado. Son éticos porque guían el comportamiento de las personas; son principios o fundamentos del fuero interno que impulsan el respeto humano. Son morales porque reflejan los modos habituales de obrar o proceder. En síntesis, son principios de comportamiento de la vida privada de los individuos que impulsan el respeto humano.

La Escuela de Jueces del Estado, asume en su accionar los siguientes Principios Ético – Morales promovidos por el Estado:

- Ama qhilla, Ama llulla, Ama suwa, Ama llunk'u (no seas flojo, no seas mentiroso, no seas ladrón, ni servil).
- Suma Qamaña (vivir bien).
- Ñandereko (vida armoniosa).
- Teko Kavi (vida buena).
- Ivi Maraey (tierra sin mal).
- Qhapaj Ñan (camino o vida noble).

Principios del preámbulo en la Constitución Política del Estado

El preámbulo de la Constitución puede definirse como una declaración solemne de los propósitos del constituyente que expresa los valores, principios y necesidades de un pueblo (o de una nación), el cual será el ordenamiento superior que le servirá de programación de su futuro.

Se trata de un enunciado previo a las formulaciones de reglas y normativas

numeradas de la constitución. Involucra la exposición de fines y principios permanentes de una población con organización y conciencia políticas. Es por lo que debe reconocerse que necesariamente un preámbulo presenta un contenido ideológico, que refleja el momento histórico que vive un estado y la ideología que, por lo menos, imaginariamente aparece como dominante. En esa medida, en el caso de la

Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, los principios contenidos en el Preámbulo son de aplicación a la integridad de su población e instituciones, no siendo ajena a los mismos el Órgano Judicial, siendo estos principios los siguientes:

- a) Soberanía.
- b) Dignidad.
- c) Complementariedad.
- d) Solidaridad.
- e) Armonía.
- f) Equidad en la distribución y redistribución del producto social.

Principios propios del Órgano Judicial y de la Escuela de Jueces del Estado

La Constitución Política del Estado y la Ley N° 025 del Órgano Judicial, determinan una malla amplia de Principios que regulan el funcionamiento del Órgano Judicial. Estos principios son esenciales para el funcionamiento del Órgano Judicial, por cuanto cualquier planeación, proyecto o actividad debe ser

coherente con los principios que regulan al mismo en su conjunto y en sus distintas jurisdicciones y entidades, sin embargo, los mismos se complementan con los específicos de cada jurisdicción o entidad que conforma dicho Órgano, siendo estos los siguientes:

Principios del Órgano Judicial contenidos en la CPE	Principios del Órgano Judicial contenidos en la Ley N° 025	Principios de la Escuela de Jueces del Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Independencia. • Imparcialidad. • Seguridad jurídica. • Publicidad. • Probidad. • Celeridad. • Gratuidad. • Pluralismo jurídico. • Interculturalidad. • Equidad. • Servicio a la sociedad. • Participación ciudadana. • Armonía social. • Respeto a los derechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plurinacionalidad. • Independencia. • Imparcialidad. • Seguridad jurídica. • Publicidad. • Idoneidad. • Celeridad. • Gratuidad. • Pluralismo jurídico. • Interculturalidad. • Armonía social. • Respeto a los derechos. • cultura de la paz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plurinacionalidad. • Progresividad. • Objetividad e imparcialidad académica. • Seguridad académica. • Transparencia. • Idoneidad. • Celeridad. • Pluralismo Jurídico. • Interculturalidad. • Integridad y complementariedad. • Inclusión. • Descolonización. • Equidad de género.

Conforme lo expuesto en el cuadro precedente, la **Escuela de Jueces del Estado** sustenta su funcionalidad en los siguientes principios:

- a) **Plurinacionalidad.** Reconoce la existencia de naciones y pueblos indígena originario campesinos y de las comunidades interculturales y afro bolivianas, que en conjunto constituyen el pueblo boliviano.
- b) **Progresividad.** La naturaleza descentralizada de la Escuela de Jueces del Estado debe ejecutarse y consolidarse de manera progresiva, de forma tal que constituya un reflejo dinámico del desarrollo académico y administrativo a ser alcanzado.
- c) **Objetividad e imparcialidad académica.** Implica que en todas las actividades académicas de formación y especialización y de capacitación, la Escuela de Jueces del Estado debe velar por el cumplimiento estricto de la Constitución Política del Estado, las leyes del Estado Plurinacional de Bolivia y las normas internas del Órgano Judicial, desarrollando sus funciones sin injerencia de ninguna naturaleza, sin prejuicio o discriminación, que los separe de su objetividad e imparcialidad académica.
- d) **Seguridad académica.** Es la aplicación objetiva de las normas internas y externas relacionadas al funcionamiento de la Escuela de Jueces del Estado, de forma tal que los usuarios de los servicios de formación y especialización y de capacitación conozcan sus derechos y obligaciones con el fin de lograr certidumbre y previsibilidad de todos los actos de administración de la Escuela de Jueces del Estado.
- e) **Transparencia.** Las actividades y determinaciones de la Escuela de Jueces del Estado son de acceso a cualquier persona que legítimamente tenga derecho a informarse, salvo caso de reserva expresamente fundada.
- f) **Idoneidad.** Basado en la capacidad, experiencia y excelencia académica, que son la base para el ejercicio de las funciones de la Escuela de Jueces del Estado.
- g) **Celeridad.** Representa el ejercicio oportuno eficaz y eficiente de los servicios y procesos de formación y especialización y de capacitación desarrollados por la Escuela de Jueces del Estado.
- h) **Pluralismo Jurídico.** Las actividades desarrolladas por la Escuela de Jueces del Estado deben tomar en cuenta la coexistencia de varios sistemas jurídicos en el marco de la Constitución Política del Estado.
- i) **Interculturalidad.** La Escuela de Jueces del Estado reconoce que la convivencia y expresiones de la diversidad cultural, institucional, normativa y lingüística, el ejercicio de los derechos individuales, colectivos y comunitarios, deben formar parte de los servicios que esta entidad debe prestar al Órgano Judicial.

j) **Integralidad y complementariedad.**

Los servicios de formación y especialización y de capacitación que desarrolla la Escuela de Jueces del Estado deben ser ejecutados tomando en cuenta todas las áreas de la ciencia del derecho y aquellas ciencias que se constituyen en auxiliares del derecho; asimismo las actividades de investigación se deben desarrollar de forma transversal a todas las áreas de formación y especialización y de capacitación.

k) **Inclusión.** Se debe garantizar el acceso a los servicios de formación y especialización y de capacitación que

brinda la Escuela de Jueces del Estado, debiendo ser incluyente y llegar a todos servidores públicos del Órgano Judicial, y aspirantes a la Carrera Judicial, de los nueve departamentos del Estado Plurinacional de Bolivia.

l) **Descolonización.** Concebida como la restitución y la revalorización de formas, medios e idiomas en la labor de impartir justicia, propios de las culturas del Estado Plurinacional de Bolivia.

m) **Equidad de género.** La Escuela de Jueces del Estado promoverá la equidad de género en los procesos académicos.



1.2 Valores institucionales

Los servidores públicos de la Escuela de Jueces del Estado regirán su conducta de conformidad a los valores enunciados en el Artículo 8, parágrafo II de la Constitución Política del Estado, siendo los mismos:

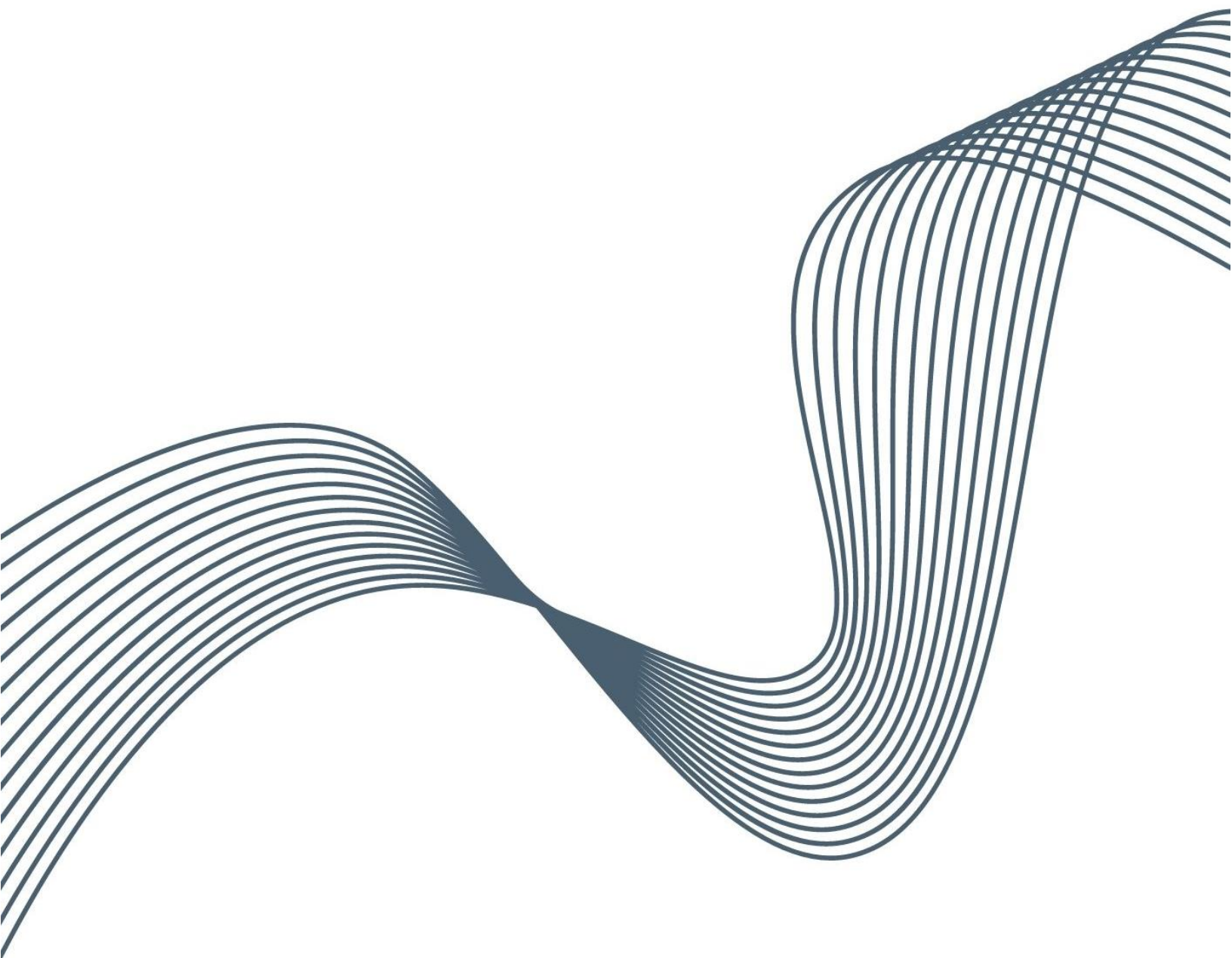
- a) **Unidad.** Entendida como la integración armónica de las diferentes relaciones sociales y laborales al interior de la Escuela de Jueces del Estado.
- b) **Igualdad.** Es el trato idéntico que una servidora o un servidor público de la Escuela de Jueces del Estado brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por raza, sexo, clase social u otra circunstancia plausible de diferencia. Es la ausencia de cualquier tipo de discriminación.
- c) **Inclusión.** Es integrar a la actividad institucional a todos los servidores públicos y a la población sin importar su origen, condición social, económica e ideología.
- d) **Dignidad.** Los servidores públicos de la Escuela de Jueces del Estado asumirán entre sí y ante la población en general una conducta íntegra e idónea, para conducirse con respeto y corrección.
- e) **Libertad.** Se refiere a la capacidad de cada servidor público de la entidad de actuar según sus decisiones y escoger cada uno de los pasos que quieren dar y sus diferentes aspectos.
- f) **Solidaridad.** Cooperación y apoyo desinteresado en las relaciones funcionarias, acciones que pueden coadyuvar el trabajo de la Escuela de Jueces del Estado, propiciando intereses y responsabilidades a efectos de fortalecer la consecución de los objetivos institucionales.
- g) **Reciprocidad.** Acto ético y moral de los servidores públicos de la Escuela de Jueces del Estado, la capacidad y comprensión de valorar las acciones de apoyo e intercambio laboral basados en el paradigma del Vivir Bien.
- h) **Respeto.** Referida a la actitud funcionaria de reconocimiento de la dignidad de las personas, de los administrados y la sociedad en su conjunto, de aceptar sus derechos sin ninguna distinción o discriminación; observando frente a las críticas u otras circunstancias un grado de comprensión superior al que, razonablemente pudiera esperarse de un ciudadano común.
- i) **Complementariedad.** Las funciones de los servidores públicos de la Escuela de Jueces del Estado son complementarias entre sí para el logro de los objetivos institucionales.
- j) **Armonía.** Condiciones que generan un ambiente fraterno para el adecuado

desarrollo de las funciones del servidor público de la Escuela de Jueces del Estado en correspondencia a sus habilidades, capacidades y particularidades.

- k) **Transparencia.** Se refiere a la capacidad que tienen los servidores públicos de la Escuela de Jueces del Estado para que los otros entiendan claramente sus motivaciones, intenciones y objetivos. Supone procurar ofrecer, información útil, pertinente, comprensible y fiable, facilitando la publicidad de sus actos.
- l) **Equilibrio.** se refiere a la armonía entre cosas diversas, la mesura, la ecuanimidad, la sensatez en los juicios y los actos de contemporalización.
- m) **Igualdad de oportunidades.** Los servidores públicos de la Escuela de Jueces del Estado, independientemente de sus circunstancias personales, sociales o económicas, de su edad, estado civil, origen, orientación sexual, creencia y religión, opinión política o cualquier otra, tendrán las mismas oportunidades en el ejercicio de sus funciones.
- n) **Equidad social y de género en la participación.** Los servidores públicos de la Escuela de Jueces del Estado adoptarán prácticas orientadas a demoler todas las barreras sociales, culturales, económicas o políticas y de género que impliquen exclusión y desigualdad. Su objetivo final es que, con independencia de las

circunstancias en que se encuentren, todos participen y tengan las mismas oportunidades y derechos.

- o) **Bienestar común.** Definido como aquello que beneficie a todos los habitantes, es decir, un sistema social e institucional y socioeconómico que funciona de manera que beneficie a todas las personas.
- p) **Responsabilidad.** Los servidores públicos de la Escuela de Jueces del Estado tendrán siempre presente que por todas y cada una de sus acciones en cumplimiento de la misión institucional, deberán estar dispuestos a dar respuesta oportuna y cierta, aceptando libremente las consecuencias de sus actos.
- q) **Justicia social.** Dar a cada quién lo que corresponde por derecho, se debe tener permanentemente la disposición de otorgar a cada uno lo que es debido, tanto en las relaciones con el público, como con los superiores y subordinados.
- r) **Distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien.** Los servidores públicos de la Escuela de Jueces del Estado, están obligados a realizar cuanta acción corresponda para garantizar una vida justa y armoniosa, con equilibrio y de forma interrelacionada.



02. Diagnóstico

(Estado de situación actual)

Análisis interno

2.1 Atribuciones, competencias y/o productos

Conforme lo señalado en la Constitución Política del Estado, el Órgano Judicial integra a la Jurisdicción Ordinaria, a la Jurisdicción Agroambiental, Jurisdicción Indígena Originaria Campesina, Consejo de la Magistratura y las Jurisdicciones Especializadas. Complementariamente y en coherencia con el desarrollo normativo previsto en la Constitución Política del Estado, la Ley N° 025 del Órgano Judicial, completa la conformación del Órgano Judicial con la creación de la Escuela de Jueces del Estado.

En esa medida, la Ley N° 025 establece que “la Escuela de Jueces del Estado es una

entidad académica, especializada y descentralizada del Órgano Judicial bajo tuición del Tribunal Supremo de Justicia, que tiene por objeto la formación y especialización de los postulantes a la Carrera Judicial, así como la capacitación integral de los servidores judiciales, con la finalidad de contribuir a la labor de impartir justicia con prontitud, solvencia, eficacia y eficiencia”.

En cuanto a las atribuciones de la EJE, la Ley N° 025 del Órgano Judicial precisa únicamente las atribuciones del Directorio y de la Directora o Director General, en la forma siguiente:

Artículo 222. (Atribuciones del Directorio). El Directorio de la Escuela de Jueces del Estado tiene las siguientes atribuciones: aprobar el Plan Operativo Anual y el proyecto de presupuesto, así como sus modificaciones; aprobar la planificación y programación de los cursos de formación y capacitación; y aprobar los reglamentos de funcionamiento de la Escuela.

Artículo 223. (Atribuciones de la Directora o el Director). La Directora o el Director de la Escuela de Jueces del Estado, tiene las siguientes atribuciones: elaborar el Plan Operativo Anual y el proyecto de presupuesto, así como sus modificaciones; elaborar y proponer al Directorio planes y programas de formación y capacitación; elaborar y proponer al Directorio los reglamentos de funcionamiento de la Escuela; y dirigir la Escuela de Jueces del Estado.

En este sentido y a efectos de precisar el ámbito de sus competencias y/o productos de la Escuela de Jueces del Estado y de sus unidades organizacionales, debe entenderse la existencia de dos ámbitos de acción fundamentales: el primero que viene a constituirse en la esencia o fundamento de la Escuela de Jueces del Estado, cual es la **FORMACIÓN DE JUECES** y el segundo el de la **CAPACITACIÓN**, que se traduce en la actualización continua de los servidores públicos judiciales.

Por otro lado, conforme el marco normativo de la entidad, son funciones de la Escuela de Jueces del Estado:

- Dirigir, administrar y ejecutar los procesos académicos de Formación y Especialización de postulantes al ejercicio jurisdiccional, así como la Capacitación de las servidoras y los

servidores públicos del Órgano Judicial.

- Dirigir, administrar y ejecutar los procesos académicos correspondientes al Sistema de Carrera Judicial, relacionados al ingreso, formación y capacitación, establecidos en la Ley del Órgano Judicial.
- Dirigir, administrar y ejecutar políticas de formación y especialización, de capacitación y evaluación de las y los aspirantes al Sistema de Carrera Judicial de acuerdo a lo dispuesto en la Ley del Órgano Judicial.
- Evaluar y sistematizar los resultados de los procesos de capacitación para que estos sean incluidos en el Sistema del Escalafón Judicial.
- Elaborar, sistematizar la documentación y difundir las publicaciones que sean de interés del Órgano Judicial, promoviendo procesos de investigación, como actividad complementaria a la función judicial.
- Suscribir convenios de cooperación e intercambio académico con otras entidades análogas bolivianas o extranjeras de naturaleza pública o privada y agencias internacionales de cooperación con el fin de viabilizar y jerarquizar las diferentes actividades de la Escuela de Jueces del Estado.
- Participar y apoyar a la consecución de los fines y objetivos del nuevo Sistema de Carrera Judicial en el ámbito de su competencia, según los requerimientos de formación y capacitación de las servidoras y servidores jurisdiccionales y de apoyo jurisdiccional.

- Desarrollar actividades académicas que coadyuven a la coordinación y cooperación entre el Sistema de

Justicia Ordinaria, el Sistema de Justicia Agroambiental, el Sistema de Justicia Indígena Originaria Campesina y los Sistemas de Justicia Especializada.



Formación de Jueces

Vinculada esencialmente a la preparación de profesionales abogados a fin de consolidar su ingreso a la Carrera Judicial y en esa medida cumplir las funciones de una autoridad jurisdiccional. La Formación implica un proceso educativo teórico y práctico con relación a las futuras funciones de Juez que debe ejercer en su momento el o la postulante.

Actualmente, la Ley N° 025 del Órgano Judicial, establece los lineamientos generales para la formación de Jueces, estableciendo que, para el ingreso a la Escuela de Jueces del Estado, los postulantes requerirán al menos dos (2) años de ejercicio en la abogacía. En cuanto a la duración del proceso de formación de Jueces, la Ley N° 025, en su Art. 224 – II,

establece que la formación de los Jueces exigirá un (1) año de especialización y una práctica por un periodo de ocho (8) meses con un Juez titular.

La aplicación actual en el periodo de especialización y práctica está vinculada al ámbito de competencias de los Jueces públicos, los cuales en el caso de las provincias serán competentes no sólo en materia civil, penal y familiar, sino que también, tendrán que conocer y resolver causas en materia comercial, de niñez y adolescencia, violencia intrafamiliar doméstica y pública y materia laboral y de seguridad social. Si bien la tarea de formación de Jueces es compleja por su propia naturaleza, la tendencia es reducir el tiempo de formación, considerando la dinámica del contexto laboral, social y

económico del país, que demanda profesionales jueces con las capacidades necesarias y prontas para impartir justicia en el territorio nacional.



Capacitación judicial

Al margen de la formación de Jueces, el otro componente de la Escuela de Jueces del Estado se vincula a la capacitación judicial, la cual implica la actualización permanente del personal judicial en funciones, sea éste jurisdiccional, de apoyo judicial o administrativo, a través de programas académicos coherentes al ámbito de sus funciones y a la realidad social y jurídica del país, facilitando los procesos requeridos para obtener el personal idóneo y adecuado con el perfil laboral de sus destinatarios. Con relación a este punto, la Ley N° 025 establece que los servidores judiciales tienen la obligación, de acuerdo

con el reglamento, de concurrir a los cursos y programas de capacitación que desarrolle la Escuela de Jueces del Estado.

Resulta importante precisar este punto, puesto que, al margen de la buena voluntad que pudieran tener las autoridades superiores a efectos de permitir la participación de los servidores públicos en el proceso de formación o capacitación, según sea el caso, la obligatoriedad en la asistencia, hace que, sin discriminación alguna, los destinatarios se beneficien de la formación y capacitación judicial.

2.2 Evaluación del cumplimiento de atribuciones en el último quinquenio

Es innegable la percepción negativa por parte de la ciudadanía en general respecto de la función pública de impartición de justicia, ya que una de las legítimas aspiraciones del pueblo boliviano, radica en la esperanza de que el estado, a través de sus órganos de poder, pueda ofrecerle un sistema de justicia accesible, transparente, imparcial, oportuno en el tiempo, desburocratizado, sin corrupción, liberado de influencias económicas y políticas, entre otros.

Estas aspiraciones desde hace tiempo se han constituido en problemas recurrentes que a pesar de los esfuerzos realizados en una u otra época no han podido ser superados y que por el contrario en algunos casos se han ido profundizando, sumado a ello, la persistencia de la tradicional mezquindad política de los gobiernos de turno, que no han renunciado a viejas costumbres de ejercer un dominio fáctico sobre los administradores de justicia para someterlos a su control absoluto.

En este escenario, la transformación y modernización de los sistemas judiciales en otras esferas, así como en Bolivia han centrado su preocupación en la suficiente idoneidad y probidad de los recursos humanos que conforman los respectivos poderes judiciales u órganos judiciales, de tal forma que se ha ido consolidando desde hace tiempo atrás, la creación y funcionamiento de instituciones académicas especializadas y propias de dichos poderes u órganos judiciales, encargadas de la formación y la capacitación judicial, bajo la premisa de

que el Juez debe constituirse en uno de los ejes transformadores del sistema y debe ser protagonista de la justicia, dado el hecho de que la forma en la que los Jueces rinden cuentas ante la ciudadanía acerca de su trabajo es por medio de la idoneidad de su actuación y, en particular, por la calidad de sus sentencias. Es por ello, que asegurar la presencia de buenos Jueces, con un perfil adecuado y con los conocimientos necesarios para impartir justicia de calidad, lleva al mejoramiento de todo el sistema.

