

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



Metodología de Gestión de Proyectos del STJ

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

Metodología de Gestión de Proyectos del STJ

6ª EDICIÓN

ASESORÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA – AGE

COORDINADORA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO – CPE/AGE

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

© TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA

Cualquier parte de esta publicación puede ser reproducida, siempre que se cite la fuente.

Asesoría en Gestión Estratégica – AGE

Elaine Nóbrega Borges

EQUIPO TÉCNICO

Coordinadora de Planeamiento

Estratégico – CPES/AGE

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Leonardo Barros Veríssimo

Marcos Antônio Félix Luz

Rogério Cysne Araújo

Silvana de Castro Araújo Moreira

DISEÑO GRÁFICO Y MAQUETACIÓN

Coordinación Multimedia – SCO

DISPONIBLE EN:

bdjur.stj.jus.br

CONTACTO

projetos@stj.jus.br

DATOS DE CATALOGACIÓN INTERNACIONAL EN PUBLICACIÓN (CIP)

B823m

Brasil. Superior Tribunal de Justicia.

Metodología de gestión de proyectos del STJ [recurso electrónico] / Superior Tribunal de Justicia, Asesoría de Gestión Estratégica. — 6. ed. — Brasília : Superior Tribunal de Justicia — STJ, 2022.

Datos electrónicos (1 archivo : PDF 60 páginas).

Publicado hasta la 5. ed. sobre el título: Metodología de gestión de proyectos del STJ, MGSTJ : guía metodológica.

Disponible en: <https://bdjur.stj.jus.br>

eISBN 978-65-88022-20-7

1. Administración de proyectos, metodología, guía, Brasil. 2. Análisis de proyectos, guía, Brasil. 3. Planeamiento estratégico, Brasil. 4. Tribunal Superior, guía, Brasil. I. Título.

CDU 65.012.2:347.992(81)(036)

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

COMPOSICIÓN DEL STJ EN DICIEMBRE/2022

Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura** ■¹
 Ministro Geraldo **Og Nicéas Marques Fernandes** ■² ■³
 Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão Neto**
 Ministra Fátima **Nancy Andrighi**
 Ministra **Laurita Hilário Vaz**
 Ministro **João Otávio de Noronha**
 Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins**
 Ministro Antonio **Herman de Vasconcellos e Benjamin**
 Ministro **Jorge Mussi**
 Ministro **Luis Felipe Salomão** ■⁴
 Ministro **Mauro Luiz Campbell Marques** ■⁶
 Ministro **Benedito Gonçalves**
 Ministro **Raul Araújo Filho** ■⁵
 Ministro **Paulo de Tarso Vieira Sanseverino**
 Ministra Maria **Isabel Diniz Gallotti Rodrigues**
 Ministro **Antonio Carlos Ferreira**
 Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva**
 Ministro **Sebastião Alves dos Reis Júnior**
 Ministro **Marco Aurélio Gastaldi Buzzi**

Ministro **Marco Aurélio Bellizze Oliveira**
 Ministra **Assusete Dumont Reis Magalhães**
 Ministro **Sérgio Luíz Kukina**
 Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro** ■⁷
 Ministra **Regina Helena Costa** ■⁸
 Ministro **Rogério Schietti Machado Cruz**
 Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**
 Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**
 Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**
 Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**
 Ministro **Joel Ilan Paciornik**
 Ministro **Messod Azulay Neto**
 Ministro **Paulo Sérgio Domingues**

Desembargador **Jesuino Aparecido Rissato**

Sergio José Americo Pedreira ■⁹
Carl Olav Smith ■¹⁰
Alexandre Domingos de Affonso Fabre ■¹¹

CARGOS:

 ■¹ Presidente

 ■² Vice-Presidente

 ■³ Corregidor-General de la Justicia Federal

 ■⁴ Corregidor Nacional de Justicia

 ■⁵ Director de la Revista de Jurisprudencia

 ■⁶ Director-General de la ENFAM*

 ■⁷ Ministro Ouvidor

 ■⁸ Ministra Ouvidora Substituta

 ■⁹ Director-General

 ■¹⁰ Secretario-General de la Presidencia

 ■¹¹ Secretario-Ejecutivo de la Presidencia

*ENFAM — Escuela Nacional de Formación y Perfeccionamiento de Magistrados.

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



1

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN**LINEA DEL TIEMPO****EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS****ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO****INDICADORES****LOS ACTORES Y SUS PAPELES****SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTACIÓN****PROCESO DE TRABAJO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****REFLEXIONES FINALES****REFERENCIAS**

La gestión
de proyectos
consiste en
convertir
las ideas en
resultados.

FIGURA 1 Cita de Evelyn Cordeiro

La **MGSTJ (Metodología de Gestión de Proyectos de STJ)** es parte del Tribunal de Ciudadanía. Se construyó a partir de la investigación en la literatura en esta área del conocimiento, además de los intercambios de experiencias realizados con otras instituciones, con ajustes a las peculiaridades y especificidades del STJ. A esto se suma la madurez alcanzada en el tema por la institución, ya que desde el año 2004 el Tribunal aplica la gestión de proyectos y busca continuamente mejorar los métodos para lograr los mejores resultados.

El **MGSTJ** desempeña un papel importante en la preparación, gestión y transparencia de las iniciativas llevadas a cabo por el Tribunal. Además, tiene como objetivo establecer un lenguaje común, reducir costos, aumentar la productividad, mitigar los riesgos operativos y compartir las lecciones aprendidas de los proyectos ya implementados.

En un contexto de restricciones y de constante necesidad de mejoras y soluciones innovadoras, **MGSTJ** asiste en la gestión de iniciativas que posibilitan el cumplimiento de la estrategia institucional, promoviendo la sinergia y contribuyendo al logro de la visión de futuro.

Si tiene alguna pregunta, sugerencia o desea obtener más información, comuníquese con la Oficina de Proyectos Corporativos (ECP) por correo electrónico projetos@stj.jus.br y números de teléfono **61-3319-8859 / 61-3319-7867**.

¡Que tengas una buena lectura!

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



2

LINEA DEL TIEMPO

INTRODUCCIÓN**LINEA DEL TIEMPO****EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS****ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO****INDICADORES****LOS ACTORES Y SUS PAPELES****SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTACIÓN****PROCESO DE TRABAJO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****REFLEXIONES FINALES****REFERENCIAS**

Ningún proyecto es viable si no se empieza a construir ahora: **o futuro será o que começamos a fazer dele no presente.**

FIGURA 2 Cita de Içami Tiba

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

1º MARZO 2004 a 2009

Implementación de la gestión de proyectos en STJ

En el STJ, la gestión estructurada de proyectos comenzó en 2004, cuando se decidió adoptar la herramienta Balanced Scorecard (BSC) para la elaboración de planes estratégicos. Ese año se realizaron las primeras acciones de capacitación sobre el tema y se implementaron importantes proyectos, como el Valija Digital, la Escuela Nacional de Capacitación y Perfeccionamiento de la Magistratura y la Galería Electrónica de Abogados. En el año 2007 se estructuró la Oficina de Proyectos Corporativos, cuya misión fue publicar la primera edición del **MGSTJ**, instituida por la Instrucción Normativa N° 6/2007. Además de la guía metodológica, la Firma preparó la primera versión de los formularios de gestión de proyectos del STJ e implementó la herramienta de gestión de proyectos – Microsoft Project.


2º MARZO 2010 a 2014

Desarrollo de capacidades y difusión de la cultura de gestión de proyectos


En 2010 hubo un gran avance en materia de Educación a Distancia (EAD) y la STJ lanzó su primera promoción para capacitar a directivos. Durante este período, hubo una gran difusión de la cultura de gestión de proyectos. A partir de entonces, se iniciaron reuniones de gerentes de proyectos, que tienen como objetivo traer ponentes para discutir temas comunes como alcances, gestión de cronogramas, costos, entre otros. Son eventos que brindan la aclaración de dudas e interacciones sobre dificultades en un proyecto que pueden ser similares en otros, discutiendo soluciones junto con la opinión de un especialista. En este ciclo, el portafolio estratégico incluyó 30 iniciativas, de las cuales 18 fueron concluidas, con énfasis en la entrega del Espacio del Abogado, la informatización de la Jurisprudencia y la Petición, que pasó a realizarse íntegramente de manera electrónica.

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

3º MARZO 2015 a 2020

Inovación y el uso de la inteligencia artificial



En 2015 se inició un nuevo ciclo estratégico que se prolongó hasta 2020. Durante este periodo se realizó el seguimiento de 46 iniciativas como estratégicas, de las cuales 32 fueron finalizadas y 10 transferidas al [Plan Estratégico STJ 2021 – 2026](#), demostrando continuidad administrativa. La gran innovación de este ciclo fue la implementación de iniciativas con el uso de tecnologías enfocadas en la Inteligencia Artificial. Se implementaron Athos, Acuerdos y Gestión de Precedentes. El uso de estas técnicas proporcionó mayor celeridad en la presentación de sugerencias para Apelaciones Representativas de la Controversia, la creación de grupos de tesis y la identificación de temas a someter al rito de las repetitivas.

4º MARZO 2021 a 2026

Transparencia

En el actual ciclo estratégico (2021 – 2026), la Corte comenzó a presentar [su cartera de iniciativas estratégicas](#) en el Portal de Transparencia del STJ en un Panel de BI (Business Intelligence). La herramienta tiene como objetivo simplificar y agilizar el suministro de información a la sociedad sobre las iniciativas prioritarias de la Corte. Es a través de esta gestión participativa que los ciudadanos podrán contribuir, ayudando a la administración a adoptar medidas que realmente sirvan al interés público.



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

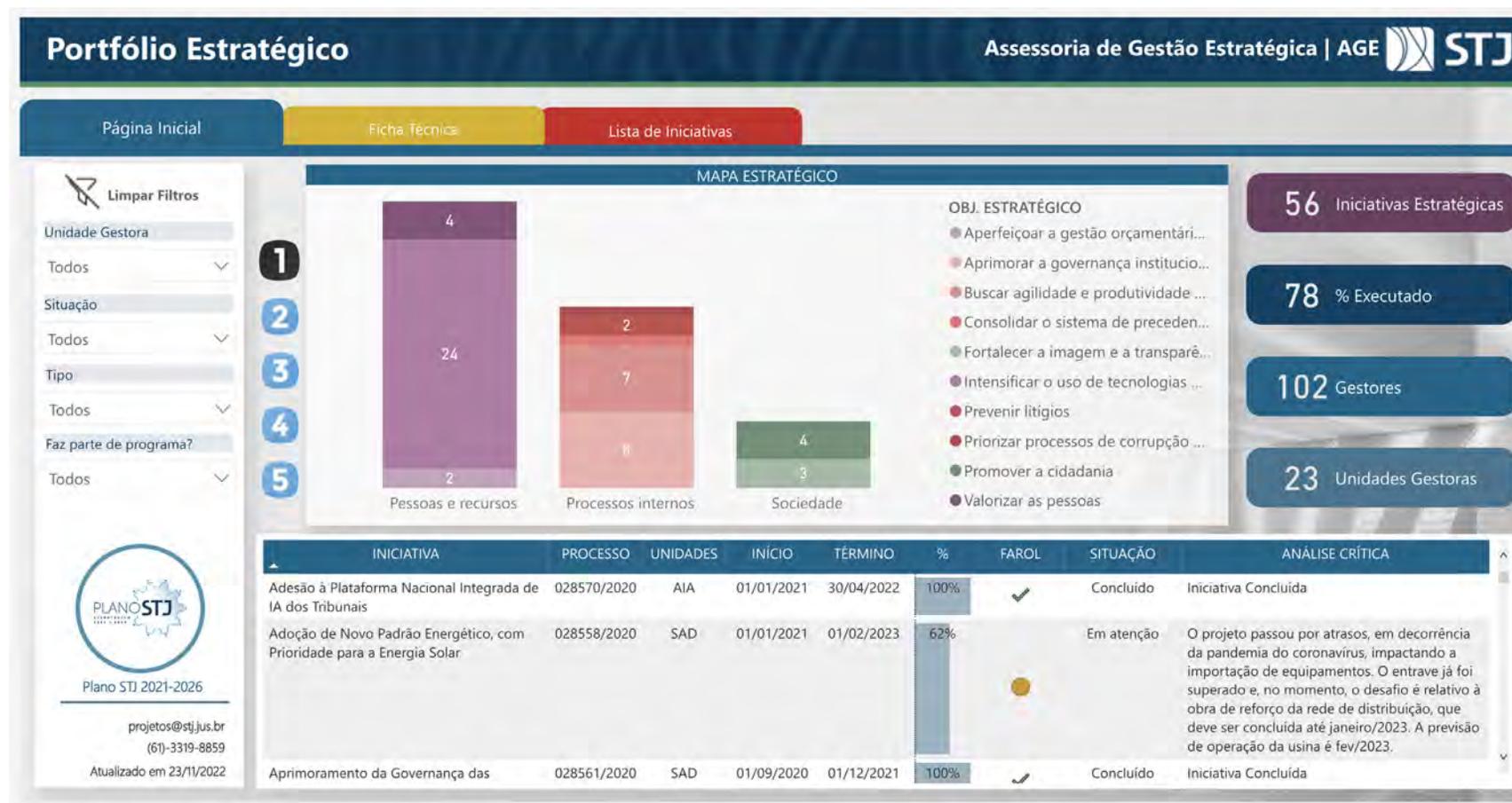


FIGURA 3 Portafolio Estratégico BI Dashboard

La medida está en línea con las determinaciones del Consejo Nacional de Justicia (CNJ) establecidas en [la Resolución CNJ N° 260/2018](#), según la cual se debe brindar **transparencia** el seguimiento de acciones, proyectos y programas de carácter estratégico en los órganos del Poder Judicial.

