

RESOLUCIÓN 307-2022

EL PLENO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA

CONSIDERANDO:

- Que** el artículo 178 inciso segundo de la Constitución de la República del Ecuador, así como el artículo 254 del Código Orgánico de la Función Judicial, establecen que el Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial;
- Que** el artículo 168 de la Constitución de la República del Ecuador, preceptúa: *“La administración de justicia, en el cumplimiento de sus deberes y en el ejercicio de sus atribuciones, aplicará los siguientes principios: (...) 2. La Función Judicial gozará de autonomía administrativa, económica y financiera.”*;
- Que** el artículo 177 de la Constitución de la República del Ecuador, ordena: *“La Función Judicial se compone de órganos jurisdiccionales, órganos administrativos, órganos auxiliares y órganos autónomos. La ley determinará su estructura, funciones, atribuciones, competencias y todo lo necesario para la adecuada administración de justicia.”*;
- Que** el artículo 181 numerales 1 y 5 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que serán funciones del Consejo de la Judicatura: *“1. Definir y ejecutar las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial. (...); 5. Velar por la transparencia y eficiencia de la Función Judicial.”*;
- Que** el artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador, establece: *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”*;
- Que** el artículo 293 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone: *“La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.”*;
- Que** el artículo 3 del Código Orgánico de la Función Judicial, preceptúa: *“Con el fin de garantizar el acceso a la justicia, el debido proceso, la independencia judicial y los demás principios establecidos en la Constitución y este Código, dentro de los grandes lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, los órganos de la Función Judicial, en el ámbito de sus competencias, deberán formular políticas administrativas que transformen la Función Judicial para brindar un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de las usuarias y usuarios; políticas*

económicas que permitan la gestión del presupuesto con el fin de optimizar los recursos de que se dispone y la planificación y programación oportuna de las inversiones en infraestructura física y operacional; políticas de recursos humanos que consoliden la carrera judicial, fiscal y de defensoría pública, fortalezcan la Escuela de la Función Judicial, y erradiquen la corrupción.”;

Que el artículo 264 numerales 3 y 10 del Código Orgánico de la Función Judicial, establecen que, al Pleno del Consejo de la Judicatura, le corresponde: “(...) 3. *Aprobar, actualizar y supervisar la ejecución del plan estratégico de la Función Judicial; (...) 10. Expedir, modificar, (...) los reglamentos, manuales, instructivos o resoluciones de régimen interno, con sujeción a la Constitución y la ley, para la organización, funcionamiento, responsabilidades, control y régimen disciplinario; particularmente para velar por la transparencia y eficiencia de la Función Judicial; (...).*”;

Que el artículo 54 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, prescribe: “*Planes institucionales. - Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán al Ente rector de la planificación nacional sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.*”;

Que el artículo 1 del Decreto Ejecutivo No. 371, de 19 de abril de 2018; establece: “*Declarar como política pública del Gobierno Nacional la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, orientada al cumplimiento de sus objetivos y metas en el marco de su alineación a la planificación y desarrollo nacional.*”;

Que mediante Memorando circular CJ-SG-2022-0362-MC de 28 de abril de 2022, la Secretaría General informa a la Dirección General; y a la Dirección Nacional de Planificación, que “(...) *en la sesión ordinaria No. 040-2022 celebrada el 28 de abril de 2022, el Pleno del Consejo de la Judicatura, conoció el Memorando No. CJ-DG-2022-2478-M de 19 de abril de 2022, suscrito por el doctor Santiago Peñaherrera Navas, Director General, respecto a la Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al año 2030; y, decidió sin objeciones: i) Dar por conocida la referida documentación (...).*”;

Que mediante Memorando CJ-DNP-2022-3145-M, de 21 de octubre de 2022, la Dirección Nacional de Planificación, informó al Director General del Consejo de la Judicatura que: “(...) *ha culminado el proceso de construcción y consolidación, del instrumento de “Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al 2030”, le solicito señor Director, que por su intermedio se realice una mesa de trabajo previa con los señores vocales, a fin de dar a conocer el contenido del mismo, y posteriormente proceder a solicitar se incluya en el orden del día del Pleno del CJ, para la correspondiente aprobación, y posterior difusión e implementación en la Función Judicial.*”;

Que mediante Memorando circular CJ-DG-2022-3761-MC, de 26 de octubre de 2022, la Dirección General remite al Presidente y Vocales del Consejo de la Judicatura la convocatoria a mesa de trabajo respecto a la Planificación

Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al año 2030 para poner en conocimiento el referido documento;

Que mediante Memorando CJ-DNP-2022-3182-M, de 26 de octubre de 2022, la Dirección Nacional de Planificación, puso en conocimiento de la Dirección Nacional de Asesoría Jurídica, la: *“Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al 2030”*;

Que el Pleno del Consejo de la Judicatura conoció el Memorando CJ-DG-2022-8225-M, de 16 de diciembre de 2022, suscrito por el Director General, quien remitió los memorandos: CJ-DNP-2022-3182-M, de 26 de octubre de 2022 y CJ-DNP-2022-3446-M, de 23 de noviembre de 2022, de la Dirección Nacional de Planificación; así como el Memorando CJ-DNJ-2022-1563-M, de 28 de noviembre de 2022, suscrito por la Dirección Nacional de Asesoría Jurídica, mismo que contiene los informes técnico, jurídico y el proyecto de resolución respectivo, recomendando su aprobación; y,

En ejercicio de las atribuciones constitucionales y legales establecidas en el artículo 181 de la Constitución de la República del Ecuador y el artículo 264 numerales 3 y 10 del Código Orgánico de la Función Judicial,

RESUELVE:

APROBAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA DE LA FUNCIÓN JUDICIAL AL 2030

Artículo Único.- Aprobar: *“La Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al 2030”*, conforme el anexo que forma parte integrante de esta Resolución.

DISPOSICIÓN FINAL

ÚNICA.- La ejecución de esta Resolución estará, en el ámbito de sus competencias, a cargo de la Dirección General, Direcciones Nacionales y Provinciales del Consejo de la Judicatura y en conocimiento de los órganos autónomos.

Notifíquese, publíquese y cúmplase.

Dada en el Distrito Metropolitano de Quito, a veintisiete de diciembre de dos mil veintidós.

Dr. Fausto Roberto Murillo Fierro
Presidente Temporal del Consejo de la Judicatura

Dr. Juan José Morillo Velasco
Vocal del Consejo de la Judicatura

Dra. Yolanda de las Mercedes Yupangui Carrillo
Vocal Suplente del Consejo de la Judicatura

CERTIFICO: que el Pleno del Consejo de la Judicatura, aprobó esta resolución por unanimidad de los presentes, el veintisiete de diciembre de dos mil veintidós.

Abg. Andrea Natalia Bravo Granda
Secretaria General

PROCESADO POR:	FC
----------------	----

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA DE LA FUNCIÓN JUDICIAL AL 2030



CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA.....	14
METODOLOGÍA	14
1.1. METODOLOGÍA FASE 1: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA	15
1.1.1. Mapeo de actores	15
1.1.2. Diagnóstico Estratégico.....	16
1.1.3. Selección de temas estratégicos o prioritarios....	18
1.2. METODOLOGÍA FASE 2: ESCENARIOS.....	19
1.2.1. Construcción de Escenarios.....	19
1.2.2. Modelo Territorial de Largo Plazo	23
1.2.2.5. <i>Matriz Importancia y gobernabilidad (IGO)</i>	25
1.2.2.6. <i>Modelo territorial Deseado</i>	25
1.2.2.7. <i>Visión de largo plazo</i>	26
1.3. METODOLOGÍA FASE 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ..	26
1.3.1. Acciones Estratégicas	26
1.3.2. Objetivos de Largo Plazo	26
1.3.3. Metas de Lago Plazo	26
1.4. OPERATIVIZACIÓN	28
1.4.1. Taller No. 1: Diálogo de Sensibilización para la construcción de la Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al 2030.....	29
1.4.2. Taller No. 2: Diálogo de análisis y priorización de variables para la planificación a largo plazo de la Función Judicial al 2030.	30
1.4.3. Taller No. 3: Diálogo de construcción de escenarios y visión a largo plazo de la Función Judicial 2030.	32
1.4.4. Taller No. 4: Priorización de Objetivo Territoriales	33

1.4.5. Taller No. 5: Construcción de metas de largo plazo y acciones estratégicas de la Función Judicial al 2030	34
CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA	36
2.1. MAPEO DE ACTORES	36
2.2. ANÁLISIS MEGA TENDENCIAS, FACTORES DE CAMBIO, VARIABLES Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS ...	37
2.2.1. Lucha Contra la Corrupción	37
2.2.2. Fortalecimiento institucional	46
2.2.3. Independencia Judicial (interna y externa)	54
2.2.4. Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres.....	61
CAPÍTULO III: CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE ESCENARIOS. 71	
3.1 . ANÁLISIS DE ESCENARIOS	71
3.1.1. Lucha contra la corrupción	71
3.1.2. Fortalecimiento institucional	73
3.1.3. Independencia Judicial (interna y externa).....	75
3.1.4. Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres.....	77
3.2. NARATIVA DE ESCENARIOS.....	79
3.3. ESCENARIO APUESTA	82
3.4. MODELO TERRITORIAL AL 2030	83
3.4.1. Modelo territorial actual del funcionamiento de la Función Judicial (clusterización)	83
3.4.2. Priorización de objetivos.....	85
3.4.3. Modelo Territorial deseado a largo plazo	86
3.4.4. Priorización Lineamientos de acción estratégica para la construcción de metas de largo plazo – IGO.....	92
3.4.5. Análisis de actores	93
3.4.6. Visión de la Función Judicial al 2030 – Una visión desde la perspectiva del escenario apuesta.....	97

CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA 2022 – 2030	98
4.1. MISIÓN.....	98
4.2. VISIÓN.....	98
4.3. MECANISMOS DE ARTICULACIÓN	98
4.3.1. Articulación Agenda 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	98
4.3.2. Articulación Plan de Desarrollo “Creando Oportunidades”	100
4.4. PRINCIPIOS Y VALORES.....	101
4.4.1. Principios del Código Orgánico de la Función Judicial	101
4.4.2. Principios y valores Código de Ética.....	102
4.5. LÍNEAS DE ACCIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS	104
4.6. MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO .	107
4.6.1. Mecanismos de implementación	107
4.6.2. Mecanismos de seguimiento a la Planificación Estratégica Prospectiva	107
GLOSARIO.....	109
BIBLIOGRAFÍA	111

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Flujo de formulación de ejercicios nacionales para el largo plazo	14
Ilustración 2 Esquema del nivel de participación de actores en el proceso de formulación de ejercicios al largo plazo.....	15
Ilustración 3 Esencia de la prospectiva a partir del triángulo griego	17
Ilustración 4 Clasificación de zonas de variables en matriz de impacto cruzado	18
Ilustración 5 Flujo de trabajo.....	19
Ilustración 6 Alternativas de Futuros	20
Ilustración 7 Flujograma metodológico para la construcción del Modelo Territorial a Largo Plazo	23
Ilustración 8 Talleres de Operativización	28
Ilustración 9 Composición de las mesas temáticas del Taller No. 1	30
Ilustración 10 Composición de las mesas temáticas del Taller No. 2	31
Ilustración 11 Composición de las mesas temáticas del Taller No. 3	32
Ilustración 12 Composición Taller No. 4.....	34
Ilustración 13 Composición Taller No. 5.....	35
Ilustración 14 Radar de megatendencias - Línea de acción Lucha contra la corrupción.....	38
Ilustración 15 Ábaco de Regnier - Línea de acción Lucha contra la corrupción	39
Ilustración 16 Plano de comportamiento de factores de cambio - Línea de acción Lucha contra la corrupción	41

Ilustración 17 Plano de influencias y dependencias - Línea de acción Lucha contra la corrupción.....	45
Ilustración 18 Diagrama de red de influencia indirectas - Línea de acción Lucha contra la corrupción.....	45
Ilustración 19 Radar de megatendencias - Línea de acción Fortalecimiento institucional	46
Ilustración 20 Ábaco de Regnier - Línea de acción Fortalecimiento institucional.....	48
Ilustración 21 Plano de comportamiento de factores de cambio - Línea de acción Fortalecimiento institucional.....	50
Ilustración 22 Plano de influencias y dependencias – Línea de Acción Fortalecimiento institucional	53
Ilustración 23 Diagrama de red de influencia indirectas – Línea de Acción Fortalecimiento institucional	53
Ilustración 24 Radar de megatendencias – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)	54
Ilustración 25 Ábaco de Regnier – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)	57
Ilustración 26 Plano de comportamiento de factores de cambio – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa).....	58
Ilustración 27 Plano de influencias y dependencias – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)	60
Ilustración 28 Diagrama de red de influencia indirectas - Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)	61
Ilustración 29 Radar de megatendencias - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres	62

Ilustración 30 Ábaco de Regnier - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres	64
Ilustración 31 Plano de comportamiento de factores de cambio - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres.....	66
Ilustración 32 Plano de influencias y dependencias - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres.....	69
Ilustración 33 Diagrama de red de influencia indirectas - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres.....	70
Ilustración 34 Histograma de Probabilidad de escenarios – Línea de acción 1.....	73
Ilustración 35 Histograma de Probabilidad de escenarios – Línea de acción 2.....	75
Ilustración 36 Histograma de Probabilidad de escenarios – Línea de acción 3.....	77
Ilustración 37 Histograma de Probabilidad de escenarios – Línea de acción 4.....	79
Ilustración 38 Modelo territorial actual de la Función Judicial ...	84
Ilustración 39 Caracterización de categorías según clústeres.....	84
Ilustración 40 Priorización de la importancia de los objetivos estratégicos de la Función Judicial.....	85
Ilustración 41 Priorización de la gobernabilidad de los objetivos estratégicos de la Función Judicial.....	86

Ilustración 42 Ficha territorial del clúster 1: Provincias de la Costa	88
Ilustración 43 Ficha territorial del clúster 2: Carchi, Bolívar, Cañar, Loja y Zamora Chinchipe	89
Ilustración 44 Ficha territorial del clúster 3: Sierra Norte y Centro (Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Azuay)	90
Ilustración 45 Ficha territorial del clúster 4: La Amazonía (Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza, Morona Santiago y Galápagos).....	91
Ilustración 46 Matriz IGO	92
Ilustración 47 Plano de influencias y dependencias entre actores	94
Ilustración 48 Histograma de poder	94
Ilustración 49 Gráfico de convergencias entre actores	95
Ilustración 50 Gráfico de divergencias entre actores	96
Ilustración 51 Histograma de la movilización de actores sobre los objetivos.....	96
Ilustración 52 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	99
Ilustración 53 Plan Nacional De Desarrollo “Creando Oportunidades”	100
Ilustración 54 Alineación con los ODS y el Plan Nacional de Desarrollo " Creación de oportunidades"	101
Ilustración 55 Principios de la Función Judicial	101
Ilustración 56 Principios de Independencia, Integridad e Imparcialidad.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala cromática de probabilidades	21
Tabla 2 Participación de actores.....	36
Tabla 3 Megatendencias - Línea de acción Lucha contra la corrupción	38
Tabla 4 Factores de cambio y variables - Línea de acción Lucha contra la corrupción.....	41
Tabla 5 Megatendencias - Línea de acción Lucha contra la corrupción.	47
Tabla 6 Factores de cambio y variables - Línea de acción Fortalecimiento institucional.....	50
Tabla 7 Megatendencias – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)	55
Tabla 8 Factores de cambio y variables – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)	58
Tabla 9 Megatendencias - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres.....	63
Tabla 10 Factores de cambio y variables - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres	66
Tabla 11 Síntesis de hipótesis de futuro, comportamiento y probabilidad simple – Línea de Acción 1.....	71
Tabla 12 Síntesis de hipótesis de futuro, comportamiento y probabilidad simple – Línea de Acción 2.....	73
Tabla 13 Síntesis de hipótesis de futuro, comportamiento y probabilidad simple - Línea de acción 3.....	76

Tabla 14 Síntesis de hipótesis de futuro, comportamiento y probabilidad simple – Línea de acción 4.....	78
Tabla 15 Objetivos estratégicas y su importancia y gobernabilidad	93
Tabla 16 Semaforización Seguimiento.....	108

INTRODUCCIÓN

“La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción”

Michel Godet

El largo plazo ha sido históricamente una preocupación de primer orden para todas las sociedades; sin embargo, al momento de tomar decisiones, gran parte de los arbitrios consideran únicamente sus efectos en el corto plazo. Frente a este panorama, la prospectiva y la mirada de largo plazo plantean el desafío de ver más allá, de ver más profundo y de ver diferente, como lo diría Berger (1959). Este cambio de mirada requiere la aplicación de conceptos y metodologías particulares que buscan, por una parte, reconocer las tendencias e incertidumbres de los sistemas en juego, pero también fomentar consensos a partir de ejercicios de inteligencia colectiva que permitan no solo identificar los futuros posibles, sino también construir apuestas hacia los futuros deseados, como insumo esencial para una planificación que responda a entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, como los que vivimos y se aproximan en el devenir del tiempo.

La construcción de la Planificación Estratégica Prospectiva 2030 de la Función Judicial como ejercicio enriquecedor por el accionar colectivo, dinámico, adaptable y participativo, permite analizar las condiciones actuales en las cuales se desarrolla la justicia en el Ecuador, falencias, riesgos y desafíos, desde las diferentes perspectivas de los usuarios con el objetivo de definir metas de largo plazo, que a través de acciones estratégicas guíen la toma de decisiones en el actuar diario de la Función Judicial para brindar acceso con transparencia, calidad y celeridad en todas

las instancias, cubriendo la demanda de los usuarios internos y externos a nivel nacional.

En este sentido, con la participación abierta de los representantes de los Órganos de la Función Judicial, Sociedad Civil, Organizaciones y la Academia, en el mes de mayo de 2022 se inició la construcción de la Planificación Estratégica Prospectiva 2030 de la Función Judicial, constituyéndonos en ser la primera función del Estado Ecuatoriano en trabajar pensando en el futuro, sentando las bases y los lineamientos de ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo lo vamos a hacer?; es así que se ha establecido el diagnóstico estratégico, la construcción de escenarios al 2030 por cada línea de acción y el modelo territorial de largo plazo que han permitido determinar la “Visión al 2030” de la Función Judicial, insumos que se materializarán en la formulación de metas a largo plazo y acciones estratégicas; las cuales, durante su implementación serán plasmadas en aquellos planes programas y proyectos operativos.

CAPÍTULO I: PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA

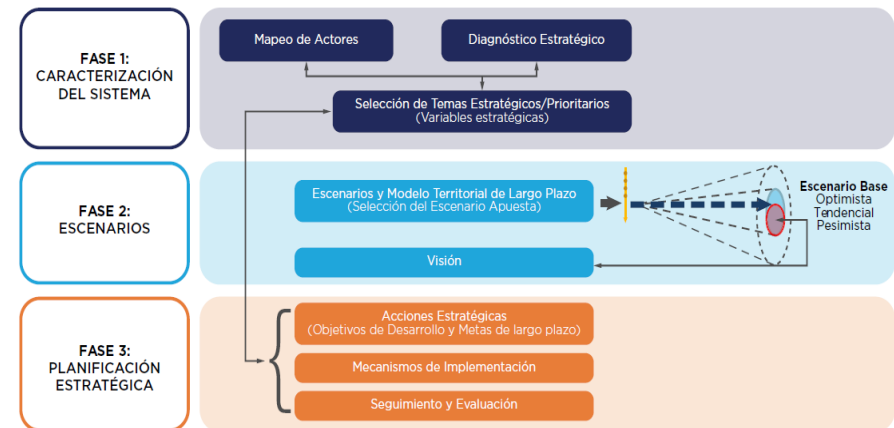
METODOLOGÍA¹

La Secretaría Nacional de Planificación y el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), a través de la Escuela de Prospectiva Estratégica (EPE) en un proceso de cooperación interinstitucional, han trabajado en conjunto para el desarrollo de la “Guía metodológica de formulación de ejercicios nacionales para el largo plazo”, documento que busca constituirse en una referencia en la construcción de ejercicios de planificación para el largo plazo de las instituciones públicas y sobre el cual se ha construido la Planificación Estratégica Prospectiva al 2030 de la Función Judicial .

La ilustración 1 muestra el flujo de formulación de ejercicios nacionales para el largo plazo, el cual consta de tres etapas; inicia con la caracterización del sistema a través del mapeo de actores y la elaboración de un diagnóstico estratégico, el cual permitirá definir el listado inicial de variables que serán sometidas a un proceso de priorización, identificando así las variables clave y de entrada categorizadas como variables estratégicas. Una vez definidas las prioridades (variables estratégicas), se

procede a la construcción de escenarios alternativos de futuro y la elección del escenario apuesta, del cual proviene la construcción de la visión como expresión declarativa del escenario apuesta y el modelo territorial deseado; concluyendo con la formulación de la planificación estratégica prospectiva a través de la construcción de las acciones estratégicas, mecanismos de implementación y el seguimiento y evaluación.

Ilustración 1 Flujo de formulación de ejercicios nacionales para el largo plazo



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación - IAEN, 2022

¹ Informe del análisis estructural para la construcción de los escenarios (mega tendencias, factores de cambio, variables y priorización de variables estratégicas), Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN).

1.1. METODOLOGÍA FASE 1: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA²

La Fase 1 denominada “*Caracterización del Sistema*”, comprende el análisis situacional del objeto de estudio que inicia con el mapeo de actores, el diagnóstico estratégico y finaliza con la selección de variables estratégicas o prioritarios de manera participativa.

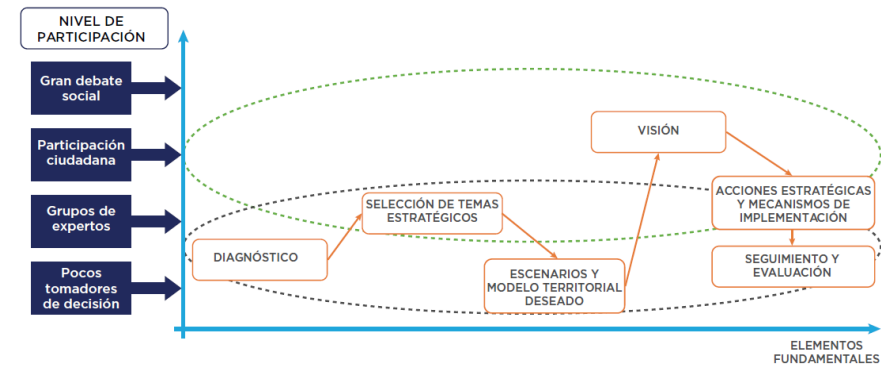
1.1.1. Mapeo de actores

Constituye una técnica utilizada para la identificación de actores claves que forman parte de un sistema. Este grupo de expertos comprende actores pertenecientes al sector público, privado, sociedad civil, academia y representantes de organismos de cooperación internacional que se encuentran relacionados de manera directa e indirecta con el área de análisis.

La formulación de ejercicios de largo plazo, al ser un proceso de construcción social y participativo de forma transversal en todas sus fases, se construye a partir de la determinación del mapeo de actores y su nivel de participación en cada una de ellas como se evidencia en la *ilustración 2*, acápite que concluye con un listado de expertos para cada una de las fases de la Planificación Estratégica Prospectiva.

² Informe del análisis estructural para la construcción de los escenarios (mega tendencias, factores de cambio, variables y priorización de variables estratégicas), Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN).

Ilustración 2 Esquema del nivel de participación de actores en el proceso de formulación de ejercicios al largo plazo



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación - IAEN, 2022

Para la construcción del mapeo de actores, se deben considerar la siguiente categorización (Secretaría Nacional de Planificación - IAEN, Mayo 2022):

- **Recomendación de la participación de expertos y tomadores de decisión:** Este nivel de participación se recomienda en la etapa de diagnóstico, escenario-modelo territorial de largo plazo y seguimiento-evaluación.