La profesión jurisdiccional debe procurar ir a la misma velocidad que demanda el cambio social. El derecho es dinámico y, por lo tanto, resolver los asuntos que se le plantean a los tribunales requiere no solo del conocimiento de las leyes que se aplican, sino de una actualización constante y una formación permanente para enfrentar los desafíos que supone una sociedad en cambio continuo.

En tal sentido, la esencia educativa de la Escuela de Jueces del Estado coherente a sus atribuciones dadas por Ley, no se restringe a una capacitación meramente formal o a la formación de recursos humanos que son parte del Órgano Judicial, sino más bien su proyección es dinámica, constante y de mejora decidida, hacia el adecuado perfeccionamiento profesional y la constante actualización de los servidores judiciales en función a las transformaciones del Estado. Así, los Jueces y demás servidores judiciales se convierten en gestores y gestoras de una realidad que les es propia y en la cual construyen complejas interacciones con

los usuarios y usuarias de sus organizaciones.

En razón a ello, se constituye en un agente estratégico de transformación de la justicia boliviana, en la medida de la generación de conocimientos, habilidades, destrezas y valores, contribuyendo de esta manera y en el ámbito de sus atribuciones, a las finalidades propias del Órgano Judicial. En este sentido, la formación y especialización judicial; y la capacitación judicial deben entenderse como elementos centrales del cambio y modernización del sistema judicial, que, al margen del acompañamiento de las máximas autoridades judiciales, requiere del compromiso de todos los servidores judiciales y de la comunidad en su conjunto.

Conforme los retos y compromisos asumidos en la planificación de mediano plazo anterior (2016 – 2020), pese a las situaciones adversas presentadas, la Entidad revela resultados importantes al término del quinquenio, especialmente aquellos relacionados a su labor sustantiva, que en esencia responden a los procesos de formación y especialización judicial; y a la capacitación judicial, que han puesto en evidencia y determinado en muchos escenarios, que el ingreso a la Carrera Judicial, debe producirse a través de los procesos formativos judiciales desarrollados por la entidad, lo cual significa que sean los estudiantes egresados de estos, quienes ocupen los cargos de Jueces a nivel nacional, principalmente en los lugares donde se requiere la gente más capacitada e idónea, es decir, en capitales de departamento y ciudades intermedias, hasta alcanzar todo el territorio nacional, de forma tal, que se consolide y fortalezca la Carrera Judicial, conforme lo establece la Constitución

Política del Estado y la Ley N° 025, del Órgano Judicial.

Por otro lado, se crearon diversos escenarios para el diseño y ejecución de las dinámicas académicas a fin de responder a los retos del Estado, de la sociedad y en particular a los del Órgano Judicial, además del acompañamiento en todos los procesos de implementación de nuevas normativas (promulgadas sin el acompañamiento de recursos), focalizando los esfuerzos en desarrollar las capacidades y cualidades de los servidores judiciales; lograr estándares de rendimiento que permitan calificar la prestación pronta y oportuna del servicio en los Tribunales y Entidades del Órgano Judicial y crear relaciones estratégicas comprometidas con los “usuarios” clave del servicio público.

La Escuela de Jueces del Estado se constituye en la primera entidad judicial en Bolivia y de las pocas en América Latina en conseguir y ratificar la certificación de calidad bajo norma ISO 9001: 2015, con relación a uno de sus principales procesos desarrollados: la formación y especialización judicial, y próximamente la capacitación judicial.

La certificación de calidad refleja la eficacia y eficiencia de la Entidad en el logro de los resultados y metas planteadas, así como la mejora continua de sus procesos y su interrelacionamiento.

La eficacia en términos de resultados institucionales al término del quinquenio 2016-2020, se reconoce en promedio como “Alta” respecto de los cuatro (4) Objetivos considerados en la planificación de mediano plazo, con un grado de cumplimiento físico de 85,55%.

En el que, dos (2) de ellos, responden en esencia a su labor sustantiva, vale decir: de formación y especialización; y de capacitación judicial con un grado de cumplimiento del orden del 90,50% y 69,14% respectivamente, según la evaluación practicada al término del plan.

Se reconoce una eficiencia “Alta”, tanto administrativa como operativa, lo que ha permitido a pesar de la ejecución financiera promedio de 83,92% a la culminación del PEI, que no se vea mermada significativamente la consecución de los resultados. En este sentido, se valora que las dinámicas administrativas se hallen formal y claramente definidas.

Considérese en este punto, las externalidades acontecidas en las 2 últimas gestiones del quinquenio (2019 y especialmente la gestión 2020), vale decir: las movilizaciones sociales sucedidas entre octubre y noviembre de 2019, que significaron la interrupción y reprogramación de actividades en la institución, especialmente las académicas; y la pandemia ocasionada por el nuevo coronavirus (COVID-19), que involucró la declaración del estado de excepción en el país, el confinamiento impuesto a la población en general, una retirada casi absoluta del personal judicial jurisdiccional, de apoyo judicial y administrativo de sus puestos de trabajo, así como a una grave limitación presencial y remota del acceso público a los Tribunales y Entidades que componen el Órgano Judicial, y en el particular, la interrupción prolongada de labores, ajustes presupuestarios y limitaciones en su ejecución; reprogramación y ajuste general de los procesos y/o actividades académicas respecto de modalidades, plazos de ejecución y otros, conforme las

medidas y restricciones para el desarrollo de actividades presenciales y de distanciamiento físico.

A pesar de que se proyectó en el quinquenio anterior, evaluar la puesta en práctica del aprendizaje en el puesto de trabajo producto de los procesos formativos y de capacitación desarrollados, no se avanzó sustancialmente al respecto, a efectos de evaluar con mayor objetividad el efecto y/o resultado real generado, puesto que ello, involucra una decisión institucional efectiva a nivel del Órgano Judicial y la movilización de acciones institucionales permanentes para su operativa.

Evaluar la puesta en práctica significa comprobar el uso efectivo y regular, en el ámbito profesional, de los aprendizajes implicados en la Formación y Capacitación, con tal de mostrar la contribución de ésta a la mejora del rendimiento en el puesto de trabajo. Metodológicamente se basa en la comparación y contraste entre una situación de partida y la ocurrida después del proceso formativo y de capacitación para identificar y precisar los cambios atribuibles a la acción académica desarrollada.

La Escuela de Jueces del Estado, comprende que las mejoras en el comportamiento laboral que consiga la formación y la capacitación judicial tendrán efectos positivos sobre la calidad de los profesionales y en definitiva de la organización, aun así, la transferencia de la formación y de la capacitación no es una consecuencia directa de la acción académica, sino que existen una serie de factores que afectan este proceso y que también será necesario evaluar en adelante. Por esta razón, la evaluación no

deberá focalizarse únicamente en recoger evidencias sobre los resultados de su aplicación, sino que tiene que ser entendida de un modo más global y abarcar también otros elementos, como por ejemplo su diseño y desarrollo.

Desde esta óptica, el valor de la evaluación de la transferencia radica sobre todo en descubrir qué factores han facilitado o dificultado este proceso, sobre todo, en términos de barreras que han impedido que la Formación y Capacitación sean transferidas.

En consecuencia, un elemento que se abordará en adelante con mayor firmeza, radica en el proceso de evaluación de la puesta en práctica del aprendizaje en el puesto de trabajo producto de la formación y la capacitación judicial de los operadores de justicia, de forma tal de contribuir al fortalecimiento institucional en razón de revisar la calidad y pertinencia de las

acciones académicas, que permita valorar con mayor certeza los efectos positivos y cambios en el comportamiento y desempeño de los judiciales en beneficio de los usuarios del sistema, retroalimentar y mejorar los planes y programas de estudio en función de elevar la calidad en las acciones académicas.

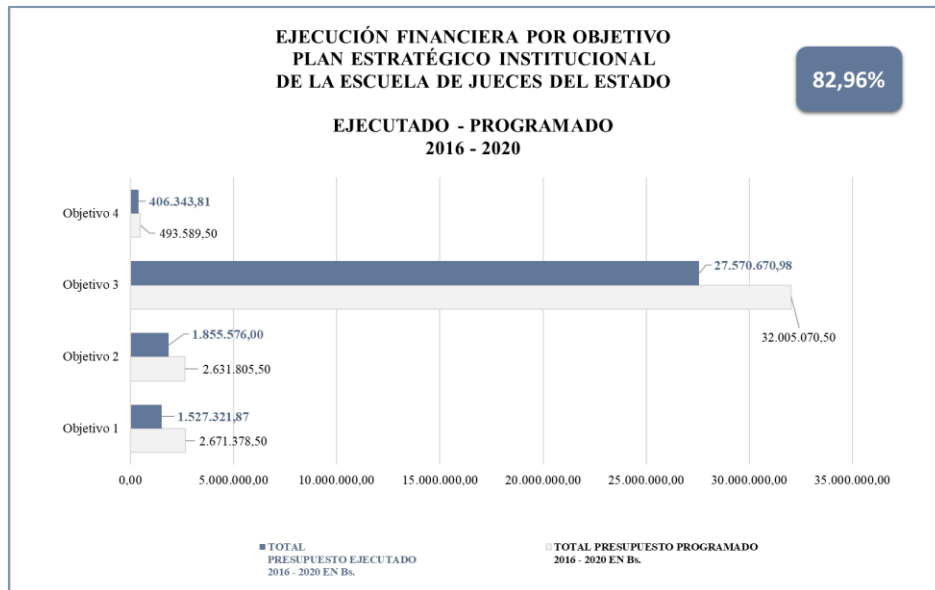
Lo señalado en párrafos precedentes, respecto del cumplimiento en el quinquenio anterior, se expone en el cuadro y gráfico siguientes, producto del proceso de Evaluación al Término del PEI 2016 - 2020, practicado conforme los "Lineamientos Metodológicos para el Seguimiento Integral de Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI- PEM- PMDI- PEI)" elaborados por el Viceministerio de Planificación del Desarrollo y Coordinación dependiente del Ministerio de Planificación del Desarrollo, aprobados bajo Resolución Ministerial N° 132 de 24 de mayo de 2018.

Cuadro 1. Cumplimiento general físico y financiero del PEI

PILAR	META	RESULTADO	OBJETIVO PEI DEL ÓRGANO JUDICIAL 2016 - 2020	OBJETIVOS PEI DE LA ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO 2016 - 2020	CUMPLIMIENTO FÍSICO Y FINANCIERO DEL PEI DE LA EJE 2016 - 2020 AL TÉRMINO DEL PERÍODO	
					CUMPLIMIENTO FÍSICO 2016 - 2020	CUMPLIMIENTO FINANCIERO 2016 - 2020
PILAR 11	META 2: Sistema judicial transparente que garantiza justicia para todos y todas.	RESULTADO 303: Se ha transformado el Sistema de Justicia, en el marco de la Cumbre Nacional de Justicia, garantizando el acceso, celeridad y juicio justo, con ética, transparencia y valores del Vivir Bien.	LE - 5 OE 5.1: Optimizar la gestión y administración de los recursos humanos del Órgano Judicial a través del mejoramiento de los sistemas de formación, capacitación y evaluación de los servidores judiciales con la finalidad de contar con personal calificado eficiente y eficaz.	OBJETIVO 1. Preparar profesionales abogados para su ingreso al Sistema de Carrera Judicial en calidad de autoridades jurisdiccionales, a través de un proceso formativo teórico y práctico, conforme a lo establecido en la normativa constitucional, legal, reglamentaria y académica vigentes y con base en los requerimientos sociales en lo concerniente al servicio de Justicia.	90,50%	57,17%
PILAR 11	META 2: Sistema judicial transparente que garantiza justicia para todos y todas.	RESULTADO 303: Se ha transformado el Sistema de Justicia, en el marco de la Cumbre Nacional de Justicia, garantizando el acceso, celeridad y juicio justo, con ética, transparencia y valores del Vivir Bien.		OBJETIVO 2. Contribuir al mejor desempeño y servicio que brinda el Órgano Judicial a la sociedad, a través del perfeccionamiento profesional y la constante actualización del personal en funciones, sea éste jurisdiccional, de apoyo judicial o administrativo, conforme necesidades del puesto de trabajo, reglamentación, leyes vigentes y requerimientos del servicio de Justicia Plural.	69,14%	70,51%
PILAR 11	META 2: Sistema judicial transparente que garantiza justicia para todos y todas.	RESULTADO 303: Se ha transformado el Sistema de Justicia, en el marco de la Cumbre Nacional de Justicia, garantizando el acceso, celeridad y juicio justo, con ética, transparencia y valores del Vivir Bien.	LE - 5 OE 5.1: Optimizar la gestión y administración de los recursos humanos del Órgano Judicial a través del mejoramiento de los sistemas de formación, capacitación y evaluación de los servidores judiciales con la finalidad de contar con personal calificado eficiente y eficaz. LE - 3 OE 3.1: Consolidar un Órgano Judicial transparente, que genere una imagen institucional de confianza y legitimidad en la ciudadanía, promoviendo el acceso a la información y el desempeño ético de sus servidoras y servidores públicos judiciales. LE - 2 OE 2.1: Optimizar la gestión judicial, a través de una reingeniería de procedimientos técnicos, financieros, normativos y de recursos humanos, para consolidar la capacidad institucional del Órgano Judicial.	OBJETIVO 3. Fortalecer la gestión institucional de la Escuela de Jueces del Estado, con base en la optimización de los procesos y procedimientos académicos, administrativos y financieros, la transparencia y el acceso a la información.	88,25%	86,14%
PILAR 11	META 2: Sistema judicial transparente que garantiza justicia para todos y todas.	RESULTADO 303: Se ha transformado el Sistema de Justicia, en el marco de la Cumbre Nacional de Justicia, garantizando el acceso, celeridad y juicio justo, con ética, transparencia y valores del Vivir Bien.	LE - 4 OE 4.1: Incorporar y optimizar el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación en la labor jurisdiccional y administrativo en el Órgano Judicial. Así como el mejoramiento de la infraestructura en función a las necesidades del servicio de justicia.	OBJETIVO 4. Maximizar el uso de recursos físicos, informáticos y de comunicación en los procesos académicos y administrativos, a efectos de una mayor fluidez y seguridad en la gestión de la información, propiciando la mejor toma de decisiones.	94,33%	82,32%
TOTAL PROMEDIO 2016 - 2020					85,55%	82,96%

Fuente. Evaluación al Término del PEI 2016 – 2020 de la Escuela de Jueces del Estado.

Gráfico 1. Ejecución financiera por objetivo del PEI 2016 – 2020



Fuente. Evaluación al Término del PEI 2016 – 2020 de la Escuela de Jueces del Estado.

2.3 Desafíos – un primer acercamiento

La manera en la que los Jueces rinden cuentas ante la ciudadanía acerca de su trabajo es por medio de la idoneidad de su actuación y, en particular, por la calidad de sus sentencias. Es por ello, que deberá fortalecerse a nivel del Órgano Judicial y de la Escuela de Jueces del Estado, un régimen estricto de selección, formación, nombramiento, adscripción y permanencia, a efectos del saneamiento y la legitimación del servicio de justicia.

La apuesta hacia el futuro de los cuadros judiciales es la formación, la capacitación permanente y la evaluación por competencias para el desempeño efectivo; es decir, transitar hacia un modelo efectivo que logre que los miembros del Órgano Judicial sean capaces de efectuar una serie de acciones que van más allá de la mera aplicación de las fuentes del derecho. En términos concretos, la Escuela de Jueces del Estado será efectiva si, al conseguir de manera eficiente sus objetivos y alcanzar sus metas, realmente consigue que las actuaciones formativas y las de capacitación se manifiesten en una mejora del servicio público de impartición de justicia, en el aspecto que se considere relevante observar: calidad o extensión de las resoluciones, cumplimiento de los plazos procesales, generación de criterios relevantes, por mencionar algunos ejemplos.

Con lo que se ha dicho puede ponerse de relieve la complejidad que implica el diseño de parámetros e indicadores que permitan evaluar o justipreciar que tan eficiente y efectiva resulta la labor realizada por la

Entidad. Pero la complejidad, antes que eximir la construcción de esos indicadores y parámetros, es un claro indicio de la necesidad de estos. No es poca cosa ni menor la pretensión de conocer cabalmente que tan bien se emplean los recursos en la formación, especialización, capacitación y actualización de esos servidores públicos encargados de desempeñar o contribuir al mejor ejercicio de la función judicial.

Por otro lado, la formación y la capacitación están estrechamente vinculadas con la educación e investigación; sobre todo si se tiene en cuenta la necesidad de personas impartidoras de justicia con una actitud reflexiva y crítica con respecto del mundo tan cambiante en que vivimos, que sean conscientes de la constante preparación requerida para dar respuesta a los problemas de una realidad compleja y dinámica.

Desde cualquier perspectiva, la investigación constituye una puerta hacia un vasto campo del conocimiento y el aprendizaje.

Es esta tesitura, resulta imperativo gestar, impulsar e implementar espacios propicios para el desarrollo de investigaciones de calidad como signo de la preocupación intelectual y del aprendizaje a partir de la investigación de la propia práctica, enfocada en la mejora del desempeño, así como, del progreso y la actualización del conocimiento jurídico aplicado a la solución de litigios con temáticas inéditas.

2.4 Estado de la situación actual

2.4.1 Organización

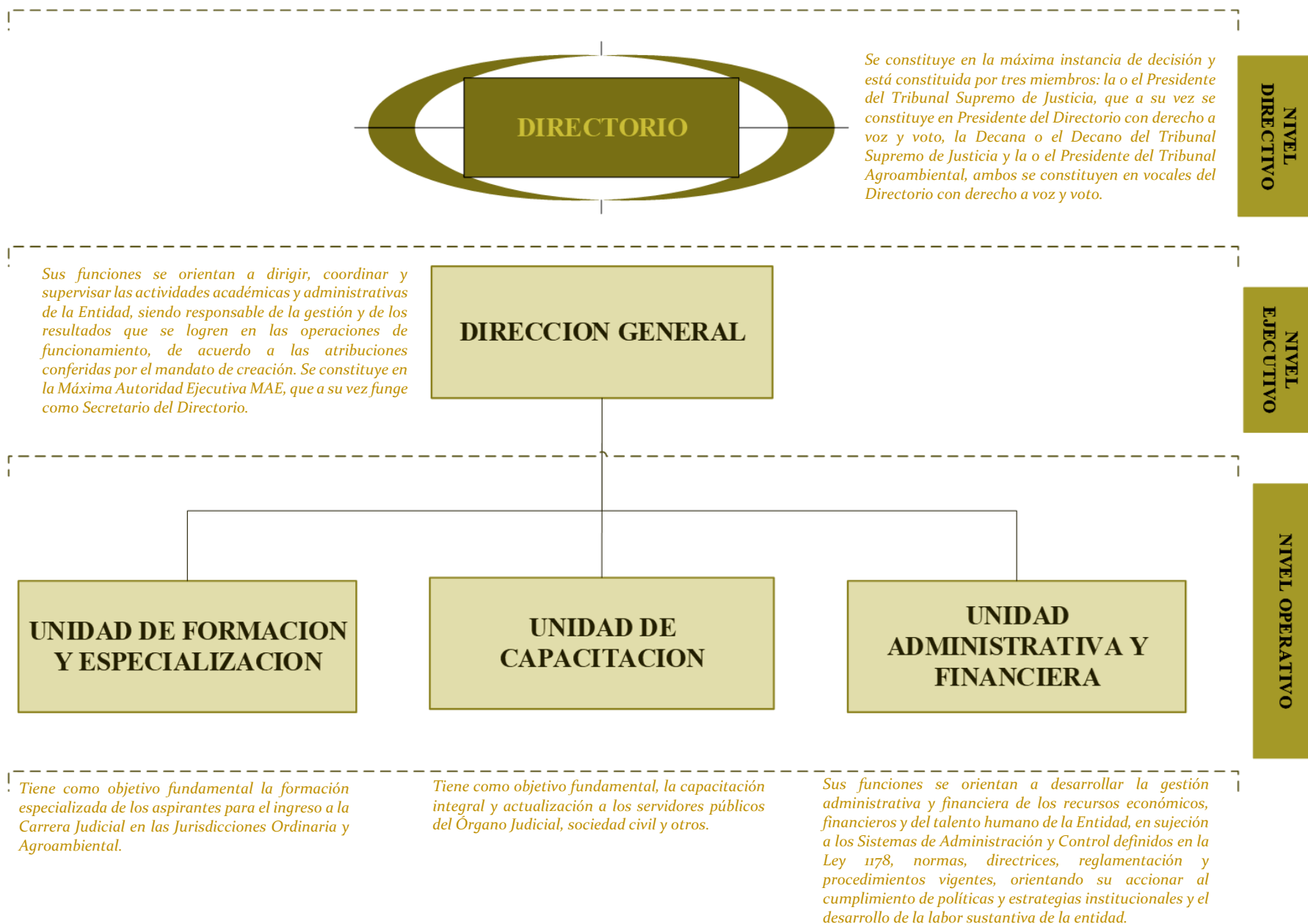
El modelo de organización de la Escuela de Jueces del Estado a 2021, reconoce tres niveles jerárquicos: Directivo, Ejecutivo y Operativo y está conformada por las siguientes unidades organizacionales a la cabeza de un Director/a General, de acuerdo a lo establecido en el Art. 221 de la Ley N° 025 del Órgano Judicial: Directorio, Dirección General, Jefatura de la Unidad de Formación y de Especialización, Jefatura de la Unidad de Capacitación, Jefatura de la Unidad Administrativa y Financiera y Auditoría Interna.

Esta estructura de tipo piramidal que ha configurado la manera de llevar adelante las formas del trabajo, con la concentración de la toma de decisiones en los niveles superiores y con roles específicos para cada uno de los puestos, sin embargo, las dificultades provenientes de este tipo de estructura son actualmente: la escasa colaboración, lento flujo de comunicación;

así como, deficiente nivel de eficiencia y creatividad; con las correspondientes dificultades operacionales y de resultados. De ahí la necesidad de introducir mejoras que ayuden a fomentar el trabajo colaborativo basado en equipos multitarea, reconfigurando las formas de trabajo en el marco de una gestión por resultados.

En este mismo análisis, se observa que para una adecuada implementación y mantenimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad de las Unidades Académicas de Formación y de Capacitación, es necesario que las funciones y responsabilidades sean asignadas a un puesto de trabajo específico, al igual que con la gestión de la investigación, como nuevo campo de actuación de la Escuela de Jueces del Estado, y la planificación de mediano y corto plazo, que requieren ser trabajadas como actividades estratégicas bien integradas.

Gráfico 2. Estructura Organizacional – Escuela de Jueces del Estado



Fuente: Manual de Organización y Funciones – Escuela de Jueces del Estado

2.4.2 Formación y capacitación judicial

En cuanto a la formación de los Jueces, el punto de partida es reconocer que no basta un título de licenciado en derecho para desempeñar con idoneidad la función judicial. Poco o nulo espacio existe en la educación jurídica para promover la formación de los Jueces. A eso se suma la primacía del estudio por manuales y la escasa tradición de discusión de sentencias judiciales como método de enseñanza. En síntesis, existe poca relación entre lo que se enseña en las facultades de derecho y el ejercicio de la función judicial.