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



3

EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

INTRODUCCIÓN**LINEA DEL TIEMPO****EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS****ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO****INDICADORES****LOS ACTORES Y SUS PAPELES****SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTACIÓN****PROCESO DE TRABAJO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****REFLEXIONES FINALES****REFERENCIAS**

GESTIÓN DE PROYECTOS

La Gestión de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para la realización de actividades y tareas con plazos y criterios de calidad preestablecidos, mediante la gestión de recursos físicos y humanos.

FIGURA 4 Cite del Professor Éric Guimarães



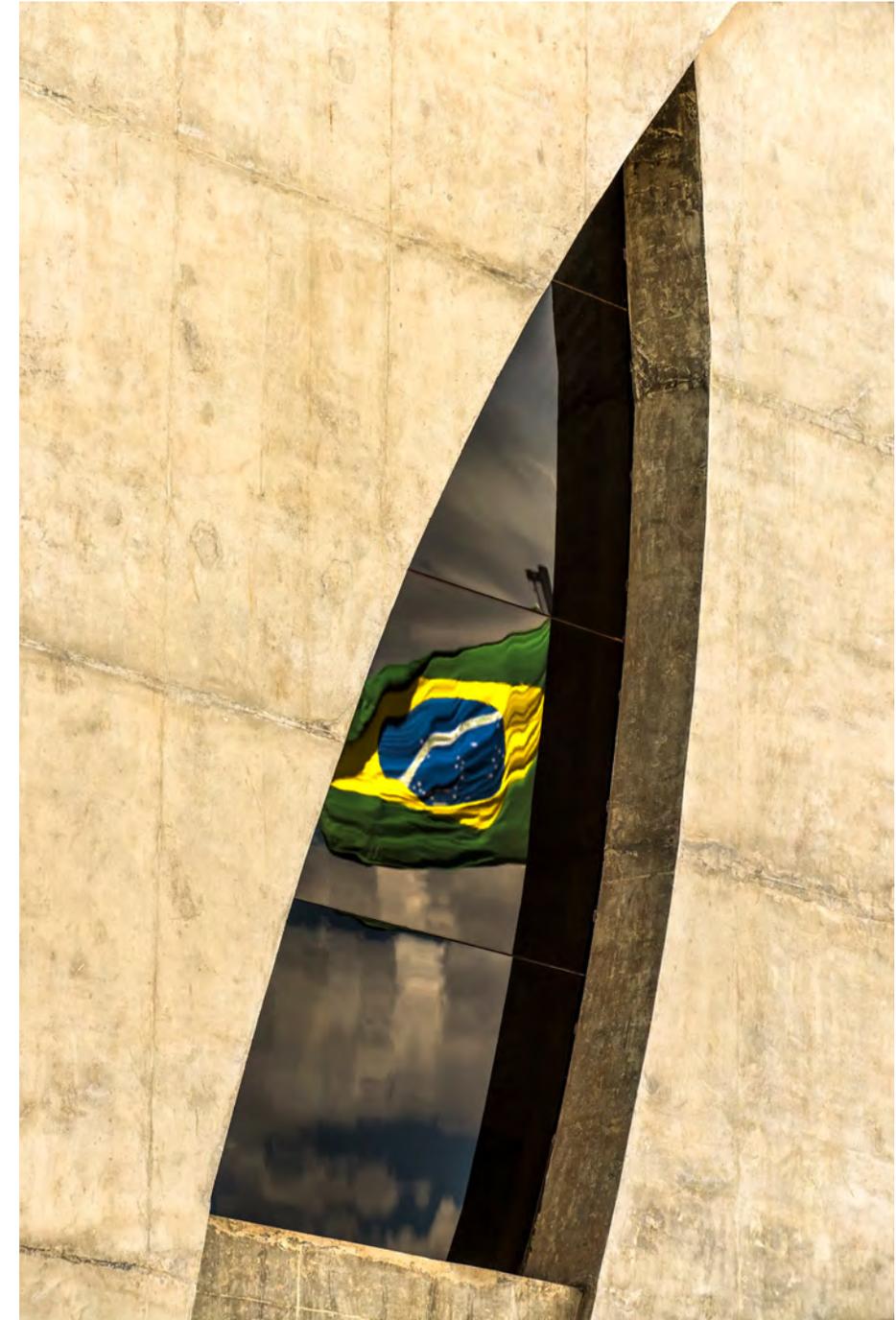
INTRODUCCIÓN**LINEA DEL TIEMPO****EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS****ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO****INDICADORES****LOS ACTORES Y SUS PAPELES****SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTACIÓN****PROCESO DE TRABAJO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****REFLEXIONES FINALES****REFERENCIAS**

Si pensamos en nuestra vida personal, abordamos diferentes proyectos: remodelar la casa, irnos de viaje de vacaciones, desarrollar un trabajo de posgrado, una tertulia, entre muchos otros.

Y en el STJ no es diferente: desarrollamos sistemas de información, realizamos obras de ingeniería, impulsamos mejoras en procesos de trabajo, eventos y cursos, en definitiva, trabajamos proyectos, ya sea como líderes o como miembros de equipo.

En este contexto, necesitamos una metodología que apunte a lograr una gestión más eficiente, evitando el retrabajo. Es necesario organizar las ideas, antes de comenzar a ejecutarlas, de inmediato. ¡Necesitamos un método!

Por lo tanto, es importante contar con una buena documentación que permita registrar todas las fases del trabajo realizado, permitiendo, con el tiempo, formar una base histórica de lecciones aprendidas respecto de los proyectos del STJ.



INTRODUCCIÓN
LINEA DEL TIEMPO
**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**
**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**
INDICADORES
LOS ACTORES Y SUS PAPELES
**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**
DOCUMENTACIÓN
PROCESO DE TRABAJO
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
REFLEXIONES FINALES
REFERENCIAS

Para cada fase, es necesario reportar datos sobre los entregables, medir indicadores, analizar riesgos, registrar dificultades encontradas en la ejecución, evaluar la comunicación y los puntos de mejora.

Es este control, o seguimiento periódico, el que permite identificar situaciones críticas y ayuda en la implementación de acciones correctivas a abordar en reuniones sectoriales o en el ámbito estratégico.

Por lo tanto, aplicar herramientas de gestión de proyectos contribuye a la buena planificación, ejecución y seguimiento de las acciones, favoreciendo la máxima calidad de los productos y servicios entregados y aumentando la madurez organizacional.

La referencia más conocida en gestión de proyectos es la **guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**, que proporciona la siguiente definición:

El proyecto es un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único.



FIGURA 5 Definición de PMBOK

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

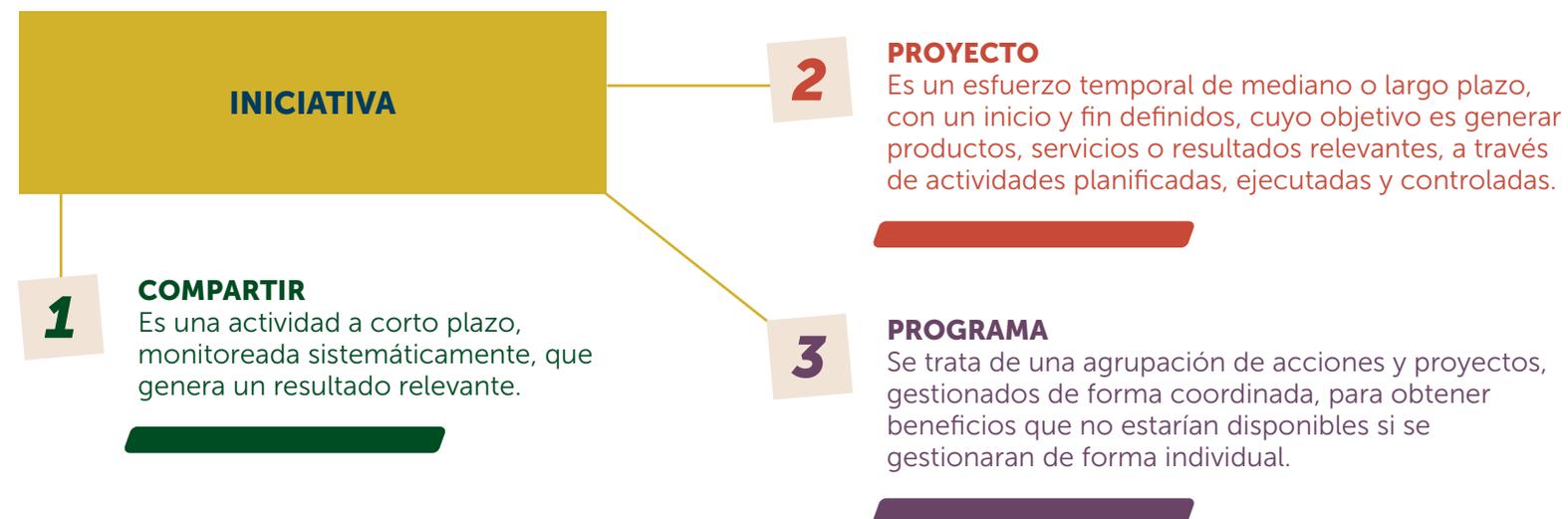
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

A partir de estudios en la literatura relacionados con la gestión de proyectos, el STJ comenzó a adoptar el concepto de **“iniciativa”**, que se pueden clasificar internamente en tres tipos, a saber:

FIGURA 6 Clasificación de las iniciativas



Por esta razón,

A partir de ahora, cada vez que esta guía metodológica hable de **“iniciativas”**, significa **“acciones, proyectos y programas”**.

Se denomina **“cartera estratégica”** al conjunto de iniciativas seleccionadas de acuerdo con los criterios establecidos en la **MGSTJ**, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la Corte.

Las iniciativas que no se ajusten a estos criterios se consideran sectoriales y serán gestionadas por los titulares de las unidades solicitantes.