- **Recomendación de participación ciudadana y gran debate social:** Este nivel se recomienda en la construcción de la visión de futuro del país.
- **Recomendación de la participación de pocos tomadores de decisión, grupo de expertos, participación ciudadana y gran debate social:** Este nivel de participación se recomienda en la selección de temas estratégicos o prioritarios (variables estratégicas), acciones estratégicas y mecanismos de implementación ya que en esta etapa se compromete la acción colectiva de todos los actores estratégicos de la sociedad.

1.1.2. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico permite evaluar de manera integral la situación pasada y presente de la institución y visualizar de manera objetiva el posible comportamiento futuro, dentro del cual se utiliza como insumos el Plan Estratégico Institucional y la Evaluación Intermedia del Plan Estratégico.

En este análisis, la revisión de las megatendencias nacionales, regionales y mundiales constituye un factor relevante para la determinación del diagnóstico,, para lo cual se pueden utilizar plataformas digitales, una de ellas “*Strategic Intelligence*”³ que permite explorar las principales megatendencias relacionadas al sector de análisis, en el caso específico del

presente estudio, relacionado con la Función Judicial: corrupción; justicia e infraestructura jurídica; paz, justicia e Instituciones sólidas; igualdad de género; y, perspectivas de los jóvenes. El uso de esta herramienta potencializa la aplicación de la inteligencia estratégica, pilar metodológico empleado por el Foro Económico Mundial, para monitorear las tendencias en juego como aporte para la generación de acciones por parte de los tomadores de decisiones.

Las amenazas y oportunidades del ambiente son consideradas en los ejercicios prospectivos desde la intersección de una triple perspectiva. La primera, desde una mirada de la apropiación social a través del pensamiento colectivo y la convergencia de voluntades; la segunda, como un ejercicio de anticipación para construcción de futuribles y, la tercera, la acción para la consolidación de la estrategia, sin la cual, no tendría sentido las dos previas, como se observa en la ilustración 3.

³ <https://intelligence.weforum.org/>

Ilustración 3 Esencia de la prospectiva a partir del triángulo griego



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales, a partir de Godet, 2004

Este modelo del espíritu de la prospectiva se inspira en los componentes del triángulo griego, donde el "Logos", pensamiento, razón y habla, se representa por el color azul; la "Epithumia", deseo en todos sus aspectos, se representa en el color amarillo y "Erga", las acciones y logros, se representan en el color verde (Godet, 2004).

La priorización de los factores de cambio constituye el insumo para que, a través del software *Orange Data Mining*⁴, se realice un Análisis de Componentes Principales (ACP). Este método de estadística multivariable reduce la dimensionalidad de los factores de cambio para favorecer su interpretación. Así también se aplica el algoritmo *Louvain Clustering* para

la construcción de *clusters* o agrupaciones de factores de cambio con cierta similitud. El cruce de estos dos elementos sintetiza el comportamiento de los factores de cambio más representativos del sector, que para el presente estudio es de la Función Judicial.

El comportamiento de los factores priorizados permite vislumbrar cambios significativos en el futuro de la Función Judicial. Los factores son pertinentes, ya que sus comportamientos se interrelacionan en el tiempo, lo que permite concebirlos como hechos de ruptura y posteriormente como variables. Desde esta perspectiva, se transforman cada uno de los factores priorizados en una variable específica con su respectiva descripción.

Una vez obtenido el listado de variables con la participación de los actores se procede con el análisis retrospectivo, presente y megatendencial de cada una de ellas; en este sentido, conforme lo establecido en la "Guía metodológica de formulación de ejercicios nacionales para el largo plazo" *[...] se sugiere como herramienta de apoyo construir una ficha de variables que contenga: definición de la variable, indicador cuantitativo o cualitativo, dinámica pasada, presente y megatendencial de la variable, relevancia territorial, identificación de desafíos y oportunidades en el horizonte temporal definido, entidad responsable de la construcción y referencias [...].*

⁴ <https://orangedatamining.com/>

1.1.3. Selección de temas estratégicos o prioritarios

A partir de las variables definidas en la primera etapa, y luego de la priorización realizada por parte de los expertos, se determinan las “**Variables Clave**” o “**Variables Estratégicas**” que son aquellas altamente influyentes y dependientes, lo que implica que un cambio en ellas generará un alto impacto en la Función Judicial.

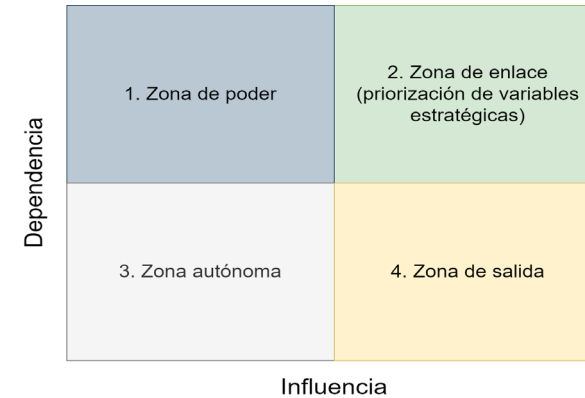
Para analizar las relaciones entre las variables se utilizó el software MICMAC⁵ (Matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada), que permite determinar la influencia y dependencia de cada variable en el sistema. De esta manera se caracterizan e identifican las variables que por sus comportamientos son consideradas estratégicas.

De manera consensuada, los expertos califican en una matriz de impacto cruzado la influencia que ejerce una variable sobre otra utilizando una escala de ponderación entre 0 - 3:

- 0 = Sin influencia
- 1 = Influencia débil
- 2 = Influencia media
- 3 = Influencia fuerte.

⁵ <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>

Ilustración 4 Clasificación de zonas de variables en matriz de impacto cruzado



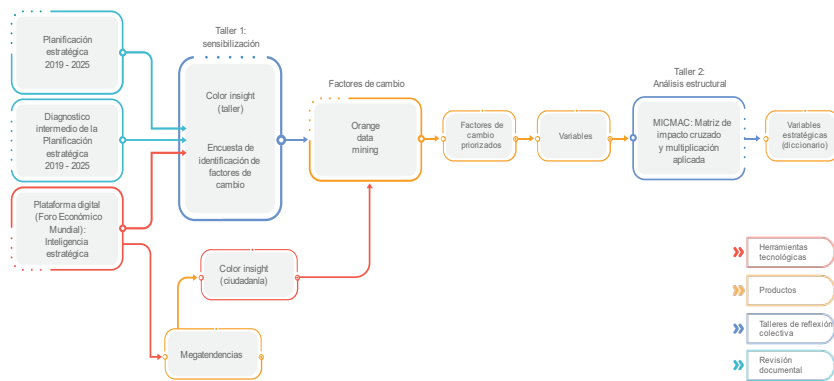
Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales en base a GODET (2010)

2. **Zona de Poder:** Son variables simultáneamente muy influyentes y dependientes, inestables por su naturaleza, cualquier acción sobre ellas tendrá repercusiones sistémicas sobre las otras afectando la dinámica general del sistema
3. **Zona de Enlace (Priorización de Variables Estratégicas):** Son variables muy influyentes y poco dependientes y se les considera explicativas del sistema estudiado. Condicionan la dinámica del conjunto. Cuando es posible, las acciones se orientan prioritariamente hacia estas variables.
4. **Zona de Salida:** Son variables poco influyentes y muy dependientes, su conducta se explica por los efectos de las otras, principalmente de las de poder y de conflicto.

5. **Zona Autónoma:** Son variables poco influyentes y dependientes, impactan levemente al sistema, su conducta no afecta significativamente su dinámica, mostrando un desarrollo relativamente autónomo. Se pueden excluir del análisis.

Finalmente, en la ilustración No. 5 se puede apreciar el flujograma de trabajo que permite conseguir la determinación de las variables estratégicas.

Ilustración 5 Flujo de trabajo



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

1.2. METODOLOGÍA FASE 2: ESCENARIOS⁶

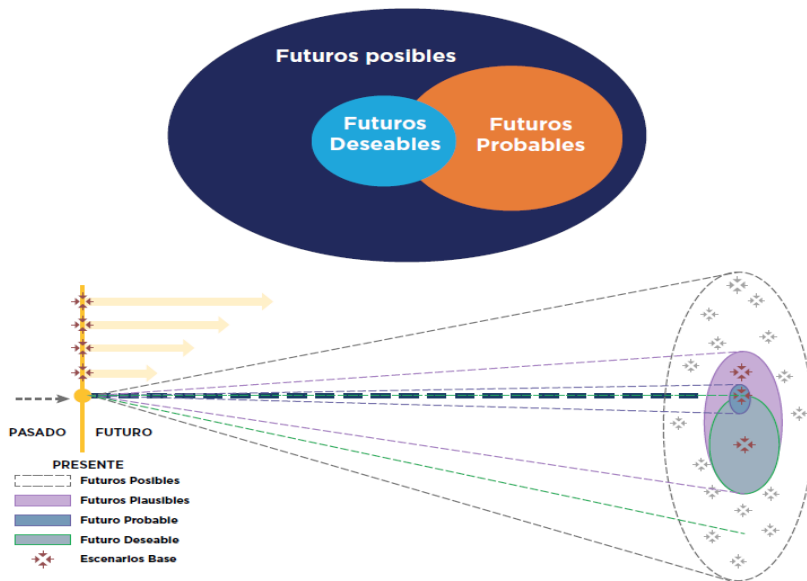
La fase 2, denominada “*Escenarios*” es “El arte de la visión al largo plazo” (Schwartz, 1991), nace a partir de las variables estratégicas determinadas en la Caracterización del Sistema y a través del escenario apuesta permite la formulación del Modelo territorial deseado donde se formulan los Objetivos territoriales y la Visión de Largo Plazo.

1.2.1. Construcción de Escenarios

Los escenarios son representaciones del futuro que permiten tomar acciones en el presente para pasar de una situación actual a una deseada en un lapso determinado de tiempo. Existen dos tipos de escenarios: los exploratorios y los de anticipación o normativos que surgen de las alternativas de futuro (Secretaría Nacional de Planificación - IAEN, Mayo 2022)

⁶ Informe de la construcción de cuatro escenarios base: apuesta, pesimista, tendencial y cisne negro., Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN).

Ilustración 6 Alternativas de Futuros



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación - IAEN, 2022

Conforme la ilustración No. 6, las alternativas de futuro enmarcan: futuros posibles, futuros deseables y futuros probables sobre los cuales se pueden generar variedad de escenarios. Jouvenel (1993), Godet (2004), entre otros, plantean que se puede clasificar el amplio espectro de escenarios futuros según sus características y probabilidades de ocurrencia. En efecto, en la literatura se habla de escenarios apuesta, tendencial, pesimista y cisne negro.

El escenario **apuesta** corresponde a la consecución de los objetivos planteados a partir de una ruptura que genera una transformación para la esperanza. En este escenario se cumplen todas las hipótesis de futuro, lo que implica un cambio radical y positivo con respecto a la situación presente. Los escenarios **tendenciales** muestran opciones de futuro a partir de la extrapolación de las tendencias, es decir, lo que sucederá si la dinámica del sistema continúa con el mismo comportamiento. El escenario **pesimista** contempla un deterioro probable de la situación actual. En este escenario no se cumplen las hipótesis de futuro. De su parte, el escenario **cisne negro** corresponde al cumplimiento de eventos negativos improbables, también denominados como wild cards.

Para la construcción de escenarios se realiza un análisis morfológico, que a través de la descomposición del sistema permite estudiar las combinaciones posibles de las diferentes dimensiones que constituyen al estudio de posibles futuros que parte de los siguientes pasos:






1.2.1.1. Construcción de hipótesis de futuro

A partir de la identificación de las variables estratégicas, se plantean las hipótesis de futuro, consideradas como un conjunto de posibilidades plausibles y diferenciadas de evolución de los componentes del sistema en un intervalo de tiempo determinado, que corresponde al horizonte temporal del ejercicio prospectivo.

1.2.1.2. Probabilidades de ocurrencia

Para la determinación de las probabilidades de ocurrencia, se realizan talleres participativos con los actores que forman parte de la Función Judicial y que surgen en el mapeo de actores para cada una de las etapas del proceso. En los talleres, mediante el uso de la herramienta SMIC Prob Expert⁷ (Sistema de Matriz de Impactos Cruzados) se recopilan las opiniones expertas respecto al comportamiento de las hipótesis (presentadas bajo la forma de preguntas) y su probabilidad de ocurrencia. El panel de expertos asigna la probabilidad de realización de una hipótesis con la ayuda de una escala numérica y cromática que va desde 1 (probabilidad muy débil) a 5 (evento muy probable) y luego estime, en forma de probabilidad condicional, la realización de una hipótesis en función de las demás.

Tabla 1 Escala cromática de probabilidades

Escala cromática	Probabilidades
	1: Muy Débil
	2: Baja
	3: Medianamente probable
	4: Probable
	5: Muy Probable

Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

⁷ <https://prob-expert.com/>

Esto se enmarca en la metodología del “Análisis morfológico”⁸, mismo que permite realizar un barrido del campo de los escenarios posibles Godet (2004).

1.2.1.3. Análisis morfológico y construcción de escenarios

La aplicación del análisis morfológico permite descomponer los futuros del sistema de la Función Judicial en 20 hipótesis de futuro. Para cada una de ellas se identifica su comportamiento en función de los escenarios requeridos: Apuesta, Tendencial, Pesimista y Cisne Negro.

A partir de este insumo se determinan todas las combinaciones de los escenarios posibles, cuya cuantificación responde a una fórmula en la que el número base es igual a la cantidad de hipótesis y el exponente es igual al número de escenarios, es decir:

$$5^4 = 625 \text{ posibilidades}$$

El campo de todos los posibles escenarios se llama “espacio morfológico”. Este espacio, a partir de los criterios debatidos en cada línea de acción, es reducido a un subespacio morfológico de cinco posibles combinaciones de hipótesis de futuro, para cada escenario.

⁸ El inventor del análisis morfológico fue F. Zwicky, mientras trabajaba en el ejército norteamericano, en donde lo que se pretende realizar es una elección de las hipótesis asociadas, para determinar la pertinencia y verosimilitud de los escenarios (Godet, 2004).

1.2.1.4. Probabilidades de los eventos y encuesta a expertos (SMIC-PROB-Expert)

Los eventos, también entendidos como hipótesis de futuro, son el insumo para la construcción del marco referencial que permite evidenciar la evolución y las posibles combinaciones entre ellas. Se crean las imágenes posibles, teniendo en cuenta su comportamiento y probabilidad de realización constituyendo cada uno de los escenarios.

El principio considerado fue obtener probabilidades netas y coherentes sobre las hipótesis⁹ a partir de las probabilidades de los juegos de hipótesis, es decir, de la opinión global, la cual está implícita en los escenarios.

Esta fase inicia con la asignación de probabilidades simples de realización de las hipótesis de futuro al 2030 expresada por cada experto. Posteriormente con la asignación de probabilidades condicionales positivas (corrección de la probabilidad simple considerando sucesivamente que cada una de las hipótesis se realiza); y finalmente, con la asignación de probabilidades condicionales negativas (corrección de la probabilidad simple considerando sucesivamente que cada una de las hipótesis no se realiza).

⁹ Se debe hacer alusión a hipótesis como evento; su número se limita a cinco por línea de acción estratégica.

El resultado de la evaluación previa corresponde a la probabilidad de ocurrencia de los escenarios. Considerando la siguiente fórmula:

$$2^5 = 32 \text{ opciones de escenarios}$$

Existen 32 opciones de escenarios, por cada línea de acción, por lo cual se procede a identificar el núcleo tendencial donde se representa el 80% del sistema (Escenarios Tendencial, Apuesta y Pesimista).

Finalmente, obtenido el núcleo tendencial, se procede a unir la narrativa del análisis morfológico, con el escenario más probable y este es denominado *escenario tendencial* para identificar la imagen donde todas las hipótesis de futuro se cumplen, denominado *escenario apuesta*; y, finalmente la imagen donde ninguna de las hipótesis de futuro se cumple y se denomina *escenario pesimista*.

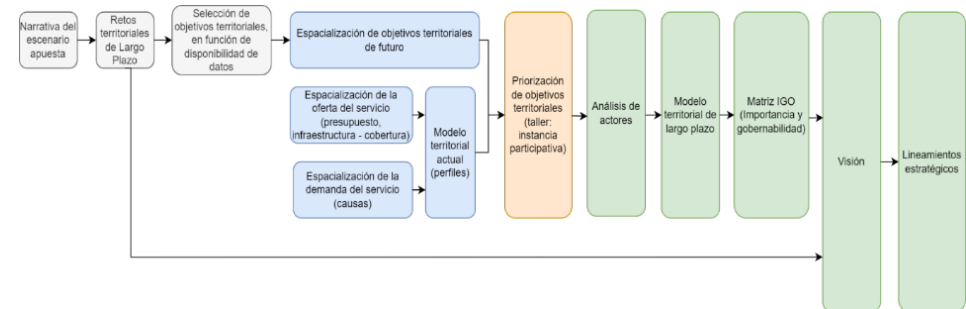
1.2.2. Modelo Territorial de Largo Plazo

“Si se considera que el territorio es un constructo social, es necesario razonar la influencia de los actores, así como la capacidad de acogida del territorio frente a las acciones de futuro propuestas, permitiendo analizar la viabilidad”
 (Salas, 2013 citados en SNP - IAEN, 2022).

El enfoque territorial de la construcción de la planificación y la política pública incide en la capacidad política de los espacios locales (Martínez Godoy, 2019) y evidencia la necesidad de articular procesos macro con la diversidad de los sistemas territoriales, generando una “construcción de nuevos espacios de regulación” (Brenner, 2009). Esta perspectiva permite adecuar la acción pública con las realidades regionales y locales, al mismo tiempo, este enfoque posiciona la importancia de la construcción de la planificación a través de procesos participativos y desde lo local hacia lo nacional (enfoque bottom-up).

Siguiendo la guía metodológica de Formulación de ejercicios Nacionales para el Largo Plazo (SNP, IAEN, 2022), el Modelo Territorial se constituye en una referencia en la construcción de Planes Territoriales diferenciados y de los Planes Especiales para los Proyectos Nacionales de Carácter Estratégico, tales como el Plan Estratégico Prospectivo de la Función Judicial; en este sentido la ilustración No. 8 traza la ruta para la construcción del modelo territorial que finaliza con la visión de largo plazo.

Ilustración 7 Flujoograma metodológico para la construcción del Modelo Territorial a Largo Plazo



Fuente y Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN

1.2.2.1. Espacialización de hipótesis de futuro

Tras la identificación de las hipótesis de futuro y con las narrativas de cuatro escenarios de la Función Judicial al 2030: apuesta, tendencial, pesimista y cisne negro. A partir de la narrativa del escenario apuesta, se analiza la posibilidad de espacializar sus hipótesis de futuro, en función de la disponibilidad de datos con desagregación territorial provincial y con una expresión del indicador por cada 100 000 habitantes, de lo cual se obtuvo información que caracteriza los siguientes criterios:

- Infraestructura
- Talento humano
- Presupuesto

- Personal Jurisdiccional
- Demanda de servicios.

Cada uno de estos criterios es analizado individualmente y para su integración se construyen índices que permiten su comparación y la aplicación de algoritmos de clusterización.

1.2.2.2. Clusterización territorial

Los índices de los criterios analizados (Infraestructura, Talento humano, Presupuesto, Cobertura de personal judicial y Causas procesadas) muestran la situación de la Función Judicial en los territorios desde una perspectiva multidimensional. Para reducir dicha multidimensionalidad, se aplica un análisis de componentes principales, a partir del cual se agruparon las provincias en clusters (Agrupación de elementos en función de su similitud, de tal manera que los miembros del mismo grupo presentan características relativamente homogéneas).

1.2.2.3. Priorización de objetivos territoriales

A través de un taller de priorización de objetivos territoriales, componente fundamental en la metodología para la construcción del modelo territorial de largo plazo y para la construcción de la visión prospectiva de la Función Judicial al 2030, se recopilan insumos de conocimiento desde la experticia de diversos actores territoriales de relevancia en el funcionamiento de la

Función Judicial, se priorizan los objetivos territoriales en función de las distintas realidades, dinámicas y contextos específicos en cada provincia y se identifican actores a favor y en contra de los objetivos territoriales para la aplicación de la metodología de focus groups (grupos focales) para profundizar las problemáticas específicas de cada uno de los cuatros clústeres territoriales y, a través de la herramienta RICE, identificar acciones a reducir, incrementar, crear y eliminar para alcanzar el escenario apuesta.

1.2.2.4. Análisis de Actores - Mactor

Los actores disponen de múltiples grados de libertad donde ejercen acciones estratégicas en función de sus objetivos. El método Mactor (Matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones) evidencia las relaciones de fuerza de los actores respecto a la consecución de los objetivos del escenario apuesta de la Función Judicial al 2030, insumo esencial para el estudio de los futuros, considerando que estos se construyen colectivamente.

Mediante el uso de la herramienta MACTOR se determinan las convergencias (alianzas o unión de diversas trayectorias) y divergencias (conflicto o alejamiento paulatino de diversas trayectorias) de los actores frente a los objetivos del escenario apuesta, siguiendo tres pasos:

1. Análisis de influencias entre actores en la escala de 0 a 4, donde 0 = sin influencia, 1 = influye en los procesos del otro actor, 2 =

influye en los proyectos del otro actor, 3 = influye en la misión del otro actor, 4 = influye en la existencia del otro actor.

2. Construcción de Matriz de Actores por Objetivo (MAO), donde se califica la posición del actor frente a cada objetivo en función de la escala de 0 a 4, donde 0 = nulo; 1 = bajo; 2 = moderado; 3 = alto; 4 = muy alto. Cada valoración puede obtener un signo positivo si hay relaciones a favor entre los actores o negativo si estos son opuestos.
3. Análisis de posicionamiento de actores frente a los objetivos donde gráficamente se determinan las alianzas (actores a favor), conflictos (actores en contra), ambivalencias (actores a favor o en contra según sus intereses) y niveles de poder de los actores.

1.2.2.5. Matriz Importancia y gobernabilidad (IGO)

La aplicación de la matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO) permite estudiar las características y condiciones de las acciones con las que se construirá el escenario apuesta, a partir de una calificación de su “importancia” y otra de su “gobernabilidad”. El primer criterio, verifica la pertinencia de las acciones y el segundo constata el control o dominio que la Función Judicial tiene sobre cada acción.

En la calificación de la importancia se asigna mayores puntajes a las acciones consideradas más pertinentes en la respectiva meta u objetivo. De su parte, la gobernabilidad se califica estimando el control que tienen los actores sociales en cada acción, empleando la siguiente escala:

1 = Conflicto; 2 = Oposición; 3 = Debate; 4 = Acuerdo; 5 = Aplicación legítima.

El resultado se grafica en un plano cartesiano, donde los valores de importancia corresponden a la ordenada y los de gobernabilidad a la abscisa, para cuyo análisis se establecen cuadrantes a partir de las medianas.

1.2.2.6. Modelo territorial Deseado

El modelo territorial expresa la espacialización del escenario apuesta que parte de un ejercicio de mapeo de las variables cuya disponibilidad de datos permite diferenciar sus dinámicas, características y comportamientos en el nivel provincial.

Este insumo permite la construcción de lineamientos territoriales para la operativización del escenario apuesta. Cabe recalcar que, por primera vez en la historia de la Función Judicial, se incorpora la construcción de un “Modelo Territorial Deseado”, el cual pretende constituirse en un referente en su Planificación Estratégica Prospectiva.

A partir del proceso de clusterización, junto con los datos obtenidos del ejercicio participativo de priorización de objetivos a nivel provincial, se establece una descripción del Modelo Territorial Deseado de la Función Judicial al 2030.