De modo que la Escuela de Jueces del Estado, al igual que la mayoría de las escuelas y/o academias judiciales de otros países apunta a suplir esas carencias de formación específica en la función judicial al asumir una distancia crítica y reflexiva con respecto al aprendizaje puramente empírico de las labores judiciales.

En esta lógica, el papel de la Escuela de Jueces del Estado, no se centra en reproducir las prácticas vigentes, sino en promover mejoras en la labor de impartir justicia, a través de la especialización y actualización del conocimiento en áreas temáticas vinculadas con las respectivas jurisdicciones, así como en otras que complementan las capacidades interpretativas y analíticas del Juez, no necesariamente desde el punto de vista legal sino sobre su capacidad de interpretar las necesidades sociales, la realidad del país y las consecuencias no jurídicas de la toma de sus decisiones, ya que —nuevamente— uno no puede presumir que el título de licenciado en derecho habilita de una vez y para siempre el conocimiento necesario para impartir justicia en materia civil, penal, laboral, administrativa,

agroambiental, constitucional u otras, teniendo en cuenta además la frecuencia de las mutaciones legislativas en estos temas.

Una mejor impartición de justicia, demanda tomarse seriamente la rendición de cuentas ante la ciudadanía a partir de la calidad de las sentencias y trabajar para mejorar la accesibilidad de las decisiones judiciales a la opinión pública, lo que permitiría promover una renovación en la educación jurídica, complementando la formación limitada al estudio de manuales o a la memorización del texto de leyes y códigos con la discusión de sentencias y el desarrollo de capacidades críticas y destrezas argumentativas de los futuros abogados y Jueces; y a través de la accesibilidad de las sentencias, promover la discusión pública y el uso como material pedagógico.

Son indudables los avances hasta ahora logrados en cuanto a la formación y a la capacitación judicial. Sería injusto no reconocer el esfuerzo realizado por la Escuela de Jueces del Estado para lograr profesionalizar el trabajo en este campo. Sin embargo, aún resta mucho por hacer.

La crisis por la que atraviesa el sector Justicia, más que como un obstáculo, debe ser concebida como una oportunidad para intervenciones eficientes, innovadoras y sobre todo pertinentes.

No se trata de insistir con modificaciones cosméticas a modelos probados ni de caer en la tentación de adquirir pasivamente modelos importados. Mucho menos creer que las nuevas tecnologías solucionarán

por sí solas el problema. La situación es aún más compleja.

Uno de los mayores desafíos que presenta la cualificación de las personas es la medición del impacto de sus resultados en el contexto institucional. Dado que las necesidades de formación y capacitación surgen de demandas organizacionales, la medición del impacto permitirá dar cuenta de cómo las actuaciones desarrolladas han influido/colaborado en la resolución de las necesidades institucionales que le dieron origen.

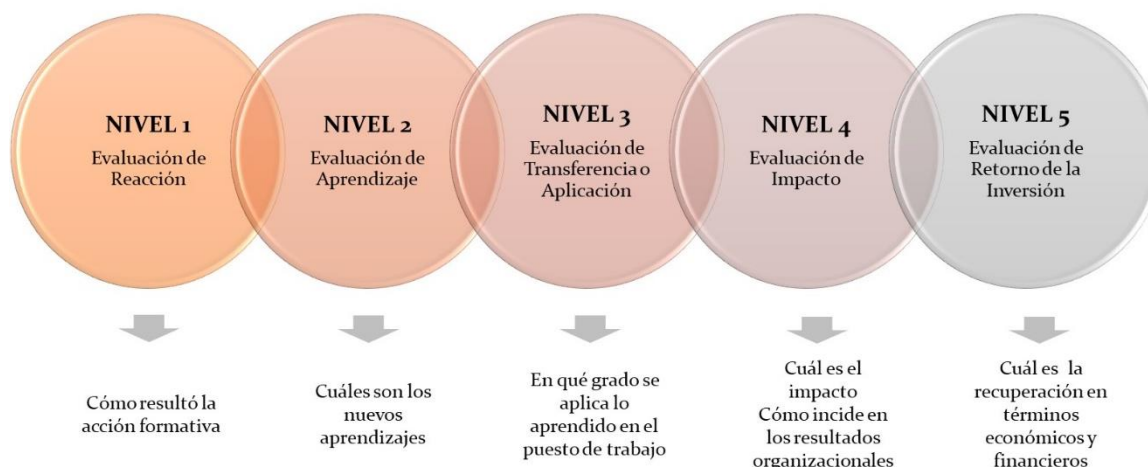
La cuestión del “impacto” pone de relieve – una vez más- la necesidad de concebir la formación y la capacitación como una variable integrada a otros cursos de acción, ya que difícilmente los cambios operados en el contexto laboral podrán ser adjudicados solamente a la intervención

educativa. Y a la inversa, es altamente improbable que la no obtención de cambios se deba exclusivamente a errores de la formación y la capacitación.

Teniendo en cuenta los avances y actuaciones institucionales, podemos afirmar que la evaluación de impacto es prácticamente inexistente. Si bien las acciones formativas hasta ahora desarrolladas han incorporado la evaluación en el diseño pedagógico, corresponde mencionar que estas conciernen a los niveles iniciales de la evaluación del aprendizaje. Sin embargo, la entidad prevé en el próximo lustro, abordar con mayor firmeza -la Evaluación de Transferencia- a fin de evaluar la puesta en práctica del aprendizaje en el puesto de trabajo producto de la formación y de la capacitación judicial, y a futuro abordar niveles más complejos de evaluación.

La siguiente figura denota los niveles y finalidades que comprende la evaluación del aprendizaje a la hora de desarrollar las competencias:

Gráfico 3. Niveles y finalidades de la evaluación del aprendizaje



Fuente: Guía metodológica para la evaluación de trasferencias UCAP – Escuela de Jueces del Estado

Siguiendo la línea de lo expuesto en puntos anteriores, corresponderá revelar de manera sucinta, la situación de partida del presente Plan respecto de la formación y especialización judicial en la Jurisdicción Ordinaria y Agroambiental, así como de la capacitación judicial.

Formación y especialización judicial en la Jurisdicción Ordinaria y Agroambiental

Queda claro que la Escuela de Jueces del Estado, como centro profesional, no es algo análogo a una facultad jurídica, y su meta no es preparar juristas -en general- sino un tipo específico de profesional del derecho: el destinado a ejercer la función jurisdiccional, impartiendo justicia de calidad.

En este propósito, cada proceso formativo desarrollado por la Entidad, ha involucrado las etapas de Planificación, Organización, Desarrollo de la Fase Teórico - Práctica, y la Evaluación, con las siguientes acciones:

A. Planificación del proceso

formativo. Esta etapa involucra: la elaboración del perfil del Juez en Bolivia y la elaboración del diseño curricular del curso en sus áreas transversal, especializada y complementaria; módulos y asignaturas.

B. Organización del proceso.

Comprende: la elaboración y publicación de la o las convocatorias; el proceso de selección de estudiantes (revisión de documentación mínima habilitante; calificación de méritos; examen de

admisión; entrevista personal y evaluación psicológica); y el proceso de selección de docentes (revisión de documentación mínima; calificación de méritos y aprobación del curso inductivo a la función docente)

C. Desarrollo de la fase teórico – práctica.

El desarrollo de esta fase se lleva a cabo conforme lo establecido en la Ley N° 025 del Órgano Judicial.

En esta fase se desarrollan los módulos de aprendizaje en sus distintas áreas en la modalidad semipresencial, con un componente virtual y el desarrollo de talleres de práctica.

Dicha Fase integra los siguientes elementos en su ejecución: planificación modular; elaboración de materiales de aprendizaje; habilitación en plataforma; construcción del conocimiento; seguimiento y monitoreo.

D. Desarrollo de la fase de práctica judicial.

La Ley N° 025 del Órgano Judicial en su Art. 224 – II,

establece los lineamientos para la práctica judicial guiada por un Juez titular.

Al margen de la práctica realizada en la fase de formación teórico-práctica, en esta fase se pone en práctica el aprendizaje en situaciones reales de trabajo en Tribunales o Juzgados del país.

Esta Fase involucra en su ejecución: el inicio y modalidad de la fase de práctica judicial; componentes; selección de vocales, y Jueces tutores; desarrollo de la

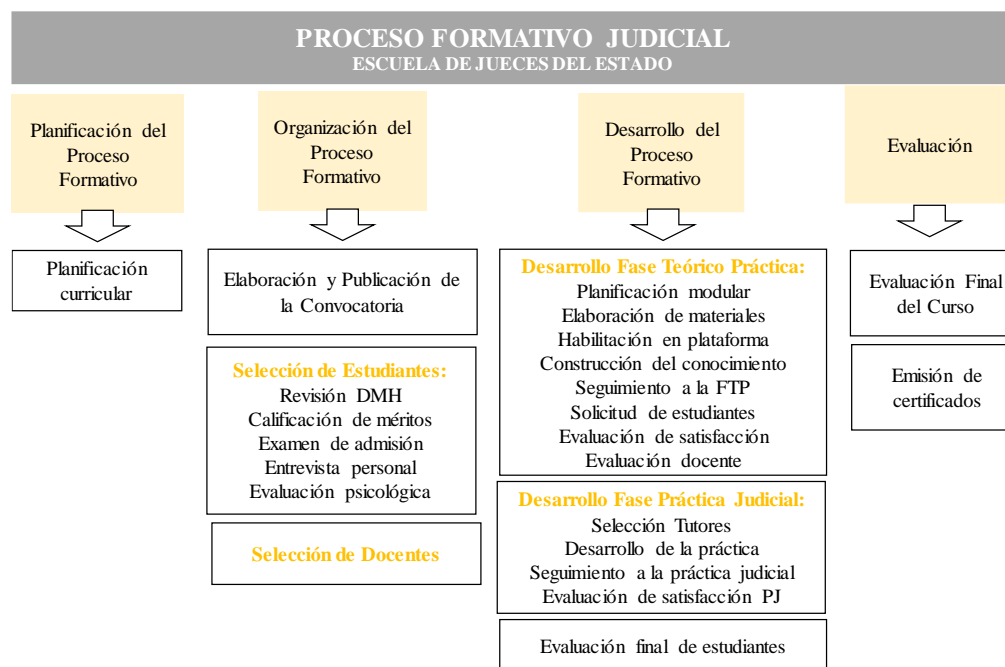
práctica judicial; y el seguimiento y monitoreo.

E. **Desarrollo de la fase de evaluación final.** Se constituye en la última etapa del proceso formativo judicial en Bolivia, involucra la preparación y defensa oral de una resolución judicial debidamente fundamentada y estructurada sobre la base del análisis de un caso real reflejado en un expediente judicial, ante un Tribunal Examinador.



Lo expuesto hasta ahora, se resume en la representación gráfica siguiente, respecto de la formación judicial en su conjunto, así como sus etapas y fases:

Gráfico 4. Proceso formativo judicial



Fuente: Unidad de Formación y Especialización – Escuela de Jueces del Estado

Conforme el proceso antes señalado, la Escuela de Jueces del Estado ha concluido satisfactoriamente, dos (2) cursos de formación y especialización judicial, en todas las fases que integran el proceso formativo judicial (teórico – práctico, práctica judicial y evaluación final), conforme la programación académica y los procedimientos establecidos en la normativa vigente, contribuyendo de esta manera, al fortalecimiento de la Carrera Judicial a través del ingreso de profesionales sometidos a altos niveles de exigencia académica y debidamente preparados para el cumplimiento efectivo de la función jurisdiccional. Sin embargo, en lo que respecta a la evaluación, está aún

no considera la evaluación de competencias, es decir en qué grado se aplica lo aprendido en el puesto de trabajo.

Hasta la gestión 2020, un total de 311 egresados de los 350 aspirantes admitidos en los cursos de formación y especialización judicial desarrollados, conforme las plazas determinadas por el Consejo de la Magistratura, han sido designados como autoridades jurisdiccionales bajo el Sistema de Carrera Judicial de un total de 161 jueces existentes en el Órgano Judicial. Los cuadros siguientes exponen en resumen lo señalado:

Cuadro 2. Resultados de los procesos de formación judicial

PRIMER PROCESO DE FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN JUDICIAL EN LA JURISDICCIÓN ORDINARIA		SEGUNDO PROCESO DE FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN JUDICIAL EN LA JURISDICCIÓN ORDINARIA	
Plazas disponibles	200	Plazas disponibles	150
Postulantes formales a la convocatoria	1.748	Postulantes formales a la convocatoria	1.679
Admitidos	200	Admitidos	150
Egresados	171	Egresados	140
Duración Total del Curso (meses)*	36	Duración Total del Curso (meses)*	39

*Comprende la duración de todo el Proceso Formativo Judicial, respecto de sus etapas y fases, incluyendo los retrasos por externalidades ajenas a la entidad

Fuente: Unidad de Formación y Especialización – Escuela de Jueces del Estado

La ejecución de los dos cursos de formación judicial en la Jurisdicción Ordinaria hasta ahora desarrollados, denotan una serie de situaciones adversas que han estado presentes en varias etapas y fases del proceso, entre las más relevantes se mencionan las siguientes:

- Demoras en la determinación del número de plazas a ser convocadas por parte del Consejo de la Magistratura, perjudicando la emisión de la Convocatoria y el consiguiente Proceso de Selección de Postulantes.

- Ampliaciones no previstas, en las Convocatorias.
- Indecisiones de instancias superiores que ha ocasionado demoras en el inicio de la Fase de Práctica Judicial, además de la resistencia del Consejo de la Magistratura en el curso de licencias o permisos, perjudicando su inicio.
- Demoras en la solución técnica que viabilice el desarrollo de la Práctica Judicial en igualdad de condiciones para todos los estudiantes.

- Dificultades en la designación de Jueces Tutores, en razón de su titularidad.
- Demoras en la entrega de informes por parte de Jueces tutores, como emergencia de la sobrecarga laboral en algunos Tribunales de Sentencia y Juzgados.
- Determinación de las vacaciones judiciales como efecto de la Ley N° 831, provocando en la mayoría de los casos, la suspensión temporal de la Práctica Judicial.
- La Ley N° 025 del Órgano Judicial, a pesar de los grandes cambios y mejoras que establece, presenta ciertas restricciones a la cualificación del personal judicial en lo concerniente al Proceso de Formación desarrollado por la Escuela de Jueces del Estado.

Al respecto, precisa aspectos técnicos, sin considerar elementos propios de la Formación Judicial, como la metodología, ejecución y sistema de

evaluación académicos, por otro lado, no precisa a cabalidad la obligatoriedad en la designación de los egresados del Proceso de Formación Judicial.

Haciéndose evidente la necesidad de ajustes normativos a la Ley N° 025, respecto de:

- El ingreso al Proceso de Formación Judicial (Curso de formación y especialización judicial)
- La duración de la Fase de Práctica Judicial.
- Las Licencias, a fin de facilitar el estudio de los estudiantes del Curso en la Fase Teórico – Práctica, así como en la Fase de Práctica Judicial y la Evaluación Final.
- El ingreso a la Carrera Judicial (designación estratégica) de los egresados.
- El ejercicio de la docencia por parte de las autoridades jurisdiccionales

A inicios de la gestión 2021, se concluyó con la etapa de planificación y organización del tercer curso de formación y especialización judicial en la Jurisdicción Ordinaria y el primer curso de formación y especialización judicial en la Jurisdicción Agroambiental, con 2.319 y 233 postulantes para 200 y 36 plazas respectivamente.

Cuadro 3. Procesos de formación judicial

TERCER PROCESO DE FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN JUDICIAL EN LA JURISDICCIÓN ORDINARIA		PRIMER PROCESO DE FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN JUDICIAL EN LA JURISDICCIÓN AGROAMBIENTAL	
Plazas disponibles inicial	120	Plazas disponibles	36
Plazas disponibles 1ra ampliación	150	Postulantes formales a la convocatoria	233
Plazas disponibles 2da ampliación	200		
Postulantes formales a la convocatoria	2.319		

Fuente: Unidad de Formación y Especialización – Escuela de Jueces del Estado

Concluida la Fase de calificación de méritos, se determinó luego de varios cambios de fecha merced de las restricciones sanitarias impuestas en todas las capitales de departamento y las determinaciones específicas de los Comités de Operaciones y Emergencias, la realización del examen de admisión para el mes de agosto de 2021. Sin embargo, el proceso fue anulado mediante Resolución de Directorio, producto de retrasos en el

desarrollo de la prueba por falencias de índole informático, sumado a ello, actos de indisciplina de los postulantes. Corresponde acotar, que este inconveniente, no ha involucrado la seguridad del contenido del examen.

A la fecha no se ha concretado el examen de admisión, por cambios en las fechas determinadas.

Capacitación judicial

Partamos del hecho de que, cualquier profesional del derecho puede demostrar un alto nivel de conocimientos en legislación, doctrina y jurisprudencia, y se puede decir que posee importantes calificaciones en estas áreas del conocimiento, sin embargo, ello no proporciona evidencias concretas para sostener que, por poseer esas calificaciones, sea competente para desempeñarse en la función judicial. En realidad, será competente si puede acreditar que aplica adecuadamente todos los elementos en esa actividad.

La experiencia sugiere que varios profesionales del derecho con el mismo grado de dominio sobre cuestiones jurídicas, pueden comportarse en forma diferente en la función judicial, hasta tal punto que uno puede tener un desempeño satisfactorio y el otro no. Por ello, se debe tener presente que el concepto de competencia trasciende los conceptos de calificaciones o idoneidades basadas exclusivamente en el conocimiento. Que en función del mismo resultan parciales.

En este caso, las competencias en las que los profesionales de derecho pueden

formarse para la función judicial, tienden a inferirse más del comportamiento observable o de la aplicación de las calificaciones en la realización de una función determinada.

En un planteo basado en competencias, lo más importante del documento no lo constituyen los contenidos, sino la descripción de ciertos perfiles profesionales, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional.

Lo importante no son los “temas a dar”, centrados específicamente en el incremento del conocimiento, sino asegurar la pertinencia de la oferta formativa diseñada, y esto supone un análisis crítico y una construcción permanente. Aprender a trabajar no es solamente capacitarse para reproducir un conjunto de tareas, sino que supone además del dominio operacional de una ocupación determinada, la apropiación de un saber tecnológico y la reelaboración de una cultura de trabajo. Es por ello, que el desempeño competente en la función judicial, supone la conjunción de

conocimiento y comprensión. Y ello es lo que conforma la competencia laboral.

En la lógica de lo expuesto en líneas precedentes, la Escuela de Jueces del Estado trabaja con un enfoque de formación basado en competencias como modelo educativo centrado en las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desarrollar eficientemente un determinado trabajo.

El concepto de competencia laboral es el pilar del diseño y desarrollo curricular, entendiendo por competencia laboral, la capacidad de la persona para movilizar, integrar y transferir conocimientos, habilidades y actitudes regidos por la ética, puestos en juego para resolver asuntos particulares de su contexto laboral, de acuerdo con criterios de calidad establecidos.

Por otro lado, debe considerarse que la capacitación se ve confrontada a retos fundamentales, como la necesidad de responder a los grandes cambios que experimenta la justicia y la sociedad.

En la actividad laboral de los tribunales de justicia están teniendo lugar significativas transformaciones, a raíz del COVID-19, cambios tecnológicos, sociales y económicos, pero sobre todo la profunda crisis de la ética y la corrupción inserta en todas las esferas de la sociedad boliviana.

Es por ello, que el desarrollo de las competencias necesarias para hacer frente a estos cambios, se vuelve una tarea compleja y difícil de prever, por lo que para hacer frente a los desafíos que plantea la justicia en Bolivia, se requieren competencias más dinámicas e integradas a partir de un desempeño ético y un trabajo

creativo; así también, entornos que garanticen el aprendizaje permanente.

La función de la capacitación no es que el trabajo se haga, es poner a las personas en condiciones de hacerlo.

En congruencia al enfoque de trabajo anteriormente expuesto, la Entidad ha estructurado sus procesos en un sistema de capacitación, compuesto por 4 etapas: detección de necesidades de capacitación, planificación de la capacitación, desarrollo de la capacitación y evaluación, estas etapas se completan con los procesos administrativos de organización y cierre de la capacitación:

a) **Detección de necesidades de capacitación.**

Busca determinar a través de un proceso de consulta y análisis, aquellas capacidades que necesitan ser reforzadas o desarrolladas a fin de que los servidores judiciales puedan demostrar un desempeño laboral en el marco de los rangos de calidad establecidos para el puesto de trabajo. Es un análisis de anticipación de las competencias (Conocimientos, habilidades y actitudes) y su adecuación con el empleo en el ámbito de la justicia.

La detección de necesidades es la fase previa al diseño. Resulta así en tarea esencial para orientar la elaboración de la propuesta anual de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación no es un recojo de demandas de capacitación, sino una lectura de las capacidades que se necesitan reforzar para que el servidor judicial pueda llevar adelante su trabajo.

La detección de necesidades es un proceso que la Unidad de Capacitación ha llevado a cabo considerando la lectura de los cambios en la norma, la lectura de las brechas entre la competencia actual y la requerida, los cambios en los perfiles de competencia laboral y los requerimientos de autoridad competente.

Esta lectura multivariable debe hacerse considerando:

- Recojo de la percepción de los servidores judiciales, mediante entrevistas, encuestas o mesas de diálogo por materias.
- Revisión y análisis de los productos del trabajo (por ej. Resoluciones judiciales).
- Valoración del saber hacer mediante observación in situ o autoevaluación de capacidades.
- Valoración del conocimiento mediante cuestionarios.
- Revisión de conclusiones de cursos anteriores
- Revisión del cambio normativo y jurisprudencia.
- Revisión de resultados de evaluación de transferencia.
- Buenas prácticas y su transferencia
- Solicitud justificada del requerimiento.

b) **Planificación de la capacitación.** Es el proceso sistemático y organizado que genera las especificaciones técnico pedagógicas para la definición de las acciones de capacitación. Se encuentra estructurada en dos fases. La primera tiene que ver con el diseño de la oferta de capacitación cuyo producto es el Plan Académico de Capacitación; la

segunda, corresponde al diseño curricular de cada curso, como procedimiento que posibilita la identificación de los componentes específicos y la articulación de los elementos curriculares de cada acción de capacitación, cuyo producto es el Perfil Académico del Curso, que constituye la base de la planificación y organización curricular de los docentes.

En este campo, el principal desafío que tiene la Entidad es alinear de alguna manera las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que demandan los tribunales de justicia con las que poseen los servidores judiciales, de ahí que el Plan Académico de Capacitación demanda en cada gestión -al momento de su elaboración-, una revisión de las competencias para las principales ocupaciones en las que se desenvuelven.

Al margen de las áreas del derecho en las que se trabajan todos los años como ser el área penal, de niñez y adolescencia, civil, familia, laboral y de apoyo judicial y administrativo, se identifican campos del saber esenciales y transversales a todas las materias, por ejemplo: Ética y transparencia en la administración de justicia; Gestión de despacho judicial; derechos humanos en la administración de justicia; violencia en razón de género; pluralismo jurídico; uso de la tecnología; y otros.