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

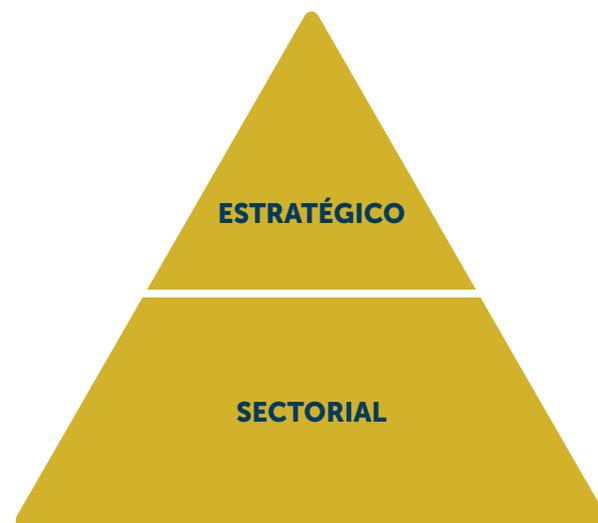
DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



Esta metodología aporta un mayor enfoque al nivel estratégico, pero también se puede aplicar a la gestión de iniciativas sectoriales.

¿Y cuáles son las ventajas de que una iniciativa sea monitoreada a **nivel estratégico?**

La iniciativa estratégica impacta directamente en el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos.

APROBADO POR EL DIRECTOR GENERAL Y SUPERVISADO POR LA AGE.

Una iniciativa sectorial tiene por objeto lograr los resultados deseados en el ámbito de la dependencia solicitante, ya sea a nivel táctico (secretaría/ coordinación) o a nivel operacional (sección).

APROBADO POR EL SECRETARIO O ASESOR PRINCIPAL.

PARTICIPACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

Se discuten iniciativas estratégicas en las Reuniones de Análisis Estratégico (RAEs), con la participación de la Alta Dirección y gestores a nivel CJ-3.

PRESUPUESTO PRIORIZADO

Iniciativas estratégicas, Siempre que sea posible, no estarán sujetos a restricciones presupuestarias.

RECONHECIMIENTO DOS GESTORES

Los gestores reciben puntos por el programa Valoriza STJ.

Valoriza **STJ** 

Para más información, haga clic [aquí](#).

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



4

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

La aplicación de la gestión de iniciativas contribuye a la mejora de ideas innovadoras y acciones correctivas en el proceso de trabajo de una unidad que se traducen mejor y son factibles de implementar.

Estas iniciativas son diseñadas, ejecutadas y monitoreadas por personas y se ven afectadas por factores como el tiempo, la calidad y los recursos. Cuando tienen éxito, contribuyen al logro de los objetivos estratégicos a lo largo del tiempo.

Por esta razón, la gestión de iniciativas debe ser vista como algo que guiará al gerente, ya que su propuesta será presentada, aprobada, planificada, ejecutada y controlada con el fin de lograr el éxito de la solución. Así, atribuir un enfoque meramente burocrático a la gestión de acciones, proyectos y programas es desvirtuar su finalidad.

Toda iniciativa estratégica necesita el apoyo de la alta dirección

Les corresponde aprobar nuevas iniciativas, comprometerse con los resultados y participar en reuniones de análisis estratégico para priorización y solución de obstáculos.



INTRODUCCIÓN
LINEA DEL TIEMPO
**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**
**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**
INDICADORES
LOS ACTORES Y SUS PAPELES
**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**
DOCUMENTACIÓN
PROCESO DE TRABAJO
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
REFLEXIONES FINALES
REFERENCIAS

Cabe destacar también la **implicación de las unidades de gestión y ejecución**. Cuanto mayor sea la integración de estas unidades en la planificación y la ejecución, mejor será el resultado. Los cambios que se produzcan en el curso de la iniciativa deben ser ampliamente discutidos y negociados para reducir los riesgos e impactos en el cuerpo de la iniciativa.

Así, por ejemplo, si la iniciativa involucra un proceso de licitación, las Secretarías de Administración y Presupuesto y Finanzas deben estar involucradas desde el inicio, para que los plazos del procedimiento de licitación estén definidos y se cumplan adecuadamente.

Las personas están en el centro de cada iniciativa. Por ello, es imprescindible contar con un **equipo técnico cualificado para desarrollar los productos y servicios definidos en el alcance**. El gerente es responsable de garantizar que su equipo pueda realizar las tareas según lo planeado. Debe planificar las acciones formativas y, para ello, el calendario debe ser negociado con el Centro de Formación y Gestión Judicial (CEFOR).



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOSELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



“El secreto de hacer el cambio no es enfocar toda tu energía luchando contra lo viejo, sino construyendo lo nuevo”

Sócrates

Otro factor crítico para el éxito es **la gestión del cambio**. Si los resultados no salen según lo planeado o surge una demanda inesperada, es necesario evaluar el costo y beneficio de cambiar la iniciativa. Posibles ejemplos son el cambio en la legislación durante la ejecución de una iniciativa, el movimiento de personas o los cambios tecnológicos. Por lo tanto, cuando surgen desviaciones en el transcurso de la iniciativa, es fundamental documentarlas, realizar un análisis de impacto y buscar el apoyo de la alta dirección en la toma de decisiones. Para realizar una buena gestión del cambio, es necesario realizar reuniones periódicas de seguimiento con la participación del gestor de la iniciativa, el equipo de la EGM, el patrocinador y otros involucrados, con el fin de identificar problemas, evaluar, reducir riesgos y promover acciones correctivas y preventivas.

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



5

INDICADORES

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

LO QUE SE PUEDE MEDIR,
SE PUEDE MEJORAR.

FIGURA 7 Cita de Peter Drucker



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

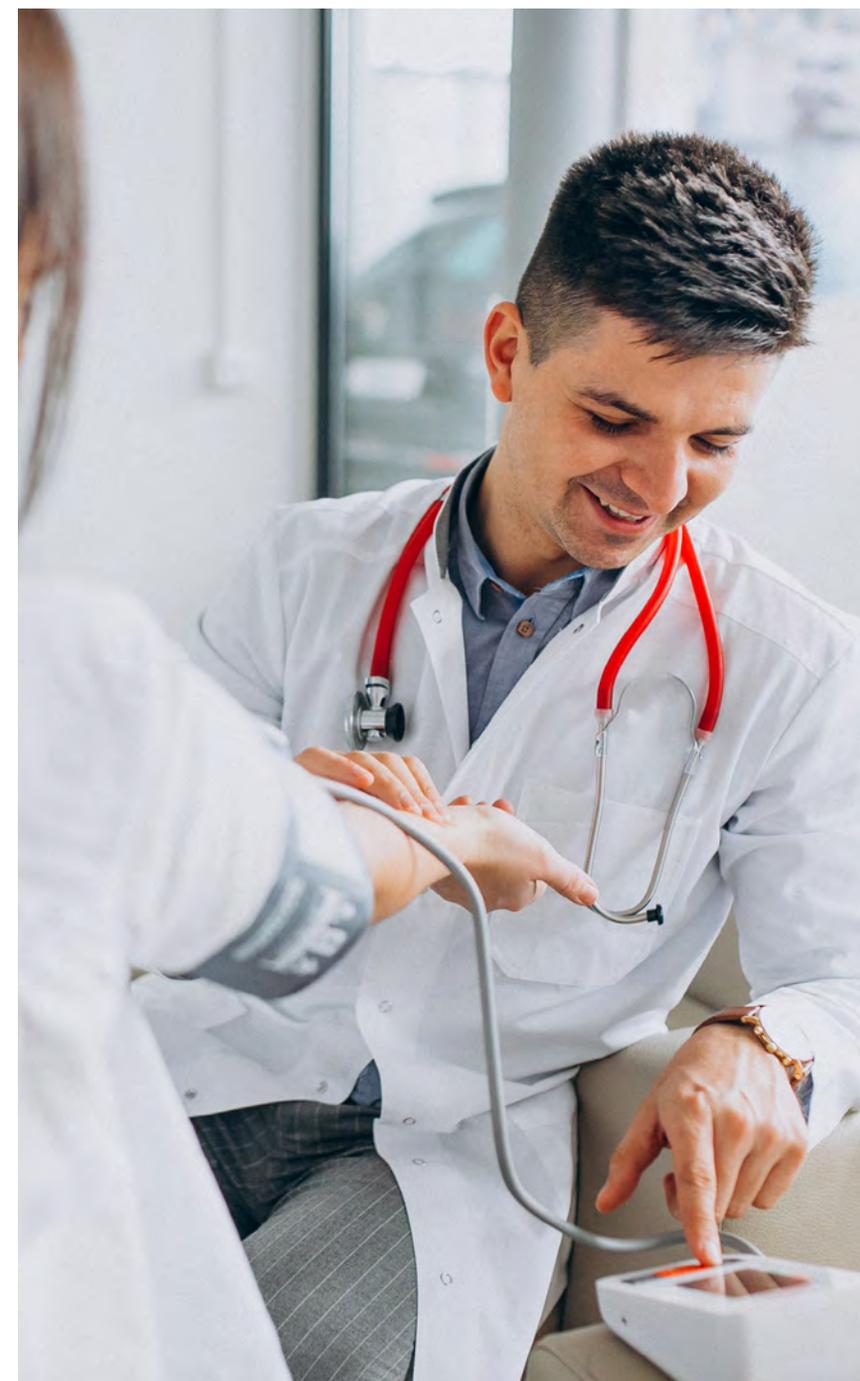
REFERENCIAS

Los indicadores son termómetros que permiten monitorear el avance de una iniciativa, así como los resultados o beneficios alcanzados.

Trazando un paralelismo con nuestras vidas, por lo general nos hacemos chequeos regulares para diagnosticar una enfermedad de manera temprana y segura antes de que la afección se vuelva crítica. La presión arterial, el peso y los marcadores sanguíneos son buenos ejemplos de indicadores utilizados en estos diagnósticos.

Y en el mundo de las iniciativas, no utilizar indicadores para el seguimiento sería como tratar a un paciente sin exámenes, quedando la aparición de los síntomas como fuentes de información. Por supuesto, el paciente se puede curar, pero el riesgo puede ser muy alto.

En resumen, en un entorno de gestión de iniciativas, los indicadores son importantes para identificar una eventual anomalía. En ese momento, **el gerente y su equipo deben identificar la causa raíz de los problemas, así como las posibles acciones correctivas.** Es esencial también el apoyo del patrocinador de la iniciativa.



INTRODUCCIÓN
LINEA DEL TIEMPO
**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**
**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**
INDICADORES
LOS ACTORES Y SUS PAPELES
**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**
DOCUMENTACIÓN
PROCESO DE TRABAJO
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
REFLEXIONES FINALES
REFERENCIAS

El **MGSTJ** determina que toda iniciativa debe tener al menos un indicador estándar: una baliza que explique el estado de ejecución de la acción, proyecto o iniciativa, de la siguiente manera:

TABLA Faro de la iniciativa

FARO	CONDICIÓN
 A TIEMPO	No hay retrasos en el cronograma ni dificultades con respecto a la cantidad de miembros del equipo, la calidad del producto y la ejecución del presupuesto. Los riesgos también están bajo control.
 ATENCIÓN	Tiene un problema puntual relacionado con el tiempo, el coste, la calidad, el equipo o los riesgos.
 SITUAÇÃO CRÍTICA	Presenta varios problemas como retrasos, presupuesto no ejecutado, baja calidad de los productos, falta de personal o riesgos fuera de control.

La medición de la baliza de la iniciativa se realiza sobre la base de un cuestionario respondido por el gestor en el momento de la entrega de los informes periódicos de seguimiento.

Sin embargo, no debemos ceñirnos a un solo indicador para hacer un seguimiento de la iniciativa. Existe una amplia gama de posibilidades de indicadores que se pueden utilizar, tanto para el análisis del rendimiento como para evaluar el éxito y la consecución de los resultados de la iniciativa.

Veamos algunos ejemplos:

CUADRO 2 Indicadores de gestión de iniciativas

INDICADOR	EJEMPLOS
Entrega de resultados	Si la iniciativa consiste en desplegar una herramienta.
Orçamento	Indicador de rendimiento del costo del proyecto, que evaluará la relación entre el presupuesto planificado y el presupuesto real.
Calidad	Indicador basado en encuestas de satisfacción de los usuarios para verificar si la entrega cumple con las expectativas de los stakeholders.
Resultado	Indicador relacionado con el número de accesos al producto o servicio, para evaluarlos en términos de uso. Indicador relacionado con el número de accesos al producto o servicio, para evaluar la eficacia de la ejecución de la iniciativa.