1.2.2.7. Visión de largo plazo

La Visión de largo plazo representa el acuerdo alcanzado entre los diversos actores que han participado del ejercicio prospectivo y se expresa a partir de la narrativa del escenario apuesta sumado al resultado del Modelo Territorial Deseado; insumo que tiene la vocación de orientación de la toma de decisiones a través de lineamientos de acción y metas para la construcción del futuro deseado.

1.3. METODOLOGÍA FASE 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La fase 3 de la metodología corresponde a la **“Planificación Estratégica”**, que se origina a partir de la visión de largo plazo, construida con la participación colectiva de los actores que forman parte del sistema.

1.3.1. Acciones Estratégicas

Conforme lo establecido en la Guía metodológica de formulación de ejercicios nacionales para el largo plazo, las acciones estratégicas abarcan los objetivos de largo plazo, metas de largo plazo e indicadores.

1.3.2. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo constituyen los propósitos de alcance nacional consensuados en los procesos participativos (Secretaría Nacional de

Planificación - IAEN, Mayo 2022) que reflejan el cambio estructural de la Función Judicial, sobre los cuales se construirán las metas de largo plazo.

1.3.3. Metas de Largo Plazo

Establece los niveles cuantitativos que se deben alcanzar en un período de tiempo determinado (Secretaría Nacional de Planificación - IAEN, Mayo 2022), para la consecución de los objetivos estratégicos planteados. Las metas de largo plazo son construidas a partir de los indicadores de impacto que reflejen el punto de inflexión con relación a la situación inicial que permiten medir transformaciones estructurales.

Características de las metas de largo plazo: medible, alcanzables, realistas, temporales, relacionadas a los objetivos estratégicos

Con la definición de los indicadores y las líneas base (referencia con la cual inicia el proceso de medición de una meta) surgen las metas alineadas a cada uno de ellos.

Existen dos criterios para la definición de metas de largo plazo (Secretaría Nacional de Planificación - IAEN, Mayo 2022):

1. Construcción de metas a través de procesos estadísticos o herramientas cuantitativas y cualitativas, caracterizado por la presencia de información estadística preliminar.
2. Construcción de metas enunciativas, estas se generan debido a que no existe indicador que pueda medir las metas y que los mismos se irán construyendo en los siguientes periodos

Una vez definidas las metas de largo plazo se establecen las acciones específicas para el cumplimiento de las mismas, denominadas **estrategias**, las cuales, pasan a ser priorizadas mediante la aplicación de la Matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO) por los expertos tomadores de decisiones (nivel directivo), esto debido a que corresponden a **acciones fundamentales** para alcanzar las metas de largo plazo y la consecución de los Objetivos estratégicos.

En la matriz IGO las estrategias se posicionarán según su importancia y gobernabilidad de acuerdo a la siguiente categorización: urgentes, necesarias, menos urgentes e innecesarias. Cada una de las categorías en mención cuenta con una calificación para su priorización conforme al siguiente detalle (Secretaría Nacional de Planificación - IAEN, Mayo 2022):

1. Calificaciones de importancia

- 1-4: Poco importante
- 5-9: Medianamente importante
- 10-15: Estrategia importante

2. Calificaciones de gobernabilidad

- 1: Débil
- 3: Moderada
- 5: Fuerte

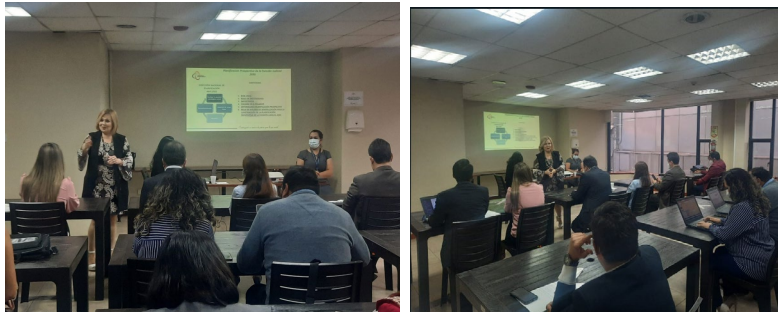
Las calificaciones posicionarán a las estrategias dentro del plano cartesiano o plano de categorización, donde, el eje de las abscisas (x) representa la gobernabilidad y el eje de las ordenadas (y) la importancia. En el plano de categorización en el *cuadrante superior* se ubicarán, en el lado derecho las

estrategias **urgentes** y en el lado izquierdo las **necesarias**, estrategias que garantizarán el cumplimiento de las metas de largo plazo; mientras que en el *cuadrante inferior* se ubicarán, en el lado derecho las estrategias **menos urgentes** y en el lado izquierdo las **innecesarias**.

1.4. OPERATIVIZACIÓN¹⁰

Una Función Judicial con visión de largo plazo, construida desde el accionar colectivo, dinámico, adaptable y participativo de cada uno de los actores que forman parte del día a día de la justicia Ecuatoriana.

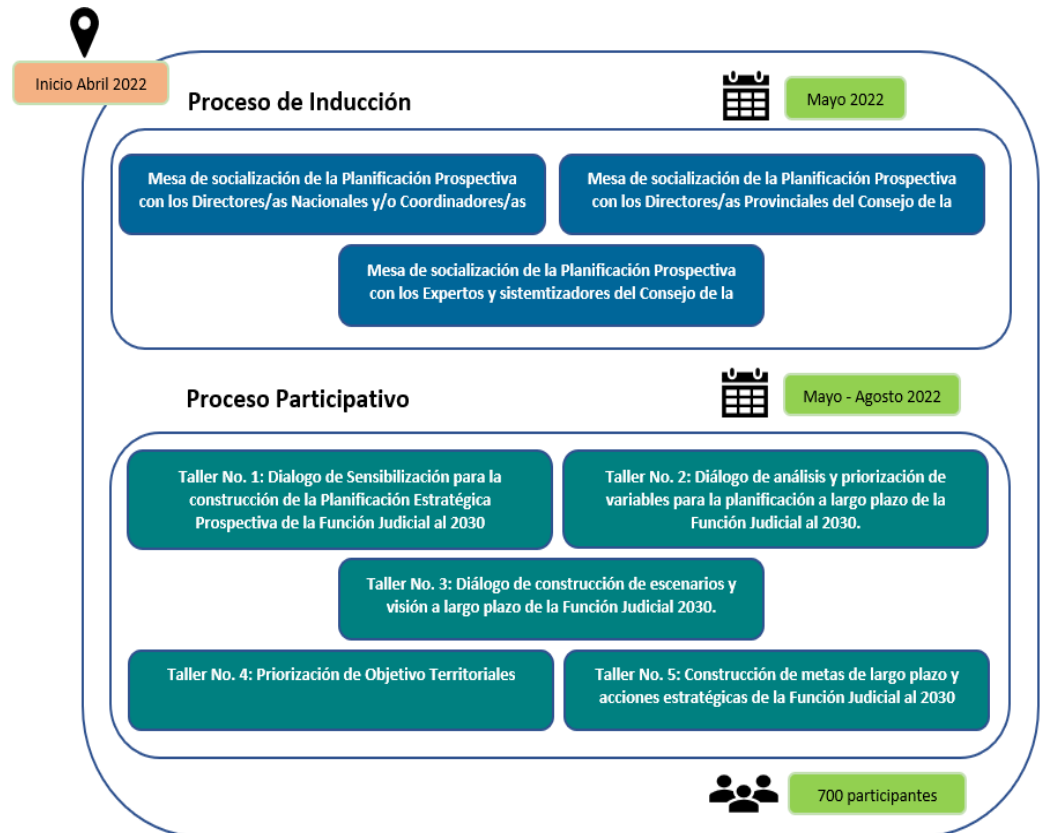
El proceso de construcción de la “Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al 2030” constituyó un ejercicio participativo multiactoral, transversal y transparente en las distintas etapas para la consecución de una visión de largo plazo participativa, inclusiva y que refleje el deseo de una Justicia por y para la sociedad. La ilustración No. 8 presenta los talleres realizados durante el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica Prospectiva al 2030.



Descripción: Mesas de Socialización Planta Central - Directores/as Nacionales y/o Coordinadores/as

Capacitadora: Eco. Mónica García, Directora Nacional de Planificación

Ilustración 8 Talleres de Operativización



Fuente y Elaboración: Dirección Nacional de Planificación

¹⁰ Informe de conformidad del primer producto del contrato No. 011-2022 “Contratar La Asesoría para la Construcción De Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al año 2030”, Consejo de la Judicatura

1. **Proceso de Inducción:** durante la semana del 09 al 13 de mayo de 2022 se realizaron las primeras mesas de socialización de la Planificación Estratégica Prospectiva con los Directores/as Nacionales y/o Coordinadores/as, Directores/as Provinciales, Expertos del Consejo de la Judicatura por cada línea de acción de la Función Judicial establecidas en la Planificación Estratégica y sistematizadores pertenecientes al Consejo de la Judicatura.



Descripción: Mesas de Socialización Planta Central – Dirección General, Expertos y sistematizadores
Capacitadora: Msc. Adriana Delgado, Experta Prospectivista del IAEN

2. **Proceso Participativo:** con la finalidad de definir y establecer mecanismos que permitan la construcción de “La Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al año 2030”, que analice al Sistema de Justicia en su contexto, como un elemento fundamental para enfrentar la impunidad, repensar, plantear estrategias y rutas de acción frente a la problemática existente, identificando los sectores claves para el desarrollo del Estado en su conjunto; con el acompañamiento técnico y metodológico del

Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN se inicia el proceso participativo a través de cinco talleres con la participación de las autoridades de cada uno de los Órganos de la Función Judicial Presidente del Consejo de la Judicatura, Presidente de la Corte Nacional de Justicia, Vocales del Consejo de la Judicatura, Delegados de la Defensoría Pública y Fiscalía General del Estado, así como el Rector del Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN, Subsecretario de Planificación y demás autoridades y delegados de las Funciones del Estado, Directores Nacionales y Provinciales del Consejo de la Judicatura y Funcionarios de Organizaciones Civiles.

1.4.1. Taller No. 1: Diálogo de Sensibilización para la construcción de la Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al 2030.

Los Talleres de prospectiva estratégica se han impuesto como un método de reflexión colectiva frente a los cambios y complejidades del entorno. En este sentido, el ejercicio prospectivo, inició con un taller de sensibilización para identificar los principales “factores de cambio” y “variables estratégicas”, el cual se llevó a cabo el día 16 de mayo en la ciudad de Quito de 9h00 a 16h00 en la Plataforma Financiera con una participación equilibrada y representativa de participantes vinculados con la Función Judicial, siguiendo los siguientes criterios¹¹:

¹¹ Criterios establecidos por los expertos prospectivistas del IAEN.

- 60% de participantes internos a la Función Judicial
- 40% de participantes externos a la Función Judicial, provenientes de la cooperación internacional, sociedad civil organizada, el sector privado y la academia.

Cada una de las mesas de trabajo, divididas por cada una de las líneas de acción de la Función Judicial, contó con un facilitador experto en metodología prospectiva (IAEN), un experto en cada línea de acción y un sistematizador perteneciente al Consejo de la Judicatura, los cuales



Descripción: Inauguración Planificación Estratégica Prospectiva 2030 – Ejecución del Taller No. 1
Responsables: Dirección Nacional de Planificación / Escuela de Prospectiva IAEN

Ilustración 9 Composición de las mesas temáticas del Taller No. 1



Fuente: Talleres participativos 2022 - Instituto de Altos Estudios Nacionales

1.4.2. Taller No. 2: Diálogo de análisis y priorización de variables para la planificación a largo plazo de la Función Judicial al 2030.

El segundo taller desarrollado el 19 de mayo en la ciudad de Guayaquil en las instalaciones de la Universidad Espíritu Santo de 9h00 a 16h00 tuvo por objetivo realizar el análisis estructural para la priorización de las variables estratégicas de los factores de cambio identificados en el diagnóstico institucional, para lo cual se contó con la participación multicompetente en territorio de las Direcciones Provinciales de Guayas, Los Ríos, Santa

Elena y Azuay pertenecientes al Consejo de la Judicatura divididas en 4 mesas de discusión por cada una de las líneas de acción de la Función Judicial.

En este sentido, para el desarrollo del taller se procuró contar con una participación equilibrada y representativa de participantes vinculados con la Función Judicial, siguiendo los siguientes criterios:

- 60% de participantes internos a la Función Judicial
- 40% de participantes externos a la Función Judicial, provenientes de la cooperación internacional, sociedad civil organizada, el sector privado y la academia.

Al igual que en el taller No. 1, cada mesa del taller estuvo integrada por miembros de la Función Judicial, un facilitador experto en prospectiva (IAEN) y un sistematizador perteneciente al Consejo de la Judicatura.



Descripción: Socialización de la metodología Taller No. 2 – Ejecución del Taller No. 2
Responsables: Dirección Nacional de Planificación / Escuela de Prospectiva IAEN

Ilustración 10 Composición de las mesas temáticas del Taller No. 2



Fuente: Talleres participativos 2022 - Instituto de Altos Estudios Nacionales

1.4.3. Taller No. 3: Diálogo de construcción de escenarios y visión a largo plazo de la Función Judicial 2030.

El taller No. 3, realizado el 13 de junio de 2022 en la Universidad Internacional SEK Campus Guápulo constituyó el eslabón central en la segunda fase de la construcción de la Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al año 2030, el cual comprende la formulación de escenarios a través de la recopilación de información desde la experticia y el conocimiento de los participantes y expertos con la guía y participación del Dr. Dario Sierra¹², experto internacional en prospectiva estratégica.

Para el tercer taller, se organizaron las mesas de trabajo bajo las cuatro líneas de acción de la Función Judicial con una participación equilibrada y representativa de actores vinculados con la Función Judicial, siguiendo los siguientes criterios:

1. 60% de participantes internos a la Función Judicial
2. 40% de participantes externos a la Función Judicial, provenientes de la sociedad civil organizada, organismos no gubernamentales y la academia.

¹² Colombiano, Administrador de Empresas Agropecuarias, Magister en Mercadeo Agroindustrial y Magister en Gestión de Marketing Es PhD(c) en Administración Estratégica en CENTRUM Management School del Perú y Doctor(c) en Business Administration en Maastricht Management School de Holanda. Su investigación doctoral se ha centrado en el estudio de los procesos de elaboración de visiones de desarrollo nacionales de largo plazo en algunos países de América Latina. Contribuyo en la Formulación

Las mesas contaron con un facilitador experto en metodología prospectiva (IAEN) y un sistematizador perteneciente al Consejo de la Judicatura conforme el siguiente detalle:

Ilustración 11 Composición de las mesas temáticas del Taller No. 3



Fuente: Talleres participativos, 2022 - Instituto de Altos Estudios Nacionales

Los expertos que participaron de forma presencial, realizaron aportes desde las áreas del saber para la formulación de hipótesis de futuro,

y diseño de los escenarios regionales en las quince 15 regiones chilenas junto a la Universidad Central de Chile y la Subsecretaría de Desarrollo Regional del Ministerio del Interior de Chile.

Desde el año 2013 ha mantenido vinculación como consultor y asesor en prospectiva territorial y regional para ILPES/CEPAL Naciones Unidas, capacitó en prospectiva a diferentes expertos de, ILPES/CEPAL y de la Universidad del Bio Bio Chile contribuyó en el asesoramiento en el diseño de las visiones Regionales y territoriales para SENPLADES, Republica del Ecuador (ILPES CEPAL).

insumo para la construcción de un espectro de escenarios a través del uso de herramientas prospectivas como el análisis morfológico y la matriz de impacto cruzado para el diseño de los futuros.

Durante el taller se utilizó la herramienta SMIC Prob Expert¹³ (Sistema de Matriz de Impactos Cruzados), se recopilaban las opiniones expertas respecto al comportamiento de las hipótesis (presentadas bajo la forma de preguntas) y su probabilidad de ocurrencia. Se pidió al panel de expertos que asigne la probabilidad de realización de una hipótesis con la ayuda de una escala numérica y cromática que va desde 1 (probabilidad muy débil) a 5 (evento muy probable) y luego estime, en forma de probabilidad condicional, la realización de una hipótesis en función de las demás.



Descripción: Ejecución del Taller No. 3
Responsables: Dirección Nacional de Planificación / Escuela de Prospectiva IAEN

1.4.4. Taller No. 4: Priorización de Objetivo Territoriales

La priorización de objetivos territoriales constituye un componente fundamental en la metodología para la construcción del modelo territorial de largo plazo y para la construcción de la visión prospectiva de la Función Judicial al 2030. Este taller participativo de levantamiento de información se realizó de manera virtual mediante el uso de la plataforma Zoom, el día 12 de julio de 2022 con la participación de 74 representantes provinciales de la Fiscalía General de Estado, la Defensoría Pública y el Consejo de la Judicatura.

¹³ <https://prob-expert.com/>

Ilustración 12 Composición Taller No. 4



Fuente: Talleres participativos, 2022

En el taller se recopilaron insumos de conocimiento desde la experticia de diversos participantes territoriales de relevancia en el funcionamiento de la Función Judicial. En un primer momento, se realizó una sesión plenaria con el objetivo de dar a conocer el avance del ejercicio prospectivo y presentar los resultados del ejercicio de clusterización territorial. El segundo momento del taller permitió priorizar los objetivos territoriales en función de las distintas realidades, dinámicas y contextos específicos en cada provincia. En el tercer momento del taller, se identificaron participantes a favor y en contra de los objetivos territoriales. Finalmente, en el cuarto momento del taller, a través de la aplicación de la metodología de focus groups (grupos focales) se profundizaron las problemáticas específicas de cada uno de los cuatro clústeres territoriales y, a través de la herramienta RICE, se identificaron acciones a reducir, incrementar, crear y eliminar para alcanzar el escenario apuesta.

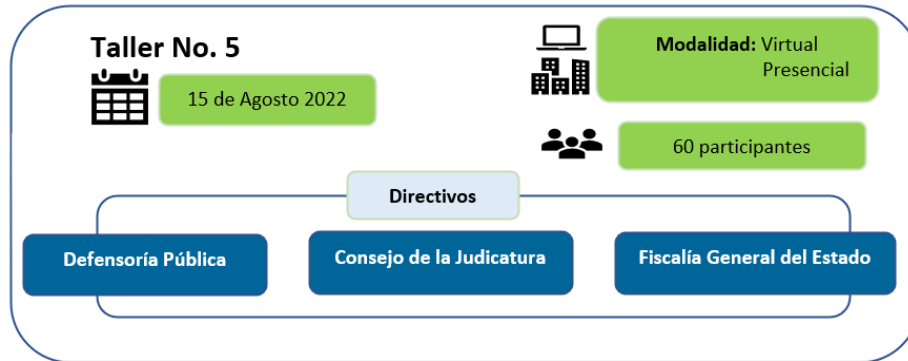
1.4.5. Taller No. 5: Construcción de metas de largo plazo y acciones estratégicas de la Función Judicial al 2030

El 15 de agosto de 2022 con la participación del Director General del Consejo de la Judicatura, Dr. Santiago Peñaherrera Navas, Directores Nacionales, Directores Provinciales, delegados de la Fiscalía General del Estado, Defensoría Pública y el apoyo técnico del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) se realizó el último taller que forma parte de la Planificación Estratégica Prospectiva al 2030 de la Función Judicial con el objetivo de constuir las metas de largo plazo y acciones estratégicas desde el accionar de los tomadores de desiciones.

En el taller se recopilaron las acciones estratégicas planteadas por todos los tomadores de decisiones para cada uno de los 11 objetivos estratégicos previamente definidos; así como las acciones a reducir, incrementar, cambiar y eliminar para cumplir con las metas y objetivos planteados al 2030.

Los resultados obtenidos en el taller, sirvieron de base para plantear la encuesta para la priorización de las acciones estratégicas en función a la importancia y gobernabilidad de cada una de ellas. Es así que el 29 de agosto de 2022 la Dirección Nacional de Planificación invitó a todos los Directores Nacionales, Provinciales, Defensoría Pública y Fiscalía General a participar de la encuesta https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe-rA_yK1sMdHUY8qUz6QkDxEpVTRqblslcsfvfBHEnc1nPw/viewform?usp=sf_link sobre la cual se obtuvieron 66 encuestas completadas, análisis que se presenta en el acápite VI, numeral 4.5.

Ilustración 13 Composición Taller No. 5



Fuente: Talleres participativos, 2022



Descripción: Ejecución del Taller No. 5

Responsables: Dirección Nacional de Planificación / Escuela de Prospectiva IAEN

CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA

2.1. MAPEO DE ACTORES

El éxito de alcanzar el futuro deseado depende en gran medida del grado de apropiación de todos los actores de la sociedad pero principalmente de aquellos que tiene mayor grado de influencia en el sistema nacional y que pueden lograr que se produzcan las transformaciones acordadas de manera colectiva.”
(Medina Vásquez et al., 2014).

Para la construcción del mapeo de actores, conforme lo establece la “Guía metodológica de formulación de ejercicios nacionales para el largo plazo”, se solicitó a la, Fiscalía General del Estado, Defensoría Pública, Corte Nacional de Justicia, Federación Ecuatoriana de Notarios, Direcciones Nacionales y Provinciales del Consejo de la Judicatura, determinen todos los actores internos y externos cuya participación sea trascendental en cada una de las fases de la construcción de la Planificación Estratégica Prospectiva, categorizados en los siguientes niveles

- Recomendación de la participación de expertos y tomadores de decisión
- Recomendación de participación ciudadana y gran debate social
- Recomendación de la participación de pocos tomadores de decisión, grupo de expertos, participación ciudadana y gran debate social

Utilizando los criterios de categorización se identificaron los actores de acuerdo a los niveles establecidos en la guía metodológica, adicionalmente para efectos de sistematización en ciertos casos se agruparon a los actores

de acuerdo al rol general que cumplen, totalizando 99 actores, mismos que participaron por cada categoría conforme el siguiente detalle:

Tabla 2 Participación de actores

Nivel de Participación	Diagnóstico Estratégico	Selección de temas estratégicos / prioritarios	Visión	Acciones Estratégicas	Mecanismos de implementación	Escenarios y Modelo Territorial de largo plazo	Seguimiento y Evaluación
Gran debate social		16	16	16	16		
Grupo de expertos	51	51		51	51	51	51
Participación Ciudadana		2	2	2	2		
Tomadores de decisión	30	30		30	30		
Total	81	99	18	99	99	51	51

Fuente y Elaboración: Dirección Nacional de Planificación

En la primera categoría, “POCOS TOMADORES DE DECISIÓN” se agruparon 30 actores que participaron en las etapas de selección de temas estratégicos o prioritarios (variables estratégicas), acciones estratégicas y mecanismos de implementación (Véase Anexo 1).

La categoría “GRUPO DE EXPERTOS” cuenta con el mayor número de participantes con 51 actores, siendo el grupo más representativo dentro de este ejercicio y que forman parte de las etapas diagnóstico, selección de temas estratégicos o prioritarios (variables estratégicas), acciones estratégicas, escenario-modelo territorial de largo plazo, mecanismos de implementación y seguimiento-evaluación (Véase Anexo 1).

En el grupo de “PARTICIPACIÓN CIUDADANA” se identificaron apenas 2 actores siendo el de menor número pero que son parte de las etapas selección de temas estratégicos o prioritarios (variables estratégicas), acciones estratégicas, construcción de la visión de futuro del país y

mecanismos de implementación. Finalmente, en la categoría “GRAN DEBATE SOCIAL” se cuenta con 16 actores para la participación en las etapas de selección de temas estratégicos o prioritarios (variables estratégicas), acciones estratégicas, construcción de la visión de futuro del país y mecanismos de implementación (Véase Anexo 1).

2.2. ANÁLISIS MEGA TENDENCIAS, FACTORES DE CAMBIO, VARIABLES Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS¹⁴

Para la definición de los factores de cambio, variables y priorización de variables estratégicas, se contó con la cooperación de manera presencial y virtual de más de 500 personas, quienes a través de diversas herramientas colaborativas han aportado con su experiencia, experticia y conocimientos para la construcción de un proceso que ejemplifica el potencial de la inteligencia colectiva para el diseño de los futuros, alineados a las líneas de acción estratégicas de la Función Judicial: Lucha Contra la Corrupción, Fortalecimiento institucional, Independencia Judicial (interna y externa) y Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres.