Corresponde señalar, que la planificación académica a menudo se ha visto afectada por requerimientos de capacitación no previstos provenientes de las entidades del

Órgano Judicial, generando un desfase de la programación anual, sobrecarga de actividades para los usuarios y mal uso de los recursos humanos y del tiempo. Así mismo, las demoras en la promulgación, vigencia y/o modificaciones previstas de leyes y otras normativas relacionadas, desde el Órgano Legislativo y/o Ejecutivo, además de los procesos de reorganización interna y cambios de personal en todas las Entidades y Tribunales del Órgano Judicial, han afectado la dinámica institucional.

- c) **Desarrollo de la capacitación.** Esta etapa enmarcada por lo didáctico, señala el proceso de enseñanza aprendizaje, e implica la puesta en práctica de las secuencias didácticas, la programación y evaluación de los aprendizajes.

La capacitación, se desarrolla en las siguientes modalidades:

- **Presencial.** Los cursos se imparten con docentes y participantes presentes al mismo tiempo en el aula.
- **Semipresencial.** Los cursos bajo esta modalidad combinan el aprendizaje en línea y presencial.

- **Virtual.** Estos cursos se llevan a cabo en línea, incluyen varias actividades, tales como: foros de discusión, seminarios web interactivos, transmisiones web y/o reuniones virtuales en tiempo real; pudiendo ser asincrónicas y sincrónicas.

La incursión en la virtualización de los procesos de capacitación demanda la atención de numerosos aspectos administrativos en los Tribunales Departamentales de Justicia, especialmente los referidos a las declaratorias en comisión de estudios y para el ejercicio de la docencia en procesos de capacitación del Órgano Judicial.

- d) **Evaluación de la capacitación.** La Evaluación es un proceso sistemático para valorar la efectividad y la eficiencia de la capacitación.

Hasta ahora, la evaluación de la capacitación se ha llevado a cabo principalmente en los niveles de satisfacción y de aprendizaje; y en contados casos en el nivel de transferencia.



Conforme el proceso de capacitación descrito en líneas anteriores, la Escuela de Jueces del Estado ha creado diversos escenarios y mejoras continuas en cada gestión respecto del diseño y ejecución de las dinámicas académicas a fin de responder a los retos del Estado, de la sociedad y en particular a los del Órgano Judicial, además del acompañamiento en todos los procesos de implementación de nuevas normativas (promulgadas sin el acompañamiento de recursos), focalizando los esfuerzos en desarrollar las capacidades y cualidades de los servidores judiciales; lograr estándares de rendimiento que permitan calificar la prestación pronta y oportuna del servicio en los Tribunales y

Entidades del Órgano Judicial y crear relaciones estratégicas comprometidas con los “usuarios” clave del servicio público.

Las actividades académicas desarrolladas en cada gestión responden por una parte al Plan Académico Anual de Capacitación y por otra al requerimiento que el Tribunal Supremo de Justicia, el Tribunal Agroambiental y otras entidades de gobierno, hacen a la Escuela de Jueces del Estado, en cuando a temas coyunturales que ha tenido que ser abordados.

La estadística siguiente expone en cifras, los datos reportados por la Entidad en gestiones previas al presente documento:

Cuadro 4. Cursos de Capacitación 2016 - 2020

ÁREAS DE CAPACITACIÓN	CURSOS DE CACITACIÓN DESARROLLADOS 2016 - 2020									
	2016		2017		2018		2019		2020	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Ordinaria I. Civil, Familias, NNyA, Administrativo y Laboral	13	95%	6	93%	7	92%	7	80%	2	72%
Ordinaria II. Penal	10		9		4		7		8	
De Apoyo Judicial y Administrativo	16		8		4		9		9	
Conciliación	26		9		1		4		3	
Jurisdicción Agroambiental	4		4		3		4		6	
Otras actividades de capacitación	14		2		3		8		6	
Total Cursos de Capacitación	83	95%	72	93%	22	92%	39	80%	34	72%
Total participantes	4.379		4.912		2.656		4.839		24.327	

Fuente: Informe de Rendición Pública de Cuentas Final EJE 2020
Evaluación de la Ejecución POA – Presupuesto 2020 Al término de la gestión

Cuadro 5. Cursos de Capacitación 2021

ÁREAS DE CAPACITACIÓN	CURSOS DE CAPACITACIÓN DESARROLLADOS	
	2021	
	Cant.	%
Área Transversal	11	100%
Materia Penal	12	
Materia Niñez y Adolescencia	1	
Materia Civil	2	
Materia Familia	3	
Materia Laboral y Seguridad Social	1	
Materia Contencioso y Contencioso Administrativo	1	
Materia Tributaria	1	
Jurisdicción Agroambiental	7	
Área de Apoyo Judicial y Administrativo	24	
Área de Conciliación	2	
Docencia e investigación	2	
Total Cursos de Capacitación	67	
Total Certificados Emitidos	25.533	

Fuente: Rendición Pública de Cuentas Final EJE 2021

La grave pandemia global de la COVID-19 que ha sufrido el mundo desde la gestión 2020, provocó una interrupción súbita del proceso de capacitación programado. Ante esta adversidad, se asumió con convicción, la oportunidad de enseñar desde plataformas distintas a las tradicionales para continuar impulsando una educación de calidad que hace la diferencia en la formación permanente. Como resultado, los docentes han desarrollado experticia en docencia en línea y en el uso de plataforma Webex; se generaron videos sincrónicos y asincrónicos; se han producido materiales de aprendizaje para todos los cursos que acompañan las clases sincrónicas que se ofertan.

Resulta importante considerar como referente para el diseño curricular, la evaluación del aprendizaje y la evaluación de transferencia al puesto de trabajo; el perfil ocupacional del Juez por materia.

La preocupación por contar con perfiles ocupacionales para los Jueces ha sido instalada en la agenda de la Escuela de

Jueces del Estado desde el 2014 con la elaboración del perfil del Juez Boliviano para el diseño curricular del curso de formación y especialización judicial en la Jurisdicción Ordinaria, y desde el 2019 en la capacitación judicial, con la evaluación de transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo, sobre la base de competencias definidas para la conciliación en sede judicial y para la dirección de audiencias de medidas cautelares.

La introducción de las competencias responde en ambos casos, “Formación y Especialización Judicial”, y “Capacitación y Actualización”, a una necesidad común: la de acuñar un estándar que facilite el diseño curricular y permita reconocer y acreditar la cualificación adquirida en el ejercicio profesional, así como el de contar con un claro referente de los desempeños esperados de los Jueces en las diferentes materias.

En este contexto, a partir de la adopción del enfoque de competencias se ha identificado y diseñado las competencias

laborales del Juez por materia involucrando a Jueces en materia: penal, civil, trabajo y seguridad social, familia, y niñez y adolescencia. Producto de ello, se cuenta con siete perfiles de competencia del: Juez de Instrucción Penal; Juez de Sentencia Penal; Juez Técnico de Tribunal de Sentencia Penal; Juez Civil y Comercial; Juez de Trabajo y Seguridad Social; Juez de Familia; y del Juez de Niñez y Adolescencia. La identificación de

competencias se ha planteado entonces, como una contribución al cumplimiento de las funciones que la sociedad demanda del Juez, y como un aporte al desarrollo de su propia empleabilidad, bajo la premisa de que, si no conocemos y desarrollamos sus competencias, será difícil construir programas de capacitación acordes a sus necesidades y a las demandas de la sociedad.

2.4.3 Procesos de inducción

La inducción es definida como la etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como de las funciones y responsabilidades a su cargo.

En resumen, la inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo.

Conforme lo señalado en la Ley N° 025 del Órgano Judicial, respecto del subsistema de ingreso a la Carrera Judicial, el Consejo de la Magistratura desarrolló varios procesos de convocatoria a concurso de méritos y exámenes de competencia, seleccionando autoridades jurisdiccionales a nivel nacional, que de acuerdo al Reglamento de Carrera Judicial, deberían someterse obligatoriamente a un proceso de inducción a cargo de la Escuela de Jueces del Estado en coordinación del Consejo de la Magistratura.

En la línea de lo indicado anteriormente y con base en la reglamentación académica de la EJE y el manual de regulación del proceso de inducción a la función jurisdiccional de Jueces designados por concurso de méritos y examen de competencia, la entidad desarrolló en 2020, el curso de inducción a la función jurisdiccional – versión I, con una duración de 30 días, integrando en su ejecución la planificación modular; elaboración de materiales de aprendizaje; inducción sincrónica y asincrónica; construcción del conocimiento; seguimiento y monitoreo del curso; regularizaciones; y evaluación final del curso.

Actualmente, la reciente designación de Jueces mediante concurso de méritos y examen de competencia, ha dado curso a un nuevo proceso de inducción a la función jurisdiccional en la Jurisdicción Ordinaria y Agroambiental, cuyo inicio ha sido determinado para el mes de marzo de 2022.

Por otro lado, la EJE desarrolla en cada gestión, procesos de inducción a la función docente y para personal de apoyo judicial de las Jurisdicciones Ordinaria y Agroambiental.

2.4.4 Evaluación de la puesta en práctica del aprendizaje

La evaluación de la puesta en práctica del aprendizaje o evaluación de transferencia, como se hizo mención hasta ahora, se centra en la aplicación de lo aprendido, en la integración y/o adaptación de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) al entorno de trabajo.

Busca fundamentalmente identificar la frecuencia con la que se aplican en el entorno de trabajo, los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas de los servidores judiciales, y medir la efectividad de esas competencias en el trabajo diario.

La evaluación de transferencia junto a la evaluación de reacción y la de aprendizaje, permiten evaluaciones más complejas como la de impacto y de retorno de la inversión. La evaluación de transferencia no debe confundirse con la evaluación de impacto, ni con la evaluación del desempeño.

De lo anterior se desprende que, transferir lo aprendido al puesto de trabajo, no solo depende de la calidad de la capacitación realizada, sino que también de muchos otros factores, los que están relacionados directamente con las personas que se capacitan (autoeficacia, motivación y valoración) y con el ambiente de trabajo existente (condiciones del ambiente, cultura de la organización, incentivos que estimulen la transferencia, etc.).

El Órgano Judicial a través de sus Tribunales y Entidades que lo conforman, invierte recursos y energías en el desarrollo de las competencias los servidores judiciales invierten tiempo y esfuerzo por

mejorar su desempeño, por tanto, todos necesitan saber en qué medida se logran los objetivos y cómo lo que se aprende se aplica en el trabajo.

En esta dinámica, la Evaluación de Transferencia resulta imprescindible como medida de la eficacia de las acciones académicas de la Escuela de Jueces del Estado, así como de la de los participantes y de su entorno de trabajo.

En este propósito, la entidad elaboró una guía metodológica para la evaluación de transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo producto de las acciones de capacitación, cuya validación práctica ha sido efectuada -en un inicio- a través de aplicaciones piloto en cursos realizados en gestiones anteriores.

La ampliación del ejercicio de aplicación de la guía a otros procesos académicos prevista para 2020, no fue posible en razón de la pandemia ocasionada por el nuevo coronavirus (COVID-19).

Es en 2021, que se retoma este propósito, con el desarrollo de dos procesos de evaluación de transferencia de la conciliación intraprocesal, uno en materia familiar y el otro en materia penal, en 24 juzgados de familia, 17 juzgados de instrucción penal y 17 juzgados de sentencia penal, a fin de determinar el grado en que los Jueces que fueron capacitados en técnicas y herramientas de conciliación, aplican lo aprendido, a fin de promover y facilitar la conciliación con el suficiente dominio técnico así como, identificar los factores que facilitan o limitan la puesta en práctica de lo aprendido, es decir, los factores que

influyen en la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

La experiencia generada hasta el momento, deja en claro la necesidad imperiosa de profundizar el proceso de conocimiento del nivel de puesta en práctica del aprendizaje a fin de retroalimentar las acciones académicas.

Queda claro que este desafío requiere cimentar una cultura de aprendizaje y reflexión continua en la Escuela de Jueces del Estado como entidad académica del Órgano Judicial; suponiendo, además, el análisis de los niveles de coordinación y apoyo que necesariamente se deben construir para promover los cambios identificados.

2.4.5 Investigación y producción intelectual

Como se expuso en puntos anteriores la formación y la capacitación están estrechamente vinculadas con la educación e investigación; sobre todo si se tiene en cuenta la necesidad de personas impartidoras de justicia con una actitud reflexiva y crítica respecto del mundo tan cambiante en que vivimos, que sean conscientes de la constante preparación requerida para mejorar su propio desempeño y dar respuesta a los problemas de una realidad compleja y dinámica.

Bajo este argumento, la Escuela de Jueces del Estado concibe como fundamental el desarrollo de la investigación y la producción intelectual en el ámbito jurídico como base de la formación y de la capacitación judicial, así como del progreso y la actualización del conocimiento respecto de la administración de justicia.

Se trata entonces de que, a partir de la investigación de la propia práctica, los servidores judiciales, mejoren su desempeño y tengan la capacidad de resolver los problemas que se les presentan. Por otro lado, construir el conocimiento desde la pericia de los servidores de justicia que día a día

acumulan experiencias de los sucesos y de la dinámica que acontece en la administración de justicia, acrecentando de esta forma, el acervo de investigaciones con temas actuales y novedosos que permitan la reflexión y análisis en la vía de dar solución a problemáticas actuales.

La necesidad es clara, a pesar de ello, aun no hay avances significativos respecto de acciones que promuevan el aprendizaje desde la práctica como parte de la formación y la capacitación judicial. Sin embargo, la investigación se constituye en uno de los desafíos de relevancia que serán abordados en el próximo lustro.

Respecto de la producción intelectual, la EJE elaboró un modelo de gestión del componente investigativo y de producción intelectual como herramienta de orientación de la investigación científica y la producción intelectual en el campo del derecho, afirmando a la entidad como la institución referente en investigación para los profesionales del derecho y funcionarios judiciales. Este modelo plasma los elementos operativos de gestión, los documentos guía para la investigación científica y los lineamientos para la presentación de artículos en la

revista jurídica de la EJE, de forma tal de desarrollar y/o fortalecer las competencias investigativas.

Al respecto, para la primera edición de la revista jurídica judicial a ser publicada en 2021 se han considerado artículos de

investigación jurídica, sistematización de buenas prácticas y artículos de comentarios jurídicos respecto de la conciliación judicial en las Jurisdicciones Ordinaria y Agroambiental y conciliación extrajudicial en Bolivia.

2.4.6 Gestión de la calidad



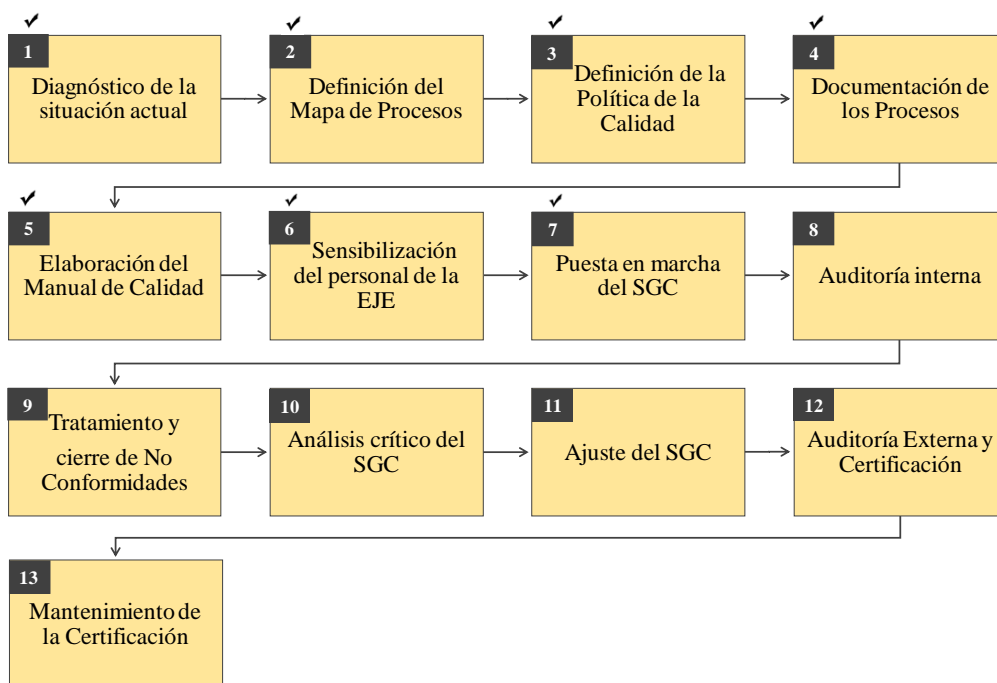
Con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización y a la vez la respuesta a las demandas propias del servicio académico y de sus usuarios, la Escuela de Jueces del Estado tomó la decisión estratégica en gestiones pasadas, de implementar la gestión de calidad a nivel de la formación judicial.

La Escuela de Jueces del Estado se constituyó en la primera entidad judicial en Bolivia y como pocas en América Latina en conseguir y ratificar hasta 2020 la certificación de calidad bajo normas ISO 9001:2015 respecto de uno de sus principales procesos desarrollados, como es la formación judicial.

Conforme la experiencia y resultados de este proceso, se determinó la factibilidad del desarrollo de acciones conducentes a la certificación de calidad de los procesos desarrollados por el otro componente sustantivo de la Escuela de Jueces del Estado vinculado a la capacitación judicial, conforme los requisitos y procedimientos exigidos por la Norma de Calidad y el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA).

En 2020 se inició el diseño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que involucra una serie de etapas que deben ser consideradas en las gestiones siguientes, tal cual de refleja en el gráfico siguiente:

Gráfico 5. Etapas para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)



Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad de la Escuela de Jueces del Estado

El perfeccionamiento de los procesos y procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad depende del logro de la competencia para su manejo, lo cual implica poder detallar de manera minuciosa y documentada las entradas, el procesamiento y las salidas de cada uno. En este sentido los procesos y procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la EJE se irán implementando conforme las necesidades del sistema.

A efectos del conocimiento de la percepción de los usuarios respecto a la

capacitación judicial en el marco del Sistema de Gestión de Calidad se proyecta la evaluación permanente de la satisfacción de los usuarios tanto como requisito del sistema como de los niveles de evaluación de la capacitación judicial.

La certificación de calidad se constituye entonces en un compromiso de mejora continua con relación al trabajo realizado, de forma tal de mantener la uniformidad y el orden, además de la generación y desarrollo de nuevas y buenas prácticas.

2.4.7 Recursos, capacidades y otros

Recursos humanos

Los requerimientos institucionales, los cambios del entorno y la propia dinámica académica de la Escuela de Jueces del Estado, ha demandado procesos de reflexión interna y una constante flexibilidad a nivel organizativo, entendido como la capacidad de responder y adaptarse al cambio, anticiparse a las amenazas y las oportunidades futuras y entender sus vulnerabilidades.



Como efecto de los ajustes realizados a nivel organizativo, la Escuela de Jueces del Estado actualmente administra una planilla de 32 servidores públicos judiciales distribuidos en las diferentes unidades funcionales. Por otro lado, en cada gestión contrata consultores por producto y de línea conforme los requerimientos institucionales y disponibilidad presupuestaria en sujeción a las Normas Básicas y reglamentación vigente.

Las acefalías en puestos estratégicos son recurrentes y por periodos prolongados, tal el caso del Director General de la Entidad, que ha involucrado que los jefes de las unidades académicas asuman esta función al margen de las propias.

A la fecha existen varios puestos acéfalos, entre los que destacan por su relevancia, la del Jefe de la Unidad de Formación y Especialización Judicial y nuevamente la

del Director General. Considérese que de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 025 del Órgano Judicial, artículo 221-IV, la o el Director General de la Escuela de Jueces del Estado será designado por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia de ternas propuestas por el Consejo de la Magistratura.

La gestión y administración del personal de la Entidad se realiza con base en los reglamentos, disposiciones normativas y regulatorias establecidas. Esta involucra actividades de control permanente de asistencia y /o seguimiento del personal, organización, archivo y custodia de files y documentación del personal, elaboración oportuna de planillas de sueldos, registros, afiliaciones, pagos y otros relacionados, declaraciones juradas de bienes y rentas, así como procesos de inducción al personal de nueva incorporación, a efectos de la

socialización de la reglamentación interna de Entidad.

Desde la instauración del nuevo ordenamiento jurídico, cada gestión se ha caracterizado por una alta rotación de personal en todos los niveles del Órgano Judicial, así como por la ausencia de políticas de personal que motiven la pertenencia y el compromiso organizacional, a ello se suma que el Sistema de Carrera Administrativa no ha sido regulado ni implementado, y el Sistema de Carrera Judicial ha sido implementado parcialmente, a partir de la culminación de los dos (2) cursos de formación y especialización judicial desarrollados por la Escuela de Jueces del Estado. Por otro lado, no se ha efectuado

ningún proceso de evaluación del desempeño, que permita una estabilidad laboral y un clima organizacional armónico que promueva la confianza y satisfacción de los que participan en la realización de los objetivos institucionales. Estas políticas recaen en el Consejo de la Magistratura como ente rector en materia de recursos humanos a nivel del Órgano Judicial.

En consecuencia, el desempeño laboral en los Tribunales y Entidades que conforman el Órgano Judicial, se ve afectado por la deficiente relación entre la formación profesional, la experiencia laboral y las competencias personales que deben conjuncionarse para un desempeño efectivo.

Infraestructura y equipamiento

La carencia de infraestructura adecuada, aún se constituye en general, en una de las falencias esenciales del Órgano Judicial que debe ser atendida tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, cantidad de personal que ha de cumplir funciones en dichas instancias, documentación y pruebas a custodiar y los equipos y mobiliario que deben incorporarse a los distintos ambientes.

En cuanto a la infraestructura de la Escuela de Jueces del Estado, esta no es propia y presenta limitaciones de espacios para su funcionamiento, más aún si se considera las medidas de distanciamiento físico necesarias ante situaciones de salubridad como el fenómeno pandémico que persiste hoy en día. Por otro lado, se ocupan espacios que no corresponden, provocando incomodidad en el desenvolvimiento adecuado del quehacer institucional.

Con regularidad se efectúa la adecuación funcional de ambientes y el mantenimiento permanente de la infraestructura física conforme lo requerido. Sin embargo, estas actuaciones de ninguna manera soslayan la importancia de contar con espacios físicos coherentes a la naturaleza académica de la entidad en el marco de la dignidad, comodidad y de acuerdo al crecimiento y necesidades de los usuarios del servicio.

En 2019 se firmó un convenio de cooperación y coordinación interinstitucional entre la Escuela de Jueces del Estado y la Dirección Administrativa Financiera del Órgano Judicial para la elaboración y ejecución de un Proyecto de Construcción de un Edificio destinado a la Entidad. Sin embargo, al término de la gestión 2021, la DAF-OJ no ha

concretado ni siquiera la etapa de diseño del proyecto.

Si bien es cierto que, en el marco de una política de transmisión de conocimientos y democratización del acceso a procesos y actividades académicas, la Escuela de Jueces del Estado, adquirió en gestiones pasadas, modernos equipos y desarrollado Sistemas Informáticos que permitan la prestación del servicio con mayores alternativas al modelo tradicional de impartir conocimientos, no es menos cierto la presencia de situaciones como el lógico desgaste y caducidad de los equipos informáticos, características inadecuadas

respecto de los requerimientos técnicos de los sistemas informáticos implementados además de aquellos resultantes de ajustes y mejoras continuas, que implican la actualización de los equipos, haciendo que los mismos, puedan ser utilizados en su verdadera capacidad y sean coherentes con los sistemas informáticos y plataformas en uso, que desde hace varias gestiones, se constituyen en parte indisoluble de las actividades pedagógicas de formación y capacitación desarrolladas, más aún bajo una política institucional de innovación, vanguardia y mejora continua de sus procesos.