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

Para crear indicadores, vale la pena seguir algunos consejos:

ESPECIFICIDAD	<p>El objetivo debe estar muy bien definido. Por lo tanto, no tiene sentido establecer el objetivo "sin referencia". Cuanto más específico seas a la hora de definir tu propósito, más específico será tu camino. Por ejemplo, si la referencia es la provisión de justicia rápida, es importante establecer específicamente esta celeridad (¿cuál es el tiempo ideal para que se procese el proceso para mi cliente?)</p>
TANGIBILIDAD	<p>El objetivo debe ser cuantificable, que sea objetivo, tangible, fácil de medir.</p>
EXEQUIBILIDAD	<p>El objetivo tiene que ser alcanzable, posible, viable.</p>
RELEVANCIA	<p>El objetivo debe ser importante, significativo y desafiante. Se necesita audacia y coraje para proponer algo que sea capaz de motivar al equipo en busca del resultado.</p>
TEMPORALIDAD	<p>Es el aspecto más descuidado. Muchos objetivos están bien definidos, son medibles, alcanzables e importantes, pero no se establecen en un horizonte temporal. La definición de los plazos debe tener en cuenta las peculiaridades de cada organización y los recursos disponibles. Es importante tener en cuenta que el establecimiento de plazos debe ser lo más realista y factible posible. Estos plazos deben contener al menos MES y AÑO.</p>

¿Te interesa el tema de los indicadores y quieres leer más sobre él?



» A continuación, consulte la publicación disponible en el Portal de Transparencia y Prestación de Transparencia. Cuentas STJ, denominadas "**Construcción y Gestión de Indicadores**", disponibles en el Portal de Transparencia del STJ.

El texto tiene un enfoque muy práctico, presenta no solo los conceptos, sino también muchos ejemplos, y una guía paso a paso para la elaboración de un buen indicador.

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



6

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

Para que una iniciativa logre sus objetivos,
CADA RESPONSABLE DEBE CONOCER BIEN SU PAQUETE A LO LARGO DEL PROCESO,
con el fin de promover la sinergia entre los roles desarrollados y facilitar el avance del trabajo.



En la gestión de iniciativas estratégicas del STJ, identificamos :

PATROCINADOR

El patrocinador es el jefe de la unidad que gestiona la iniciativa, que en el STJ ocupa un cargo a nivel de secretaría CJ-3 o superior. Es responsable de nombrar a los gerentes, proporcionar los recursos esenciales para su implementación, monitorear y orientar el trabajo y apoyarlo en la toma de decisiones.

Cabe destacar que no se recomienda designar al patrocinador para gestionar la iniciativa, debido a la acumulación de tareas bajo su responsabilidad.

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



GESTOR

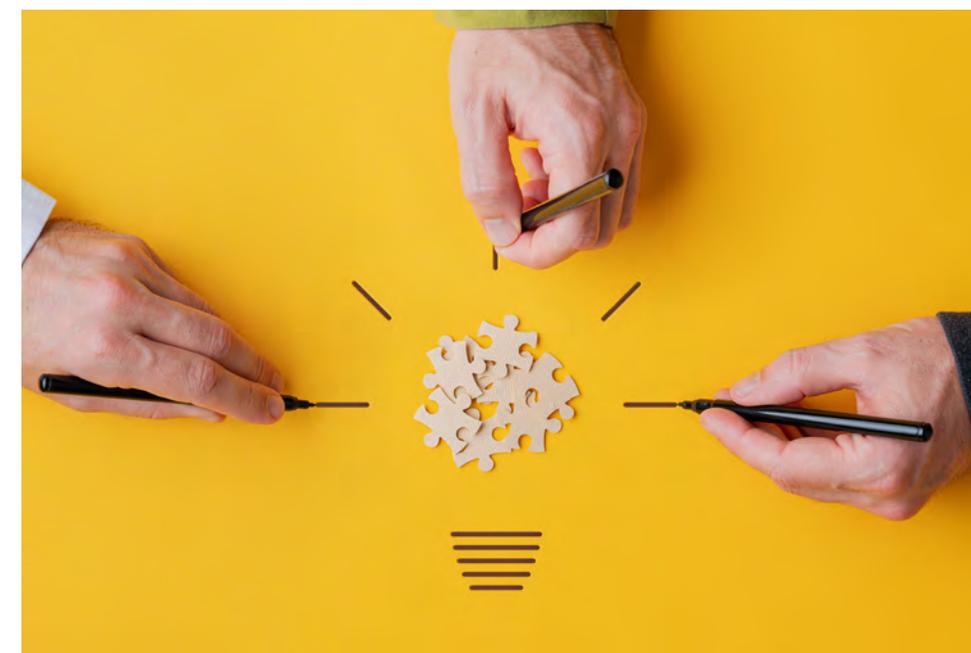
En el STJ, el **gerente** es la figura central responsable de las iniciativas, y su elección se basa en criterios que consideran el conocimiento general del servidor en las diversas áreas de gestión, como el alcance, la comunicación, los costos, las adquisiciones, las personas, los plazos, los riesgos, así como el conocimiento del negocio.

El gerente debe tener buenas habilidades de planificación y organización, es decir, para descomponer un producto en tareas. Además, debe tener una visión sistémica y conocimiento del negocio de la Corte, misión, visión de futuro y la alineación de la iniciativa propuesta con los objetivos estratégicos del STJ, lo que significa conocer los roles de las unidades involucradas

Los administradores de acciones, proyectos y programas estratégicos son designados por una ordenanza del Director General de la Secretaría de la Corte, junto con un gerente sustituto, previa indicación del patrocinador. Cuando la implementación de una iniciativa estratégica requiera servicios técnicos especializados, como ingeniería o tecnologías de la información, se designará al responsable técnico de la iniciativa. La designación le da al gerente la oportunidad de interactuar directamente con las unidades ejecutoras. El gerente tiene autoridad dentro de los límites de la iniciativa que gestiona, que no debe confundirse con la autoridad jerárquica dentro de la organización. Los gestores de las iniciativas sectoriales son elegidos por el titular de la unidad, sin necesidad de publicar una ordenanza para nombrarlos.

OFICINA DE PROYECTOS CORPORATIVOS – ECP

En la **Asesoría de Gestión Estratégica**, existe un equipo encargado de coordinar la cartera de iniciativas estratégicas de la Corte, que apoya a la Alta Dirección en la selección y priorización de iniciativas vinculadas al plan estratégico. El ECP también es responsable de preparar y mantener actualizada esta **Metodología de Gestión de Proyectos del STJ – MGSTJ, brindando apoyo** y asistencia técnica a las unidades y gestores de la Corte, especialmente en la preparación de documentación y gestión de iniciativas estratégicas, con referencia al MGSTJ; promover la capacitación de los directivos y miembros de los equipos y proporcionar herramientas para ayudar en la gestión de la iniciativa; monitorear el avance de las iniciativas desde su inicio hasta su cierre y consolidar la información en el Informe de Desempeño Institucional (IDI) periódicamente.



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOSELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

EQUIPO TÉCNICO

Está formado por el grupo de personas encargadas de llevar a cabo la iniciativa. Suele ser multidisciplinario, y su formación se limita al tiempo que dura la iniciativa, característica que se diferencia de un equipo funcional, que es permanente. Los miembros del equipo de acción, proyecto o programa pueden provenir de:

- » **Equipo exigente:** son las personas o unidades que especifican y definen lo que se debe entregar;
- » **unidades de interfaz:** son las unidades del Tribunal de Justicia encargadas de llevar a cabo las tareas;
- » **Alianzas estratégicas:** instituciones que se proponen celebrar acuerdos de cooperación, términos de compromiso, acuerdos u otros instrumentos similares que sean importantes para la ejecución de la iniciativa;
- » **contratos:** empresas contratadas para implementar productos o servicios dentro de la Corte.

**EL TRABAJO EN
EQUIPO CONSISTE
EN UNIR VARIAS
FORMAS DE PENSAR
EN POS DE UN
OBJETIVO COMÚN.**



FIGURA 8 Cita del Prof. Eljarbas Rocha

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



7

SITUACIONES DE UNA INICIATIVA ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN
LINEA DEL TIEMPO
**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**
**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**
INDICADORES
LOS ACTORES Y SUS PAPELES
**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**
DOCUMENTACIÓN
PROCESO DE TRABAJO
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
REFLEXIONES FINALES
REFERENCIAS

Según el **MGSTJ**, existen cinco situaciones para una iniciativa, como se muestra en la siguiente tabla:

TABELA 3 Situaciones de una iniciativa estratégica

SITUACIÓN	DESCRIPCIÓN
En la elaboración	Comprende el período de elaboración del término hasta la publicación de la ordenanza de nombramiento de gerentes.
En curso	Cuando comiencen las actividades previstas en el cronograma. En este punto, se planifica la ejecución del ciclo de planificación, ejecución y control de actividades.
Suspendido	Ocurre cuando hay un diagnóstico de cualquier riesgo o problema que requiere un análisis más detallado para elegir la mejor solución a adoptar. La suspensión puede dar lugar a la reanudación de la iniciativa o a su cancelación.
Cancelado	Se produce cuando las entregas planificadas no se han completado, o ya no hay ningún interés en su continuidad. La iniciativa está excluida de la cartera estratégica.
Concluída	Cuando se lograron los resultados y se entregaron los productos deseados en su planificación. La finalización parcial, con reducción del alcance, es posible cuando la iniciativa no ha dado todos los resultados esperados, pero ya ha alcanzado el propósito previsto. Esta situación se recoge en el informe de cierre.



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

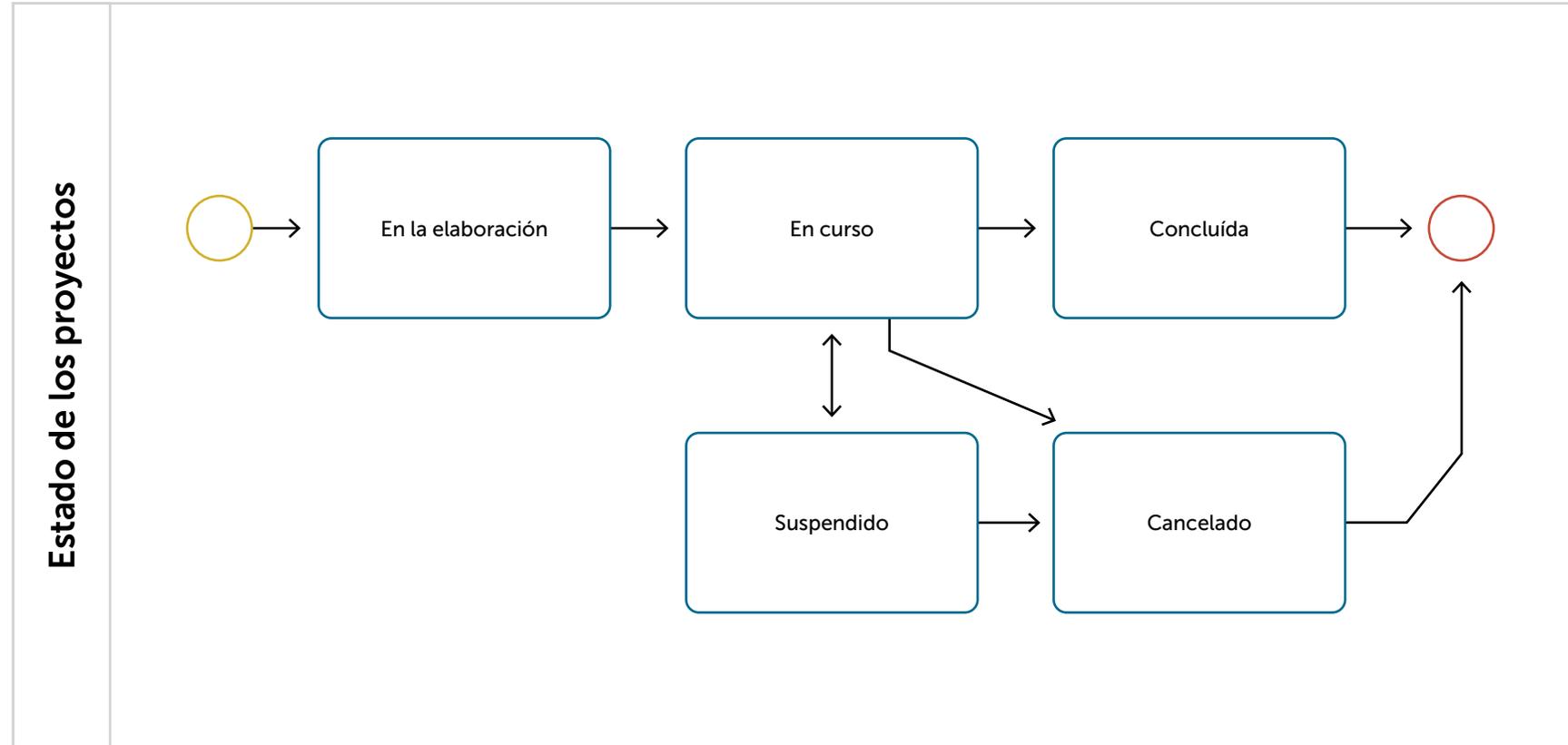
PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