¹⁴ Informe de la construcción de cuatro escenarios base: apuesta, pesimista, tendencial y cisne negro., Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)

2.2.1. Lucha Contra la Corrupción

La corrupción, desde la perspectiva de Tanzi (1995), es el incumplimiento intencionado del principio de imparcialidad para obtener un beneficio personal o para personas relacionadas. En el ámbito institucional, según el Banco Mundial, la corrupción deslegitima a los gobiernos, por lo que la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el 9 de diciembre como día Internacional de lucha contra la Corrupción para generar conciencia en la población sobre sus externalidades negativas.

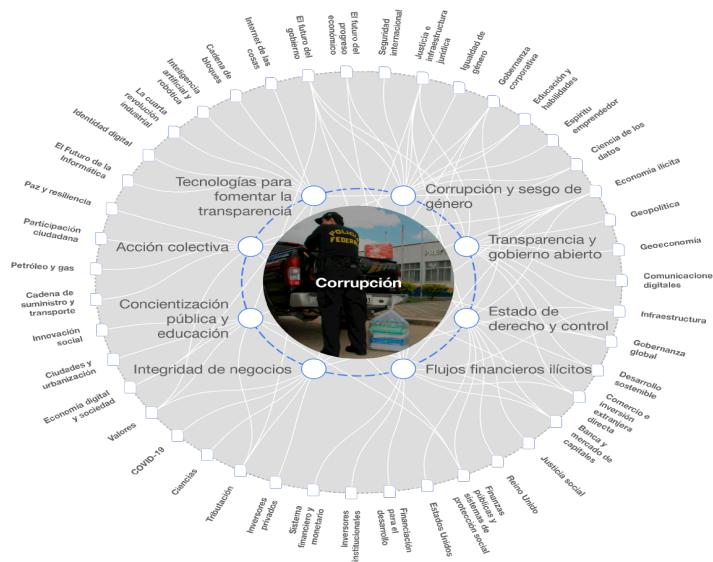
En la escala nacional, la corrupción impacta en la gobernanza y en la confianza pública, por lo que se requiere promover la necesidad urgente de políticas y leyes eficaces contra la corrupción. Sin embargo, Hira (2014) critica la ineficacia en el combate de la corrupción, tanto desde las políticas de Estado centralistas como desde los esfuerzos de los multilaterales y de organismos internacionales. Frente a este panorama, el “Gobierno Abierto” como estrategia promueve la consecución de procesos transparentes, responsables y participativos en todos los niveles y funciones del Estado.

La “Lucha Contra la Corrupción” constituye una temática compleja que requiere una discusión prolongada debido a la amplitud de puntos de vista y debates entre los distintos actores.

2.2.1.1. Megatendencias

Como se muestra en la ilustración 14, el debate contempla: Corrupción y sesgo de género, Transparencia y gobierno abierto, Estado de derecho y control, flujos financieros ilícitos, integridad de negocios, concientización pública y educación y Tecnologías para fomentar la transparencia. Las principales megatendencias se encuentra detalladas en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.3.**

Ilustración 14 Radar de megatendencias - Línea de acción Lucha contra la corrupción



Licensed for professional use.
© 2022 World Economic Forum

Fuente: Foro Económico Mundial 2022

Tabla 3 Megatendencias - Línea de acción Lucha contra la corrupción

Megatendencia	Descripción
Corrupción y sesgo de género	La corrupción afecta a hombres y mujeres de manera diferente. Se ha demostrado que las mujeres, y especialmente las mujeres de bajos ingresos, son las más afectadas por la corrupción. Esto impide su capacidad para tomar decisiones sobre quiénes quieren ser y qué quieren hacer de formas relativamente severas. También hay evidencia de una relación causal entre las tasas más altas de mortalidad femenina durante el parto y la corrupción.
Transparencia y gobierno abierto	El aumento de la transparencia a menudo debe realizarse en conjunto con una mayor participación ciudadana. La transparencia es esencial para que los gobiernos se hagan responsables. Pero está surgiendo un nuevo consenso de que la transparencia por sí sola no es suficiente; si no existen consideraciones contextuales cuidadosas, puede generar resultados imprevistos.
Estado de derecho y control	Un poder judicial eficaz e independiente puede reforzar la solidez económica del país. Un sistema jurídico eficaz, imparcial y eficiente es la base que necesitan los esfuerzos de frenar la corrupción. Por ejemplo, exigir que los funcionarios que aceptan sobornos cumplan las leyes tiene el efecto instantáneo de eliminar un impuesto oculto que pagan los ciudadanos al buscar asistencia médica básica o las empresas que buscan documentación sencilla.
Flujos financieros ilícitos	El flujo oculto de fondos a través de las fronteras es un problema que exige una acción conjunta. Los flujos financieros ilícitos (FFI) están bajo el centro de atención debido a la publicación de los Panama Papers (documentos confidenciales que detallaban el dudoso establecimiento de paraísos fiscales) en el 2016 y los Paradise Papers (un esfuerzo relacionado con detallar inversiones en paraísos fiscales) en el 2017.
Integridad de negocios	Las empresas tienen mucho que ganar fomentando la integridad desde la base. Casos recientes de empresas que funcionan sin integridad han demostrado que resulta extremadamente costoso, y se han arraigado tanto en la percepción colectiva que la simple mención de estas empresas evocará imágenes desfavorables en los años venideros.
Concientización pública y educación	Una población más informada puede reducir la corrupción. La concientización pública sobre la magnitud, la naturaleza y el impacto de la corrupción es crucial para generar la voluntad política necesaria para resolver el problema. Sin embargo, a menudo, cuando se trata de la corrupción, el contexto de la información está abarrotado y es conflictivo.

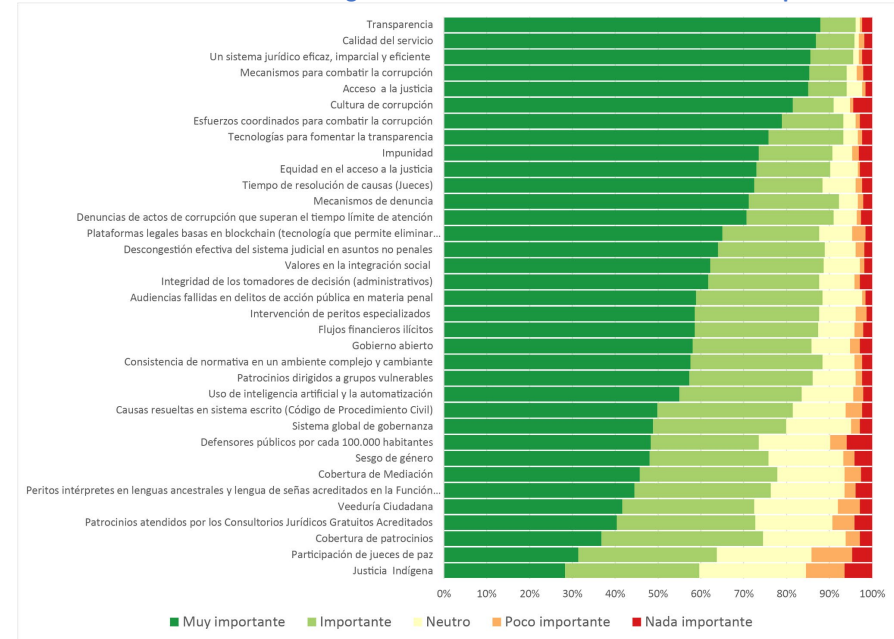
Megatendencia	Descripción
Tecnologías para fomentar la transparencia	La innovación tecnológica y la conectividad digital son medios demostrados para combatir la corrupción. Las soluciones tecnológicas innovadoras pueden reforzar los esfuerzos y las políticas anticorrupción, permitiendo la transparencia cuando se trata de procesos de toma de decisiones, flujos financieros y registros de propiedad.

Fuente: Foro Económico Mundial, 2022

2.2.1.2. Factores de cambio

Tal como se observa en la Ilustración **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.15**, el mosaico de colores representa las distintas respuestas obtenidas tanto por parte de expertos como de actores vinculados a la Función Judicial. Se observa que los principales factores de cambio se encuentran principalmente relacionados con discusiones ligadas a la calidad del servicio, la transparencia, la denuncia ágil de actos de corrupción, la cultura de la corrupción y la equidad en el acceso a la justicia. A su vez, existen factores de alta importancia relacionados con una discusión operativa y tecnológica, como, por ejemplo, el uso de tecnologías para el fomento a la transparencia o el uso de plataformas legales basadas en Blockchain.

Ilustración 15 Ábaco de Regnier - Línea de acción Lucha contra la corrupción



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2022

Por otro lado, los factores de cambio con baja priorización hacen alusión a los mecanismos alternativos de acceso a la justicia, tales como, la justicia indígena, los jueces de paz, y la cobertura de mediación, entre otros. Este análisis podría sugerir una debilidad en la confianza relacionada con la capacidad de estos mecanismos en su resolución de causas ligadas a problemáticas de corrupción.

Una vez realizada la revisión de factores para el caso específico de la “Lucha Contra la Corrupción” se consideraron 35 factores de cambio mediante una

selección estratégica para combinarlos junto con los demás factores identificados por los expertos en el taller de sensibilización.

El comportamiento de los factores de cambio se evidencia gracias a su localización en un plano (ver ilustración 16) en el que:

- Los factores que están hacia la derecha tienden a ser consideradas como amenazas
- Los factores que están hacia la izquierda tienden a ser considerados como oportunidades, a tener altos niveles de importancia y mayores niveles de gobernabilidad y certeza.
- Los factores que están hacia arriba tienden a ser localizados en el corto plazo.
- Los factores que están hacia abajo y a la izquierda tienden a ser localizados en el largo plazo
- Los factores que están en el medio y hacia abajo tienden a ser localizados en el mediano plazo

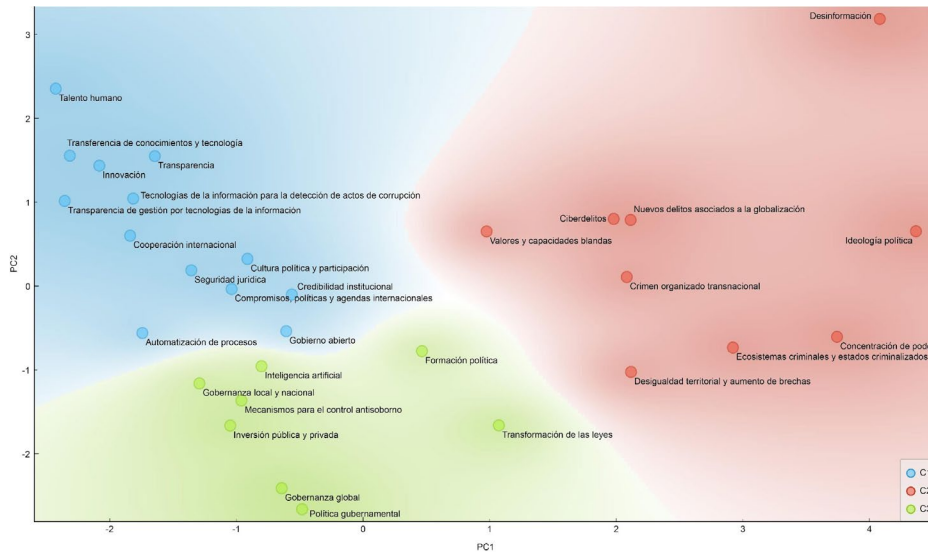
En el análisis se establecen tres clusters o agrupaciones relativamente homogéneas que se pueden visualizar a través del uso de diversos colores. Se mencionan a continuación las principales características de cada uno de ellos:

- C1 (azul): se trata de factores considerados como oportunidades con impactos que son identificados tanto en el corto como en el mediano plazo.

- C2 (rojo): se trata de factores considerados esencialmente como amenazas que tendrán impactos sobre todo en el corto y mediano plazo.
- C3 (verde): se trata de factores considerados mayoritariamente como oportunidades con efectos en el mediano y largo plazo.

En este caso, los factores más cercanos del punto central del plano evidencian una mayor desviación en alguno de los caracterizadores, es decir, una indefinición o débil apego de algunas de las características previamente mencionadas. Tal es el caso, por ejemplo, de la Formación política, o la Transformación de leyes, las cuales se encuentran alejadas de una definición temporal y si bien, son identificadas como oportunidades, sus posiciones no son lejanas al cluster de las amenazas debido a su probable capacidad de incidir en los niveles de compromisos políticos en la Función Judicial. En esta misma situación se ubican los valores y capacidades blandas que son vistos como una amenaza en un posible mediano plazo; sin embargo, a corto plazo podrían constituir una oportunidad para el combate y lucha contra la corrupción.

Ilustración 16 Plano de comportamiento de factores de cambio - Línea de acción Lucha contra la corrupción



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

2.2.1.3. Variables

Una vez seleccionados los factores de cambio se procedió a transformarlos en variables específicas con su respectiva descripción. En la siguiente tabla se sintetizan los 35 factores de cambio transformados en variables para la continuidad del ejercicio.

Tabla 4 Factores de cambio y variables - Línea de acción Lucha contra la corrupción

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
1	Cultura de corrupción	Cultura de corrupción	Percepción del abuso del poder encomendado para beneficio propio (incluye: sobornos, estafas, conflictos de intereses, desfalcos)
2	Alcance en la Intervención de peritos especializados	Cobertura territorial de peritos especializados	Cobertura territorial de servicios de especialidades periciales
3	Cobertura de Mediación	Mecanismos alternativos de solución de Conflictos	Los Mecanismos alternativos de solución de conflictos son canales para la descongestión del sistema judicial
4	Calidad del Servicio de justicia	Calidad del servicio de justicia	La calidad del servicio de justicia se mide por percepción del usuario
5	Nivel de Transparencia	Transparencia	Transparencia vista como causa y fin de la ética judicial. Pretende el acceso a información abierta en toda la gestión de la Función Judicial.
6	Acceso a la Justicia	Equidad en el acceso al servicio de justicia	Acceso de todos/as de manera equitativa a beneficios de la justicia y asesoramiento legal y judicial
7	Fortalecimiento institucional para lucha contra la corrupción	Mecanismos institucionales para combatir la corrupción	Acciones estratégicas institucionales para mejorar en la lucha a la corrupción
8	Mecanismos de denuncia "ágiles"	Recepción ágil de denuncias de actos de corrupción	Facilidad en someter una denuncia de acto de corrupción en un plazo de tiempo corto
9	Pendencia	Nivel de pendencia	Acciones estratégicas para reducir el periodo de tiempo en la resolución de causas y asuntos pendientes.
10	Espacios de control social sobre resultados de procesos judiciales	Veeduría Ciudadana	Facilidad en conseguir de manera digital resultados de procesos en el sector justicia por parte de la sociedad civil.

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
11	Alcance de los Defensores públicos por cada 100.000 habitantes	Disponibilidad de defensores públicos	Defensores Públicos por cada 100 mil habitantes
12	Celeridad	Celeridad	Celeridad de causas resueltas en sistema escrito.
13	Audiencias fallidas en delitos de acción pública en materia penal	Fortalecimiento de capacidades institucionales para afrontar delitos públicos en materia penal.	Fortalecimiento de capacidades institucionales para dar respuesta a delitos públicos en materia penal
14	Nivel de eficacia.	Eficacia en la resolución de causas	Capacidad de lograr la resolución de causas en el sistema escrito
15	Tiempo límite de atención para denuncias de actos de corrupción	Eficiencia en la atención para denuncias de actos de corrupción	Eficiencia en el intervalo de tiempo para atender la denuncia de actos de corrupción
16	Patrocinios atendidos por los Consultorios Jurídicos Gratuitos Acreditados	Consultorios Jurídicos Gratuitos Acreditados	Disponibilidad de consultorio jurídicos gratuitos acreditados para dar patrocinio
17	Patrocinios dirigidos a grupos vulnerables	Patrocinio a grupos vulnerables	Facilitar a los grupos vulnerables acceso al sistema judicial
18	Peritos intérpretes en lenguas ancestrales y lengua de señas acreditados en la Función Judicial a nivel nacional	Peritos en lenguas nativas	Disponibilidad de intérpretes de lenguas ancestrales y lenguas de señas acreditados
19	Nivel de descongestión efectiva del sistema judicial en asuntos no penales	Descongestión efectiva en asuntos no penales	Disminuir la aglomeración o acumulación de cusas en asuntos no penales

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
20	Implementación de esfuerzos coordinados interinstitucionalidad para combatir a la corrupción	Interoperabilidad para combatir a la corrupción	La capacidad de intercambiar información y utilizar la información intersectorialmente
21	Lucha Impunidad	Mecanismos de lucha contra la Impunidad en actos de corrupción	Mecanismos de las entidades de control del Estado para evitar la sanción ante hechos de corrupción
22	Un Sistema jurídico eficaz, imparcial y eficiente	Eficacia, imparcialidad e eficiencia del sistema jurídico	Eficacia, imparcialidad e eficiencia del sistema jurídico
23	Flujos financieros ilícitos	Flujos financieros ilícitos	Capital que cruza las fronteras en forma oculta. El dinero se puede enviar al extranjero debido a que la forma en que se ganó infringe las normas sociales en un país en particular
24	Tecnologías legales para transparencia, automatización de procesos que incluyen inteligencia artificial para la lucha contra corrupción	Tecnologías para fomentar la transparencia	Las soluciones tecnológicas innovadoras permiten reforzar los esfuerzos y las políticas anticorrupción, permitiendo la transparencia cuando se trata de procesos de toma de decisiones, flujos financieros y registros de propiedad. El uso de la tecnología para proporcionar los componentes de una infraestructura jurídica, incluidos el análisis, la reglamentación y la adjudicación, está creciendo, y puede que crezca aún más rápidamente en el futuro, a medida que los límites reglamentarios en tecnología legal se vuelvan menos estrictos
25	Gobierno abierto	Gobierno Abierto	Promueve una mayor participación ciudadana en los asuntos públicos y que los gobiernos sean más transparentes,

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
			sensibles, responsables y eficaces; y, una administración pública más cercana a las personas
26	Plataformas legales basadas en Blockchain	Plataformas legales basadas en Blockchain	Las plataformas Blockchain favorecen la eliminación de intermediarios en el proceso y un almacenamiento de la información de manera segura
27	Reglamentación gubernamental en ambientes de incertidumbre	Transformación de leyes mediante consistencia de normativa en un ambiente complejo y cambiante	Normativas difíciles de interpretar que generan conflictos
28	Valores en la integración social	Valores en la integración social	Los valores son la base de las opiniones personales y colectivas sobre lo que es importante en la vida, influenciados por la cultura, la religión y las leyes para la integración social de los individuos. Uno de los valores fundamentales a nivel institucional es la confianza interna y externa.
29	Gobernanza global	Gobernanza global	La gobernanza global es un medio para controlar los problemas públicos que atraviesan las naciones. Existe una gran variedad de actores públicos y privados que participan en la gobernanza.
30	Política gubernamental anticorrupción	Política gubernamental anticorrupción	Acciones que un gobierno emprende para resolver los problemas de corrupción
31	Seguridad jurídica	Seguridad jurídica	Procedimiento legal realizados según lo establecido en el marco jurídico para la lucha contra la corrupción, transparente y eficiente

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
32	Cultura política y participación	Cultura política y participación	Conocimiento de los procesos jurídicos para la resolución de conflictos por parte de la sociedad civil.
33	Credibilidad institucional	Credibilidad institucional	Confianza en la justicia por parte de funcionarios y ciudadanía
34	Ecosistemas criminales y estados criminalizados	Ecosistemas criminales y estados criminalizados	Territorio con presencia de distintos tipos de mafias y funcionarios de estado como parte de redes y estructuras criminales
35	Formación y capacitación del talento Humano	Formación y capacitación del talento Humano	La formación y capacitación del talento humano consiste en un incremento de las capacidades de los/las funcionarios públicos para el mejoramiento de su rendimiento, eficacia y productividad.

Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

2.2.1.4. Variables estratégicas

La aplicación MICMAC genera como resultado la ilustración 16. A partir del análisis de esta gráfica notamos que las 35 variables de entrada, se dividen en 9 variables ubicadas en la zona de poder, 14 variables en la zona estratégica, 6 variables en la zona autónoma y 6 variables en la zona de salida.

Las variables en la zona de poder están ubicadas en el cuadrante superior izquierdo, e influyen fuertemente sobre todo el sistema. Variables tales como, los ecosistemas criminales, la cultura política y participación, el gobierno abierto y la gobernanza global, constituyen fuerzas motoras de

todo el sistema, convirtiéndose en condicionantes indispensables para generar impactos positivos en la lucha contra la corrupción.

Enseguida, las variables estratégicas (con altos niveles de influencia y dependencia) están ubicadas en el cuadrante superior derecho. Se trata de las variables que deben orientar acciones capaces de incidir en la lucha contra la corrupción en la Función Judicial en el mediano y largo plazo. Estas variables se enlistan a continuación:

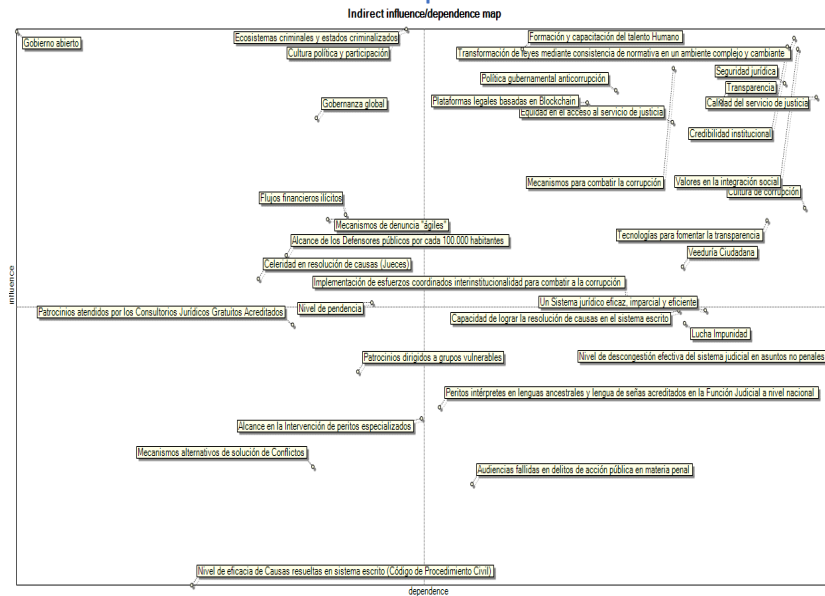
- La transformación de leyes
- Formación y capacitación del talento humano
- Credibilidad institucional
- Valores en la integración social
- Equidad en el acceso al servicio de justicia
- Mecanismos institucionales para combatir la corrupción
- Calidad del servicio de justicia
- Transparencia
- Seguridad jurídica
- Política gubernamental anticorrupción
- Plataformas legales basadas en Blockchain
- Tecnologías para fomentar la transparencia
- Cultura de corrupción
- Veeduría ciudadana

Las variables autónomas o de inercia del sistema, están ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo y tienen bajos niveles de influencia y dependencia, por lo que pueden ser descartadas del ejercicio. En este sentido, los patrocinios atendidos por consultorios jurídicos gratuitos,

patrocinios dirigidos a grupos vulnerables, al igual que la cobertura de mediación, constituyen variables que, según los expertos, no contribuyen a los procesos de lucha contra la corrupción y sobre las cuales no se puede tener acción de maniobra.