Tecnologías de la información y la comunicación

Los sistemas educativos en general y en particular los aplicables a la formación y capacitación judicial, se enfrentan actualmente al desafío de utilizar las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) para proveer herramientas y conocimientos necesarios desde un enfoque centrado en el profesor/ docente y basado en clases magistrales, hacia una formación centrada principalmente en el alumno/ participante dentro de un ambiente interactivo de aprendizaje.

El diseño, gestión e implementación de programas de capacitación docente que utilicen las TICs son un elemento clave para lograr las mutaciones educativas necesarias y de amplio alcance que aprovechen ventajas competitivas, tales como la superación de las barreras espacio-temporales, la democratización y

extensión de la educación, la creación de un ambiente virtual de aprendizaje y la posibilidad de creación de una comunidad virtual.

Las Tecnologías de Información y Comunicación han estado presentes en el quehacer institucional desde gestiones pasadas, especialmente en el desarrollo de actividades pedagógicas en las que se hace uso de entornos virtuales de aprendizaje (Moodle y Cisco Webex), con un claro enfoque de vanguardia y mejora continua del servicio, permitiendo la construcción del conocimiento; democratización de la información; gestión, seguridad y transparentación de la información y de los resultados logrados.

Se desarrolla, implementa y actualiza con regularidad, los sistemas, bases de datos, página web y otros empleados en las áreas

académicas y administrativas. Estos son administrados en forma efectiva y cuentan con el soporte y mantenimiento preventivo y correctivo requerido.

Sin embargo, conforme las situaciones adversas presentadas en la EJE, importará tener en cuenta controles más rigurosos respecto del soporte tecnológico a las actividades académicas principalmente, a fin de la eliminación de incidencias no previstas.

Desarrollar actividades pedagógicas en tiempos de coronavirus ha exigido un esfuerzo de adaptación humana y tecnológica ante condiciones adversas. La experiencia histórica por la pandemia de la COVID-19 ha conseguido impactar en la reflexión acerca de cómo es posible fortalecer la educación interactiva a distancia en las actividades de la EJE. Al

respecto, conviene poner en manifiesto tres valiosas lecciones:

1. Herramientas tecnológicas adecuadas. No es necesario encontrarse físicamente en un recinto educativo para integrarse de manera completa a una institución dedicada a la enseñanza jurídica.
2. La educación jurídica a distancia. No tiene por qué ser una actividad de menor calidad a la presencial, siempre y cuando se procure la interacción entre la persona que guía el proceso de aprendizaje y el participante.
3. El reto más apremiante en la implementación de las soluciones tecnológicas educativas está en superar la curva de aprendizaje para operarlas de manera eficaz.



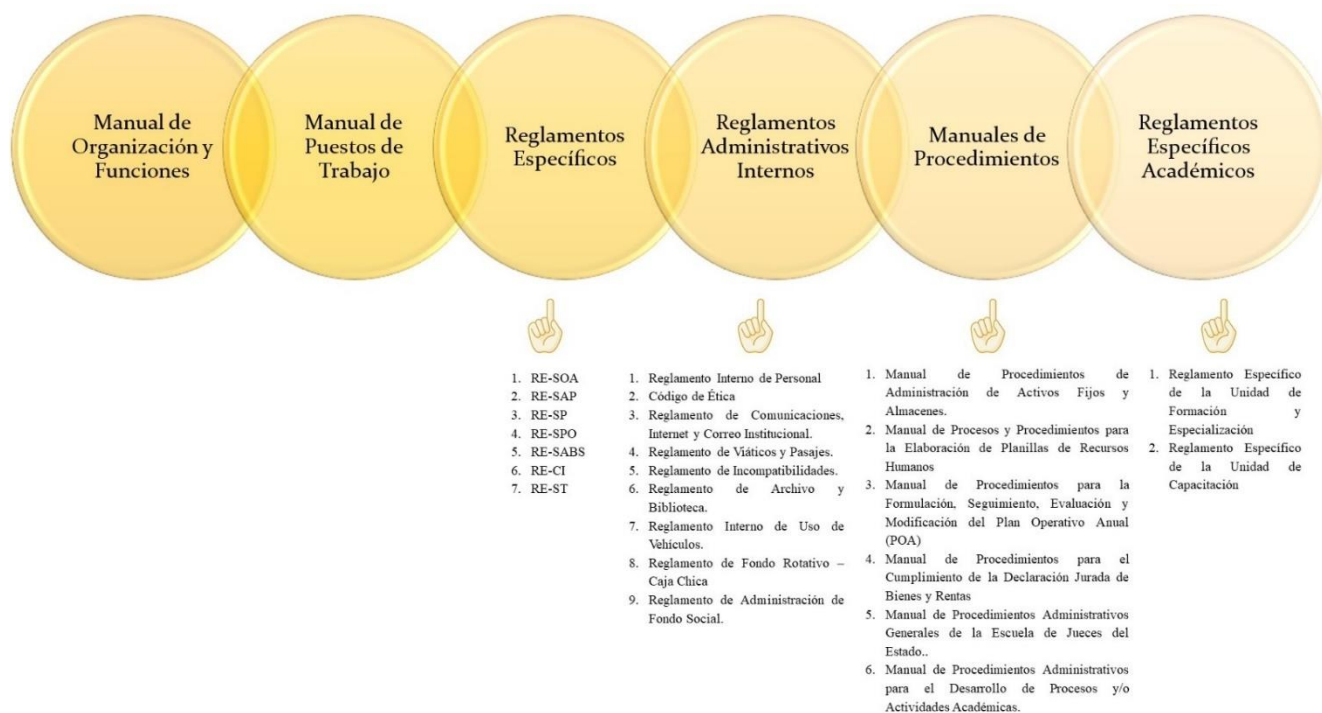
Normativa interna

La implantación de la Estructura Organizacional de 2019, generó elementos que demandaron modificaciones en la normativa interna de la Entidad.

Por otro lado, debido al tiempo transcurrido desde la implantación de la normativa interna administrativa (2013 y 2014), se hizo evidente la necesidad de una revisión y evaluación exhaustiva de la reglamentación con la finalidad de modificar y actualizar los documentos ante nuevas disposiciones, efectuar mejoras en cuanto a su estructura y contenido, mejorar la apropiación de articulados, así como, su consistencia con otros reglamentos. Consecuentemente, revisar y ajustar los manuales de procedimientos.

En esta línea, la EJE desde 2020, cuenta con Reglamentos Específicos, Reglamentos Internos Administrativos, Manuales Organizacionales y de Procedimientos consistentes entre sí, ajustados y actualizados respecto de la configuración institucional y las disposiciones normativas y legales vigentes que regulan y orientan el funcionamiento de la Entidad y de sus unidades funcionales. Por otro lado, la EJE cuenta con reglamentación específica actualizada de las Unidades Académicas de Capacitación y de Formación, aprobados mediante resolución de directorio en 2021 y 2022 respectivamente, que regulan los procesos académicos de formación y especialización judicial y de capacitación judicial en la Jurisdicción Ordinaria y Agroambiental.

Gráfico 6. Normativa interna Escuela de Jueces del Estado



Fuente: Unidad Administrativa y Financiera – Escuela de Jueces del Estado

Presupuesto

El presupuesto de recursos de la Escuela de Jueces del Estado en su totalidad proviene de transferencias del Órgano Judicial a través de la Dirección Administrativa y Financiera en el marco de Convenios de Cooperación Interinstitucional suscritos para cada gestión entre ambas Entidades, que, desde hace una década, denota una tendencia ligeramente ascendente.

En un análisis histórico, se observa ligeros repuntes presupuestarios que obedecen a transferencias adicionales específicas del

Órgano Judicial a efectos del desarrollo de procesos de capacitación conducentes a la Implementación del Código Procesal Civil en 2014, la vigencia plena de los Códigos Procesal Civil y de Familias y el Proceso Familiar en 2015, y transferencia externas, tal el caso del Centro de Posgrado de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca en 2016 conforme convenios interinstitucionales suscritos y de Organismos de Cooperación Externa (Agencia Española de Cooperación Internacional - AECID) en 2021.

Gráfico 7. Presupuesto de recursos 2012 - 2021



Fuente: Reportes SIGEP - Escuela de Jueces del Estado

La EJE denota en cada año una gestión y administración de los recursos económicos y financieros, austera pero aceptable, conforme lo programado y en estricta observancia de los normas, procedimientos, reglamentación y disposiciones vigentes, en lo que respecta a

procesos de contratación de bienes y servicios; administración de activos, materiales y suministros; mantenimiento y reparación de bienes muebles, inmuebles y vehículo; administración, control y custodia de la documentación del Archivo Central y Biblioteca y la atención oportuna

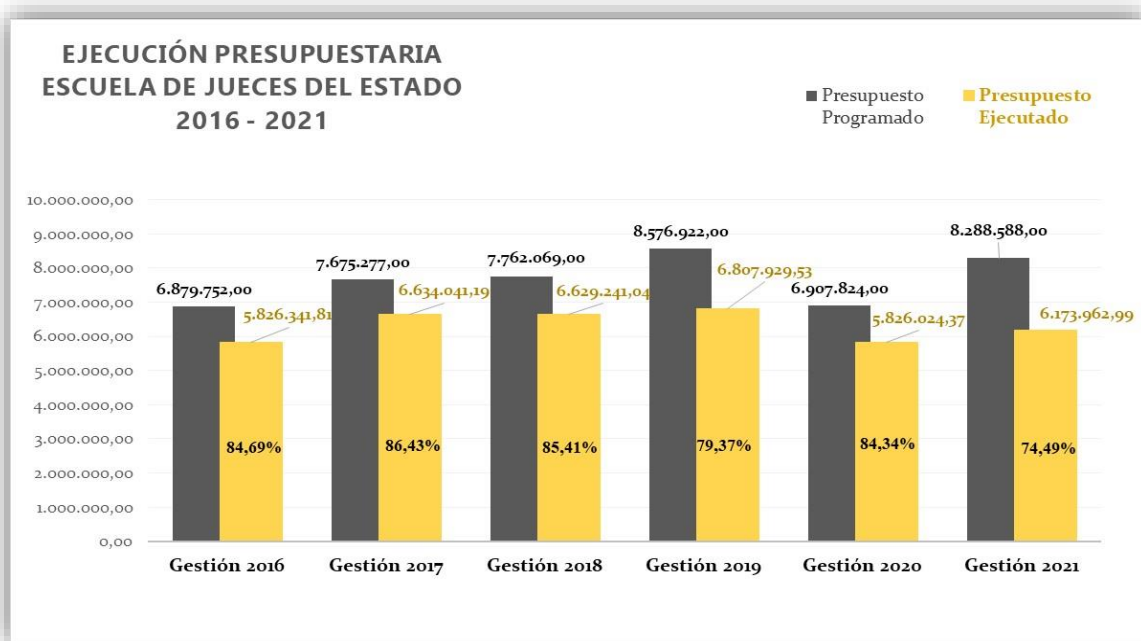
de requerimientos de diversa índole provenientes de sus unidades organizacionales, permitiendo la consecución de los procesos académicos y de gestión institucional interna y externa.

La ejecución presupuestaria muestra en general, niveles porcentuales aceptables de ejecución: 84,69% (2016); 86,43% (2017); 85,41% (2018), 79,37% (2019); 84,34% (2020) y 74,49% (2021). Considérese al respecto, las movilizaciones y conflictos sociales de octubre y noviembre de 2019, que han significado la interrupción de actividades en la institución. Respecto de la gestión 2020, las externalidades presentadas en el país fueron determinantes en el nivel de ejecución presupuestaria. La Pandemia ocasionada por el nuevo coronavirus (COVID-19), ha significado la paralización obligatoria de actividades en gran parte del primer semestre de 2020 y en adelante la suspensión de actividades académicas presenciales debiendo estas, ser

reprogramadas y desarrolladas en modalidad virtual, en observancia de las restricciones de distanciamiento físico.

2021 no ha sido un periodo en el que las externalidades antes mencionadas hayan estado ausentes, pues nuevas olas de contagio, restricciones sanitarias impuestas en todas las capitales de departamento, las determinaciones específicas de los Comités de Operaciones y Emergencias y las bajas del personal por enfermedad, han involucrado la reprogramación de varias actividades académicas presenciales y su desarrollo bajo modalidad virtual, así como varios cambios de fecha del examen de admisión del tercer curso de formación y especialización judicial en la Jurisdicción Ordinaria y el primer curso de formación y especialización judicial en la Jurisdicción Agroambiental, y posterior anulación del proceso. Situaciones que a menudo significan la no ejecución de los recursos tal cual fueron programados.

Gráfico 8. Ejecución presupuestaria 2016 - 2021



Fuente: Reportes SIGEP – Escuela de Jueces del Estado

2.5 Capacidades y falencias institucionales específicas

El análisis interno expuesto en puntos anteriores, se sintetiza a continuación con la exposición de las principales capacidades y falencias institucionales (Fortalezas y Debilidades) de la Escuela de Jueces del Estado. Estas han sido organizadas en tres áreas:

- Formación y capacitación judicial;
- Investigación y producción intelectual; y
- Recursos, capacidades y otros.



CAPACIDADES (FORTALEZAS)

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN JUDICIAL	INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL	RECURSOS, CAPACIDADES Y OTROS
<p>F1 La entidad tiene atribución exclusiva para la formación de Jueces y para la capacitación de servidores judiciales.</p>	<p>F9 Componente investigativo de la Escuela de Jueces del Estado diseñado bajo un modelo de gestión, orientado al desarrollo de capacidades para la investigación, desarrollo de investigaciones científicas jurídicas y sistematización de buenas prácticas jurídicas.</p>	<p>F10 Sólida institucionalidad y autonomía administrativa.</p>
<p>F2 Flexibilidad y cercanía a la demanda tanto de formación judicial como de la demanda de mejora de capacidades de los servidores judiciales.</p>		<p>F11 Compromiso profesional del personal académico y administrativo de la entidad para el cumplimiento de sus objetivos y finalidades</p>
<p>F3 Conocimiento desarrollado en el ámbito de la formación y especialización de Jueces, así como en la capacitación y actualización de las capacidades de los servidores judiciales.</p>		<p>F12 Reglamentos específicos, reglamentos internos, reglamentos manual de organización y funciones, manual de puestos de trabajo y manuales de procedimientos, actualizados y en constante revisión, a efectos de regular de forma adecuada la estructura, organización, administración y funcionamiento de la entidad y de sus Unidades</p>
<p>F4 Mejora continua de la calidad del servicio, con procesos estandarizados y compromiso con la calidad, trabajados bajo el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.</p>		<p>F13 Reglamentos específicos de las unidades académicas de capacitación y de formación, actualizados, conducentes a regular los procesos académicos de formación y especialización judicial y de capacitación judicial en la Jurisdicción Ordinaria y Agroambiental.</p>
<p>F5 Procesos de enseñanza aprendizaje con enfoque de formación por competencias, lo que permite cerrar las brechas entre las actuales competencias y los desempeños esperados de los servidores judiciales.</p>		<p>F14 Procesos de planificación de corto plazo y mediano plazo institucionalizados con procesos y procedimientos establecidos para la formulación y seguimiento periódico de los Programas de Operaciones Anuales</p>
<p>F6 Permeabilidad al cambio y la innovación con una rápida respuesta a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, principalmente de los usuarios del servicio.</p>		<p>F15 La entidad procura un enfoque de vanguardia y mejora constante de las Tecnologías de Información y Comunicación aplicadas a los procesos académicos que gestiona y desarrolla.</p>
<p>F7 Acciones conducentes al fortalecimiento de una red sólida y sostenida de relaciones interinstitucionales estratégicas, tendientes a integrarse aún más a la enorme red de aprendizaje universal, compartiendo recursos y generando conocimientos que alimenten procesos concretos de desarrollo y mejoramiento del servicio brindado.</p>		<p>F16 Sistemas informáticos desarrollados y aplicados a la gestión académica de la formación y capacitación judicial.</p>
<p>F8 Red de centros y recursos del conocimiento compartidos con entidades públicas y privadas del ámbito del derecho.</p>		<p>F17 Desempeño transparente orientado a la generación de información y la rendición pública de cuentas.</p>

Fuente: Elaboración propia

FALENCIAS (DEBILIDADES)

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN JUDICIAL	INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL	RECURSOS, CAPACIDADES Y OTROS
<p>D1 Carrera Judicial implementada en forma parcial - inicial, solo como efecto de los cursos de formación y especialización judicial en Área Ordinaria, desarrollada por la Escuela de Jueces del Estado.</p>	<p>D8 A pesar del reconocimiento de su importancia, existe a nivel interno una incipiente gestión de la investigación, entendida como una puerta hacia un vasto campo del conocimiento y como un signo de la preocupación intelectual enfocada en el progreso y la actualización del conocimiento jurídico aplicado a la solución de litigios con temáticas inéditas.</p>	<p>D12 Retrasos y postergaciones en las gestiones de aprobación del Directorio de la Entidad y otros propios de la gestión y administración pública, que determinan demoras en las actividades planificadas y decisiones inoportunas.</p>
<p>D2 La planificación anual de la capacitación y actualización judicial se ve afectada por la constante solicitud de cursos y actividad provenientes del Tribunal Supremo de Justicia y del Tribunal Agroambiental, generando un desfase de la programación anual, la sobrecarga de actividades para los usuarios y el mal uso de los recursos humanos y el tiempo.</p>	<p>D9 Escasa atracción de talento investigador</p>	<p>D13 Ausencia de políticas de personal que motiven la pertenencia y el compromiso organizacional, sumado a ello, la no regulación ni la implementación del Sistema de Carrera Administrativa, y periodos pronunciados de acefalía en puestos clave.</p>
<p>D3 Incipiente desarrollo de la evaluación de transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo, con algunas experiencias en capacitación judicial no así en la formación de Jueces.</p>	<p>D10 Vínculos incipientes entre la formación y capacitación con la educación e investigación.</p>	<p>D14 Las tareas de trabajo críticas solo son realizadas por personal específico.</p>
<p>D4 Los planes de estudio de los cursos de formación y especialización de jueces no han sido sujeto de evaluación pedagógica interna y externa, por lo que aun no están acreditación por entidad competente.</p>	<p>D11 Ausencia de acreditaciones internacionales para títulos y actividad investigadora</p>	<p>D15 Personal insuficiente para encarar el mejoramiento continuo de los procesos formativos, de capacitación, de investigación judicial y planificación.</p>
<p>D5 Docentes internos y tutores con limitado tiempo para dedicación exclusiva a las actividades de docencia y evaluación de los aprendizajes.</p>		<p>D16 Deficiencias en las capacidades para el trabajo según desempeños esperados.</p>
<p>D6 Dependencia a las decisiones del Directorio de la Escuela de Jueces para la aprobación de las estrategias y acciones en el campo de la formación de Jueces y la capacitación de servidores judiciales.</p>		<p>D17 Provisionalidad de la infraestructura de las oficinas de la Escuela de Escuela de Jueces del Estado.</p>
<p>D7 Dependencia de ciclos electorales</p>		<p>D18 Limitados recursos económicos y financieros para hacer frente a los desafíos y proyecciones institucionales</p>
		<p>D19 A nivel de la entidad no se dispone de una unidad y/o responsable específico para la coordinación y gestión institucional desde una mirada estratégica, amplia e integral de la planificación institucional velando su articulación con la planificación operativa anual, así como el seguimiento, monitoreo y evaluación permanente. En consecuencia, la planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación, no forma parte de las prácticas habituales del quehacer institucional y de las unidades, sino que se constituye en una obligación por cumplir, repercutiendo en la disponibilidad de información oportuna que facilite la identificación y aplicación de medidas correctivas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis externo

2.6 Carrera Judicial en Bolivia

La selección, ascensos, remuneraciones, escalafón, la movilidad horizontal, la evaluación del personal, la definición de roles y funciones, la capacitación, son diferentes aspectos de la llamada Carrera Judicial, que en otras palabras conforman la política de recursos humanos y, por lo tanto, deben resultar acordes y funcionales a la misión de la institución judicial.

Lo anterior -que no es otra cosa que un principio básico para las ciencias de la administración- resulta casi una obviedad. Pues bien, la pregunta es entonces ¿por qué se está tan distante respecto de su aplicación efectiva?, para lo cual será importante reflexionar sobre algunos aspectos.

Universalmente la Carrera Judicial establece el sistema que regula el ingreso, permanencia, promoción, ascenso, capacitación, disciplina, cesación y otras actividades inherentes a Jueces y Magistrados, cualquiera que sea su categoría o grado, con el fin de garantizar su dignidad, independencia y excelencia profesional en el ejercicio de su función.

Evidentemente este concepto universal no puede ser aplicado en su plenitud al caso

boliviano, por lo menos en lo que refiere a las y los Magistrados, los cuales, por la forma en que acceden al cargo (elección por voto directo), no se podrían aplicar los preceptos particulares del Sistema de Carrera Judicial, sin embargo, la misma podría aplicarse plenamente al caso de Vocales y Jueces, así como otros componentes que hacen a ese concepto general y que es respetado en la mayoría de los Estados que se enorgullecen de tener activo un Sistema de Carrera Judicial.

Ahora bien, particularmente la Ley N° 025 del Órgano Judicial, tan solo se refiere a la finalidad de la Carrera Judicial, es decir, a que con ella se pretende garantizar la continuidad y permanencia de Jueces bajo determinadas condiciones y a la obligación de una evaluación positiva (se sobreentiende para la continuidad), así como a su ámbito de cobertura, el cual está limitado al nivel de Jueces.

Un error de la norma se traduce en no definir al Sistema de Carrera Judicial en Bolivia y referirse tan solo a su finalidad, por cuanto es a partir de ahí, de donde se sucede la improvisación que se hace tangible en reglamentos y manuales inherentes a la aplicación práctica del dicho sistema.

Con base en esa restringida descripción que hace la Ley N° 025 del Órgano Judicial, la propia norma hace una limitada e incompleta determinación de los Subsistemas que la componen, siendo estos los siguientes:

- Subsistema de Ingreso
- Subsistema de Evaluación y Permanencia
- Subsistema de Capacitación

De acuerdo a lo establecido en la Ley N° 025, el **Subsistema de Ingreso a la Carrera Judicial** es el proceso de selección que comprende dos modalidades:

- Concurso de méritos y exámenes de competencia
- Promoción de los egresados de la Escuela de Jueces del Estado.

En este ámbito surge el primer gran cuestionamiento al Sistema de Carrera Judicial, por cuanto la Ley N° 025, establece o equipara en igualdad de condiciones, e incluso coloca en primer orden al denominado concurso de méritos y exámenes de competencia con la de formación de Jueces a cargo de la Escuela de Jueces del Estado.

Los desastrosos resultados en la improvisación y emergencia de designar a Jueces única y exclusivamente vía convocatoria, hacen entender que la prioridad de todo Estado es contar con Jueces debidamente formados y en esa medida, la Carrera Judicial.

El **Subsistema de Evaluación y Permanencia** comprende las normas y los procedimientos para evaluar de manera periódica y permanente a los Jueces públicos para la continuidad o cesación del cargo.