FIGURA 9 Situaciones de una iniciativa



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



8

DOCUMENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

En un proceso que no se gestiona de forma estructurada, los datos de la iniciativa se intercambian de manera informal, en conversaciones. Sin embargo, con la aplicación de técnicas de gestión, las decisiones se formalizan mediante documentos escritos y firmados. ¡Eso crea compromiso!

Así, una de las principales ganancias de gestionar una iniciativa estratégica es el **registro documentado de** acciones, el cual se materializa a través de reportes, planes, despachos, actas de reuniones, correos electrónicos, noticias, facturas pagadas a proveedores, especificaciones técnicas, entre otros documentos.

De hecho, cuando las acciones de una iniciativa están bien documentadas, hay más **transparencia, facilidad de negociación y una mejor difusión del conocimiento en el equipo**. Si, por ejemplo, existe la necesidad de reemplazar a un miembro del equipo, es mucho más fácil hacer una transferencia cuando hay registros formalizados. O bien, cuando la iniciativa enfrenta alguna dificultad, es importante informarla en el proceso administrativo para que los problemas y las propuestas de acciones correctivas sean puestas en conocimiento de la Alta Dirección para la toma de decisiones.

Documentar todas las fases de la iniciativa también permitirá, con el tiempo, formar una base histórica de **lecciones aprendidas** que apoyará la realización de futuras acciones, proyectos o programas



INTRODUCCIÓN
LINEA DEL TIEMPO
**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**
**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**
INDICADORES
LOS ACTORES Y SUS PAPELES
**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**
DOCUMENTACIÓN
PROCESO DE TRABAJO
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
REFLEXIONES FINALES
REFERENCIAS

El **MGSTJ** proporciona el conjunto de documentos que se utilizan en las fases de desarrollo de la iniciativa, que se tratan en el siguiente tema. Todos ellos están disponibles como formularios específicos en el sistema SEI. Son los siguientes:



TABELA 4 Formularios de la **MGSTJ**

FASE	TÍTULO DEL DOCUMENTO SEI	DESCRIPCIÓN
Inicio	MGSTJ – Término de apertura	Identifica el objetivo, la justificación, las unidades de gestión y la vinculación estratégica.
	MGSTJ – Análisis de viabilidad técnica	Analiza si la iniciativa es técnicamente viable, a través de una reunión técnica
	MGSTJ – Opinión técnica	Indica si la iniciativa debe incluirse en el portafolio estratégico.
Control	MGSTJ – Informe de seguimiento	Registra todas las informaciones relacionadas con el avance de la iniciativa, como entregables, plazos, el faro de la iniciativa y el análisis crítico.
	MGSTJ – Solicitud de cambio, cancelación o suspensión	Documenta cambios significativos en el tiempo, el costo y el alcance, así como las solicitudes de cancelación y suspensión.
Clausura	MGSTJ – Informe de cierre	Registra los productos entregados, los beneficios alcanzados y las lecciones aprendidas.
En todas las fases	MGSTJ – Acta de la reunión	Documenta las decisiones tomadas en las reuniones celebradas a lo largo del ciclo de la iniciativa, desde el inicio hasta el cierre.

También para ayudar al gestor de la iniciativa y a su equipo, la “**Caja de herramientas de gestión de proyectos**” está disponible en la Intranet. Contiene una serie de ejemplos, plantillas de documentos y herramientas que pueden utilizarse en todas las fases de la iniciativa, cuando proceda.



**CAJA DE
HERRAMIENTAS
PARA LA GESTIÓN
DE PROYECTOS**

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



9

PROCESO DE TRABAJO

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

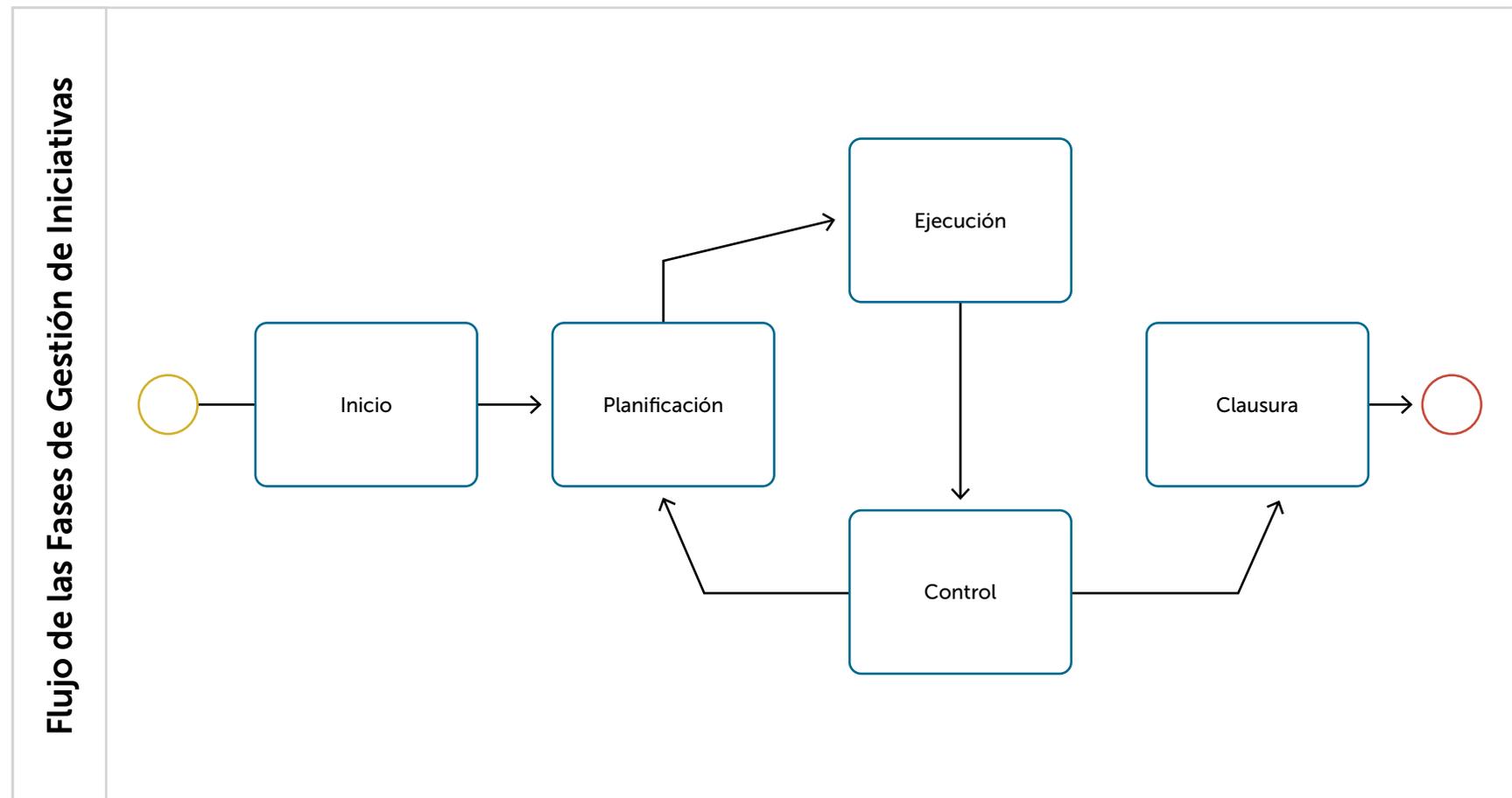
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

En este capítulo, presentaremos las cinco fases del proceso de diseño y gestión de iniciativas, que se analizan en la siguiente figura:

FIGURA 10 Flujo de las fases de gestión de iniciativas



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOSELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

FASE 1 | INICIACIÓN

“El principio es la mitad del todo.”

Platón



Toda iniciativa debe estar bien definida desde el principio, de modo que sea bien comprendida por todas las partes interesadas. **En la fase de iniciación, es fundamental plantear el problema, las soluciones y el vínculo con la estrategia institucional.** Siguiendo esta orientación, un análisis del entorno permitirá el examen de viabilidad que culminará con la aprobación o rechazo de la propuesta.

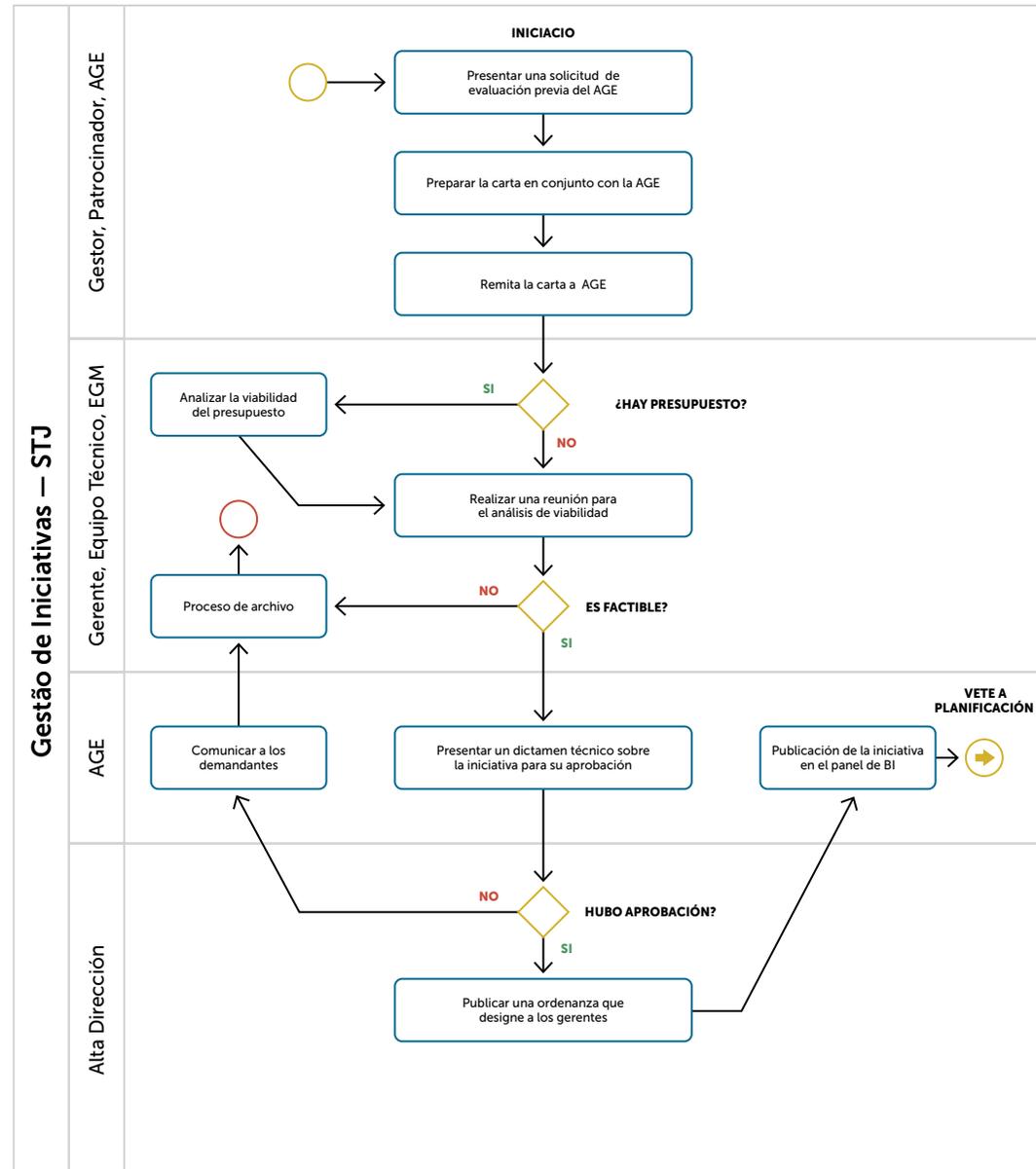
Se deben observar algunas precauciones para aprovechar al máximo los recursos de la institución sin generar retrabajos. Así, durante la elaboración de una iniciativa se debe observar el impacto de la propuesta, los recursos que se utilizarán, el tiempo estimado para alcanzar los resultados esperados y el costo, si lo hubiera.