Finalmente, las variables de salida, están ubicadas en el cuadrante inferior derecho y pese a tener elevados niveles de dependencia, poseen bajos niveles de influencia. Cabe recalcar que estas variables son el resultado de la influencia de las acciones de las variables estratégicas. Es el caso de variables tales como, la lucha contra la impunidad, un sistema jurídico eficaz, imparcial y eficiente, el nivel de descongestión efectiva del sistema judicial en asuntos no penales y las audiencias fallidas en delitos de acción pública en materia penal.

Ilustración 17 Plano de influencias y dependencias - Línea de acción Lucha contra la corrupción



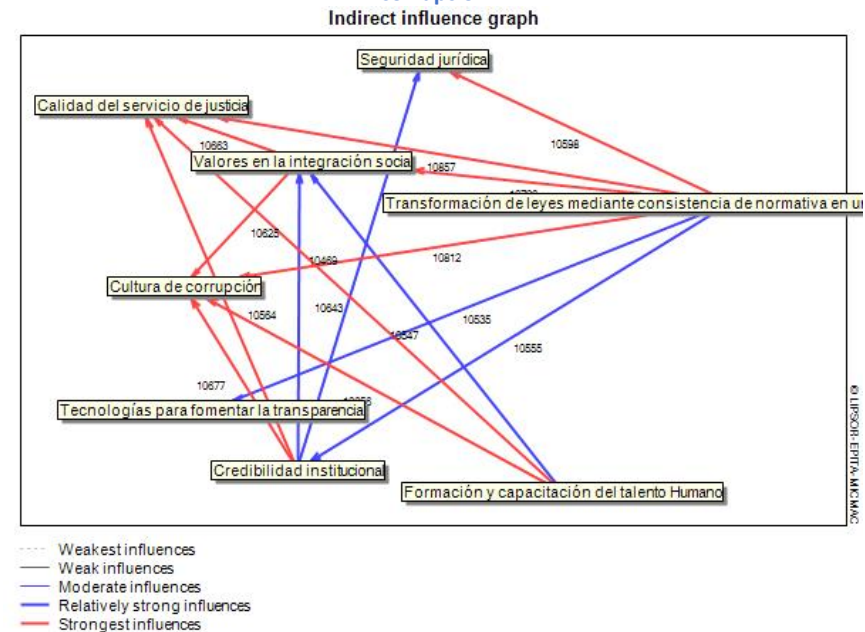
Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales en software MICMAC

A partir de un análisis de las relaciones indirectas posibles entre las variables, podemos observar en la ilustración 17, que las relaciones son fuertes (conectores rojos) y relativamente fuertes (conectores azules) entre las variables estratégicas.

Desde la gráfica se evidencia que, variables como “la transformación de leyes”, “la formación y capacitación del talento humano” o “la credibilidad institucional” son altamente influyentes sobre las demás variables estratégicas, lo que se evidencia al visualizar que los conectores parten

desde estas variables. Del lado contrario, variables como “la calidad del servicio de justicia”, “la cultura de corrupción” o “la seguridad jurídica” son altamente dependientes de las variables influyentes ya señaladas, lo cual se evidencia al observar que los conectores se dirigen hacia estas variables (dirección de flechas).

Ilustración 18 Diagrama de red de influencia indirectas - Línea de acción Lucha contra la corrupción



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales en software MICMAC

Cabe recalcar que, las variables estratégicas constituyen la base e insumo fundamental para poder continuar con la fase de construcción de

Tabla 5 Megatendencias - Línea de acción Lucha contra la corrupción.

Megatendencias	Descripción
Plataformas legales basadas en cadenas de bloques	<p>La cadena de bloques ofrece alternativas a los sistemas convencionales de identificación, verificación, contratación y adjudicación.</p> <p>Es probable que la tecnología de cadena de bloques emerja como una plataforma jurídica fundamental, ya que ofrecerá un mecanismo confiable y distribuido para verificar información como la propiedad de un activo o la exactitud de una reclamación. Muchas plataformas legales de cadena de bloques requerirán una supervisión sólida proporcionada por el Gobierno, aunque es probable que desempeñen una función en el cambio de la dependencia exclusiva en los sistemas basados en el Gobierno para las leyes y las regulaciones. La llamada contratación inteligente ya se utiliza como un mecanismo para ejecutar operaciones financieras de manera automática</p>
Sistemas legales y regulatorios privados	<p>El creciente protagonismo del sector privado en la ley y regulación debe venir acompañado de una mayor responsabilidad</p> <p>Las organizaciones privadas han influido mucho en el entorno jurídico y normativo; las fuerzas de seguridad y las prisiones privadas han sido parte del panorama de seguridad en EE. UU. Durante décadas. El papel de las organizaciones privadas está creciendo y seguirá creciendo a medida que los Gobiernos sigan teniendo problemas para mantener el ritmo de la innovación en tecnología, los modelos de negocios globales y las poblaciones cada vez más diversas.</p>
Desafíos para las instituciones de gobierno	<p>El creciente protagonismo del sector privado en la ley y regulación debe venir acompañado de una mayor responsabilidad</p> <p>Las organizaciones privadas han influido mucho en el entorno jurídico y normativo; las fuerzas de seguridad y las prisiones privadas han sido parte del panorama de seguridad en EE. UU. Durante décadas.</p> <p>El papel de las organizaciones privadas está creciendo y seguirá creciendo a medida que los Gobiernos sigan teniendo problemas para mantener el ritmo de la innovación en tecnología, los modelos de negocios globales y las poblaciones cada vez más diversas.</p> <p>La economía mundial industrializada fue construida sobre una plataforma de instituciones jerárquicas: cuerpos legislativos, agencias reguladoras, tribunales y organismos internacionales como las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio. Estos aumentaron su sofisticación y alcance a lo largo del siglo XX. Aun así, en los países en vías de desarrollo, a</p>

Megatendencias	Descripción
	<p>menudo tienen dificultades para ofrecer los mismos beneficios que se obtienen en entornos jurídicos más avanzados, frecuentemente debido a la corrupción y los recursos limitados. Una gobernanza débil es ampliamente reconocida como un factor crítico en el fracaso del desarrollo económico.</p>
Complejidad regulatoria	<p>El cumplimiento de la normativa es cada vez más complejo y está plagado de estándares inconsistentes.</p> <p>La complejidad regulatoria que entorpece el rendimiento es impulsada por la complejidad económica y social; los nuevos productos y servicios, y las nuevas formas de hacer negocios, desafían los regímenes regulatorios existentes. Otras áreas en las que hay regulaciones nuevas y cambiantes son los motores de búsqueda, los automóviles automáticos, los drones y las monedas digitales. Nuestras habilidades para acceder a grandes conjuntos de datos y realizar un seguimiento más detallado del comportamiento, necesitan una regulación más enfocada y una mayor transparencia.</p>
Acceso a la ley y la justicia	<p>Miles de millones de personas carecen de acceso a servicios y protecciones legales, lo que socava la estabilidad y el crecimiento económico.</p> <p>Más de la mitad de las personas en el mundo carecen de un acceso razonable a la información, la asistencia y las instituciones jurídicas. Las Naciones Unidas estimaron que 4000 millones de personas empobrecidas viven sin un medio razonable para proteger sus derechos a la propiedad, los ingresos, la seguridad y los servicios gubernamentales. Esto representa un fracaso de la infraestructura legal, y es una crisis; la gente está siendo despojada de su dignidad, su seguridad y su parte justa de los beneficios sociales. La crisis limita el desarrollo económico, porque, sin un acceso seguro a la infraestructura jurídica, las economías no pueden crecer.</p>
Tecnología legal	<p>La inteligencia artificial y la automatización se están utilizando, cada vez están más en el análisis, los procedimientos y los servicios jurídicos.</p> <p>El uso de la tecnología para proporcionar los componentes de una infraestructura jurídica, incluidos el análisis, la reglamentación y la adjudicación, está creciendo, y puede que crezca aún más rápidamente en el futuro, a medida que los límites reglamentarios en tecnología legal se vuelvan menos estrictos. Esta tecnología tiene el potencial para hacer frente a la falta de acceso a la justicia, tanto en países ricos como pobres, y ya está siendo empleada para entregar información jurídica básica. Aunque durante</p>

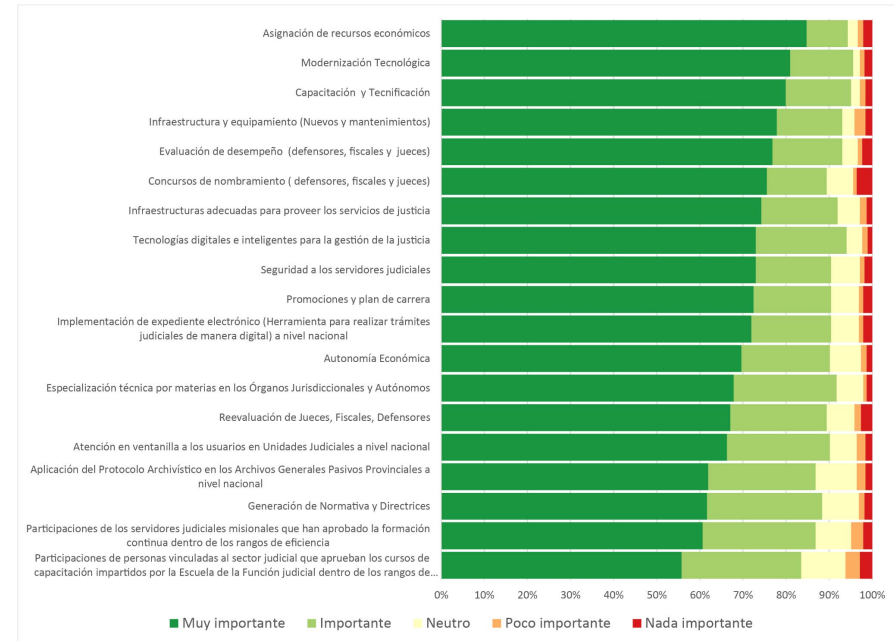
Megatendencias	Descripción
	décadas se han empleado costosas tecnologías de investigación jurídica, el costo del acceso a la información jurídica está disminuyendo.

Fuente: Foro Económico Mundial, 2022

2.2.2.2. Factores de cambio

En la ilustración 20, se observa que los principales factores de cambio se encuentran relacionados con la asignación de recursos económicos, modernización de infraestructura e incorporación de infraestructura tecnológica, así como la capacitación la cual se vincula con el recurso humano (plan de carrera, evaluación de desempeño).

Ilustración 20 Ábaco de Regnier - Línea de acción Fortalecimiento institucional



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

Se consideraron 25 factores de cambio mediante una selección estratégica para combinarlos junto con los demás factores identificados por los expertos en el taller de sensibilización.

Por otro lado, el comportamiento de los factores identificados y calificados, se evidencian en la ilustración 21, en el que se evidencia:

- Los factores de cambio que están hacia la derecha tienden a ser considerados como amenazas como *narcotráfico, amenazas naturales, crimen organizado y guerras*
- Los factores que están hacia la izquierda tienden a ser consideradas como oportunidades como *tratados de paz, participación ciudadana, cooperación internacional*
- Los factores que están hacia arriba tienden a ser localizados en el corto plazo y a tener bajos niveles de importancia como *inestabilidad institucional*
- Los factores que están hacia abajo y a la derecha tienden a ser localizados en el mediano plazo como *brechas de inequidad, corrupción*
- Las variables que están a la izquierda, tienden a tener mayores niveles de gobernabilidad y certeza como *comunicación estratégica, credibilidad institucional*

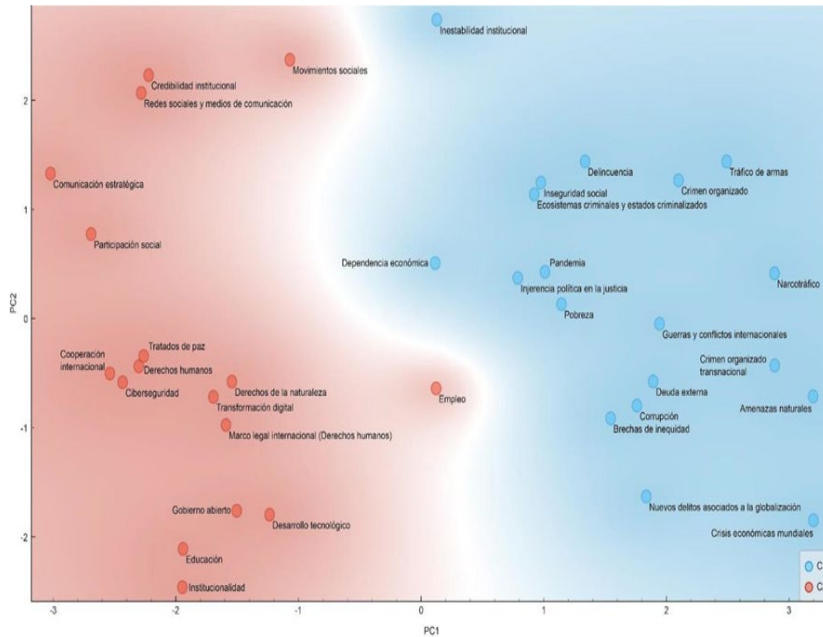
El comportamiento de los factores frente a los diversos caracterizadores permite establecer la conformación de dos clústeres o agrupaciones relativamente homogéneas que se pueden visualizar a través del uso de diversos colores. Se mencionan a continuación las principales características de cada uno de ellos:

- C1 (azul): se trata de variables consideradas esencialmente como amenazas que tendrán impactos sobre todo en el corto y mediano plazo.
- C2 (rojo): se trata de variables consideradas esencialmente como oportunidades con impactos a largo plazo.

Considerando que el largo plazo tiene incidencia y gobernabilidad de los actores sociales, factores como comunicación estratégica, participación social, derechos humanos, cooperación internacional se establecen como los factores críticos externos a los que es importante monitorear, siendo oportunidades para el sistema.

El caso contrario corresponde al narcotráfico, inestabilidad institucional, brechas de inequidad son vistas como una amenaza, especialmente en el corto y mediano plazo, lo que conlleva a tener impactos directos en el sistema y requiere acciones urgentes de neutralización.

Ilustración 21 Plano de comportamiento de factores de cambio - Línea de acción Fortalecimiento institucional



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

2.2.2.3. Variables

Una vez seleccionados los factores de cambio se procedió a transformarlos en variables específicas con su respectiva descripción. En la siguiente tabla se sintetizan los 25 factores de cambio transformados en variables para la continuidad del ejercicio.

Tabla 6 Factores de cambio y variables - Línea de acción Fortalecimiento institucional

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
1	Capacitación y Tecnificación	Capacitación y Tecnificación	Actualizar los planes de educación continua en áreas de conocimiento específico para los servidores y actores vinculados con el sistema judicial
2	Infraestructura y equipamiento (Nuevos y mantenimientos)	Infraestructura y Equipamiento	Adquirir plataformas digitales, equipos con tecnología de vanguardia para la gestión documental
3	Asignación de recursos económicos	Asignación de presupuesto	Corresponde a los recursos de origen público en gasto corriente e inversión asignados para la operatividad de la Función Judicial.
4	Evaluación de desempeño	Desempeño profesional	Evaluar constantemente a todos los funcionarios de la Función Judicial con el fin de identificar fortalezas y debilidades, y organizar cursos de capacitación
5	Concursos de nombramientos	Concursos de nombramientos	Planificar y coordinar concursos de nombramiento a nuevos funcionarios con su presupuesto respectivo
6	Promociones y plan de carrera	Promoción y Plan de Carrera	Diseñar plan de trabajo y escala de ascensos
7	Seguridad Judicial	Seguridad Judicial	Fortalecer los mecanismos de aplicación de la Constitución, los instrumentos internacionales de derechos humanos, los instrumentos internacionales ratificados por el Estado y las leyes y demás normas jurídicas.
8	Especialización técnica por materias en los Órganos Jurisdiccionales y Autónomos	Especialización técnica en los órganos Jurisdiccionales y Autónomos	Fomentar la diversidad de ámbitos en los que debe actuar la Función Judicial mediante la capacitación especializada en cada uno de ellos
9	Autonomía Económica	Autonomía económica	Un Sistema de Justicia autónomo económicamente.

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
10	Aplicación del Protocolo Archivístico en los Archivos a nivel nacional	Protocolo Archivístico en los Archivos a nivel nacional	Aplicar los protocolos según el Código Orgánico del Sistema Judicial
11	Tecnologías para la gestión del servicio de justicia	Tecnologías legales y automatización de procesos que incluyen inteligencia artificial para la gestión de la justicia	Implementar las soluciones tecnológicas innovadoras para reforzar los esfuerzos y las políticas anticorrupción, permitiendo la transparencia. El uso de la tecnología para proporcionar los componentes de una infraestructura jurídica, incluidos el análisis, la reglamentación y la adjudicación
12	Institucionalidad	Confianza en las instituciones del sistema judicial	Motivar a la confianza, la cual refiere a la esperanza que tienen las personas a que las leyes y las organizaciones funcionen adecuadamente. Una mayor confianza de los ciudadanos en las instituciones, facilitan la cohesión social, la estabilidad política y la credibilidad gubernamental
13	Formación y capacitación del talento Humano	Formación y capacitación del talento Humano	Fomentar la capacitación y desarrollo del talento humano, incrementando sus capacidades de los/las funcionarios públicos para el mejoramiento de su rendimiento, eficacia y productividad
14	Gobierno Abierto	Gobierno abierto	Promover una mayor participación ciudadana en los asuntos públicos, donde los gobiernos sean más transparentes, sensibles, responsables y eficaces; y, una administración pública más cercana a las personas
15	Crisis económicas mundiales	Crisis Económicas Mundiales	Crecimiento desacelerado de la economía con un impacto negativo en el PIB de los países.

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
16	Nuevos delitos asociados a la globalización	Delitos asociados de la Globalización	Indagar sobre Delincuencia Organizada Transnacional y sus manifestaciones en el Ecuador.
17	Desarrollo tecnológico	Desarrollo Tecnológico	Adquirir un ecosistema tecnológico para la creación de plataformas digitales que faciliten el trabajo de los funcionarios y permita el acceso a la ciudadanía.
18	Corrupción	Percepción de corrupción	Percepción del abuso del poder encomendado para beneficio propio (incluye: sobornos, estafas, conflictos de intereses, desfalcos)
19	Inequidad	Inequidad	La desigualdad de los ingresos en una escala de 0 (todos tienen los mismos ingresos) a 100 (todos los ingresos son para una sola persona)
20	Ecosistemas criminales y estados criminalizados	Ecosistemas criminales y estados criminalizados	Territorio con presencia de distintos tipos de mafias y funcionarios de estado como parte de redes y estructuras criminales
21	Ciberseguridad	Ciberseguridad	Vigilancia tecnológica encaminada a la seguridad para identificar amenazas, riesgos y vulnerabilidades que afecten al sistema cibernético del país
22	Seguridad Global	Seguridad Global	Estudios de conflictos globales que involucren a actores estatales y no estatales con el fin de brindar soluciones que protejan la integridad del ser humano
23	Justicia de Paz	Justicia de paz	Prevención y resolución de conflictos que velen por la integridad del ser humano
24	Casación	Tiempos administrativos para los procesos de casación	Tiempos administrativos para los procesos de casación.
25	Resolución	Tiempos administrativos	Tiempos administrativos para los procesos de resolución.

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
		para los procesos de resolución de causas	

Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

2.2.2.4. Variables estratégicas

De la aplicación del MICMAC para la determinación del análisis estructural, se evidencia en la ilustración 22, una clasificación del sistema donde las 25 variables de entrada, se clasifican 2 variables en la zona de poder, 8 variables en la zona estratégica, 9 variables en la zona autónoma y 6 variables en la zona de salida.

Considerando que las variables en la zona de poder están ubicadas en el cuadrante superior izquierdo, e influyen fuertemente sobre todo el sistema, se observa que la Inversión Pública y el Gobierno Abierto son las fuerzas motoras de todo el sistema, convirtiéndose en condicionantes indispensables sobre alcanzar transformación en la Función Judicial.

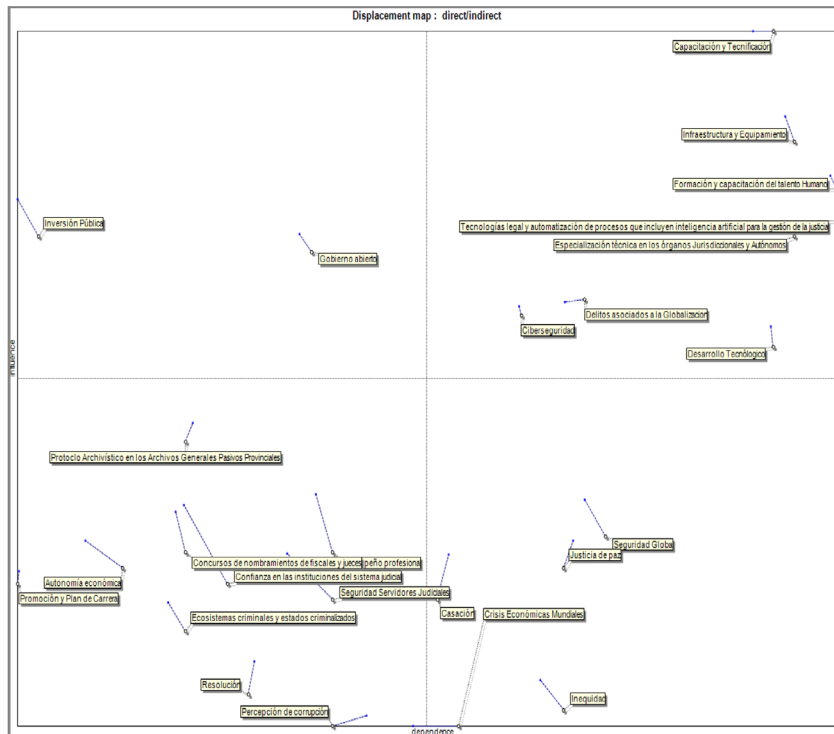
Adicionalmente, las variables estratégicas están ubicadas en el cuadrante superior derecho y tienen alta influencia y alta dependencia. Constituyen las variables donde se deben orientar acciones que permitan tener incidencia en la visión de la Función Judicial. Estas variables se enlistan a continuación:

- Capacitación y Tecnificación
- Infraestructura y Equipamiento
- Formación y capacitación del talento Humano
- Tecnologías legal y automatización de procesos que incluyen inteligencia artificial para la gestión de la justicia
- Especialización técnica en los Órganos Jurisdiccionales y Autónomos
- Crisis Económicas Mundiales
- Delitos asociados a la Globalización
- Desarrollo Tecnológico
- Ciberseguridad

Así como las variables autónomas o de inercia del sistema, están ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo y tienen poca influencia y poca dependencia, se pueden descartar del objeto de estudio en el horizonte de tiempo planteado de 8 años. La confianza en las instituciones públicas, Ecosistemas Criminales y Estados Criminalizados y autonomía económica, si bien constituyen oportunidades y amenazas, no se puede tener acción de maniobra sobre ellas.

Finalmente, las variables de salida, están ubicadas en el cuadrante inferior derecho y tienen alta dependencia y baja influencia. Se consideran variables resultado, por la influencia de las acciones de las variables estratégicas. Es así como la Casación, Reducción de la inequidad en el acceso a la justicia, la seguridad de servidores judiciales y la Justicia de Paz podrían ser resultados u objetivos si se realiza una transformación en las variables estratégicas en acciones de primer orden.