La evaluación es el proceso mediante el cual se compara el desempeño de la servidora o servidor judicial con lo planificado en términos de idoneidad y eficiencia.

De acuerdo a la Reglamentación en vigencia, existen dos modalidades:

- Evaluación permanente de desempeño, la cual tiene la finalidad de aplicar medidas de fortalecimiento de las capacidades, destrezas y excepcionalmente el cese de funciones de acuerdo a los resultados obtenidos.

Esta evaluación podrá realizarse en forma periódica anualmente o por lo menos una vez en los primeros 3 años de cada periodo, o también podrá ser no programada, que procederá excepcionalmente por informe de la Dirección Nacional de Control y Fiscalización cuando existan observaciones, quejas o reclamos.

- La evaluación periódica al desempeño tiene la finalidad de determinar la permanencia, continuidad, promoción o el cese en la función jurisdiccional de Jueces. Se efectuará cada 4 años.

Corresponde señalar que estos mecanismos de evaluación en el Órgano Judicial -que no son competencia de la Escuela de Jueces del Estado-, hasta la fecha no han sido aplicados, debido a muchas razones, la vaga descripción normativa del Sistema de Carrera Judicial en la Ley N° 025, la inestabilidad reglamentaria, la falta de construcción participativa en la normativa interna e instrumentos de evaluación, la falta de socialización de la normativa e instrumentos aprobados, la presión externa derivada de favoritismos o

resentimientos y la falta de visión correcta con relación a la labor jurisdiccional por parte del Consejo de la Magistratura, lo cual permite mantener a la fecha en sus cargos a muchos profesionales que no lo merecen o haber excluido de las funciones jurisdiccionales a otros que deberían seguir ejerciendo.

La Ley N° 025 del Órgano Judicial, determina que el **Subsistema de Capacitación** es el proceso de formación y actualización permanente de los servidores judiciales que se desarrollarán en el ámbito de los convenios con instituciones nacionales y extranjeras, sujeto a reglamento.

Al respecto, la norma obvia un elemento clave dentro de este sistema y es el de privilegiar o resaltar la capacitación judicial desarrollada por la Escuela de Jueces del Estado. Desde la óptica de la norma es indistinto capacitarse a través de la Escuela de Jueces del Estado, universidades, fundaciones o cualquier instituto.

En todo caso, debe entenderse que este Subsistema está íntimamente ligado al de Evaluación, de ahí porque la capacitación que se brinde a personal jurisdiccional debe ser de naturaleza especializada y al efecto es la Escuela de Jueces del Estado la instancia idónea para la preparación en tal sentido.

Lo descrito precedentemente en forma breve confirma la laxitud en la incorporación del Sistema de Carrera Judicial en la Ley del Órgano Judicial y por ende en la reglamentación interna

correspondiente, la cual privilegia los elementos más subjetivos del Sistema, innova en forma desorientada en la medida que en su génesis no ha sido consensuada con las instancias jurisdiccionales e implementa medidas ajenas a la naturaleza propia de un Sistema de Carrera Judicial profesional y especializada.

Esta debilidad se hace aún más notoria en la medida que la reglamentación de la Carrera Judicial nunca ha tenido éxito, a través de varios reglamentos vigentes entre 2001 a 2011 y de otros más en el periodo comprendido entre 2012 y 2019, lo cual ha determinado que se cuente con 3 reglamentos en menos de un año, sumándose a ello la limitada socialización de este instrumento, de tal forma que, a la fecha, es previsible que la mayoría del personal judicial no sabe cuál es el Reglamento de Carrera Judicial en vigencia.

En su caso, hay que ser muy claros al establecer que estos reglamentos emanados no tienen la solvencia suficiente porque como se indicó, la Ley del Órgano Judicial, no ha precisado con amplitud el Sistema de Carrera Judicial y las modificaciones frecuentes se ven afectadas por cuestiones muy coyunturales o inconvenientes objetivados en los procesos de selección o simplemente porque los responsables de elaborarlos no tienen la experticia suficiente en lo que concierne a gestión de recursos humanos o actividad jurisdiccional. Por lo que, se afirma que existe poca claridad respecto a la articulación entre capacitación, Carrera Judicial y política de personal.

2.7 Formación universitaria y de posgrado respecto del quehacer judicial

Que las universidades y centros de posgrado no forman al egresado para desempeñarse como Juez, fiscal, abogado en ejercicio libre, etc., no es más que un ángulo particular de una demanda mucho más general: la formación de profesionales reflexivos que puedan dar respuestas eficaces y pertinentes a los problemas de la sociedad.

La crisis en la administración de justicia, además de sus causas estructurales debatidas en varios escenarios y en diferentes épocas, ha generado un amplio consenso respecto de la formación profesional y ética de los abogados, atribuible a que las universidades y centros de posgrado no cumplen con formarlos convenientemente, en orden a los retos que la Constitución fija en la construcción de la Justicia Plural y en respuesta a los requerimientos propios del Sistema de Justicia.

Tomemos en cuenta que el Sistema de Justicia no sólo es manejado por jueces, fiscales, defensores públicos o procuradores, sino también por los profesionales en derecho, cuyo papel es importante en la formación y consolidación del Estado de Derecho, mediante la manera como intervienen en la vida pública y, en particular, en la administración de justicia.

El ejercicio profesional del abogado litigante, no obstante, de contar con el título de abogado, carece de los conocimientos técnicos suficientes para desempeñar de modo cabal un proceso; o

en su caso, incluso teniéndolos, no están presentes los principios éticos en su conducta profesional.

El proceso de reformas de la década del 90 no reparó en la formación universitaria ni pretendió incidir en ella, concentrándose en la transformación vía cambio de las leyes y la voluntad política expresada esencialmente en ese cambio de normas.

En la actualidad tampoco se ha prestado mayor atención a este factor y menos se ha evaluado el impacto de la formación universitaria y de posgrado en la administración de justicia; pese a su evidente relación.

La función jurisdiccional ha cambiado de forma significativa, a partir del cambio de rol de los Jueces, en la medida en que ya no pueden limitarse a una aplicación mecánica de la ley, sino que deben contrastarla con las previsiones constitucionales, cuyo fin no sea el imponer la ley sino, hacer efectivo el derecho de acceso justicia, promoviendo la cultura de la paz.

A continuación, se enuncian algunas condiciones que debilitan la formación profesional de los abogados en Bolivia y que deben ser abordadas por las Universidades:

- La falta de adecuación o restringida adecuación de los planes curriculares al nuevo modelo de Justicia Plural, vigente en Bolivia.

- Existe un insuficiente componente práctico en la formación de pregrado, lo cual limita el desarrollo de capacidades en los diferentes campos de acción en los que podría desempeñarse el profesional en derecho, inconveniente que en la actualidad puede agravarse por la vigencia del modelo oral y por audiencia.
- Existe un mínimo desarrollo de práctica profesional como condición previa al egreso.
- Hay necesidad de evaluar las diferentes modalidades de titulación de profesionales.
- Debe replantearse la duración de la formación de pregrado. Actualmente, la mayoría de las carreras de derecho, han limitado la duración de la formación de pregrado a cuatro (4) años, lo cual se podría justificar siempre y cuando el campo de acción del Sistema de Justicia se hubiera reducido, pero lo paradójico es que el Sistema ha crecido y se ha ido especializando, de tal forma que es importante dar las pautas fundamentales para el desempeño de los futuros abogados en los diferentes sistemas de justicia y en los diferentes campos de acción en los que podría desempeñarse el profesional en derecho.
- No se promueve la investigación a nivel institucional (estudiantes y docentes), a efectos de que se fomente el desarrollo del pensamiento jurídico boliviano a través del planteamiento de soluciones a las problemáticas de orden jurídico actuales.
- Existe falta o limitada capacitación docente a nivel especializado conforme cambios normativos y avances de la ciencia del derecho.
- Debilitamiento de la formación profesional de abogados, como efecto de la restricción a las autoridades jurisdiccionales para el ejercicio de la docencia universitaria

2.8 Recursos económicos y financieros

En el sistema de administración de justicia, como en muchos de los servicios públicos en nuestro país, faltan recursos para ampliar la cobertura del servicio; contratar más personal, formarlo y capacitarlo; mejorar y ampliar la infraestructura; adquirir equipos; mobiliario; y un sin fin de necesidades propias de su funcionamiento y de las proyecciones de desarrollo institucional.

Es por ello que, los recursos económicos y financieros aún se constituyen en una de las falencias esenciales del Órgano Judicial y de los Tribunales y Entidades que lo conforman y que deben ser atendidas tomando en cuenta la naturaleza del trabajo.

La denominada gratuidad de la justicia inserta en la norma constitucional, aunque

se vincula únicamente al proceso judicial, ha tenido desde 2012 un impacto negativo importante en la generación de ingresos propios del Órgano Judicial y por ende en las asignaciones presupuestarias de los Tribunales y Entidades que lo componen, ya que los recursos provenientes del Tesoro General de la Nación TGN representan al rededor del 30% del presupuesto del Órgano Judicial.

En este contexto, el presupuesto asignado a la Escuela de Jueces del Estado, por parte del Órgano Judicial, se ha mantenido similar desde gestiones pasadas y si analizamos el contexto, tiende a una reducción dados ciertos factores externos que hacen a la disminución de los recursos propios y el crecimiento significativo de

gastos del Órgano Judicial, así como la promulgación de nuevas Leyes sin el acompañamiento de recursos por parte del Estado cuya obligatoriedad de implementación recae en los Tribunales y Entidades que lo conforman.

En general, si bien los recursos económicos y financieros asignados a los Tribunales y Entidades del Órgano Judicial son limitados, en el caso de la Escuela de Jueces del Estado esa situación resulta aún más compleja, en la medida que, al margen de no contemplarse un incremento presupuestario progresivo, ha llegado a constituirse en una ínfima parte del presupuesto de funcionamiento del Órgano Judicial

2.9 Oportunidades y amenazas

El análisis externo expuesto en puntos anteriores, se sintetiza a continuación con la exposición de las principales Oportunidades y Amenazas de la Escuela de Jueces del Estado. Estas han sido organizadas en tres áreas:

- Formación y capacitación judicial;
- Investigación y producción intelectual; y
- Recursos, capacidades y otros.

OPORTUNIDADES

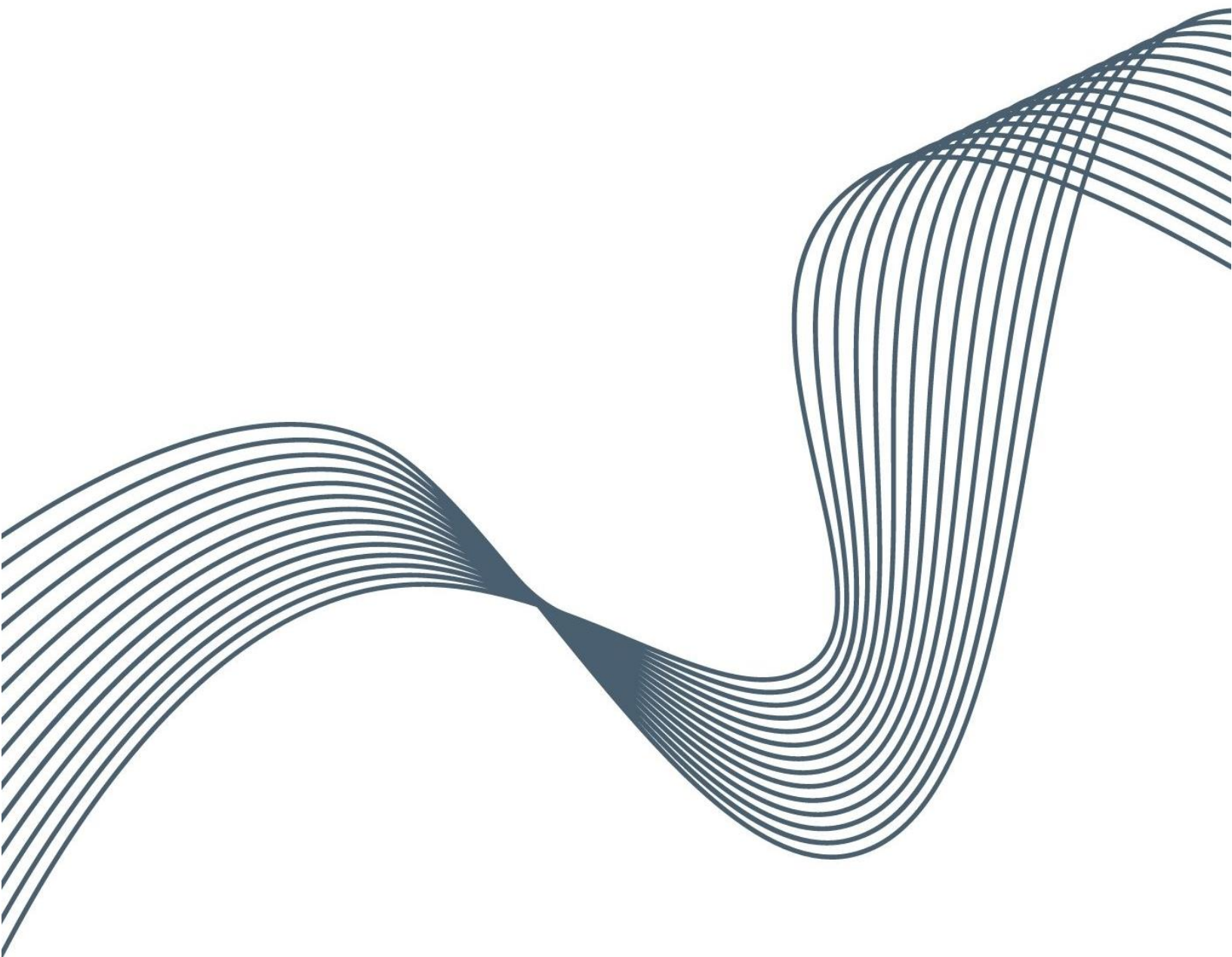
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN JUDICIAL	INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL	RECURSOS, CAPACIDADES Y OTROS
<p>O1 Brecha de competencias (conocimientos, habilidad y actitudes) en los servidores judiciales y en los postulantes a la Carrera Judicial</p>	<p>O8 Necesidad de profundizar el desarrollo de la investigación en el ámbito jurídico conforme los cambios en el derecho público y privado y la evolución social, económica y política del país.</p>	<p>O9 Nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y en la tecnología educativa.</p>
<p>O2 Existen profesionales al interior del Órgano Judicial y también al exterior del mismo, con alto desempeño y ética profesional para poder formar parte del plantel docente de la Escuela de Jueces del Estado.</p>		<p>O10 Alianzas público privadas: organismos externos, entes públicos, universidades y colegios de profesionales.</p>
<p>O3 Demanda de formación y capacitación judicial de calidad.</p>		
<p>O4 Tendencia hacia la formación digital y el uso de nuevas tecnologías, debido a la reconstrucción necesaria que se espera con motivo de situaciones de salud pública en el país y el mundo.</p>		
<p>O5 Formación y especialización, así como desarrollo permanente de las capacidades de los servidores judiciales reconocida y valorada por las Entidades y Tribunales del Órgano Judicial.</p>		
<p>O6 Alianzas público privadas y de la cooperación internacional</p>		
<p>O7 Avances en la tecnología aplicada a la administración de la justicia.</p>		

Fuente: Elaboración propia

AMENAZAS

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN JUDICIAL	INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELLECTUAL	RECURSOS, CAPACIDADES Y OTROS
<p>Bajo la lógica de la simple formalidad, la Ley N° 025 del Órgano Judicial, regula de forma imprecisa a la Carrera Judicial, lo cual dificulta que la misma cumpla con el fin establecido en la CPE. No se ha comprendido el verdadero alcance de la norma constitucional, relacionada a la formación de Jueces y a la capacitación judicial. Evidenciándose impresiones respecto a: ingreso al proceso de formación judicial, duración de la fase de práctica judicial, licencias, ingreso a la Carrera Judicial, y el ejercicio de la docencia, entre otros.</p>	<p>A nivel de las entidades educativas, así como en las entidades relacionadas al sistema de justicia no se fomenta el espíritu de investigación, creatividad e imaginación como ingredientes necesarios para enfrentar los problemas que surgen a diario en la vida y el trabajo.</p>	<p>Percepción negativa de la sociedad sobre el sistema de justicia y la capacidad de los jueces para dar respuesta a las demandas de justicia, por lo tanto pésima percepción sobre el Órgano Judicial en su conjunto.</p>
<p>Poca claridad en instancias del Órgano Judicial respecto a la articulación entre la capacitación, la política de personal y la Carrera Judicial.</p>		<p>Acoso político del gobierno hacia los Jueces, interfiriendo en la independencia de poderes.</p>
<p>Pretensión de otras entidades del Órgano Judicial para arrogarse atribuciones específicas de la Escuela de Jueces del Estado en lo que concierne a la capacitación y actualización de los servidores judiciales.</p>		<p>Limitaciones presupuestarias a nivel del Órgano Judicial y asignación de recursos económicos y financieros a la Escuela de Jueces del Estado similar al de gestiones anteriores.</p>
<p>Escasa conciliación entre las Entidades y Tribunales del Órgano Judicial como responsables del desempeño laboral y la Escuela de Jueces del Estado como responsable de la formación permanente, de manera que el desarrollo de capacidades para el trabajo de los frutos esperados.</p>		<p>Movilizaciones sociales que involucran la interrupción de actividades, consecuentemente la reprogramación de las actividades planificadas.</p>
<p>Demora en los procesos y determinaciones del Consejo de la Magistratura, respecto a: plazas a ser convocadas en los procesos formativos, designación de Jueces tutores, determinación de licencias o permisos, vacaciones judiciales, entre otras.</p>		<p>Presencia de situaciones de salubridad que involucran declaraciones de estado de excepción en el país, confinamiento impuesto a la población en general, retirada del personal judicial jurisdiccional, de apoyo judicial y administrativo de sus puestos de trabajo, así como a una grave limitación presencial y remota del acceso público a los Tribunales y Entidades del Órgano Judicial.</p>
<p>Demoras en la promulgación, vigencia y/o modificaciones previstas de leyes y otras normativas relacionadas, desde el Órgano Legislativo y/o Ejecutivo.</p>		<p>Nuevas políticas fiscales.</p>
<p>Grandes brechas entre la formación universitaria y de posgrado y su aplicación en el ejercicio profesional y el quehacer judicial.</p>		
<p>No todos los docentes, tienen una formación pedagógica consistente que permita llevar adelante la formación por competencias.</p>		
<p>Tendencia a normatizar y formalizar estructuras y procedimientos para la formación de Jueces y la capacitación judicial, a partir de las decisiones de autoridad competente en el Órgano Judicial.</p>		
<p>Escasa preocupación y compromiso de los servidores judiciales por el autoaprendizaje, la formación permanente y la inmediata puesta en práctica del aprendizaje.</p>		
<p>Cambios en la política pública del sistema de justicia, que obliga a un cambio en los lineamientos para la capacitación de los servidores judiciales.</p>		
<p>Nuevas formas de formación para el trabajo.</p>		

Fuente: Elaboración propia



03. Marco general

Marco general

En coherencia al Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), se aborda en este apartado, el marco general de actuación definido en Bolivia, que ha sido expuesto en la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2021 - 2025) “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”. Así como, lo definido a nivel del Órgano Judicial para el periodo (2021 - 2025).

El Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) conduce la planificación integral de largo plazo del Estado Plurinacional y establece la visión política en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.

El Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) es el instrumento a través del cual se canaliza la visión del PGDES y conduce la planificación de mediano plazo a nivel del Estado.

3.1 Agenda Patriótica del Bicentenario 2025

El Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) constituido por la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 es el horizonte estratégico para avanzar en la construcción del Vivir Bien sobre la base y orientación de 13 pilares, que impulsa la construcción de

las políticas públicas con soberanía, un Estado digno e independiente sin imposiciones políticas, financieras, de conocimiento, y de otra naturaleza, el impulso al crecimiento económico con la conservación de la naturaleza y en armonía con la Madre Tierra, así como la

importancia de los aspectos económicos, sociales, ambientales, culturales e institucionales en la construcción del Vivir Bien.

Cada uno de estos, pilares contempla una serie de dimensiones que deben ser cumplidas para alcanzar este gran objetivo, por ello, todas las instituciones del Estado Plurinacional deben orientar su trabajo y esfuerzo a la creación de una nueva sociedad y estado incluyente y participativo.

La Agenda Patriótica constituye así el Plan de Desarrollo General Económico y Social (PDGES), a partir del cual se articulan los demás planes de mediano plazo que colaboran con la consecución de los pilares del PDGES.

La Agenda Patriótica, considera los siguientes pilares para la Bolivia Digna y Soberana:

1. Erradicación de la pobreza extrema.
2. Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.
3. Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.
4. Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.

5. Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo financiero.
6. Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.
7. Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
8. Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.
9. Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.
10. Integración complementaria de los pueblos con soberanía.
11. Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.
12. Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.
13. Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.

*Conforme competencias y atribuciones otorgadas por Ley, la Escuela de Jueces del Estado, está relacionada con el **Pilar 4 “Soberanía científica y tecnológica con identidad propia”** y **Pilar 11 “Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo”**.*

3.2 Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021 – 2025

El Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021 – 2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”, plantea la reconstrucción de la economía, retornando a la estabilidad macroeconómica y social, restituyendo el Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), para alcanzar la industrialización con sustitución de importaciones y la seguridad alimentaria con soberanía garantizando el abastecimiento del mercado interno y promoviendo la exportación de los excedentes con valor agregado fundamentado en un comercio justo en el marco de la diplomacia de los pueblos. Asimismo, se busca profundizar y optimizar el proceso de industrialización de nuestros recursos naturales de la mano del fortalecimiento del Sistema Educativo Plurinacional que brinde el capital humano y el acervo científico y tecnológico que

sustentará la industrialización del país en equilibrio y armonía con la Madre Tierra basados en una gestión pública transparente y digitalizada que coadyuve a la reforma de la justicia y consolide el proceso de descolonización y despatriarcalización para alcanzar la revolución democrática cultural.

El Plan de Desarrollo Económico y Social 2021- 2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” se constituye en el plan de mediano plazo del Estado Plurinacional de Bolivia y está organizado en diez (10) Ejes Estratégicos articulados con los 13 pilares de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

Este establece las metas, resultados y acciones para avanzar en el último tramo hacia el cumplimiento de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

Cuadro 10. Ejes estratégicos del PDES 2021 -2025

PDES 2021-2025 (EJES ESTRATEGICOS)		AGENDA PATRIÓTICA DEL BICENTENARIO – PGDES 2025 (PILARES)		
1	EJE. Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social	PILAR 1. Erradicación de la pobreza extrema.	PILAR 2. Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.	PILAR 5. Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo financiero.
2	EJE. Industrialización con sustitución de importaciones	PILAR 6. Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.	PILAR 7. Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.	