La iniciación es el momento en el que se estructurarán y definirán los resultados esperados para resolver el problema identificado o la innovación sugerida para ser presentados. La participación de quienes tienen poder de decisión durante la iniciación es esencial, ya que el acto de cambiar las características del resultado de la iniciativa no causa ningún daño en este momento. Por otro lado, los cambios en las etapas finales generan retrabajos, retrasos en la entrega y desperdicio de recursos, y en ocasiones dificultan la implementación de otras iniciativas, dada la prioridad que se le da a esta. Por lo tanto, la participación del patrocinador al inicio de la iniciativa es esencial, sin embargo, debe permanecer comprometido hasta el final.

INTRODUCCIÓN
LINEA DEL TIEMPO
EXPLICANDO ALGUNOS CONCEPTOS
ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO
INDICADORES
LOS ACTORES Y SUS PAPELES
SITUACIONES DE UNA INICIATIVA ESTRATÉGICA
DOCUMENTACIÓN
PROCESO DE TRABAJO
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
REFLEXIONES FINALES
REFERENCIAS

Las actividades relacionadas con la fase de iniciación se presentan en el siguiente diagrama de flujo:

FIGURA 11 Desglose de la fase de iniciación



“ Todos los grandes descubrimientos e inventos eran sueños al principio. Lo que ves hoy, se cumple mañana.”

Hellmuth Unger

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

PRINCIPALES ACTIVIDADES DO FLUXO

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Presentar demanda de evaluación previa del AGE	<p>La unidad o persona interesada realiza una reunión para presentar una propuesta al equipo del EGM, para su evaluación previa y orientación sobre el MGSTJ. Si es necesario, se pueden mantener reuniones con otras partes interesadas para explicar mejor las ideas, problemas y soluciones propuestas.</p>
Preparar término ceremonia de inauguración junto con AGE	<p>El gestor y el equipo de la unidad solicitante preparan la carta, con el apoyo del equipo de gestión estratégica de la cartera. El documento contiene los elementos básicos para entender la propuesta, como la justificación, la base legal, el objetivo a alcanzar, los beneficios esperados, el cronograma inicial y una visión macro del presupuesto. El documento "MGSTJ – Plazo de Apertura" debe estar firmado electrónicamente por los gestores y el patrocinador. En casos excepcionales, la Alta Dirección podrá solicitar la realización del MGSTJ – Plazo de Apertura directamente a la JGE.</p>
Analizar la viabilidad del presupuesto	<p>El plazo de apertura de la iniciativa con una previsión presupuestaria específica debe ir acompañado de un estudio de mercado realizado de acuerdo con el Manual de Orientación de Investigación de Precios del STJ. La viabilidad presupuestaria consiste, por ejemplo, en la evaluación de la adquisición prevista ante las Secretarías de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Administración y el Centro de Capacitación y Gestión Judicial, en cuanto al objeto del contrato, además de consultar al Asesor Jurídico sobre la legalidad de la adquisición.</p>
Realizar una reunión para el análisis de viabilidad técnica	<p>En posesión del plazo de apertura, el ECP debe mantener una reunión con el gerente y los representantes de las unidades técnicas responsables de la ejecución, con el fin de evaluar la viabilidad de la propuesta respectiva, de acuerdo con el formulario MGSTJ – Análisis de Factibilidad Técnica. En el caso de una propuesta de iniciativa previamente aprobada por la RAE o por resolución de la Alta Dirección, no será necesaria la celebración de la reunión de análisis de viabilidad técnica.</p>
Presentar un dictamen técnico sobre la iniciativa para su aprobación	<p>Tras el análisis de viabilidad, la Junta General de Expertos presenta una propuesta de iniciativa a la Directora General para su aprobación o en la Reunión de Análisis Estratégico (RAE), para su posterior inclusión en la cartera estratégica.</p> <p>La propuesta que no esté clasificada como estratégica será remitida para su aprobación por el titular de la unidad solicitante como iniciativa sectorial y podrá seguir el MGSTJ, incluso sin seguimiento directo por parte de la EGM. Cabe destacar que una iniciativa sectorial puede elevarse a estratégica si el gestor presenta nuevos requerimientos a la JGE y estos son ratificados en la RAE.</p>
Publicar una ordenanza que designe a los gerentes	<p>Para formalizar la creación de una nueva iniciativa estratégica, la Junta General de Accionistas prepara un proyecto de ordenanza por el que se nombra a los administradores (titulares y suplentes) indicados en el formulario MGSTJ – Plazo de apertura y lo remite a la Oficina del Director General para su publicación. A continuación, se actualiza el panel de BI de la cartera estratégica.</p>

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOSELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

FASE 2 | PLANIFICACIÓN

“La mayoría de la gente no planea fracasar, fracasa por no planificar”

John L. Beckley

La fase de planificación se lleva a cabo después de la aprobación del **documento MGSTJ – Término de Iniciación** y la designación de los gerentes estratégicos. Incluye la elaboración del plan de riesgos, la revisión del cronograma inicial contenido en la carta constitutiva y la inclusión en el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones (PCAq) del bien o servicio previsto en la iniciativa estratégica, cuando corresponda.

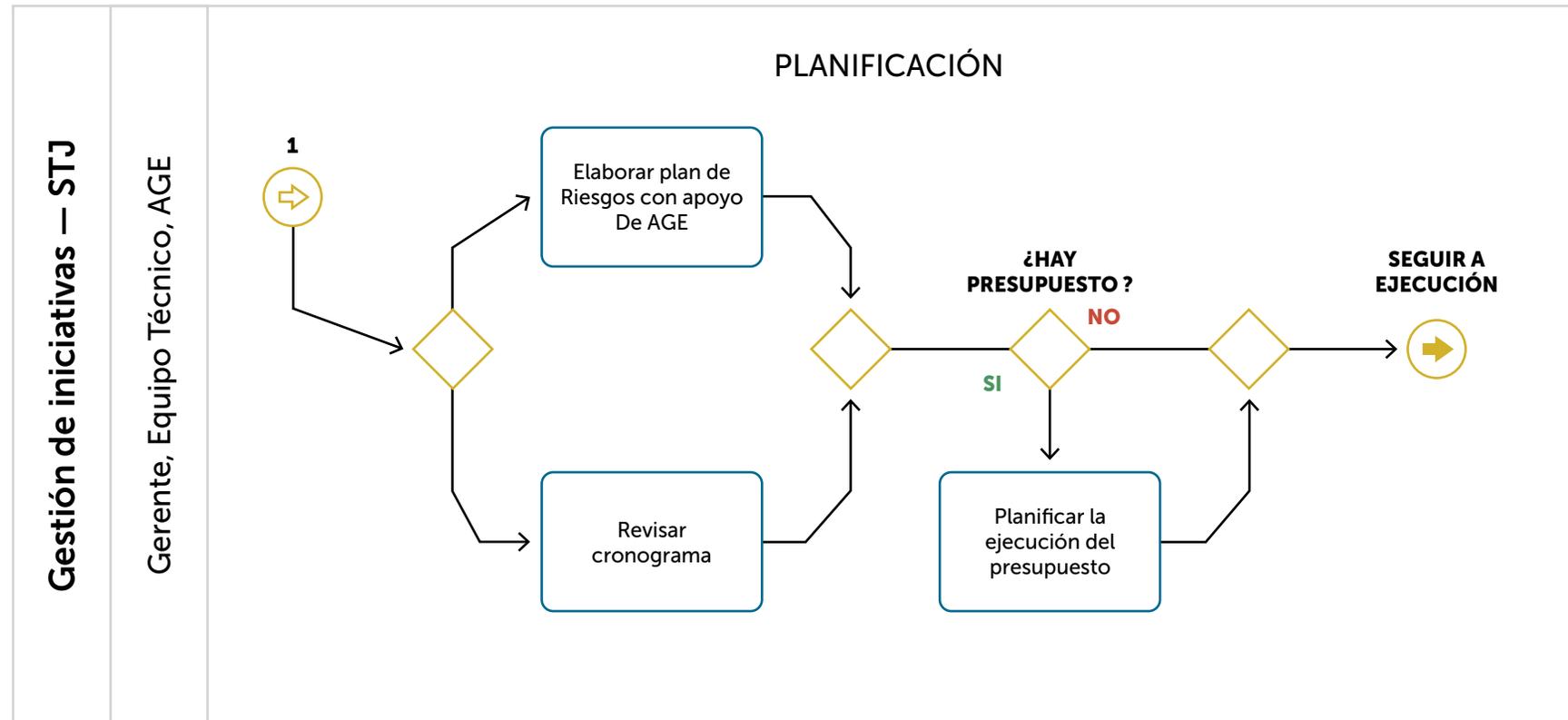
Es fundamental que el gestor y el equipo técnico diseñen el trabajo de forma lógica, estructurada y organizada. Para ello, el EGM promueve reuniones con todas las personas implicadas en la iniciativa.