Ilustración 22 Plano de influencias y dependencias – Línea de Acción Fortalecimiento institucional



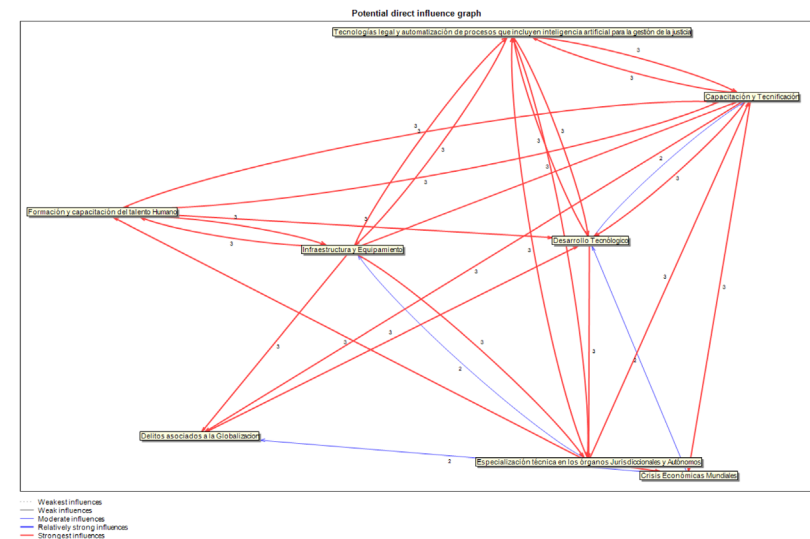
Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales en software MICMAC

Considerando las relaciones indirectas que se dan de las clasificaciones de influencia del grupo participante, se observa en la ilustración 23, que la Capacitación y Tecnificación, así como la Infraestructura y Equipamiento, son las variables más influyentes de las variables estratégicas, lo que se evidencia al visualizar que los conectores parten desde estas variables. En el otro sentido, el desarrollo tecnológico y las tecnologías legales y

automatización de procesos que incluyen inteligencia artificial para la gestión de la justicia son las variables más dependientes de las variables estratégicas, lo que se observa gráficamente ya que las flechas llegan hacia estas variables.

Como se evidencia, las relaciones son fuertes entre las variables estratégicas, sin embargo, variables como especialización técnica en los órganos jurisdiccionales y Autónomos influye relativamente fuerte a los delitos asociados a la globalización, al igual que la crisis económica mundial en el desarrollo tecnológico.

Ilustración 23 Diagrama de red de influencia indirectas – Línea de Acción Fortalecimiento institucional



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales en software MICMAC

Las variables enlistadas anteriormente se constituyen como insumo fundamental para poder continuar a la fase 2 de Escenarios planteada en la Guía Metodológica de Ejercicio de Largo Plazo.

2.2.3. Independencia Judicial (interna y externa)

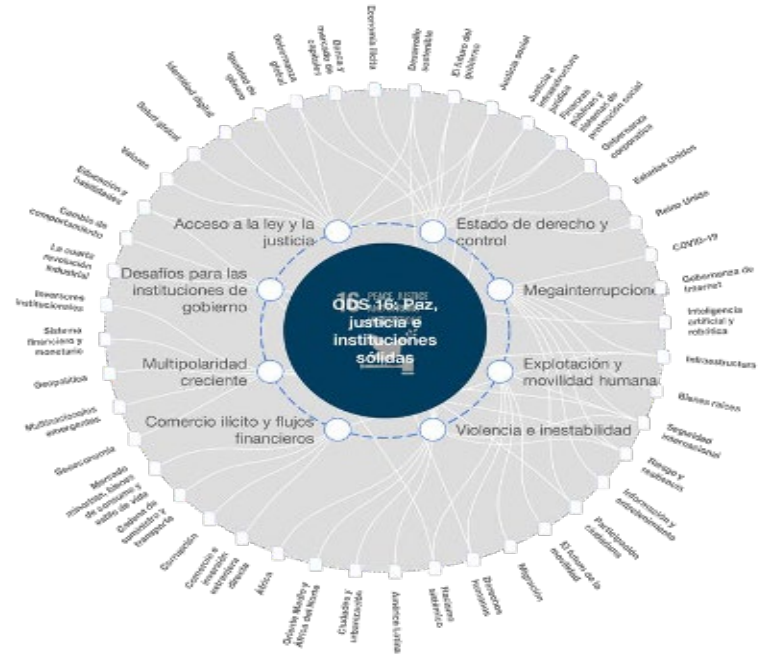
La independencia judicial, desde la mirada de Borja (2022), busca garantizar que toda autoridad judicial, sean estos jueces, fiscales, defensores o empleados institucionales, no sean víctimas de extorsiones, chantajes, amenazas y presiones de la jerarquía inmediata superior o de otros actores de la Función Judicial o externos a ella. La independencia judicial externa e interna son variables importantes para el fortalecimiento del sistema de justicia.

Sin embargo, desde la perspectiva de diversos autores como Hurtado (2020), la justicia en Ecuador se ha contaminado por la intromisión de diversos actores. Así también, Bustamante (2009) considera que la independencia judicial es utópica, en razón de prácticas populistas que se han extendido en el aparato de justicia.

2.2.3.1. Megatendencias

El siguiente gráfico describe las variables debatidas en los talleres con la intención de mejorar y fortalecer prácticas que dan vigencia a la institucionalidad judicial. Luego en la tabla 7 se describen las variables como ejes fomentadores de transparencia y honestidad.

Ilustración 24 Radar de megatendencias – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)



License for professional use, © 2020 World Economic Forum

Fuente: Foro Económico Mundial, 2022

Tabla 7 Megatendencias – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)

Megatendencia	Descripción
Acceso a la ley y a la justicia	Miles de millones de personas carecen de acceso a servicios y protecciones legales, lo que socava la estabilidad y el crecimiento económico Más de la mitad de las personas en el mundo carecen de un acceso razonable a la información, la asistencia y las instituciones jurídicas. Las Naciones Unidas estimaron que 4000 millones de personas empobrecidas viven sin un medio razonable para proteger sus derechos a la propiedad, los ingresos, la seguridad y los servicios gubernamentales. Esto representa un fracaso de la infraestructura legal, y es una crisis; la gente está siendo despojada de su dignidad, su seguridad y su parte justa de los beneficios sociales. La crisis limita el desarrollo económico, porque, sin un acceso seguro a la infraestructura jurídica, las economías no pueden crecer.
Desafíos para las Instituciones de Gobierno	Hay fuerzas que están debilitando la autoridad de las instituciones nacionales e internacionales convencionales La economía mundial industrializada fue construida sobre una plataforma de instituciones jerárquicas: cuerpos legisladores, agencias reguladoras, tribunales y organismos internacionales como las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio. Estos aumentaron su sofisticación y alcance a lo largo del siglo XX. Aun así, en los países en vías de desarrollo, a menudo tienen dificultades para ofrecer los mismos beneficios que se obtienen en entornos jurídicos más avanzados, frecuentemente debido a la corrupción y los recursos limitados. Una gobernanza débil es ampliamente reconocida como un factor crítico en el fracaso del desarrollo económico.
Multipolaridad creciente	Las economías emergentes han tenido una mayor influencia en la gobernanza internacional Gracias a que la globalización ha estimulado altos niveles de crecimiento económico en todo el mundo, han aparecido nuevos países como grandes potencias dentro de las políticas mundiales. Esto marca un gran avance en términos de desarrollo humano, ya que cientos de millones de personas salen de la pobreza y se integran a la clase media. Sin embargo, al mismo tiempo, el aumento en la economía de Brasil, China e India, y otras economías emergentes, ha derribado el equilibrio de poder tradicional de los países, en conjunto con estructuras tradicionales de gobernanza global. Pese a que, en el pasado, algunos países industrializados grandes podían

Megatendencia	Descripción
	establecer reglas para la economía global, hoy en día se requiere un consenso mucho más general entre las naciones.
Comercio Ilícito y Flujos Financieros	Las estimaciones indican que la economía sumergida vale más que el PIB de la mayoría de países El comercio ilícito se refiere a bienes legales que han roto varios reglamentos durante el tránsito. Puede ser la manera en la que se obtuvieron o produjeron las mercancías, o la manera en que se convirtieron en ilegales durante la cadena comercial, por ejemplo, mediante el robo, el desvío o la falsedad. Los ingresos generados por el comercio ilícito se conocen generalmente como flujos financieros ilícitos. El efecto global del comercio ilícito parece estar creciendo. El estudio <i>Delincuencia transnacional en el mundo en vías de desarrollo (Transnational Crime in the Developing World)</i> de <i>Global Financial Integrity</i> publicado en el año 2011, estimó que esta economía sumergida equivalía a USD 650 000 millones, sin contar la piratería digital ni los flujos financieros ilegales.
Estado de Derecho y Control	Un poder judicial eficaz e independiente puede reforzar la solidez económica del país Un sistema jurídico eficaz, imparcial y eficiente es la base que necesitan los esfuerzos de frenar la corrupción. Por ejemplo, exigir que los funcionarios que aceptan sobornos cumplan las leyes tiene el efecto instantáneo de eliminar un impuesto oculto que pagan los ciudadanos al buscar asistencia médica básica o las empresas que buscan documentación sencilla. Además, el cambio de incentivos genera un impacto a largo plazo, ya que los funcionarios se vuelven más precavidos en aceptar sobornos, debido a que el riesgo de hacerlo ha aumentado. Por otra parte, los ciudadanos y las empresas comienzan a negarse a pagar sobornos, porque ven una oportunidad de evitar los costos relacionados y tener una buena relación con el Estado. La confianza que inspira un marco jurídico como ese puede alentar a las empresas a establecer sus operaciones en una jurisdicción en particular, en lugar de llevar su negocio a otra parte.

Megatendencia	Descripción
Mega Interrupción	La combinación de eventos de baja probabilidad y megatendencias está haciendo que los Gobiernos reconsideren su preparación Los eventos perjudiciales de grandes proporciones, como el 11/9, el tsunami del océano Índico en el 2004, la crisis financiera global o el desastre nuclear de Fukushima en el año 2011 y sus efectos, ilustran vigorosamente cómo eventos con diversas causas y consecuencias interrelacionadas no solo pueden colapsar la capacidad del Gobierno, sino que también pueden ocasionar una serie de acciones inesperadas, quizás incluso relacionadas de forma ilógica, por parte de otros actores. Incluso cuando los Gobiernos han establecido planes de contingencia para eventos, tendencias e impulsores que pueden ser previsibles o evitables, tales acontecimientos pueden resultar difíciles de manejar cuando realmente ocurren. Además, pueden catalizar otros eventos que son mucho menos previsibles, y para los cuales es prácticamente imposible planificar.
Explotación y Movilidad Humana	Las empresas delictivas están causando estragos en las trayectorias de vida de las poblaciones vulnerables. La movilidad global alcanzó el punto más alto de la historia: las cifras del año 2015 informadas por el Banco Mundial para los migrantes internacionales (incluidos los refugiados) fueron de más de 240 millones, el nivel más alto de todos los tiempos. Esta alza, impulsada por la búsqueda de refugio de la gente ante la inseguridad y por las nuevas oportunidades económicas, representó un aumento del 40 % en comparación con el año 2000. En un mundo con niveles sin precedentes de desigualdad, la migración puede proporcionar enormes oportunidades para los Estados, las sociedades y los migrantes, pero, al mismo tiempo, la migración se ha posicionado como un desafío de vital importancia política y programática.
Violencia e Inestabilidad	Las economías ilícitas están provocando violencia, conflicto e inestabilidad Los entornos y sistemas políticos criminalizados han dado lugar a niveles extremos de violencia armada y desestabilización de los Estados, y han estimulado las actividades armadas de grupos insurgentes, radicales y terroristas. Según el último Estudio mundial sobre el homicidio de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, a partir del 2013, el crimen organizado es una de las principales causas de la violencia homicida. En el continente americano, que tiene la mayor tasa de homicidios de todas las regiones, cerca del 30 % de los asesinatos están relacionados con el

Megatendencia	Descripción
	crimen organizado o la violencia de las pandillas. Existe una vasta evidencia que confirma que la presencia de crimen organizado aumenta significativamente la inseguridad y el daño a la población civil.

Fuente: Foro Económico Mundial, 2022

2.2.3.2. Factores de cambio

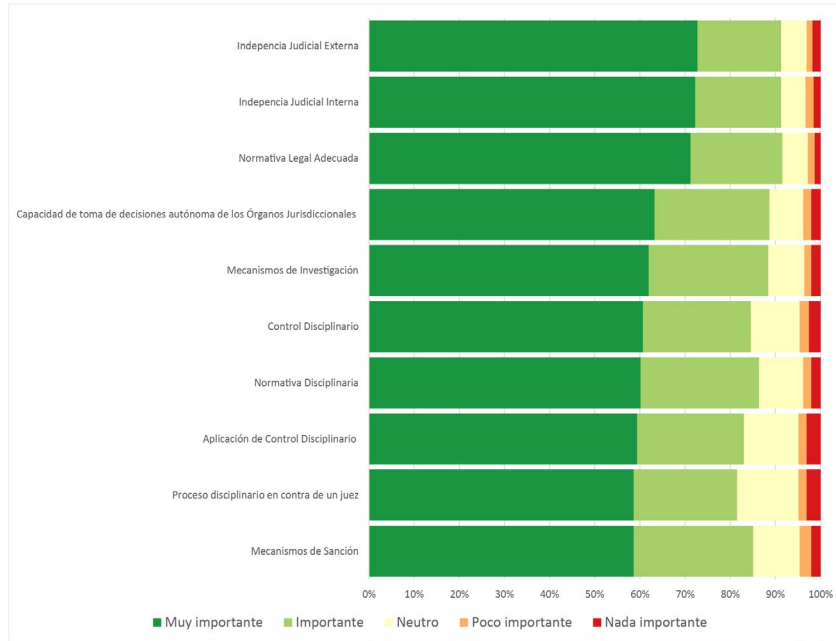
Tal como se observa en la ilustración 25, el mosaico de colores representa las distintas respuestas obtenidas tanto por parte de expertos como de actores vinculados a la Función Judicial.

Se observa que los principales factores de cambio se encuentran principalmente relacionados con discusiones ligadas a la no intromisión de actores externos e internos a los procesos judiciales, y a la aplicación del Código Orgánico de la Función Judicial. A su vez, existen factores de alta importancia relacionados con una discusión operativa y tecnológica, como, por ejemplo, el empleo de tecnologías para el fomento a la transparencia o el uso de plataformas legales.

Por otro lado, los factores de cambio con baja priorización hacen alusión al empleo de la disciplina y la sanción frente a los casos de corrupción en el interior de la Institución.

Una vez realizada la revisión de factores para el caso específico de la “Intromisión Interna y Externa a la Justicia” se consideraron 19 factores de cambio mediante una selección estratégica para combinarlos junto con los demás factores identificados por los expertos en el taller de sensibilización.

Ilustración 25 Ábaco de Regnier – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

El comportamiento de los factores de cambio se evidencia gracias a su localización en un plano, como se observa en la ilustración 26 en el que:

- Los factores que están hacia la derecha tienden a ser consideradas como amenazas
- Los factores que están hacia la izquierda tienden a ser considerados como oportunidades, a tener altos niveles de importancia y mayores niveles de gobernabilidad y certeza.

- Los factores que están hacia arriba tienden a ser localizados en el corto plazo.
- Los factores que están hacia abajo y a la izquierda tienden a ser localizados en el largo plazo
- Los factores que están en el medio y hacia abajo tienden a ser localizados en el mediano plazo

En el análisis se establecen tres agrupaciones relativamente homogéneas que se pueden visualizar a través del uso de diversos colores. Se mencionan a continuación las principales características de cada uno de ellos:

- C1 (azul): se trata de factores considerados como oportunidades con impactos que son identificados tanto en el corto como en el mediano plazo.
- C2 (rojo): se trata de factores considerados esencialmente como amenazas que tendrán impactos sobre todo en el corto y mediano plazo.
- C3 (verde): se trata de factores considerados mayoritariamente como oportunidades con efectos en el mediano y largo plazo.

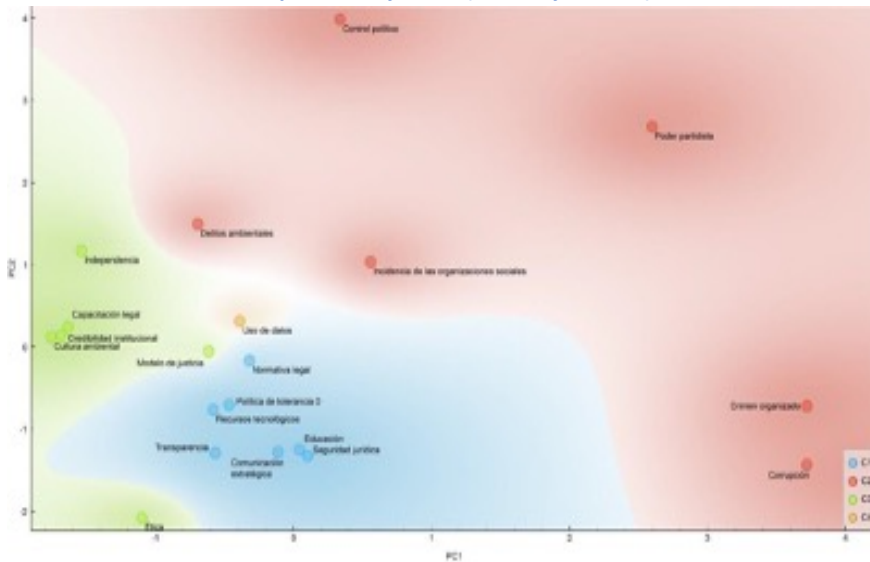
En este caso, los factores más cercanos del punto central del plano evidencian una mayor desviación en alguno de los caracterizadores, es decir, una indefinición o débil apego de algunas de las características previamente mencionadas.

Tal es el caso, por ejemplo, de la Socialización del Código Orgánico de la Función Judicial, la cual se encuentra alejada de una definición temporal y

si bien, es identificada como unas oportunidades, su posición no es lejana al grupo de las amenazas debido a su probable capacidad de incidir en los niveles de compromisos profesionales en la Función Judicial.

En esta misma situación se ubican los valores y capacidades blandas que son vistos como una amenaza en un posible mediano plazo; sin embargo, a corto plazo podrían constituir una oportunidad para el combate y lucha contra la corrupción.

Ilustración 26 Plano de comportamiento de factores de cambio – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

2.2.3.3. Variables

Las variables analizadas para la línea de acción correspondiente a la Independencia Judicial (interna y externa) se describen a continuación:

Tabla 8 Factores de cambio y variables – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)

No	Factor	Variables	Descripción
1	Aplicación de Control Disciplinario (Código Orgánico de la Función Judicial)	Control Disciplinario	Cada acto sospechoso de corrupción es sancionado según el COFJ.
2	Capacidad de toma de decisiones autónoma de los Órganos de la Función Judicial	Toma de Decisiones Autónoma	Funcionarios Judiciales con capacidad autónoma para la toma de decisiones dentro del ámbito de su competencia
3	Independencia Judicial Externa (no presión de actores externos)	Independencia Judicial Externa	Funcionarios Judiciales independientes de presiones políticas (externas) para emitir dictamen dentro del ámbito de sus competencias
4	Independencia Judicial Interna (no presión de funcionarios del sistema de justicia)	Independencia Judicial Interna	Funcionarios Judiciales independientes de presiones de autoridades (internas) para emitir dictamen dentro del ámbito de sus competencias
5	Normativa Legal Adecuada (reformas al Código Orgánico Integral Penal)	Normativa Legal Actualizada	Se actualiza al Código Orgánico Integral Penal para sancionar y separar a funcionarios sospechosos de actos de corrupción.
6	Control Disciplinario interno	Investigaciones internas	La Unidad de Control Disciplinario se crea ante la necesidad de investigar y sancionar a los funcionarios que realicen actividades inapropiadas dentro del ámbito de sus competencias

No	Factor	Variables	Descripción
7	Mecanismos de Investigación con Fiscalía y Policía Nacional	Investigación Interinstitucional	Se establecen cursos de capacitación con funcionarios de Fiscalía y Policía Nacional para cooperación interinstitucional.
8	Mecanismos de Sanción (destitución vs sanción)	Mecanismos de Sanción	Se logra capacitar a funcionarios sobre las distintas sanciones a los Funcionarios Judiciales que incurran en acciones no adecuadas en el ámbito de sus competencias
9	Normativa Disciplinaria (Código Orgánico Función Judicial)	Normativa Disciplinaria	Socialización y difusión del COFJ a los Funcionarios Judiciales a nivel nacional para su aplicación en el ámbito de sus competencias
10	Lucha contra la Corrupción	Lucha contra la Corrupción	Se establecen mecanismos de control y sanción a Funcionarios Judiciales que han ido en contra de lo establecido en la Ley
11	Influencia de Grupos Organizados Delictivos	Influencia de GDO	Sistema de monitoreo de Alerta temprana de los GDO sobre los pronunciamientos jurídicos de los Funcionarios Judiciales
12	Política de tolerancia cero (lucha contra la corrupción)	Tolerancia Cero	Se definen estrategias comunicacionales para fomentar la tolerancia cero frente a funcionarios corruptos.
13	Cultura Jurídica	Educación en Cultura Jurídica	Se diseñan estrategias comunicacionales para educar a la sociedad civil en Cultura Jurídica.
14	Transparencia (personal - honestidad - rendición de cuentas - gobierno abierto)	Transparencia	Personal del sector Justicia recibe constante capacitación en cursos de honestidad, transparencia y rendición de cuentas.
15	Confianza en la institucionalidad	Confianza en la institucionalidad	Se logra reducir la desconfianza de la población hacia el sistema de justicia

No	Factor	Variables	Descripción
16	Capacitación legal	Alianzas para la capacitación legal	Alianzas con la Academia para realizar campañas educativas a la población en temas jurídicos.
17	Conocimiento del debido proceso	Conocimiento del debido proceso	Ciudadanía confía en el debido proceso de los casos procesados en el sistema de justicia.
18	Comunicación estratégica de la Función Judicial	Comunicación Estratégica	Se elaboran campañas comunicacionales para promover la confianza y retroalimentación desde la sociedad civil.
19	Manejo de datos	Capacitación a personal para subir datos a plataformas judiciales	Capacitación constante a los Funcionarios Judiciales encargados de la recepción, ingreso, administración y manejo de la información judicial a nivel nacional en las plataformas

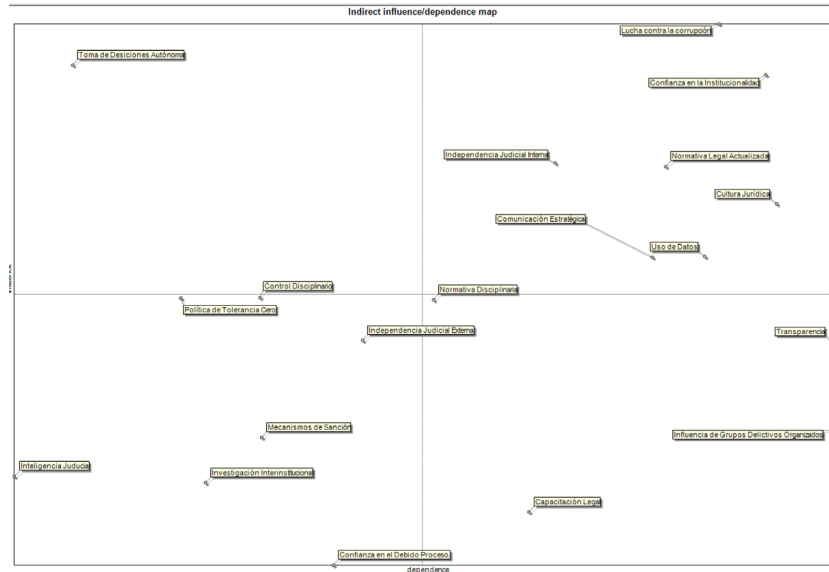
Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

2.2.3.4. Variables estratégicas

A través de un intenso diálogo y debate entre los integrantes de la mesa tres se establecieron un grupo de variables para ser trabajadas desde el presente con el fin de construir futuros deseados.

De la aplicación del MICMAC para la determinación de las variables estratégicas, considerando la zona de enlace, se ubican en el cuadrante superior derecho, como se ilustra en la ilustración 27.