<p>3 EJE. Seguridad alimentaria con soberanía, promoción de exportaciones con valor agregado y desarrollo turístico</p>	<p>PILAR 6. Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.</p>	<p>PILAR 8. Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.</p>
<p>4 EJE. Profundización del proceso de industrialización de los recursos naturales</p>	<p>PILAR 7. Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.</p>	
<p>5 EJE. Educación, investigación, ciencia y tecnología para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades y potencialidades productivas</p>	<p>PILAR 3. Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.</p>	<p>PILAR 4. Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.</p> <p>PILAR 6. Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.</p>
<p>6 EJE. Salud y deportes para proteger la vida con cuidado integral en tiempos de pandemia</p>	<p>PILAR 3. Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.</p>	
<p>7 EJE. Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente; seguridad y defensa integral con soberanía nacional</p>	<p>PILAR 11. Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.</p>	<p>PILAR 12. Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.</p>
<p>8 EJE. Medio ambiente sustentable y equilibrado en armonía con la madre tierra</p>	<p>PILAR 9. Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.</p>	
<p>9 EJE. Integración y relaciones internacionales con soberanía</p>	<p>PILAR 10. Integración complementaria de los pueblos con soberanía.</p>	<p>PILAR 13. Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.</p>
<p>10 EJE. Culturas descolonización y despatriarcalización, para la revolución democrática cultural</p>	<p>PILAR 1. Erradicación de la pobreza extrema.</p>	<p>PILAR 12. Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.</p>

Fuente: PDES 2021 – 2025 Reconstruyendo la economía para vivir bien, hacia la industrialización con sustitución de importaciones

Respecto del Sistema de Justicia, el Plan considera la reforma judicial como una prioridad en el Estado Plurinacional de Bolivia, a efectos de revertir los problemas centrales de la justicia. Para lo cual, a través de la coordinación entre públicos,

privados, sociedad civil y organizaciones sociales deberán implementarse acciones y medidas orientadas a contar con un sistema de justicia más efectiva, oportuna, transparente, independiente intercultural y de respeto a los derechos humanos.

*El Plan Estratégico Institucional del Órgano Judicial enmarca su accionar institucional en los Ejes 5 y 7 del PDES asociados al Pilar 4 y 11 de la Agenda Patriótica del Bicentenario respectivamente. Conforme a ello, y en el marco de las atribuciones conferidas por Ley, la Escuela de Jueces del Estado contribuirá desde su accionar institucional a las metas y resultados determinados en el **Pilar 11 - Eje 7 “Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente; seguridad y defensa integral con soberanía nacional”**.*

El EJE 7 del PDES consideran a 2025 los siguientes lineamientos de política (metas):

Cuadro 11. Metas del Eje 7 del PDES 2021 -2025

PDES 2021 - 2025

EJE 7.

Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente; seguridad y defensa integral con soberanía nacional

7.1. Impulsar el acceso a la justicia social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del Sistema Judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción.

7.2. Fortalecer programas de inclusión y equidad social para las personas más vulnerables con énfasis en niños, niñas y adolescentes, adultos mayores y personas con discapacidad, considerando la diversidad sociocultural.

7.3. Reducir significativamente toda forma de violencia por razones económicas, sociales y culturales, con énfasis en la violencia en razón de género en sus distintas manifestaciones y la lucha contra la trata y tráfico de personas.

7.4. Garantizar la defensa de la sociedad y la conservación del orden público a través de la Policía Boliviana, luchar contra el tráfico ilícito de sustancias controladas, controlar cultivos excedentarios de hoja coca y prevenir el consumo de drogas.

7.5. Garantizar la independencia, seguridad y estabilidad del Estado y del Gobierno legítimamente constituido con Fuerzas Armadas descolonizadas y despatriarcalizadas que defiendan la soberanía nacional y la construcción del desarrollo integral del país.

Fuente: PDES 2021 – 2025 Reconstruyendo la economía para vivir bien, hacia la industrialización con sustitución de importaciones

3.3 Objetivos estratégicos institucionales del Órgano Judicial - PDES 2021 -2025

El Plan Estratégico Institucional del Órgano Judicial considera los siguientes objetivos y acciones estratégicas para el periodo 2021 - 2025 alineados a las metas, resultados y acciones establecidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES en el marco de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025:

Cuadro 12. Identificación de OEI y AEI del Órgano Judicial – Resultados del PDES 2021 -2025

PDES 2021 - 2025		PEI ORGANO JUDICIAL 2021 - 2025	
RESULTADO DEL PDES		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL OJ	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL DEL OJ
5-4.3	Se ha implementado la revolución digital en el país con el objeto de optimizar el acceso a la justicia, los procesos judiciales y la atención de los derechos del usuario, consumidor y calidad del proveedor a través del establecimiento del sistema digital plurinacional.	Mejorar del 34% al 70% la tasa de percepción favorable de los servicios de las TIC (Tecnologías de información y comunicación) en el Órgano Judicial al 2025.	Implementación de soluciones TIC (Tecnologías de información y comunicación) interoperadas, para mejorar el acceso a la justicia y hacer más eficientes los procesos judiciales en el país.
7-1.2	Se ha promocionado y consolidado una gestión pública transparente a través de la publicación de información de las instituciones y empresas públicas.	Mejorar del 66% al 80% la tasa de percepción favorable del servicio de Control y Fiscalización, Transparencia Institucional en el Órgano Judicial al 2025.	Lograr en un 100% la tasa de eficacia en el servicio de Control y Fiscalización, Transparencia Institucional a nivel nacional al 2025.

7-1.3	Se ha implementado la nueva reforma judicial y desarrollado normativa complementaria y codificaciones conforme a la CPE	Mejorar del 48% al 70% el servicio de justicia del Órgano Judicial a nivel nacional al 2025.	Ampliar el acceso y una efectiva impartición de justicia con mayor cobertura, competencias y modernización de la gestión de despacho en el área jurisdiccional orientada a la reducción de la carga procesal y contribuir a la cultura de paz y el vivir bien a través de la promoción permanente de Medios Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) e itinerancia. Remitir 5 anteproyectos de ley relacionados a la administración de justicia, al Órgano Legislativo al 2025.
7-1.7	Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.	Mejorar del 61% al 70% la tasa de percepción favorable del servicio de gestión disciplinaria, políticas de gestión y de recursos humanos, en el Órgano Judicial al 2025.	Incrementar del 41% al 100 % el porcentaje de jueces de carrera judicial en el Órgano Judicial al 2025. Incrementar del 27% al 54% el porcentaje de jueces ingresados a la carrera judicial a través de los cursos de formación y especialización en área ordinaria y agroambiental a nivel nacional al 2025. Lograr en un 100% la tasa de eficacia de la gestión de administración de personal Judicial, en el Órgano Judicial al 2025. Incrementar del 72% al 100% la tasa de eficacia de los cursos de capacitación para servidores judiciales a nivel nacional al 2025. Incrementar de 0% al 100% la tasa de eficacia de la producción investigativa como parte de los procesos de formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025. Incrementar del 42% al 70% la tasa de resolución de procesos Disciplinarios en primera instancia en el Órgano Judicial al 2025. Mantener en un 95% la tasa de resolución de procesos Disciplinarios en segunda instancia en el Órgano Judicial al 2025. Lograr en un 100% la tasa de eficacia en materia de Políticas de Gestión, en el Órgano Judicial al 2025.

7.1.7	Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.	Mejorar del 23% al 60% la tasa de percepción favorable del servicio de registro del derecho propietario bajo el principio de seguridad jurídica y publicidad a nivel nacional al 2025.	Lograr al 100%, la tasa de eficacia de los servicios de Derechos Reales a nivel nacional al 2025.
7.1.7	Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.	Mejorar del 61% al 75% la tasa de percepción favorable del servicio de REJAP Y CENVI a nivel nacional al 2025.	Lograr en un 100% la tasa de eficacia en el servicio de REJAP y CENVI a nivel nacional al 2025.
7.1.7	Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.	Mejorar del 60% al 80% la tasa de percepción favorable de los servicios de gestión administrativa y financiera en el Órgano Judicial al 2025.	Lograr en un 100% la tasa de eficacia de servicios administrativos y financieros en el Órgano Judicial al 2025. Incrementar de 0.9 a 1.05 la tasa de eficiencia institucional en apoyo a la formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025.
7.3.2	Se ha luchado contra todas las formas de violencia hacia la mujer.	Incrementar del 11% al 80% la tasa de resolución de sentencias en delitos de feminicidio a nivel nacional al 2025.	Implementar medidas integrales y efectivas de lucha contra toda forma de violencia hacia las mujeres, niñas y adolescentes.

Ref. metodológica: Matriz 9 a nivel del Órgano Judicial. Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo PSDI/PEM, PEI, PEE/PEC, PMDI, PTDI y PGTC 2021 – 2025. Ministerio de Planificación del Desarrollo, diciembre de 2021.

Fuente: PEI Órgano Judicial 2021 – 2025 y PDES 2021 - 2025

La Escuela de Jueces del Estado como entidad académica, especializada y descentralizada del Órgano Judicial de conformidad a sus competencias y atribuciones, contribuirá desde su accionar institucional al Pilar 11 Eje 7 Meta 1 Resultado 7 del PDES y a los siguientes Objetivos del PEI del Órgano Judicial 2021-2025: “Mejorar del 61% al 70% la tasa de percepción favorable del servicio de gestión disciplinaria, políticas de gestión y de recursos humanos, en el Órgano Judicial al 2025” y “Mejorar del 60% al 80% la tasa de percepción favorable de los servicios de gestión administrativa y financiera en el Órgano Judicial al 2025”.



04. Objetivos y Estrategias Institucionales



04

Objetivos y Estrategias Institucionales de la Escuela de Jueces del Estado 2021 - 2025

4.1 Premisas de trabajo

01. Orientada hacia aprendizajes de calidad

02. Comprometida con la selección de postulantes al curso de formación y especialización judicial

03. Comprometida con la formación de Jueces idóneos.

04. Comprometida con la pertinencia de la oferta de capacitación.

05. Comprometida con la puesta en práctica del aprendizaje.

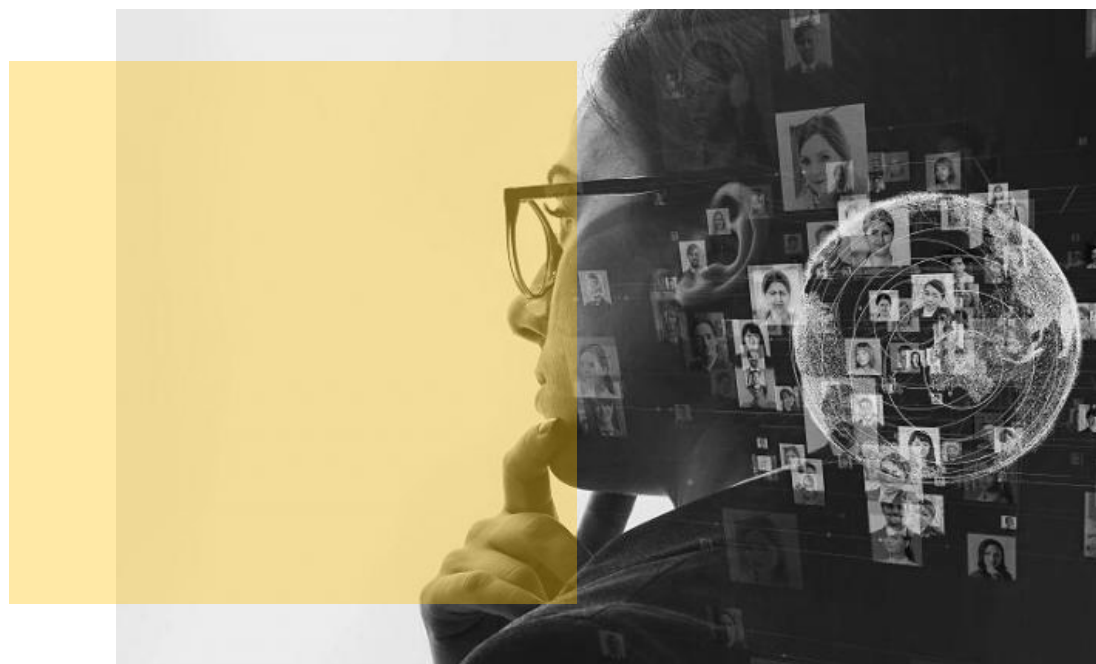
06. Preocupada por la mejora de las capacidades docentes para favorecer el proceso de enseñanza –aprendizaje.

07. Orientada a la investigación.

08. Comprometida con la mejora continua de la calidad de sus servicios.

09. Preocupada por la integración de sus procesos a los sistemas de información y comunicación.

10. Transparente en sus propósitos y acciones.



01. Orientada hacia aprendizajes de calidad

La Escuela de Jueces del Estado adopta parte de los preceptos de “aprendizajes de calidad” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y trabaja con base en los mismos, a fin de abordar la formación inicial de jueces y la formación continua de los servidores judiciales de manera más precisa, combinando la capacitación en el lugar de trabajo y la formación en la Escuela, para el desarrollo de competencias y procesos de trabajo específicamente definidos.

El aprendizaje de calidad en la Escuela de Jueces del Estado se basa en un marco legislativo dado por la Ley N° 25 del Órgano Judicial, que faculta a la EJE la formación inicial de los Jueces que ingresarán al Sistema de Carrera Judicial y la formación continua de los servidores judiciales, de manera que la formación se da dentro y fuera del puesto de trabajo, existe una evaluación formal de los aprendizajes y una certificación reconocida.

Los objetivos principales de los programas de aprendizajes de calidad de la EJE son:

- Formar jueces con los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se necesitan en un entorno laboral cambiante y demandante de actuaciones enmarcadas en la ética y el ejercicio pleno de los Derechos Humanos.
- Garantizar que el sistema de justicia cuente con servidores judiciales idóneos, éticos y capaces de brindar a la sociedad una respuesta pronta y confiable a sus demandas de justicia.
- Reducir las fallas en el sistema por deficiencias en los saberes de los servidores judiciales.
- Capacitar a los servidores judiciales en lo que el sistema necesita.
- Tomar decisiones bien informadas sobre el nivel educativo y de formación.

02. Comprometida con la selección de postulantes al curso de formación y especialización judicial

La selección de postulantes al proceso formativo resulta clave, puesto que genera la población objetivo del curso de formación y especialización judicial.

La tarea de la Escuela de Jueces del Estado es formar Jueces con los conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan en

un entorno laboral cambiante y demandante de actuaciones enmarcadas en la ética y el ejercicio pleno de los Derechos Humanos, de ahí que se espera que la población a ser formada tenga un historial de formación y experiencia laboral previa, acordes a los requisitos de ingreso al curso de formación y especialización judicial, a fin de garantizar que el sistema

de justicia cuente con servidores judiciales idóneos, éticos y capaces de brindar a la sociedad una respuesta pronta y confiable a sus demandas de justicia.

Este hecho compromete a la EJE a un proceso sólido y confiable de selección de postulantes, con base en procesos automatizados y altamente controlados.

03. Comprometida con la formación de Jueces idóneos

La Escuela de Jueces del Estado tiene por encargo de la sociedad, una de las tareas más complejas para la administración de la justicia, la formación de aquellos que decidirán mediante sus sentencias el curso de los acontecimientos de un conflicto e incluso la libertad de las personas.

Esta compleja tarea demanda de la EJE total claridad respecto de las habilidades, los conocimientos y las actitudes con las que los Jueces deben contar para una actuación idónea, traducida en ulterior instancia en la calidad de sus resoluciones judiciales; que a su vez, involucra la gestión del despacho judicial, y la puesta en juego de competencias de tipo cognitivo como la capacidad de análisis y síntesis, y otras como la comunicación efectiva, el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo, el liderazgo, la orientación a

resultados y al aprendizaje permanente, además de las de manejo de herramientas digitales y plataformas aplicadas a la administración de justicia en tiempos de digitalización acelerada.

En este cometido, la Escuela de Jueces de Estado se propone mejorar los procesos de selección de postulantes, a través de mejores herramientas digitales que le den seguridad y confiabilidad al proceso; el ajuste y actualización del plan de estudios, logrando su pertinencia respecto a los perfiles de competencia para la función del Juez; el desarrollo del proceso formativo, con metodologías y enfoques de enseñanza aprendizaje que tributen a conseguir un aprendizaje significativo; la práctica profesional para el aprendizaje desde la experiencia, y un proceso de evaluación del aprendizaje y de su puesta en práctica basado en evidencias.

04. Comprometida con la pertinencia de la oferta de capacitación

La Escuela de Jueces del Estado, asume el compromiso de impulsar aprendizajes de calidad. Estos son un mecanismo de aprendizaje basado en la colaboración entre los servidores judiciales, sus tribunales y la Escuela de Jueces del Estado como entidad a cargo del ámbito pedagógico de la acción judicial.

Para ello, la EJE se compromete en lograr pertinencia en la oferta de capacitación a partir de un proceso continuo y sostenido de detección de necesidades de capacitación, es decir de una lectura certera de las competencias que los servidores judiciales necesitan desarrollar para el trabajo.

Por otra parte, la EJE también pondrá énfasis en utilizar metodologías y enfoques eficaces, con base en la evidencia, y mejorarlos continuamente, en función a la experimentación y la retroalimentación. En este cometido, se compromete con la generación de entornos de aprendizaje dinámicos, acordes al logro de

competencias para el trabajo y el logro de los resultados del aprendizaje; así como, en la evaluación de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) mediante el análisis de evidencias.

05. Comprometida con la puesta en práctica del aprendizaje

La puesta en práctica del aprendizaje es un proceso clave dentro del ciclo de la capacitación. La evaluación de la transferencia del aprendizaje permite valorar si los conocimientos, habilidades y actitudes que adquieren los servidores judiciales se aplican en los puestos de trabajo. Por lo que, la Escuela de Jueces del Estado trabajará arduamente para conocer el grado en que los servidores judiciales aplican lo aprendido con base en indicadores de desempeño y de producto; así como las razones por las que no se hace, es decir, los factores que influyen en la

transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

En definitiva, lo que se busca con el conocimiento y valoración de la puesta en práctica del aprendizaje, es contar con información que permita mejorar el diseño curricular (la definición de las competencias, los contenidos, la metodología empleada y las actividades de aprendizaje) de los cursos, mejorando así los conocimientos, las habilidades y actitudes de los servidores judiciales.

06. Preocupada por la mejora de las capacidades docentes para favorecer el proceso de enseñanza – aprendizaje

La formación de Jueces y la capacitación de los servidores judiciales, depende en gran parte de la labor de los docentes internos y externos, por lo que cabe la cuidadosa selección de éstos, su preparación y la evaluación de su desempeño.

La EJE ejerce la docencia fundamentalmente de manera virtual,

promoviendo la innovación educativa tanto en los contenidos, en los métodos y en la tecnología utilizadas para la formación y la capacitación judicial.

La Escuela de Jueces del Estado, considera imprescindible potenciar la acción docente, como una de las estrategias clave de los procesos de enseñanza aprendizaje que lleva a cabo, incluyendo aspectos

pedagógicos de facilitación y diseño de cursos con el uso de tecnologías, ante el

cambio de la práctica formativa a la modalidad no presencial.

07. Orientada a la investigación

La EJE considera fundamental la orientación hacia la investigación, como base de la formación de Jueces y de la capacitación de trabajadores judiciales en servicio.

La investigación se plantea como un eje de desarrollo de la actividad judicial, por lo que la cultura investigativa forma parte de los planes de estudio para la formación de Jueces y para la capacitación permanente de los servidores judiciales.

Se pretende que, a partir de la investigación de la propia práctica, los servidores judiciales, mejoren su desempeño y tengan la capacidad de resolver los problemas que tienen como fundamento el manejo adecuado de las diversas técnicas especializadas del

razonamiento jurídico: los métodos de interpretación normativa, la argumentación en sus dimensiones formal, material y pragmática, la ponderación de derechos, la valoración probatoria, la aplicabilidad de precedentes jurisprudenciales o la inferencia de principios jurídicos a partir de normas, entre otras tantas acciones con alta carga intelectual.

La EJE considera imprescindible fomentar la cultura investigativa en colaboración con los Tribunales y Entidades del Órgano Judicial y otras entidades públicas y privadas; así como el fomento a las comunidades de buenas prácticas, espacios de coworking, y la publicación y difusión de las investigaciones en el marco de una estrategia de Open Access.

08. Comprometida con la mejora continua de la calidad de sus servicios

La tarea de la EJE no se limita a la sola ejecución de acciones formativas y de capacitación, sino que incluye el desarrollo y acumulación constante del conocimiento y las habilidades para el trabajo, las que son posibles a partir de la mejora continua de sus procesos.

Si bien la certificación de calidad constituye uno de sus objetivos a mediano plazo, lo cierto es que la Escuela de Jueces

del Estado está convencida de que más allá de cumplir con los requisitos de la norma, su trabajo es el de aumentar las posibilidades de satisfacer a los usuarios mediante la identificación de áreas que son susceptibles de ser mejoradas.

Por ello, la Escuela de Jueces considera imprescindible impulsar la mejora continua, consolidar la responsabilidad de la alta dirección, gestionar los recursos necesarios para la implementación del

sistema de gestión, cumplir con las necesidades y expectativas de los usuarios y de las partes interesadas; así como, medir

analizar y mejorar el servicio que se presta a la sociedad.

09. Preocupada por la integración de sus procesos a los sistemas de información y comunicación

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son esenciales para el diseño, la planificación, la implementación y la evaluación de la formación y la capacitación.

Las nuevas tecnologías son la oportunidad para innovar en la educación virtual, presencial y también en la investigación.

Las TIC serán el instrumento para agilizar y mejorar el desarrollo de las actividades

pedagógicas y de investigación; para dar visibilidad a la Escuela de Jueces del Estado; para mejorar el acceso a la información y la comunicación con la sociedad; así como, para mejorar la colaboración con los Tribunales y Entidades del Órgano Judicial.

Se apunta a una transformación digital fundamentada en productos, servicios y aplicaciones digitales disponibles en la red y accesibles mediante tecnologías móviles.

10. Transparente en sus propósitos y acciones

La Escuela de Jueces del Estado se encuentra abierta a la sociedad para recibir insumos respecto a lo que ella espera de las capacidades de los operadores de justicia y la tarea que tiene la EJE en este cometido.

Así también está comprometida con la rendición pública de cuentas y transparencia ante las Entidades y Tribunales del Órgano Judicial, las organizaciones sociales en su conjunto y demás entidades públicas y privadas, respecto de las actividades de formación y capacitación.

4.2 Objetivos y estrategias institucionales de la EJE 2021 - 2025

La Escuela de Jueces del Estado considera los siguientes Objetivos y Estrategias Institucionales para el periodo 2021 - 2025, que guiarán el accionar de la entidad en el mediano plazo:

Cuadro 13. Identificación de Objetivos Estratégicos Institucionales - EJE 2021 -2025

RESULTADOS PDES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES DE LA EJE 2021 - 2025
7.1.7 Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.	Coadyuvar a incrementar del 41% al 100 % el porcentaje de jueces de carrera judicial en el Órgano Judicial al 2025.
7.1.7 Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.	Incrementar de 0% al 85% la tasa de percepción favorable de los cursos de capacitación para servidores judiciales a nivel nacional al 2025.
7.1.7 Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.	Incrementar de 0% al 95% la tasa de percepción favorable de la gestión institucional en apoyo a la formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025.