INTRODUCCIÓN
LINEA DEL TIEMPO
**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**
**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**
INDICADORES
LOS ACTORES Y SUS PAPELES
**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**
DOCUMENTACIÓN
PROCESO DE TRABAJO
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
REFLEXIONES FINALES
REFERENCIAS

A continuación se muestra el diagrama de flujo que detalla las actividades de planificación:

FIGURA 12 Desglose de la fase de planificación



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

ACTIVIDADES CLAVE DEL FLUJO

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Desarrollar un plan de riesgos con el apoyo de la AGE	<p>El riesgo es la posibilidad de que ocurran eventos que afecten positiva o negativamente el logro de objetivos, procesos de trabajo e iniciativas a nivel estratégico, táctico u operativo.</p> <p>Es importante que los riesgos identificados sean monitoreados a lo largo de toda la iniciativa, con el fin de facilitar la planificación y respuesta por parte del gerente, quien mapea los planes de contingencia para evitar pérdidas y aprovechar las oportunidades.</p> <p>Para preparar el plan de riesgos, el gestor de iniciativas estratégicas puede seguir el tutorial Elaboración del Plan de Riesgos disponible en el Portal de Transparencia y Rendición de Cuentas del STJ. Además, el gerente puede contar con el apoyo técnico de la AGE.</p>
	<div style="background-color: #2e7d32; color: white; padding: 5px;">OBSERVACIÓN</div> <p>Para los programas y proyectos estratégicos, la elaboración de un plan de riesgos es obligatoria, sin embargo, no hay necesidad de acciones estratégicas, debido al corto plazo para su ejecución.</p>
Revisar cronograma	<p>Teniendo en cuenta que el cronograma inicial se presentó en la fase de iniciación, el MGSTJ prevé la revisión del cronograma antes del inicio de sus tareas. Es la oportunidad que tiene el gerente y el equipo técnico para confirmar o ajustar los tiempos y entregas establecidos en la iniciativa. A continuación, el cronograma se incluye en la herramienta de gestión de iniciativas utilizada por el Tribunal: la Dirección Estratégica del SEI.</p>

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

ACTIVIDADES CLAVE DEL FLUJO

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Planificar la ejecución del presupuesto	<p>El gerente es responsable de estimar el presupuesto necesario en su iniciativa estratégica. Como resultado, en la fase de iniciación, llevó a cabo el análisis de factibilidad presupuestaria.</p> <p>Ahora bien, para planificar la ejecución del presupuesto de contrataciones y adquisiciones de la iniciativa estratégica, el gestor deberá, con la ayuda de la JGE:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Definir las metas de gasto mensual de acuerdo con el monto previsto en la propuesta de presupuesto; » Registrar el monto aprobado en la propuesta de presupuesto y las metas mensuales de gasto, en el sistema de gestión estratégica adoptado por la Corte. <p>Es importante tener en cuenta algunas peculiaridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> » los gastos de la Corte, como los salarios de los funcionarios, la electricidad y el agua, no se incluyen en el presupuesto de la iniciativa estratégica; » Los gastos de carácter continuo, como los contratos anuales para el mantenimiento de los servicios o el pago del personal, no deben vincularse al presupuesto de la iniciativa estratégica; » En relación con las adquisiciones de capacitación, TI u otras, se debe tener en cuenta que el gerente debe interactuar con CEFOR para su inclusión en el Plan Anual de Capacitación – PAC, CTI para su inclusión en el Plan de Capacitación Contratación de TI - PCTIC y SAD para su inclusión en el Plan de Contrataciones y Adquisiciones - PCAq.

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

FASE 3 | EJECUCIÓN

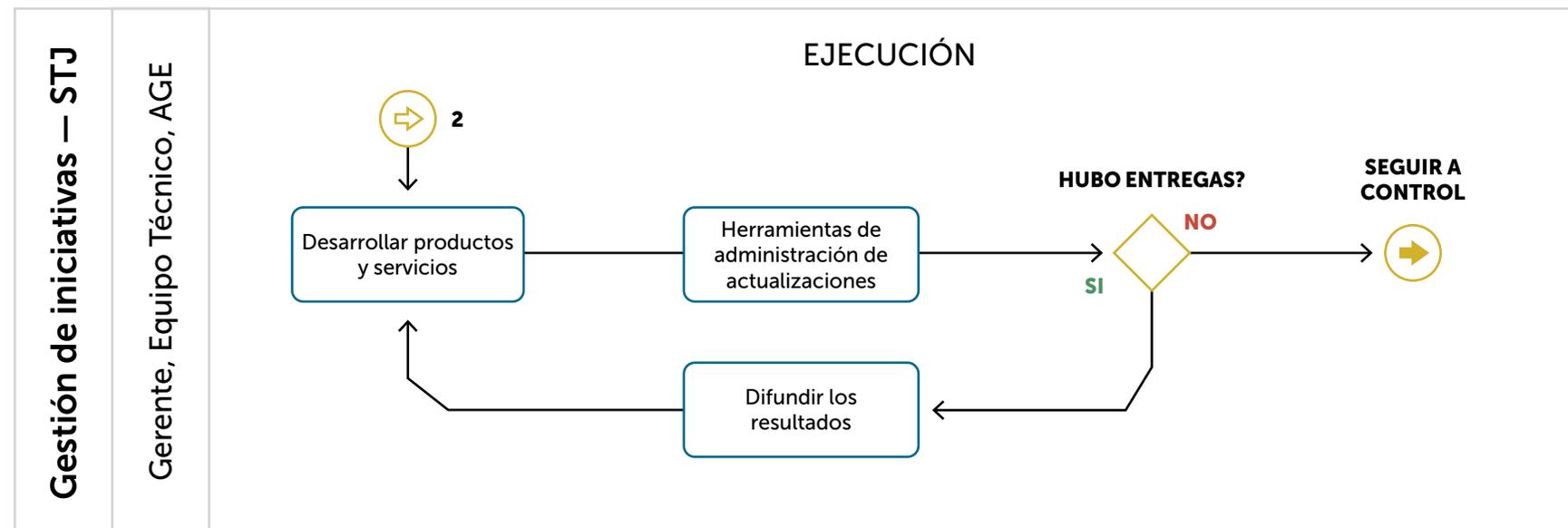
“Las ideas y estrategias son importantes, pero el verdadero reto es su ejecución.”

Percy Barnevick

La fase de ejecución de acciones, proyectos y programas tiene como objetivo que el equipo ejecute las actividades planificadas para generar los productos y servicios a entregar.

Para esta fase, el **MGSTJ** estableció las actividades descritas en el siguiente flujo:

FIGURA 13 Desglose de la fase de ejecución



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

ACTIVIDADES CLAVE DEL FLUJO

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Desarrollar productos y servicios	Es en este momento cuando, de hecho, los resultados y los productos planificados se ponen en marcha y se materializan. El gerente debe guiar a las personas en las tareas y recursos necesarios. Además, se debe cuidar el aseguramiento de la calidad para asegurar que se están llevando a cabo actividades para resolver los problemas que dieron origen a la iniciativa. Por lo tanto, es esencial realizar pruebas en los productos.
Actualizar herramientas de gestión	A medida que se desarrollan productos y servicios, es importante que el gerente actualice las herramientas de gestión, incluido el cronograma y los planes de riesgo y presupuesto. Es fundamental mantener siempre bien documentado el proceso administrativo y actualizada la herramienta de gestión de horarios.
Divulgar resultados	Con cada resultado alcanzado, se recomienda divulgarlo a las partes interesadas. En el STJ existen varios canales de comunicación, como tableros de anuncios, intranet, internet, redes sociales, radio, TV, entre otros. Corresponde al gestor pedir apoyo a la OCS para difundir los resultados de la iniciativa.



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOSELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

FASE 4 | CONTROL

“No puedo cambiar la dirección del viento, pero puedo ajustar mis velas para llegar siempre a mi destino.”

Jimmy Deam

La fase de control se encarga del seguimiento y monitoreo de la iniciativa. Se mide todo lo que se logró y documentó en la ejecución. Es el seguimiento -a través de indicadores- de elementos como el alcance, el tiempo, los costes y los riesgos que muestran los signos vitales de la iniciativa.



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

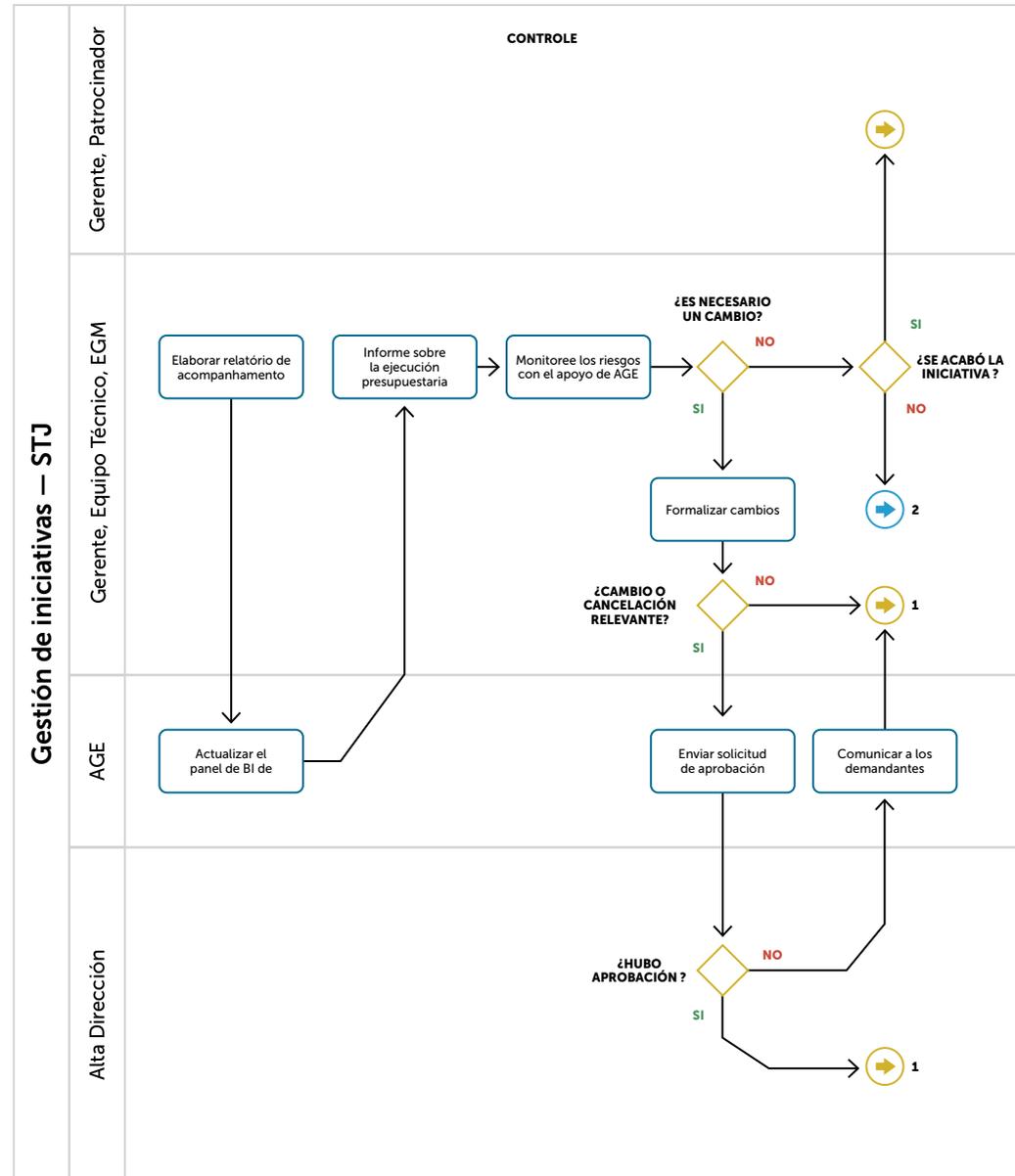
DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

FIGURA 14 Desglose de la fase de control


El porcentaje de finalización se mostrará cuánto se ha logrado, indicando si la iniciativa está dentro del cronograma o requiere atención al tiempo o al costo.

La fase de control se se lleva a cabo cuando se obtiene información precisa sobre su progreso. A partir de este análisis, se toman las medidas que conducen a la iniciativa a sus objetivos de plazo, alcance y costes planificados.

Un control eficaz es capaz de:

- » asegurar el logro de los objetivos;
- » revelar una posible necesidad de modificar la entrega o el resultado esperado;
- » Comprobar si la actividad se ha realizado realmente.