Ilustración 27 Plano de influencias y dependencias – Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales en software MICMAC

Las variables que más interesan desde la perspectiva estratégica hacia el futuro son aquellas que tienen una mayor influencia y dependencia a partir de las otras variables del sistema:

- Lucha contra la Corrupción
- Confianza en la institucionalidad
- Normativa Legal Actualizada
- Independencia Judicial Interna
- Independencia Judicial Externa
- Comunicación Estratégica

- Capacitación a personal para subir datos a plataformas judiciales
- Educación en Cultura Jurídica

Se evidencia en la ilustración 28 que las relaciones fuertes se dan entre la tecnología legal y honestidad en la institución, así como la formación y capacitación del talento humano. Esta última variable, como se observa en la Ilustración, emite su influencia sobre otras, lo que se evidencia al visualizar que los conectores parten desde estas variables.

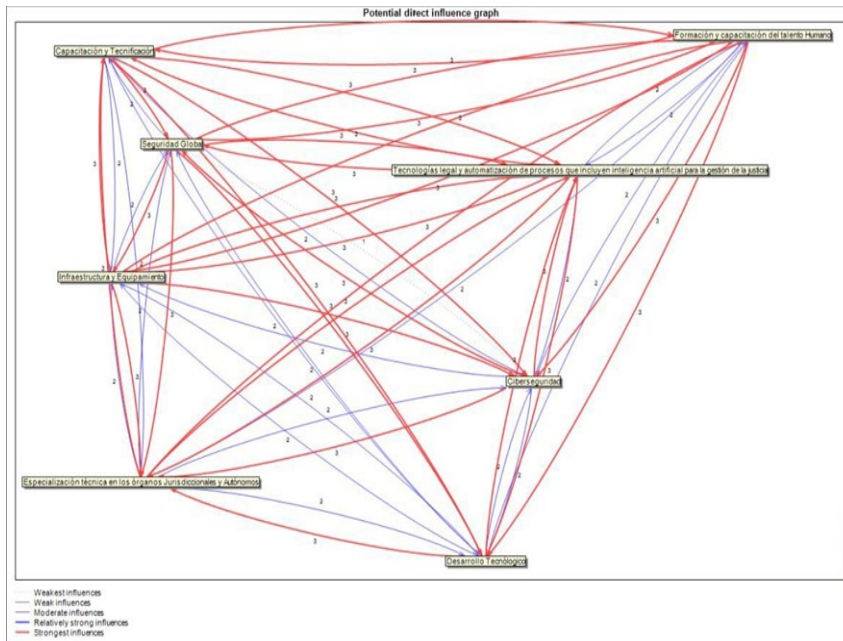
Las variables de corrupción y crimen organizado son vistas como amenazas para el sistema de justicia, al igual que la influencia del poder partidista de un gobierno de turno. Por tal motivo, es necesario fortalecer la capacitación legal y la transparencia para que funcionarios del sistema justicia sean más proactivos ante las veedurías ciudadanas y la rendición de cuentas. Otra fortaleza es la cultura jurídica que existe con los funcionarios del sistema, pero es necesario llevar esa misma cultura hacia varios sectores de la sociedad civil como medios de comunicación, gremios profesionales, universidades, colegios y escuelas.

La comunicación estratégica es fundamental para difundir una cultura jurídica en el país con apoyo de la academia, redes sociales y medios de comunicación. La Función Judicial debe tener mayor acercamiento y gestión ante la población para recuperar la credibilidad y confianza que requiere el sector justicia.

La ética es necesaria rescatarla para todos los funcionarios del Sistema Judicial la cual debería ser difundida en todos los cursos de capacitación.

También se menciona en los gráficos sobre la necesidad del desarrollo de tecnología para agilizar trámites por parte de la sociedad civil y transparentar el avance de casos acusados de corrupción.

Ilustración 28 Diagrama de red de influencia indirectas - Línea de acción Independencia judicial (interna y externa)



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales en software MICMAC

2.2.4. Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres

La violencia contra la mujer, considerada como una violación de los Derechos Humanos, es definida por las Naciones Unidas como “Todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer...”. (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1993). Desde esta perspectiva, hay una preocupación global por todos los actos y prácticas que impiden o limitan la igualdad de desarrollo de las mujeres.

Uno de los elementos centrales de la violencia contra la mujer constituye la violencia sexual, que, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, son las tentativas o actos sexuales, comentarios o insinuaciones sexuales no deseados, o acciones para comercializar o utilizar de cualquier otro modo la sexualidad de una persona mediante coacción por otra persona (Jewkes R, Purna S, Garcia-Moreno C. 2002). Desde una mirada más amplia, esta problemática requiere visiones integrales de la justicia desde una perspectiva de la población que, por sus condiciones etarias y de género, tienen una condición intrínseca de vulnerabilidad o que, por haber sido vulneradas previamente, requieren protocolos pertinentes y adecuados en su acceso a la justicia.

Contemplar miradas multidisciplinarias se hace indispensable para brindar aportes integrales en la comprensión socio antropológica y psicológica del

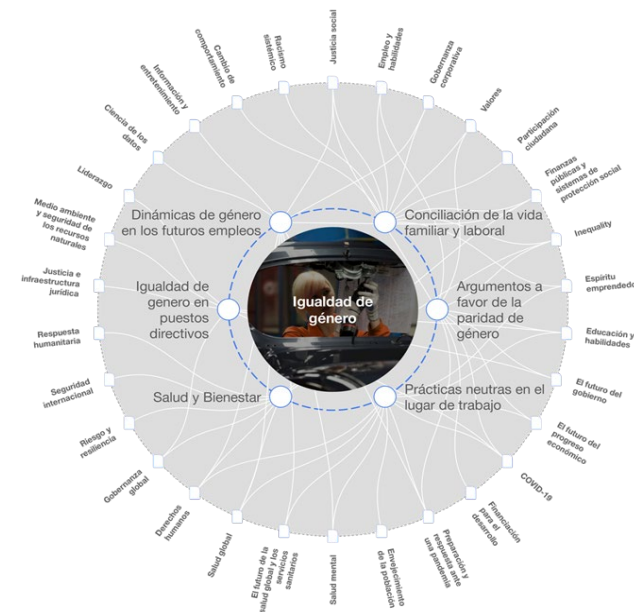
sujeto de derechos. Se requiere aproximaciones interinstitucionales, de tal manera que sus componentes esenciales sean considerados tanto como ejes transversales de acción de la Función Judicial, pero también propiciar aproximaciones específicas, considerando la diversidad de casos y su complejidad intrínseca que no puede ser abordada desde perspectivas generalistas.

2.2.4.1. Megatendencias

Como se muestra en la ilustración 29, la igualdad de género contempla: dinámica de género en los futuros empleos, la conciliación de la vida familiar y laboral, la paridad de género, las prácticas en el trabajo y la igualdad en los puestos directivos.

La temática de género constituye uno de los cambios fundamentales en la sociedad en las últimas décadas, sin que esto signifique que se hayan alcanzado una paridad o equidad.

Ilustración 29 Radar de megatendencias - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres



Licensed for professional use.
© 2022 World Economic Forum

Fuente: Foro Económico Mundial, 2022

Al contrario, una gran cantidad de problemáticas continúan presentes y formarán parte de los desafíos del futuro, como se lo detalla en la Tabla 9.

Tabla 9 Megatendencias - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres

Megatendencias	Descripción
Conciliación de la vida familiar y laboral	En muchas sociedades, aun cuando las mujeres han ingresado a la fuerza laboral, también han conservado la responsabilidad primordial de trabajos no remunerados, como el cuidado de la familia y los quehaceres domésticos. De esta manera, las brechas de género en términos de trabajo remunerado son en parte un reflejo de las brechas de género en el trabajo no remunerado. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en las economías avanzadas, los hombres realizan solo el 34 % del trabajo no remunerado que realizan las mujeres. Datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura muestran que este desequilibrio empieza tempranamente; las niñas pasan un 30 % más de su tiempo en trabajos no remunerados que los varones
Argumentos a favor de la paridad de género	A pesar de que los argumentos económicos a favor de la igualdad de género surgen una y otra vez desde el lanzamiento de la primera edición del Informe global sobre la brecha de género del Foro Económico Mundial el año 2006, es necesario prestar más atención a este asunto para poder garantizar un apoyo adecuado a gran escala y enfrentar las desigualdades. Existe un argumento claro basado en los valores para promover la igualdad de género: las mujeres constituyen la mitad de la población mundial y merecen un acceso igual a la salud, la educación, el potencial de ingresos, la participación económica y la toma de decisiones políticas.
Prácticas neutras en el lugar de trabajo	Las mujeres han logrado grandes avances en los aspectos relacionados con sus vidas profesionales. Pero aún tienen una baja representación en posiciones de liderazgo, la brecha salarial entre los géneros persiste y muy a menudo son marginadas dentro de las industrias y los mercados laborales. La igualdad de género solo se logrará cuando ambos sexos puedan acceder y disfrutar de las mismas recompensas, los recursos y las oportunidades. Muchos estudios han destacado la relación estadísticamente significativa entre las empresas que tienen mujeres en sus cargos superiores y las empresas con resultados financieros positivos. Además, el liderazgo político activo y la

Megatendencias	Descripción
	participación más amplia en la economía por parte de las mujeres están correlacionados.
Salud y bienestar	Los conflictos afectan a las mujeres y las niñas de manera diferente que a los hombres y los niños. Las mujeres y las niñas se enfrentan a un mayor riesgo de desplazamiento y fallas en los servicios de protección, por ejemplo, y hasta el 70 % puede sufrir violencia de género en situaciones de crisis. El matrimonio infantil también es más probable en tales situaciones: en Siria, las tasas ahora son cuatro veces más altas que antes del estallido de la guerra allí. Las emergencias humanitarias también aumentan el riesgo de embarazos no deseados, enfermedades de transmisión sexual y mortalidad materna, y crean más tareas relacionadas con el cuidado, como proporcionar alimentos y agua o cuidar a los enfermos. Esto puede impedir que las mujeres y las niñas accedan al trabajo remunerado o a la educación, al mismo tiempo que ponen a prueba su salud física y mental. Los desastres como sequías, inundaciones y tormentas matan a más mujeres que hombres debido a las desigualdades estructurales, aunque después de los desastres, las necesidades humanitarias específicas de las mujeres y las niñas a menudo se identifican y abordan de manera inadecuada.
Igualdad de género en puestos directivos	Las mujeres deben ser incluidas en la toma de decisiones que tienen un impacto directo en sus vidas. Cuando no lo son, esas decisiones pueden ser ineficaces e incluso dañinas. A pesar de la mayor participación de las mujeres en la vida pública, la igualdad aún está lejos: las mujeres representan alrededor del 45 % de todos los funcionarios públicos, pero solo el 34 % de los puestos de toma de decisiones en las administraciones públicas. Un análisis de los grupos de trabajo de COVID-19 en 87 países encontró que solo el 3,5% tenía paridad de género. Según el mapa "Mujeres en Política: 2021" elaborado por ONU Mujeres y la Unión Interparlamentaria, las mujeres ocupaban solo el 25,6% de los escaños parlamentarios, el 21,9% de los cargos ministeriales y el 5,9% de los Jefes de Estado. La participación de la mujer en la política local es algo mayor; los datos de 133 países muestran que comprenden el 36% de los miembros electos de los organismos locales, aunque eso todavía está lejos de la paridad.

Megatendencias	Descripción
Dinámicas de género en los futuros empleos	El hecho de que la cuarta revolución industrial se está arraigando afectará a las mujeres y a los hombres trabajadores en distintas maneras. Una preparación adecuada para adaptarse a los cambios transformadores relacionados incluirá enfrentar las brechas de género, lo que, a su vez, podría desbloquear nuevas oportunidades de crecimiento para las empresas. Por ejemplo, las labores del hogar podrían ser más automatizadas y aliviar un poco la doble carga actual de las mujeres trabajadoras. También es probable que los cambios en las tareas que tradicionalmente han sido de hombres reestructuren la división del trabajo en el hogar, y se podría adoptar un enfoque más holístico para la planificación de la fuerza laboral.

Fuente: Foro Económico Mundial, 2022

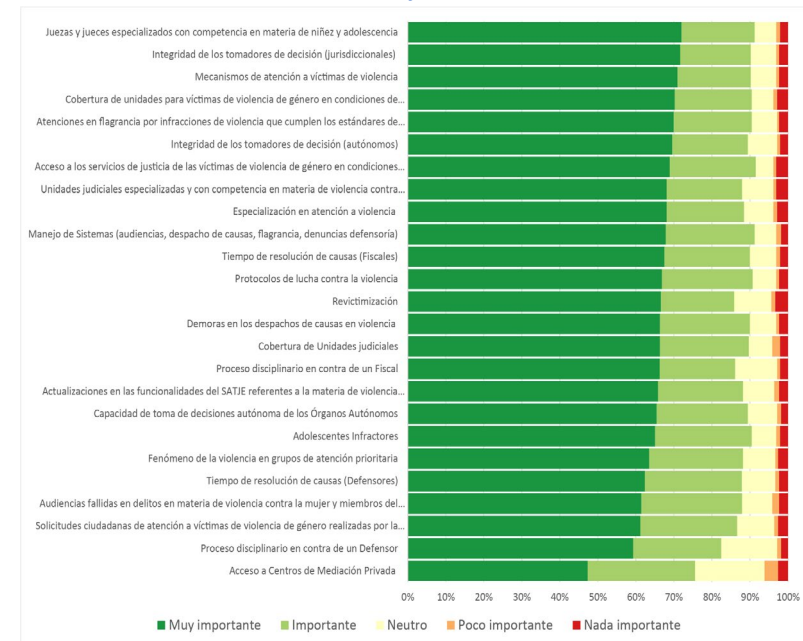
2.2.4.2. Factores de cambio: Línea de acción 3

En esta línea de acción se incluye una diversidad de temáticas cuya comprensión requiere espacios de intercambio que articulen la reflexión y eviten la dispersión. De hecho, según el criterio experto, esta mesa podría haber sido subdividida para profundizar y especificar la reflexión.

En cuanto a la priorización, el criterio experto subraya la importancia de casi todos los factores de cambio, lo que implica que la priorización se realizó a partir de pequeñas variaciones. Como se observa en la Ilustración 30, los diez primeros factores priorizados articulan tanto la necesidad de especialistas en la diversidad de ámbitos que implica el acceso a la justicia por personas intrínsecamente vulnerables o vulneradas, como elementos operativos (como los mecanismos de atención a las víctimas de violencia, el manejo del sistema, las atenciones en flagrancia, protocolos de lucha contra la violencia), y con elementos estructurales (como la integridad de

los tomadores de decisión y el acceso y cobertura de las unidades especializadas frente a la demanda ciudadana).

Ilustración 30 Ábaco de Regnier - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

La diversidad de enfoques de los factores priorizados muestra que el desafío para efectivizar la cuarta línea de acción de la Función Judicial debe ser tomado desde su integralidad.

Por otra parte, los factores de cambio que menor priorización obtuvieron son aquellos que se alejan de la centralidad de lo público al momento de acceder a la justicia (rol de los centros de mediación privados). Así también, las medidas punitivas tomadas en contra de los prestadores del servicio de justicia que, de acuerdo con el criterio de los expertos, pueden prestarse a injerencias en la toma de decisiones, por lo que obtienen bajos niveles de priorización.

El comportamiento de los factores de cambio se evidencia gracias a su localización en un plano (ver ilustración 31) en el que:

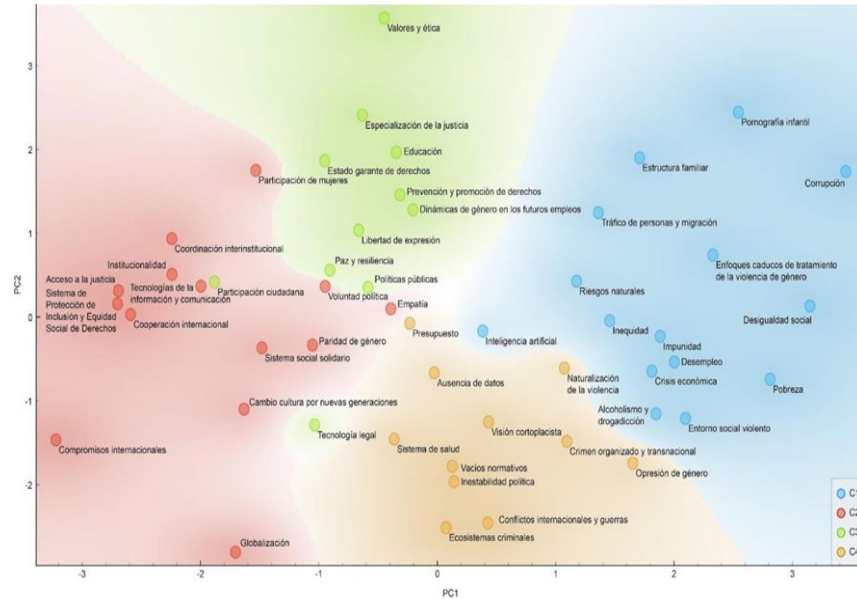
- Los factores de cambio que están hacia la derecha tienden a ser consideradas como amenazas
- Los factores de cambio que están hacia la izquierda tienden a ser consideradas como oportunidades
- Los factores de cambio que están hacia arriba tienden a ser localizadas en el corto plazo y a tener altos niveles de importancia
- Los factores de cambio que están hacia abajo y a la izquierda tienden a ser localizadas en el mediano plazo
- Los factores de cambio que están en el medio y hacia abajo tienden a tener mayores niveles de gobernabilidad
- La certeza, como caracterizador de Los factores de cambio, es bastante central, lo que implica que su nivel de correlación con los otros caracterizadores es relativamente bajo.

En el análisis se establecen cuatro *clústers* o agrupaciones relativamente homogéneas, expresadas a través del uso de diferentes colores:

- C1 (azul): se trata de factores de cambio considerados esencialmente como amenazas que tendrán impactos sobre todo en el largo plazo.
- C2 (rojo): se trata de variables consideradas esencialmente como oportunidades con impactos en el mediano plazo.
- C3 (verde): se trata de variables consideradas como oportunidades con impactos que son identificados tanto en el largo como en el corto plazo.
- C4 (tomate): se trata de variables consideradas mayoritariamente como amenazas con efectos en el mediano plazo.

Mientras los factores más alejados se encuentran del punto central del plano, se evidencia una mayor desviación en alguno de los caracterizadores. Tal es el caso, por ejemplo, de “valores y ética” que es identificado como una oportunidad que sobrepasa las escalas temporales. El caso contrario corresponde a “los ecosistemas criminales” y “los conflictos internacionales y guerras” que son vistas como amenazas, especialmente en el mediano plazo. La “corrupción”, “pornografía infantil”, “desigualdad social” y “pobreza” son percibidas como amenazas con efectos en el largo plazo; mientras que los “compromisos internacionales” y “la cooperación internacional”, “el acceso a la justicia”, “el sistema de protección de inclusión y equidad social de derechos” y “las tecnologías de la información y la comunicación” son vistas como oportunidades con incidencia en el mediano plazo.

Ilustración 31 Plano de comportamiento de factores de cambio - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

2.2.4.3. Variables

El análisis del comportamiento de los factores de cambio permite transformarlos en variables específicas con su respectiva descripción. En la siguiente tabla se sintetizan los 32 factores de cambio transformados en variables para la continuidad del ejercicio.

Tabla 10 Factores de cambio y variables - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
1	Justicia para las víctimas de violencia de género en condiciones de igualdad y no discriminación	Acceso y cobertura a servicios de justicia por parte de víctimas de violencia de género en condiciones de igualdad y no discriminación	Capacidad para brindar acceso y cobertura a la justicia para víctimas de violencia de género que evite inequidad y discriminación
2	Centros Privados de Mediación	Cobertura de Centros Privados de Mediación	Los Centros de Mediación son entes alternativos para la resolución de conflictos y descongestión del sistema judicial
3	Unidades Judiciales	Cobertura de Unidades Judiciales	Alcance espacial de las Unidades Judiciales
4	Gestión integrada del sistema de justicia	Articulación Interinstitucional	El sistema de justicia está conformado por diversas instituciones que tienen el desafío de funcionar de forma articulada
5	Resolución de causas sobre violencia	Celeridad en la resolución de las causas de violencia	Tiempo empleado por la Función Judicial para brindar una sentencia en las causas vinculadas con temas de violencia
6	Lucha contra la violencia	Mecanismos de lucha contra la violencia	Existencia de mecanismos (planes, programas o proyectos) para luchar contra la corrupción
7	Especialización en atención a violencia	Atención especializada a víctimas de violencia en todas las instancias judiciales	La diversidad de temáticas en las que se requiere el servicio de justicia genera la necesidad de la existencia de especialistas para cada tipología de delitos de violencia
8	Revictimización	Revictimización	Los protocolos en el sistema de justicia, si no incluyen una perspectiva de vulnerabilidad,

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
			pueden generar una nueva victimización
9	Atención a víctimas de violencia	Atención a víctimas de violencia	Mecanismos implementados para la atención a víctimas de violencia
10	Atención de la Defensoría del Pueblo a las víctimas de violencia de género dentro del ámbito de la vulneración de los Derechos Humanos	Atención de la Defensoría del Pueblo a víctimas de violencia de género	La Defensoría del Pueblo, en el marco de la cooperación interinstitucional con la Función Judicial puede brindar asesoramiento a víctimas de violencia de género dentro del ámbito de la vulneración de los Derechos Humanos
11	Unidades Judiciales especializadas y con competencia en materia de violencia contra la mujer o miembros del núcleo familiar	Unidades Judiciales especializadas en violencia contra mujer o miembros del núcleo familiar	Las Unidades Judiciales deben ser especializadas y contar con personal técnico adecuado para la atención a víctimas de violencia contra la mujer o los miembros del núcleo familiar
12	Atención en Unidades de Flagrancias a víctimas de violencia cumpliendo estándares de calidad en cada uno de los procesos	Calidad en la atención	La atención en las Unidades de Flagrancia requiere se cumplan con procesos adecuados para evitar la pérdida de evidencias y revictimización de las víctimas
13	Audiencias fallidas en delitos en materia de violencia contra la mujer y miembros del núcleo familiar	Audiencias fallidas	La celeridad del Sistema judicial depende en gran medida de la eficiencia y eficiencia de cada uno de sus procesos, entre ellos las audiencias
14	Celeridad de causas resueltas	Celeridad de causas resueltas en sistema escrito	Tiempo empleado por el Sistema de Justicia para resolver una causa judicial

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
15	Cuestionamientos externos a los tomadores de decisiones de la Función Judicial	Cuestionamientos externos a tomadores de decisiones	Cuestionamientos a los tomadores de decisiones de la Función Judicial por parte de la ciudadanía y actores externos.
16	Capacidad de toma de decisiones de los Órganos que forman parte de la Función Judicial	Autonomía del Sistema Judicial	La Función Judicial requiere un funcionamiento autónomo para asegurar su capacidad de toma de decisiones sin presiones ni influencias externas
17	Integridad de los tomadores de decisión del Sistema Judicial	Procesos disciplinarios en contra de Funcionarios Judiciales	Procesos disciplinarios en contra de Funcionarios Judiciales cuyas prácticas deriven en condiciones de revictimización de las víctimas de violencia de Género
18	Crisis económica	Crecimiento económico	Es el valor de bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado. El crecimiento económico puede incidir en las condiciones contextuales capaces de promover inequidades de género.
19	Desigualdad social	Desigualdad social	Las condiciones de desigualdad social favorecen la reproducción de contextos de violencia contra la mujer y la familia.
20	Inequidad	Inequidad	Las condiciones de inequidad favorecen la reproducción de contextos de violencia contra la mujer y la familia.
21	Paridad de género	Paridad de género en puestos directivos	Las mujeres representan alrededor del 45 % de todos los funcionarios públicos, pero solo el 34 % de los puestos de toma de decisiones en las administraciones públicas.