Ref. metodológica: Matriz 7 a nivel de la Escuela de Jueces del Estado. Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo PSDI/PEM, PEI, PEE/PEC, PMDI, PTDI y PGTC 2021 - 2025. Ministerio de Planificación del Desarrollo, diciembre de 2021.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14. Definición de Estrategias Institucionales - EJE 2021 -2025

OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES DE LA EJE 2021 - 2025	ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES
<p>Coadyuvar a incrementar del 41% al 100 % el porcentaje de jueces de carrera judicial en el Órgano Judicial al 2025.</p>	<p>Fortalecimiento de la formación judicial en área ordinaria y agroambiental, mejorando el proceso de selección, el programa de formación, la práctica judicial y la evaluación del aprendizaje, con base en la tecnología educativa, la investigación y la gestión de calidad.</p>
<p>Incrementar de 0% al 85% la tasa de percepción favorable de los cursos de capacitación para servidores judiciales a nivel nacional al 2025.</p>	<p>Fortalecimiento de la capacitación judicial mediante una oferta pertinente con la demanda de competencias e integrada a la investigación, la tecnología educativa, la gestión del conocimiento, investigación, la puesta en práctica del aprendizaje y la gestión de la calidad.</p>
<p>Incrementar de 0% al 95% la tasa de percepción favorable de la gestión institucional en apoyo a la formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025.</p>	<p>Fortalecimiento de la gestión institucional, administrativa y financiera, así como de la gestión del talento humano con base en la innovación, la acción colaborativa, la ética y la transparencia institucional.</p>

Ref. metodológica: Matriz 8 a nivel de la Escuela de Jueces del Estado. Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo PSDI/PEM, PEI, PEE/PEC, PMDI, PTDI y PGTC 2021 – 2025. Ministerio de Planificación del Desarrollo, diciembre de 2021.

Fuente: Elaboración propia

La Escuela de Jueces del Estado considera las siguientes Acciones Estratégicas Institucionales respecto de los resultados del PDES y de los Objetivos Estratégicos consignados en el PEI del Órgano Judicial.

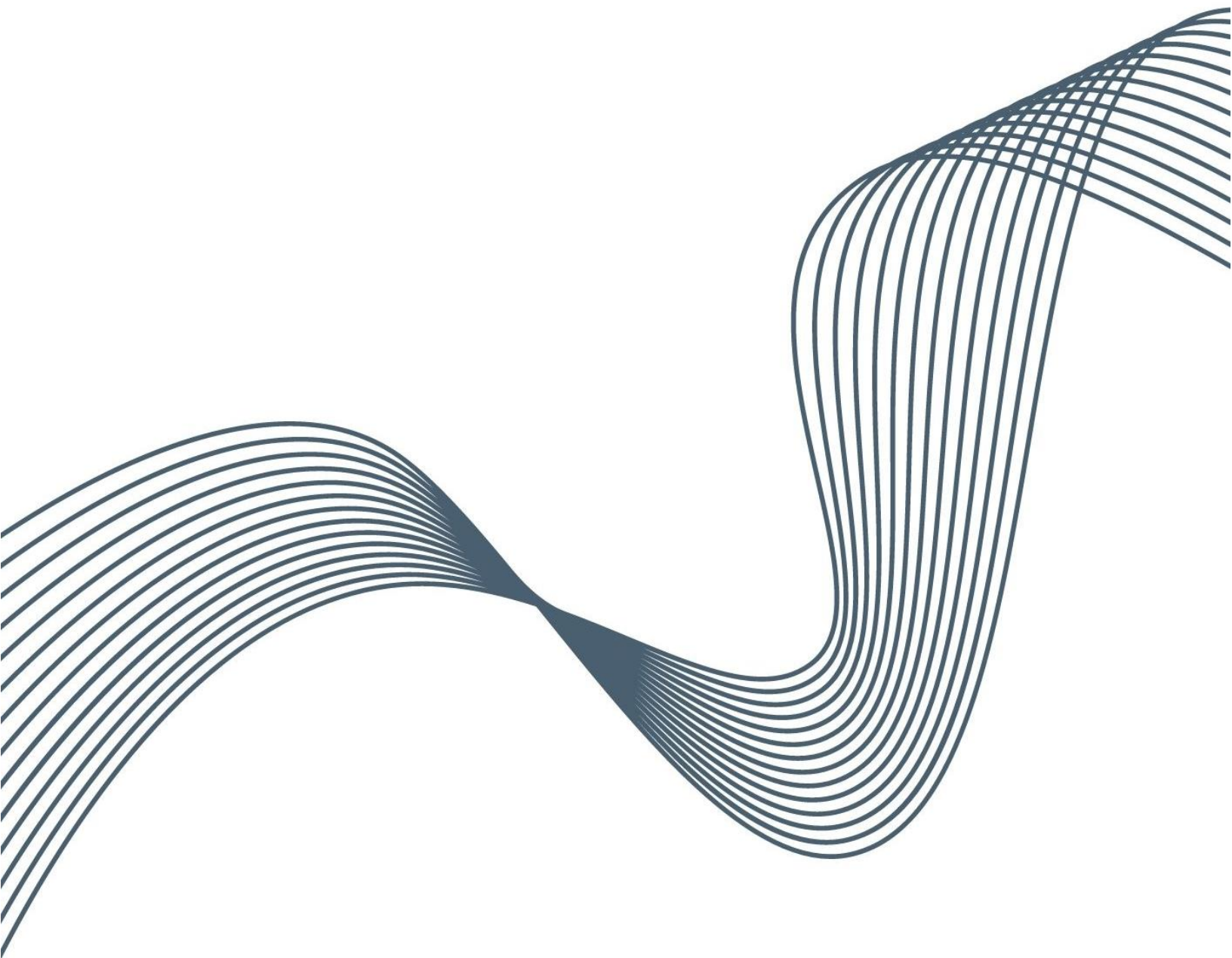
Cuadro 15. Identificación de Acciones Estratégicas Institucionales y articulación con los OEIs del Órgano Judicial y Resultados del PDES.

PDES 2021 - 2025	PEI ÓRGANO JUDICIAL 2021 - 2025	PEI ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO 2021 - 2025	
RESULTADO DEL PDES	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL OJ	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA EJE	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL DE LA EJE
7.1.7 Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.	Mejorar del 61% al 70% la tasa de percepción favorable del servicio de gestión disciplinaria, políticas de gestión y de recursos humanos, en el Órgano Judicial al 2025.	Coadyuvar a incrementar del 41% al 100 % el porcentaje de jueces de carrera judicial en el Órgano Judicial al 2025.	7.1.7 AEI.1 Incrementar del 27% al 54% el porcentaje de jueces ingresados a la carrera judicial a través de los cursos de formación y especialización en área ordinaria y agroambiental a nivel nacional al 2025.
7.1.7 Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.	Mejorar del 61% al 70% la tasa de percepción favorable del servicio de gestión disciplinaria, políticas de gestión y de recursos humanos, en el Órgano Judicial al 2025.	Incrementar de 0% al 85% la tasa de percepción favorable de los cursos de capacitación para servidores judiciales a nivel nacional al 2025.	7.1.7 AEI.2 Incrementar del 72% al 100% la tasa de eficacia de los cursos de capacitación para servidores judiciales a nivel nacional al 2025 7.1.7 AEI.3 Incrementar de 0% al 100% la tasa de eficacia de la producción investigativa como parte de los procesos de formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025.

<p>7.1.7 Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.</p>	<p>Mejorar del 60% al 80% la tasa de percepción favorable de los servicios de gestión administrativa y financiera en el Órgano Judicial al 2025.</p>	<p>Incrementar de 0% al 95% la tasa de percepción favorable de la gestión institucional en apoyo a la formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025.</p>	<p>7.1.7 AEI.4</p>	<p>Incrementar de 0.9 a 1.05 la tasa de eficiencia institucional en apoyo a la formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025.</p>
--	--	---	--------------------------------------	--

Ref. metodológica: Matriz 9 a nivel de la Escuela de Jueces del Estado. Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo PSDI/PEM, PEI, PEE/PEC, PMDI, PTDI y PGTC 2021 – 2025. Ministerio de Planificación del Desarrollo, diciembre de 2021.

Fuente: Elaboración propia



05. Planificación

Planificación

5.1 Matriz de planificación del PEI

El Plan Estratégico Institucional de la Escuela de Jueces del Estado, considera en su formulación una relación causal entre los Objetivos y las Acciones Estratégicas Institucionales que desencadenan los mismos, y en el marco de sus atribuciones, responden a los Objetivos

planteados en el PEI del Órgano Judicial y a su vez, a los pilares, metas, resultados y acciones del PDES.

La relación lógica y causal por objetivo planteado se expone en las matrices siguientes:

5.2 Identificación del sector y responsable

Cuadro 17. Identificación del sector y responsable

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA EJE 2021 - 2025		
SECTOR	RESPONSABLE	
	ENTIDAD	AREA ORGANIZACIONAL
10. Justicia	343. Escuela de Jueces del Estado	Académica/ administrativa

Ref. metodológica: Matriz 11 a nivel de la Escuela de Jueces del Estado. Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo PSDI/PEM, PEI, PEE/PEC, PMDI, PTDI y PGTC 2021 – 2025. Ministerio de Planificación del Desarrollo, diciembre de 2021.

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Descripción del resultado y acciones estratégicas institucionales de la EJE

Cuadro 18. Descripción del resultado y AElS de la Escuela de Jueces del Estado

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO INSTITUCIONAL (IMPACTO)	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL DE LA EJE
Se ha fortalecido la gestión pública para el ejercicio democrático e institucional del Estado, conforme a las necesidades del pueblo boliviano, fortaleciendo el acceso a la información y comunicación.	7.1.7 AEI.1 Incrementar del 27% al 54% el porcentaje de jueces ingresados a la carrera judicial a través de los cursos de formación y especialización en área ordinaria y agroambiental a nivel nacional al 2025.
	7.1.7 AEI.2 Incrementar del 72% al 100% la tasa de eficacia de los cursos de capacitación para servidores judiciales a nivel nacional al 2025.
	7.1.7 AEI.3 Incrementar de 0% al 100% la tasa de eficacia de la producción investigativa como parte de los procesos de formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025.

7.1.7
AEI.4 Incrementar de 0.9 a 1.05 la tasa de eficiencia institucional en apoyo a la formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025

Ref. metodológica: Matriz 12 a nivel de la Escuela de Jueces del Estado. Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo PSDI/PEM, PEI, PEE/PEC, PMDI, PTDI y PGTC 2021 – 2025. Ministerio de Planificación del Desarrollo, diciembre de 2021.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Presupuesto quinquenal

El presupuesto del Plan Estratégico Institucional de la Escuela de Jueces del Estado incorpora el conjunto de recursos de inversión pública y gasto corriente que supone la implementación del mismo.

Los montos reflejados en el cuadro siguiente son de carácter indicativo, por lo que, en ningún caso podrán ser considerados como montos finales.

Cuadro 19. Programación financiera de los recursos para ejecutar las Acciones Estratégicas Institucionales

PEI ESCUELA DE JUECES DEL ESTADO 2021 - 2025																									
SECTOR	PILAR	EE	META	RESULTADO	ACCIÓN	RESPONSABLE		COD	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	CATEGORIA PROGRAMÁTICA (PRESUPUESTARIA)	PRESUPUESTO TOTAL	PROGRAMACION FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES													
						ENTIDAD	ÁREA ORGANIZACIONAL (SU CORRESPONDIE)					GASTO CORRIENTE					GASTO DE INVERSIÓN								
												2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL	2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL		
Justicia		7	1	7	1	Escuela de jueces del Estado	Dirección General Unidad de Formación y Especialización	717 AE11	Incrementar del 27% al 54% el porcentaje de jueces ingresados a la carrera judicial a través de los cursos de formación y especialización en área ordinaria y agroambiental a nivel nacional al 2025.	650 Formación judicial en las Jurisdicciones Ordinaria y Agroambiental	3.437.903	569.890	717.005	717.003	717.003	717.003	3.437.903	0	0	0	0	0	0		
Justicia		7	1	7	1	Escuela de jueces del Estado	Dirección General Unidad de Capacitación	717 AE12	Incrementar del 72% al 100% la tasa de eficacia de los cursos de capacitación para servidores judiciales a nivel nacional al 2025.	660 Capacitación y actualización del personal judicial en funciones	3.221.913	498.337	704.829	672.916	672.916	672.916	3.221.913	0	0	0	0	0	0		
Justicia		7	1	7	1	Escuela de jueces del Estado	Dirección General Unidad de Formación y Especialización Unidad de Capacitación	717 AE13	Incrementar de 0% al 100% la tasa de eficacia de la producción investigativa como parte de los procesos de formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025.	640 Investigación formativa y producción intelectual	165.030	1.000	6.830	52.400	52.400	52.400	165.030	0	0	0	0	0	0		
Justicia		7	1	7	1	Escuela de jueces del Estado	Dirección General Unidad de Formación y Especialización Unidad Administrativa y	717 AE14	Incrementar de 0.9 a 1.05 la tasa de eficiencia institucional en apoyo a la formación y capacitación judicial a nivel nacional al 2025.	00 01 99 680 690 903	32.831.108	6.366.879	7.255.936	6.402.764	6.402.764	6.402.764	32.831.108	0	0	0	0	0	0		
TOTALES											39.655.955.13	7.436.106	8.684.601	7.845.083	7.845.083	7.845.083	39.655.955	0	0	0	0	0	0		

Ref. metodológica: Matriz 15 a nivel de la Escuela de Jueces del Estado. Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo PSDI/PEM, PEI, PEE/PEC, PMDI, PTDI y PGTC 2021 – 2025. Ministerio de Planificación del Desarrollo, diciembre de 2021.

Fuente: Elaboración propia

5.5 Evaluación del Plan

El Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) establecido en la Ley N° 777 de 21 de enero de 2016, es definido como el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos que se aplican a todas las entidades públicas para la formulación, seguimiento y evaluación de la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, y tiene como finalidad lograr que la planificación de largo, mediano y corto plazo tengan un enfoque integrado y armónico, orientando la asignación óptima y ordenada de recursos, que serán sujetos a seguimiento y evaluación integral.

En este marco, los “Lineamientos Metodológicos para el Seguimiento Integral a Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (LMSI-PSDI)”, establecen la base legal, el marco teórico conceptual – metodológico e instrumental del seguimiento integral, y tienen como propósito guiar este proceso en función a Planes articulados a los pilares y resultados determinados en la Agenda Patriótica 2025 y en los Planes de mediano plazo del país.

Estos lineamientos son formulados acorde al Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) y el Plan de Desarrollo Económico Social

En consecuencia y para entender con mayor precisión el Proceso de Evaluación del Plan Estratégico Institucional es importante caracterizar algunas definiciones y premisas de utilidad.

(PDES), que alinea la diversidad de los sectores en un horizonte común.

El Seguimiento Integral busca armonizar la visión y acción del Estado Plurinacional en una perspectiva estratégica, superando la dispersión de esfuerzos y encarando los grandes desafíos para la construcción de la Bolivia que soñamos en la Agenda Patriótica 2025.

De manera específica, el seguimiento, a través de la revisión periódica de avances, en los plazos establecidos y con los recursos asignados, en congruencia con lo programado y ejecutado, a través de indicadores, busca medir las Acciones (Intervenciones) de las entidades públicas, conduciéndolas o reconduciéndolas hacia el cumplimiento de Metas y Resultados establecidos en los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral.

La evaluación del presente Plan supondrá en consecuencia, arregar los “Lineamientos Metodológicos para el Seguimiento Integral a Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (LMSI-PSDI)” establecidos, a fin de la valoración cuantitativa y/o cualitativa del grado de contribución al logro de los objetivos y resultados planteados en el PEI del Órgano Judicial y en consecuencia a los resultados y acciones del PDES.

La ejecución es el momento en el que la estrategia deja de ser un proceso de construcción intelectual y se plasma en resultados tangibles e intangibles que son y deben ser medidos, para cuya consecución deberán ejecutarse recursos y

sobre estos tomar decisiones y rendir cuentas.

En la actualidad, muchas de las instituciones públicas generan información en torno a cómo se asignan los recursos públicos, en términos de líneas de acción, montos, instancias públicas y otros. Sin embargo, no centran su atención en una valoración objetiva sobre los productos y servicios que se generan; más importantes aún, sobre los resultados y efectos de sus intervenciones. Los resultados dependen del grado, capacidad y calidad de la ejecución, no basta con haberlos definido; se reconoce que más

complejo que contar con estrategias es ejecutarlas y es allí donde radican las mayores debilidades institucionales y, por ende, los mayores desafíos.

La ejecución necesariamente generará información respecto del desempeño institucional y la medición de este se verá reflejada en el grado de cumplimiento o no de los indicadores establecidos. Esto permitirá determinar los puntos de ajuste y los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos.



En esta lógica, la evaluación es un ejercicio selectivo que intenta valorar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo

en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto. Para ello, pueden definirse hasta tres tipos de evaluación posibles de aplicar:

- **La evaluación permanente**, básicamente de seguimiento de la ejecución de las diversas actividades programadas observando la forma de su cumplimiento en sus aspectos de gestión, procesos, la progresividad de cumplimiento de las metas previstas, los nudos críticos que se pueden ir presentando para definir la forma de cómo resolverlos.
- **Las evaluaciones intermedias.** Su número dependerá del período que cubre la programación total del Plan. La característica de esta evaluación es que no es completa; es decir, no requiere evaluarse la totalidad de las actividades que se incluyen en cada objetivo estratégico, se focaliza en las que se consideren las más relevantes para una evaluación intermedia.
- **La evaluación final**, que es, como su nombre lo dice, al término del período del Plan Estratégico Institucional. En este caso si se debe hacer una evaluación de conjunto, que considere el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los indicadores, así como la forma en que esos resultados se fueron alcanzando a lo largo del tiempo.

Existen dos requisitos fundamentales para la realización de la evaluación: que exista una buena planificación operativa, que permita la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados; y que se genere la información necesaria y oportuna para realizar la comparación y toma de decisiones.

En este contexto la evaluación estratégica es el proceso que permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas planificadas, para establecer su nivel de eficacia, eficiencia y efectividad; la información que se obtenga servirá de insumo para la toma de decisiones y plantear acciones de mejora que deberán ser consideradas en el siguiente proceso de planificación.

Evaluación intermedia o de medio término

Como se mencionó en párrafos precedentes, la evaluación de medio término o evaluación intermedia se orienta a examinar el proceso dado hacia los objetivos, resultados y efectos planteados y tiene lugar aproximadamente a mediados de la duración total del Plan.

Los datos analizados y utilizados durante la evaluación proceden de las actividades desarrolladas durante el periodo sujeto a evaluación.

Esta información se presenta generalmente en una serie de documentos producidos por las Entidades, tales como, informes semestrales, anuales, publicaciones, estadísticas, reportes de cumplimiento de POA, presupuesto y otros que permitan identificar con mayor precisión las acciones y resultados alcanzados producto de las intervenciones institucionales.

Así como, la información generada a partir de procesos de recolección de datos, a través de encuestas, entrevistas individuales y grupales, talleres, observación directa, investigación y otros que se consideren necesarios.

En esta línea, la Evaluación Intermedia considera como base los Indicadores definidos en el Plan, debiendo encontrar un equilibrio entre la profundidad y la cobertura de análisis bajo criterios de eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad.

La eficacia es un criterio de la evaluación que nos permite analizar en qué medida se ha alcanzado el objetivo propuesto. Se presta a ser medida por indicadores cuantitativos en una relación directa de lo logrado respecto de lo programado.

La eficiencia denota la optimización de recursos para alcanzar los resultados, es decir, es una medida de la productividad que valora hasta qué punto los resultados alcanzados derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, humanos, materiales y temporales.

El análisis de la pertinencia permite precisar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en que se realiza y las necesidades. Responde, asimismo, a la capacidad de la intervención de dar respuesta a las necesidades e intereses de los hombres y mujeres implicados en el proceso.

Evaluación final del plan

A diferencia de la Evaluación de Medio Término o Evaluación Intermedia, la Evaluación Final o al Término se efectúa al término del período proyectado del Plan Estratégico Institucional e implica la evaluación integral del nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de los indicadores definidos en el Plan en correspondencia a la programación de acciones por resultados. Se trata de medir la forma en que esos resultados se fueron alcanzando a lo largo del tiempo. En esta línea, el impacto se refiere a los resultados como cambios o variaciones en el grado de estructuración e influencia de las acciones institucionales orientadas a alcanzar el efecto buscado.

Realizar un análisis de impacto implica estudiar los efectos conseguidos más allá de los objetivos propuestos. Efectos positivos y negativos, esperados y no esperados, que la acción ha tenido sobre el medio.

El impacto, es un criterio amplio y de difícil medición que supone, además, el análisis de los cambios operados por la intervención institucional plasmada en el Plan Estratégico.

En sentido estricto, por tanto, no se realizará un análisis de impacto como tal, dado que deberíamos esperar un tiempo más allá de la ejecución del Plan para que los efectos de su puesta en marcha se hagan latentes y poder agregar al proceso evaluaciones de impacto. Por tanto, se trata de realizar un acercamiento al mismo, intentando analizar la consecución del logro u objetivo formulado, adelantando los efectos positivos y negativos que la implementación del Plan Estratégico ha originado hasta el momento de su conclusión.

Consiguientemente, la Evaluación Final del Plan, considerará en su desarrollo el relevamiento de información, procesamiento y análisis de las evidencias obtenidas y la formulación de juicios evaluativos.

Bibliografía

- Constitución Política del Estado; Asamblea Constituyente, 7 de febrero de 2009.
- Ley N° 025 del Órgano Judicial, 24 de junio de 2010.
- Ley N° 777, Sistema de Planificación Integral del Estado, 21 de enero de 2016.
- Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo PSDI/PEM, PEI, PEE/PEC, PMDI, PTDI y PGTC 2021 – 2025. Ministerio de Planificación del Desarrollo, diciembre de 2021.
- Lineamientos Metodológicos para el Seguimiento Integral a Planes Sectoriales de Desarrollo Integral (LMSI-PSDI). Ministerio de Planificación del Desarrollo, mayo de 2018.
- Plan Nacional de Desarrollo, Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para Vivir Bien, de junio de 2006.
- Plan de Desarrollo Económico y Social 2021 – 2025, Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones. Ministerio de Planificación del Desarrollo, diciembre de 2021.
- Documentación interna de la Escuela de Jueces del Estado, Reglamentos, Manuales, Informes de las Unidades Académicas y otros, gestión 2016 - 2020.
- Rendición Pública de Cuentas de la Escuela de Jueces del Estado, gestión 2016 - 2020.
- Plan Estratégico Institucional del Órgano Judicial 2021-2025.
- Evaluaciones intermedias y al término del PEI 2016 – 2020 de la Escuela de Jueces del Estado.
- Reportes SIGEP de la Escuela de Jueces del Estado.
- CONCORED - Ecuador- Perú, Bolivia, InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional), DED Deutscher Entwicklung (Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica). Herramientas para el Desarrollo Organizacional, marzo 2007.
- MDF Training & Consultancy BV. Tango for Organizations, 40 tools for institutional development and organizational strengthening. Abril 2004.
- Manual de Planificación Estratégica. Universidad Andina Simón Bolívar, agosto 2014.
- Planificación Institucional, Conceptos Claves e Instrumentos Metodológicos utilizados en los Procesos de Asesoramiento de la Cooperación Técnica Alemana – GTZ, “Garza Azul” Impresores & Editores. La Paz, octubre de 2009.
- Seguimiento de procesos, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. Junio 1996.
- Wilson David, Beaton Lindsay. Promoting Institutional & Organizational & Development/ a source book of tools and techniques.
- Zimmermann Arthur. Gestión de cambio organizacional: caminos y herramientas. Ediciones Avía- Yala. Quito, Ecuador, 1998.
- Zimmermann Arthur. La gestión de redes: caminos y herramientas. Ediciones Abya- Yala. Quito, Ecuador, 2004.