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA CORRIENTE

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Preparar un informe de seguimiento	<p>Los gestores de iniciativas estratégicas deben elaborar el AR, de acuerdo con la periodicidad definida por el PAE. La periodicidad puede ser mensual, bimestral, trimestral o trimestral, dependiendo de las características de la iniciativa que se está monitoreando, como el nivel de complejidad y la priorización establecida por la Alta Dirección. Así, en la quincena de finalización de cada periodo de seguimiento, AGE se pone en contacto con el gestor para ayudarlo a realizar esta entrada.</p> <p>Para facilitar el trabajo, la información sobre el cronograma y las entregas se pueden extraer del módulo de Gestión Estratégica del SEI, ya que todos los datos relativos al avance de la iniciativa deben ser ingresados en el sistema a medida que se produce.</p> <p>En cuanto al llenado de la baliza de la iniciativa, es importante señalar que está relacionado con las cuestiones objetivas contenidas en la RA. Si hay algún punto de atención que afecte el avance de la obra, el gerente debe señalarlo, con el fin de permitir su corrección.</p>
	<p>ATENCIÓN</p> <p>En el caso de gestión compartida, el RA debe ser firmado, necesariamente, por los responsables de cada unidad de gestión.</p>
Informe de Ejecución Presupuestaria	<p>Los gerentes deben reportar mensualmente los montos ejecutados en el presupuesto de las iniciativas estratégicas, siguiendo las directrices del tutorial de Seguimiento Estratégico del Presupuesto disponible en la página Gestión Estratégica de la intranet.</p>
Monitorizar los riesgos con el apoyo de AGE	<p>Los riesgos de una iniciativa son dinámicos. A lo largo de la ejecución de la obra, pueden ser eliminados o mitigados e incluso pueden surgir nuevos riesgos, no advertidos previamente. Para evitar que impacten negativamente en los objetivos de la iniciativa, es importante que el gestor registre periódicamente las actualizaciones de riesgos en el Plan de Riesgos.</p> <p>Al actualizar el registro de riesgos, el gestor podrá decidir el mejor momento para poner en práctica los planes de contingencia. Para este seguimiento, el responsable de la iniciativa puede contar con el apoyo del equipo responsable de los riesgos de AGE.</p>

INTRODUCCIÓN
LINEA DEL TIEMPO
**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**
**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**
INDICADORES
LOS ACTORES Y SUS PAPELES
**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**
DOCUMENTACIÓN
PROCESO DE TRABAJO
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES
REFLEXIONES FINALES
REFERENCIAS
ACTIVIDADES
DESCRIPCIÓN
Formalizar cambios

Las desviaciones en la dirección de una iniciativa son comunes. Los cambios, especialmente los de costo, tiempo y alcance, deberán ser comunicados a la AGE, a través del **formulario MGSTJ – Solicitud de cambio, cancelación o suspensión**, que concertará una reunión con los interesados para analizar y aprobar el cambio sugerido.

Pero ojo, solo se debe solicitar un cambio si impacta sustancialmente en la iniciativa, es decir, siempre que exista la necesidad de aprobación por parte de las partes interesadas de plazos adicionales, aumento o reducción de costos y la adición, cambio o exclusión de productos definidos en el alcance.

Si el cambio da lugar a la cancelación de la iniciativa, se debe tomar una decisión en RAE o resolución del Director General. Los demás cambios, incluida la suspensión, previa justificación, pueden ser aprobados por el patrocinador de la iniciativa estratégica, señalados a la atención de la alta dirección e insertados directamente en el módulo de gestión estratégica.

ATENCIÓN

La iniciativa estratégica podrá suspenderse hasta por seis meses, momento en el que se evaluará su reanudación o cancelación. La evaluación también puede tener lugar antes de este plazo, si hay un cambio en el escenario que impacte en la implementación de la iniciativa.

También se pueden realizar cambios sencillos en la iniciativa en las reuniones de seguimiento, con la participación del gestor y del ECP, a través del registro en actas y herramientas de gestión de iniciativas.

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

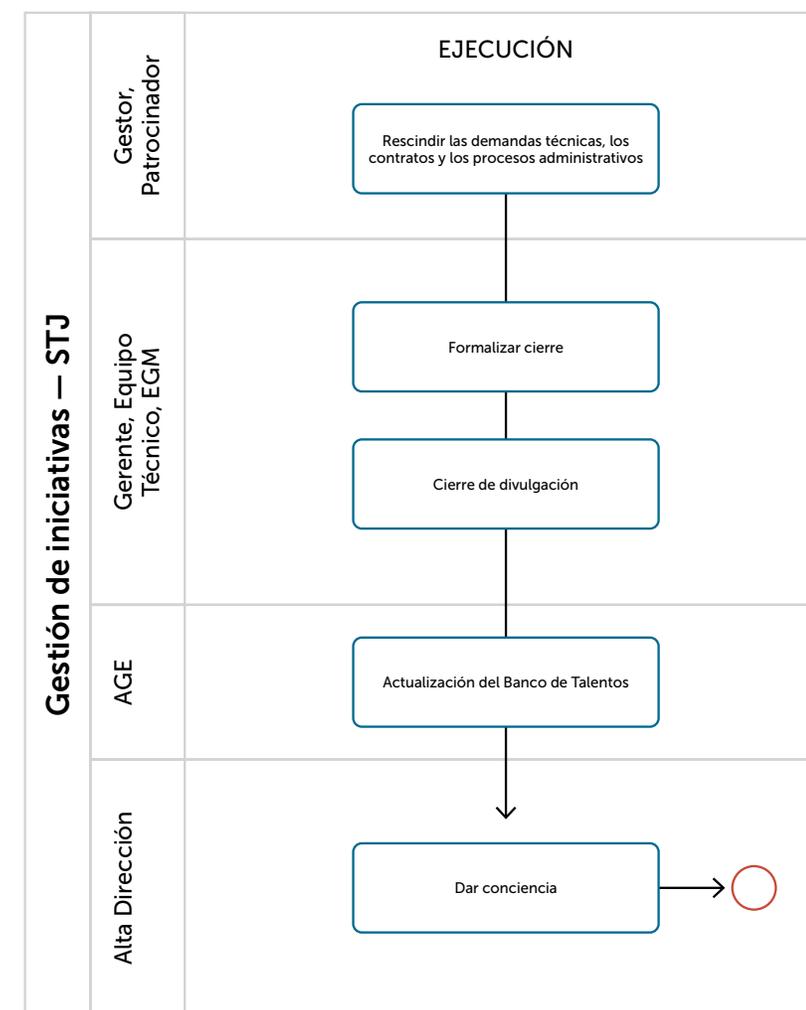
FASE 5 | CLAUSURA

“La experiencia no es lo que te pasa, sino lo que hiciste con lo que te pasó.”

Aldous Huxley

El cierre de la iniciativa depende de la verificación de la entrega de los productos y servicios previstos en el alcance. Para considerar que el trabajo se ha realizado, es fundamental verificar que los contratos y las demandas han sido rescindidos, así como documentar la evidencia del logro de los objetivos establecidos en la carta.

FIGURA 15 Desglose de la fase de cierre



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS

 ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

 SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

ACTIVIDADES CLAVE DEL FLUJO

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Rescindir las demandas técnicas, los contratos y los procesos administrativos	Cada iniciativa puede tener un proceso específico para entregar sus productos, ya sea una adquisición, un contrato de servicio o capacitación. Así, el cierre de cada reclamación debe seguir los procedimientos definidos institucionalmente para procesos de esta naturaleza.
Formalizar el cierre	Una vez concluido el desarrollo del alcance de la iniciativa, con la entrega de los productos y servicios planificados, el gestor debe elaborar el documento "MGSTJ – Informe de Cierre" , contemplando los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas. Se recomienda realizar una reunión para presentar el informe de cierre, con la participación del gerente, el patrocinador, del ECP y el Asesor Principal de Gestión Estratégica.
Cierre de divulgación	El gerente debe organizar la divulgación del cierre de la iniciativa, con el apoyo de la SCO. Dicha comunicación debe utilizar los medios más factibles y de mayor alcance para llegar a las partes interesadas, proporcionando así transparencia y publicidad al acto.
Solicitar actualización de la reserva de talentos	Tras la conclusión de la iniciativa estratégica, el EGM debe solicitar al SGP que registre en el Banco de Identificación de Talento (TBI) la experiencia profesional de los empleados que actuaron como gestores de iniciativas estratégicas.



INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS



10

MATRIZ DE
RESPONSABILIDADES

INTRODUÇÃO

LINHA DO TEMPO

 EXPLICANDO
ALGUNS CONCEITOS

 ELEMENTOS-CHAVE
PARA O SUCESSO

INDICADORES

ATORES E SEUS PAPÉIS

 SITUAÇÕES DE UMA
INICIATIVA ESTRATÉGICA

DOCUMENTAÇÃO

PROCESSO DE TRABALHO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

La siguiente matriz tiene como objetivo resumir las principales atribuciones de los involucrados en la gestión de la iniciativa, así como las actividades que son a su cargo, las cuales fueron descritas en esta metodología:

CUADRO 5 Matriz de Responsabilidades en la Gestión de Iniciativas

ACTIVIDADES	DIRECTOR GENERAL	PATROCINADOR	GERENTE	EQUIPO TECNICO	AGE	SCO
Redactar la carta		A	R	C	C	
Analizar la viabilidad técnica			R	C	R	
Elaborar el informe técnico					R	
Preparar una ordenanza para la designación de gerentes	A				R	
Desarrollar un plan de riesgos			R		C	
Elaborar el plan presupuestario			R		C	
Actualizar indicador de presupuesto			R		C	
Implementar productos y servicios			R	R		
Difundir los resultados		I	R		C	C
Preparar un informe de seguimiento			R	C	R	
Supervisar los riesgos			R	C	C	
Solicitar cambio, cancelación o suspensión	I	A	R	C	C	
Preparar el informe de cierre	I	I	R		C	
Cierre de divulgación		I	R		C	C
Actualizar el panel de BI de Iniciativas					R	

Leyenda: R – Responsable; C – Colabora; A – Aprueba; I – Informado

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



11

REFLEXIONES FINALES

INTRODUCCIÓN**LINEA DEL TIEMPO****EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS****ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO****INDICADORES****LOS ACTORES Y SUS PAPELES****SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTACIÓN****PROCESO DE TRABAJO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****REFLEXIONES FINALES****REFERENCIAS**

Siguiendo la tendencia de la gestión pública contemporánea, el Tribunal Superior de Justicia lleva más de una década gestionando proyectos e iniciativas. Con la aplicación de técnicas, conocimientos y habilidades gerenciales, el STJ busca cosechar beneficios como una organización más ágil, más dinámica y enfocada en la entrega de productos y servicios con la calidad esperada, dentro de los tiempos y costos planificados, y con la asignación efectiva de personas y recursos. Por lo tanto, ayuda directamente en el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Con esta metodología, aprendemos cómo se gestionan todas las fases de una iniciativa. Entendemos que es fundamental, antes de iniciar una ejecución, pensar detenidamente en la idea y evaluar sus impactos, con el fin de evitar pérdidas de tiempo en costos y retrabajos.



**AHORA ES EL MOMENTO
DE PONER EN PRÁCTICA
LO APRENDIDO. ¡Manos a
la obra!**

Vamos juntos con
la estrategia del STJ de manera efectiva,

El Tribunal es lo que tú haces!

INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS



12

REFERENCIAS

INTRODUCCIÓN**LINEA DEL TIEMPO****EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS****ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO****INDICADORES****LOS ACTORES Y SUS PAPELES****SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA****DOCUMENTACIÓN****PROCESO DE TRABAJO****MATRIZ DE RESPONSABILIDADES****REFLEXIONES FINALES****REFERENCIAS**

CONSEJO NACIONAL DE JUSTICIA. **Metodología de Gestión de Proyectos de MGP DTI, CNJ**. Disponible en: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado223700202108026108738c30f97.pdf>. Acceso em: 07 dez. 2022.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Plan Estratégico STJ 2021-2026 – De la mano: Poder Judicial y Ciudadanía**. Disponible en: https://intranet.stj.jus.br/docs_intranet//UserFiles/File/CPES/PlanosEstrategicos/stj2026_v3.15_livreto_digital.pdf. Acceso em: 07 dez. 2022.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Una guía para el conocimiento de la gestión de proyectos (guía PMBOK®)**. 6ª ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de proyectos en 7 pasos: un abordaje práctico**. São Paulo: M. Books, 2011.



INTRODUCCIÓN

LINEA DEL TIEMPO

**EXPLICANDO
ALGUNOS CONCEPTOS**

**ELEMENTOS CLAVE
PARA EL ÉXITO**

INDICADORES

LOS ACTORES Y SUS PAPELES

**SITUACIONES DE UNA
INICIATIVA ESTRATÉGICA**

DOCUMENTACIÓN

PROCESO DE TRABAJO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