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
22	Promoción de derechos	Mecanismos empleados para la prevención y promoción de derechos	El conocimiento de los derechos es un elemento fundamental para que los ciudadanos se constituyen en actores clave en su ejercicio
23	Violencia de género	Violencia de género	Afectación sufrida hacia la integridad, dignidad y libertad.
24	Pobreza	Pobreza	Existe una estrecha correlación entre los niveles de pobreza y las condiciones de reproducción de violencia contra la mujer y la familia.
25	Corrupción	Percepción de corrupción	Percepción del abuso del poder encomendado para beneficio propio que limita las posibilidades de acceso a la justicia para víctimas de violencia de género.
26	Paz	Paz y ausencia de violencia	La violencia y las situaciones de conflicto no solo ponen en riesgo la vida de las personas, sino que atentan directamente contra los avances materiales del desarrollo en los países, además de generar el redireccionamiento del gasto público destinado a seguridad y defensa, cárceles o ресocialización de personas.
27	Lucha Impunidad	Mecanismos de lucha contra la Impunidad en actos de corrupción	Mecanismos de las entidades de control del Estado para evitar la sanción ante hechos de corrupción susceptibles de limitar el acceso a la justicia para víctimas de violencia de género.
28	Ecosistemas criminales y estados criminalizados	Ecosistemas criminales y estados criminalizados	Territorio con presencia de distintos tipos de mafias y funcionarios de estado como parte de redes y estructuras criminales capaces de

No	Factor de cambio	Variable	Descripción
			limitar el acceso a la justicia para víctimas de violencia de género.
29	Estado garante de derechos	Mecanismos empleados para garantizar los derechos	Mecanismos que garanticen los derechos de las víctimas de violencia de género.
30	Conflictos Internacionales	Conflictos Internacionales	Los conflictos internacionales actúan como impulsores de dinámicas que vulneran los derechos de las poblaciones y los exponen a situaciones de injusticia
31	Trata y explotación de personas	Trata y explotación de personas	Se define como la captación, el transporte, el traslado, la acogida o la recepción de personas, recurriendo a la amenaza, al rapto, al fraude, al engaño, al abuso de poder o de una situación de vulnerabilidad o la concesión o recepción de pagos o beneficios para obtener el consentimiento de una persona que tenga autoridad sobre otra, con fines de explotación. Dentro de los distintos tipos de explotación se encuentran el tráfico de órganos, tráfico sexual, el trabajo forzoso y otros propósitos que pueden incluir la mendicidad, los embarazos forzados, matrimonios forzados, pornografía, entre otros.
32	Desempleo	Desempleo	Los costos sociales del desempleo incluyen: La frustración, el detrimento de la calidad de vida de la población materializado a través de situaciones de violencia de género.

Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

2.2.4.4. Variables estratégicas

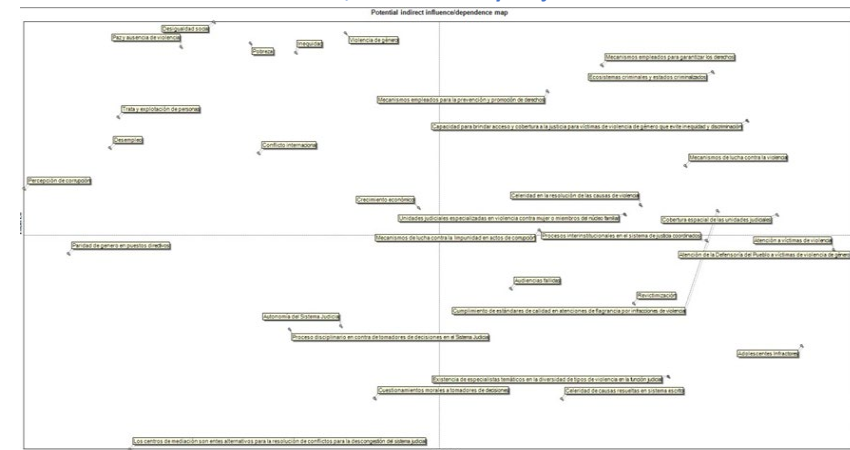
Las variables del sistema analizadas se localizan a lo largo y ancho de la matriz de influencia y dependencia, lo que implica una diversidad en su comportamiento: variables que van desde alta a baja influencia y dependencia y todas sus combinaciones.

Las variables que más interesan desde la perspectiva estratégica hacia el futuro son aquellas que tienen una mayor influencia y dependencia a partir de las otras variables del sistema, es decir, aquellas localizadas en el cuadrante superior derecho, en el plano resultado de la aplicación del software MICMAC, como se muestra en la ilustración 32:

- Acceso y cobertura a servicios de justicia por parte de víctimas de violencia de género en condiciones de igualdad y no discriminación
- Cobertura de Unidades Judiciales
- Procesos interinstitucionales en el sistema de justicia coordinados
- Celeridad en la resolución de las causas de violencia
- Mecanismos de lucha contra la violencia
- Atención de la Defensoría del Pueblo a víctimas de violencia de género
- Unidades Judiciales especializadas en violencia contra mujer o miembros del núcleo familiar
- Cumplimiento de estándares de calidad en atenciones de flagrancia por infracciones de violencia
- Mecanismos empleados para la prevención y promoción de derechos

- Mecanismos de lucha contra la impunidad en actos de corrupción
- Ecosistemas criminales y estados criminalizados
- Mecanismos empleados para garantizar los derechos.

Ilustración 32 Plano de influencias y dependencias - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres



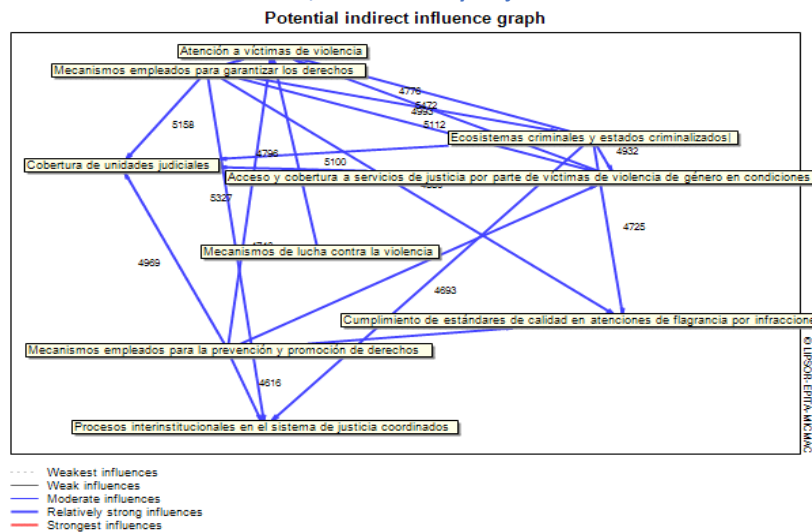
Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales en software MICMAC

Las variables identificadas tienen la capacidad de influir en las otras que forman parte del sistema, así como responder al comportamiento de ellas, lo que permite caracterizarlas como estratégicas, tanto desde una perspectiva favorable a los cambios transformacionales, como influenciable el comportamiento de todo el sistema.

Estas variables facilitan el reconocimiento de elementos externos como los ecosistemas criminales, la violencia de género, pero también otros

internos como los mecanismos de garantías de derechos, las Unidades Judiciales especializadas, la celeridad en la resolución de causas, el cumplimiento de estándares de calidad en atenciones de flagrancias y otros que corresponden a la interacción entre factores internos y externos como la real capacidad de acceso a la justicia y los procesos de revictimización. Al integrar diversas miradas en la identificación de las variables estratégicas se potencia un panorama amplio de la diversidad de ámbitos y acciones requeridas para enfrentar unas temáticas estructurales y multicausal. El enfoque sistémico de la lectura del comportamiento de estas variables, se observa gráficamente en la Ilustración 33.

Ilustración 33 Diagrama de red de influencia indirectas - Línea de acción Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales en software MICMAC

El gráfico permite observar que las relaciones identificadas generan moderadas y relativamente fuerte relaciones, pero no relaciones muy fuertes (ausencia de conectores rojos). Esto implica que la dinámica entre las variables estratégicas no depende únicamente de ellas, sino de todo el conjunto de variables identificadas. Más allá de lo mencionado, se observa que hay variables estratégicas que tienen el potencial de influenciar en diversas variables, por lo que pueden potenciar la dinámica del sistema. Tal es el caso de los Mecanismos empleados para garantizar los derechos que generan una influencia sobre o los Mecanismos empleados para la prevención y promoción de los derechos. Así también, los mecanismos de lucha contra la violencia también impactan en el subsistema de las variables estratégicas, aunque su impacto es menor que las variables estratégicas previamente mencionadas. De su parte, se observa que algunas variables estratégicas dependen del comportamiento de otras variables, sin que se logren establecer relaciones causales, sino multicausales, como en el caso de la cobertura de las Unidades Judiciales, la atención a víctimas de violencia, el cumplimiento de estándares de calidad y los procesos interinstitucionales en el Sistema de Justicia.

Finalmente, los resultados de esta etapa, procesados mediante el uso del software prospectivo MICMAC, muestran de manera clara y precisa cuáles son las variables estratégicas para cada uno de las líneas de acción que estructuraron el ejercicio.

CAPÍTULO III: CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE ESCENARIOS¹⁵

La construcción de los escenarios parte de la identificación y priorización de las variables estratégicas, realizadas en el capítulo 2. Los escenarios o imágenes de transformación muestran un panorama que responde al cuestionamiento diagnóstico (¿dónde estoy?) y del deseo de construcción de un futuro transformador (¿hacia dónde voy?). Los escenarios son múltiples lo que evidencia la incertidumbre sobre el futuro, frente a la cual se requiere de la construcción de insumos de conocimiento para la toma de decisiones.

3.1. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

3.1.1. Lucha contra la corrupción¹⁶

Desde la reflexión colectiva y participativa, se planteó una primera discusión en torno a la “Lucha contra la Corrupción” que permitió reflexionar acerca de las circunstancias a favor y en contra de cada una de las hipótesis. A su vez se realizó un análisis morfológico que posibilitó el análisis de las características de los escenarios posibles de cada hipótesis como producto de la revisión de las impresiones de los actores participantes.

Posteriormente se analizó la probabilidad de ocurrencia simple, con el fin de puntualizar, en el siguiente paso, las acciones estratégicas. La tabla 11 sintetiza el proceso antes detallado.

Tabla 11 Síntesis de hipótesis de futuro, comportamiento y probabilidad simple – Línea de Acción 1

No	Variable estratégica	Circunstancias a favor	Circunstancias en contra	Eventos (Hipótesis / Preguntas)	Hipótesis de futuro posible				Probabilidad de ocurrencia
					Cisne negro	Pesimista	Tendencial	Apuesta	
1	Mecanismos alternativos de solución de conflictos (MASC): la variable incluye: mediación arbitraje y justicia de paz	Incremento, facilidad y accesibilidad a los MASC; existencia de centros de MASC; cultura de diálogo: evaluación positiva de jueces al usar MASC	Demoras en la aplicación de los MASC; falta de centros de MASC; factores culturales tendientes al litigio; falta de confianza en los MASC; desconocimiento de los MASC	¿Qué tan probable es que la Función Judicial incremente sus mecanismos alternativos de solución de conflictos (mediación, arbitraje y justicia de paz) contribuyendo a la lucha contra la corrupción al 2030?	Eliminación	Disminución	Mantenimiento	Incremento	4: 27.7%
2	Calidad del servicio de justicia: Celeridad, Percepción y Servicio (Pendencia, resolución, congestión)	Fortalecimiento tecnológico para la simplificación de trámites; existencia de Unidades Anticorrupción	Falta de recursos; Falta de transparencia en los concursos; Falta de capacitación continua; procesos inadecuados; modelo de gestión inadecuado; falta de voluntad política	¿Qué tan probable es que la Función Judicial incremente su calidad de servicio en términos de celeridad, percepción, servicio (pendencia, resolución y descongestión) como mecanismos para la lucha contra la corrupción al 2030?	Inactividad	Retardado	Inadecuado	Incremento	4: 45.45%

¹⁵ Informe de la construcción de cuatro escenarios base: apuesta, pesimista, tendencial y cisne negro, IAEN

¹⁶ Informe de la construcción de cuatro escenarios base: apuesta, pesimista, tendencial y cisne negro, IAEN

No	Variable estratégica	Circunstancias a favor	Circunstancias en contra	Eventos (Hipótesis / Preguntas)	Hipótesis de futuro posible				Probabilidad de ocurrencia
					Cisne negro	Pesimista	Tendencial	Apuesta	
3	Equidad en el acceso a la justicia	Existencia de leyes y normas específicas por materia;	Carencia de Políticas públicas con enfoque de género, derechos humanos e interculturalidad; Falta de acceso al servicio de justicia; Cultura ciudadana; Exclusión de grupos de atención prioritaria; Barreras geográficas	¿Qué tan probable es que la equidad en el acceso a la justicia en la Función Judicial contribuya a la lucha contra la corrupción al 2030?	Fomento corrupción	No contribuya	Desvinculado	Contribuya	3: 54.55%
4	Cobertura de Defensores, Jueces y Fiscales	Existencia de número óptimo de jueces, fiscales y defensores; nombramiento por medio de concursos;	Presupuesto; falta de estudios sociodemográficos actualizados; Sobornos a jueces, fiscales y defensores; Carencia de profesionalización; Puestos políticos	¿Qué tan probable es que una mayor cobertura de defensores, jueces y fiscales en la Función Judicial fomente procesos óptimos de lucha contra la corrupción al 2030?	Inexistencia	alta disminución	moderada disminución	Aumento	4: 54.55 %
5	Gobierno Abierto (transparencia y lucha contra la corrupción)	Rendición de cuentas anuales de la Función Judicial; participación intersectorial en justicia abierta; nuevos mecanismos de comunicación y socialización; tecnología para manejo de datos	Injerencia e intereses políticos, Desactualización de la información, datos mal registrados en los sistemas judiciales; falta de responsabilidad el momento de emisión de datos	¿Qué tan probable es que los mecanismos de Gobierno Abierto en la Función Judicial aporten en la transparencia de la información y la lucha contra la corrupción al 2030?	Limiten transparencia	No aporten	Desvinculado	inciden/ Aporten	4: 36.36%

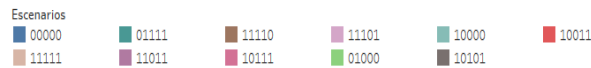
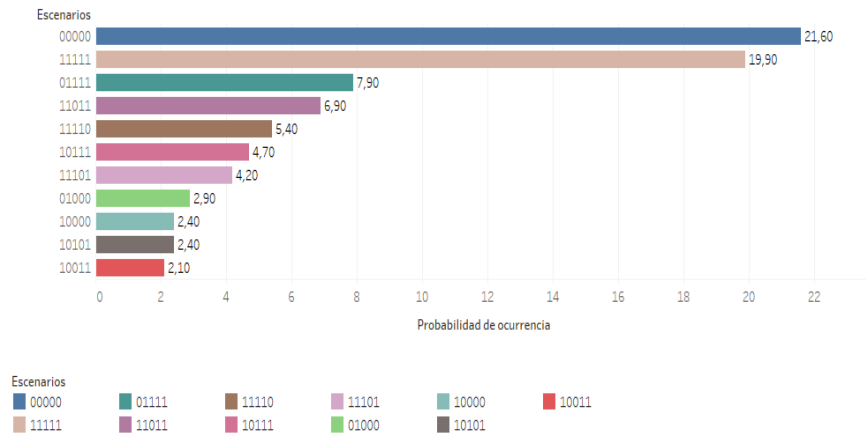
Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

A partir del procesamiento de datos de la encuesta a expertos, mediante el uso de la herramienta SMIC Prob Expert, tenemos como resultado el siguiente Histograma de probabilidad de ocurrencia de escenarios en donde se evidencia:

En la Ilustración 34, de las 32 opciones de escenarios vemos que el núcleo tendencial se encuentra concentrado en 12 escenarios que representan el 80% de las probabilidades de ocurrencia del sistema de análisis.

1. El primer escenario "00000" (barra azul) es el "más probable". Se caracteriza por el incumplimiento de todas las hipótesis con una probabilidad de ocurrencia del 21.6%. Esto indica que, al carecer de acciones estratégicas, la Función Judicial se encamina al escenario "Pesimista" hacia el año 2030.
2. El segundo escenario "11111" (barra café claro) corresponde al escenario "Apuesta", en vista del cumplimiento de todas las hipótesis, el cual posee una probabilidad de ocurrencia del 19.9%. Esto indica que se deben llevar acciones estratégicas para su consecución. Llama la atención la proximidad estadística de la probabilidad de ocurrencia entre el escenario apuesta con el escenario pesimista (1.6 puntos porcentuales de distancia).
3. El tercer escenario "01111" (barra turquesa) posee una probabilidad de ocurrencia del 7.9% (baja probabilidad). En este escenario, 4 de las 5 hipótesis se cumplen, sin embargo, la primera hipótesis correspondiente al incremento de los mecanismos alternativos de solución de conflictos (mediación, arbitraje y justicia de paz), es la que debe fortalecerse en el lapso de 8 años para una acertada contribución en la lucha contra la corrupción al 2030.

Ilustración 34 Histograma de Probabilidad de escenarios – Línea de acción 1



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales - SMIC Prob

3.1.2. Fortalecimiento institucional¹⁷

Desde la reflexión colectiva y participativa, se planteó una primera discusión en torno al “Fortalecimiento Institucional” que permitió reflexionar acerca de las circunstancias a favor y en contra de cada una de las hipótesis.

A su vez se realizó un análisis morfológico que posibilitó observar las características de los escenarios posibles de cada hipótesis como producto de la revisión de las impresiones de los actores participantes.

Posteriormente se analizó la probabilidad de ocurrencia simple, con el fin de puntualizar, en el siguiente paso, las acciones estratégicas. La tabla 12 sintetiza el proceso antes detallado.

Tabla 12 Síntesis de hipótesis de futuro, comportamiento y probabilidad simple – Línea de Acción 2

No	Variable estratégica	Circunstancias a favor	Circunstancias en contra	Eventos (Hipótesis/Preguntas)	Hipótesis de futuro posible				Probabilidad de ocurrencia
					Cisne negro	Pesimista	Tendencial	Apuesta	
1	Infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico	Proyecto de interoperabilidad de las instituciones de la Función Judicial; Plan de identificación de necesidades institucionales en materia de tecnología; apoyo de grupos sociales	Crisis económica del Estado; disminución anual de presupuesto para la Función Judicial; falta de autonomía económica; No se tiene una línea estratégica de prioridades emblemáticas en infraestructura por parte de las autoridades	¿Qué tan probable es que la Función Judicial incremente la infraestructura y equipamiento (nuevo y mantenimiento) y fortalezca el desarrollo Tecnológico con la incorporación de tecnologías legales, automatización de procesos con inteligencia artificial y ciberseguridad al 2030?	sin incremento y fortalecimiento	moderado nivel de incremento y fortalecimiento	bajo nivel de incremento y fortalecimiento	Incremento y fortalecimiento	3: 30.77%
2	Asignación de Recursos Económicos	Cooperación nacional e internacional; identificación de las necesidades sociales; institucionalización de los objetivos	Baja ejecución presupuestaria, falta de priorización de recursos; corrupción	¿Qué tan probable es que la Función Judicial tenga mayor asignación de recursos económicos para el fortalecimiento institucional al 2030?	Elimine	Disminuya	Mantenimiento	Aumento	4: 38.46 %
3	Desempeño profesional	Cumplimiento de ley en el marco de desempeño profesional	Problemas tecnológicos; demoras en los procesos administrativos; falta de asignación presupuestaria	¿Qué tan probable es que la Función Judicial fortalezca el desempeño profesional (evaluación de defensores, fiscales y jueces) al 2030?	Gran disminución	Reduzca	Persista	Fortalezca	4: 38.46%

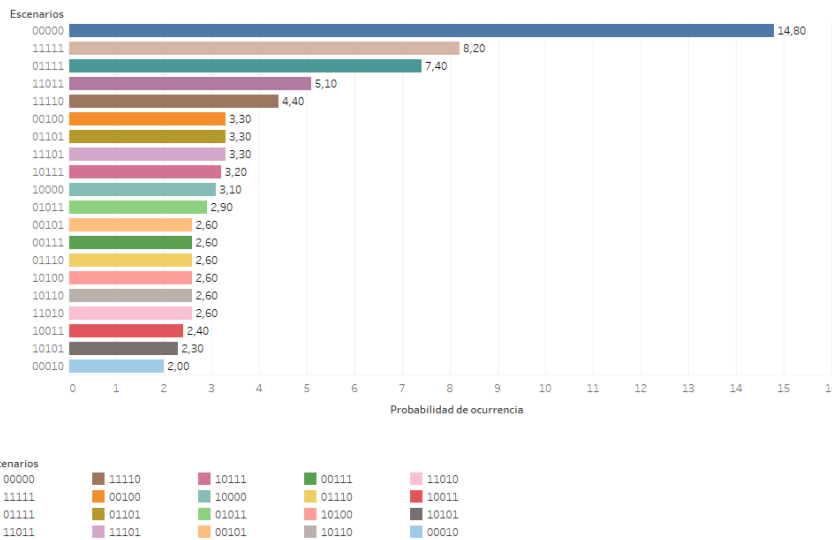
¹⁷ Informe de la construcción de cuatro escenarios base: apuesta, pesimista, tendencial y cisne negro, IAEN

No	Variable estratégica	Circunstancias a favor	Circunstancias en contra	Eventos (Hipótesis/Preguntas)	Hipótesis de futuro posible				Probabilidad de ocurrencia
					Cisne negro	Pesimista	Tendencial	Apuesta	
4	Concursos de nombramientos de fiscales, jueces y defensores	Procesos de evaluación en el desarrollo de los concursos.	Corrupción en el proceso de nombramientos, falta de personal para la logística de los concursos, falta de presupuesto para la elaboración de los concursos a nivel nacional, Ausencia de Personal especializado para los procesos, corrupción; normativa legal rígida	¿Qué tan probable es que la Función Judicial incremente los concursos de nombramiento de fiscales, jueces y defensores en el 2030?	Gran disminución	Retroceda	Mantenimiento	Incrementa	4: 46.15%
	Formación y capacitación del Talento Humano	Convenios para la transferencia de conocimientos; actitudes frente al aprendizaje; plan de capacitación y actualización de conocimientos	Ecosistema criminal dinámico y cambiante. Falta de institucionalidad de la Función Judicial; Capacitación desactualizada; falta de procesos de inducción en nuevos ingresos.	¿Qué tan probable es que la Función Judicial consolide y fortalezca el plan de carrera de formación y capacitación del Talento Humano en el 2030?	sin importancia	poco importante	leve	consolidado y fortalecido	2: 46.15%

Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

A partir del procesamiento de datos de la encuesta a expertos, mediante el uso de la herramienta *SMIC Prob Expert*, tenemos como resultado el Histograma de probabilidad de ocurrencia de escenarios.

Ilustración 35 Histograma de Probabilidad de escenarios – Línea de acción 2



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales - SMIC Prob

El primer escenario “00000” (barra azul del histograma) es el “más probable” con 14.8% de probabilidad de ocurrencia. En este escenario no se cumple ninguna de las hipótesis. Esto indica que, al carecer de acciones estratégicas, la Función Judicial se encamina al escenario “Pesimista” hacia el año 2030.

- 1- El segundo escenario “11111” (barra café claro del histograma) corresponde al escenario “Apuesta”, en vista del cumplimiento de todas las hipótesis, el cual posee una probabilidad de ocurrencia del 8,20%. Esto indica que se deben llevar acciones estratégicas para su consecución.
- 2- El tercer escenario “01111” (barra turquesa) nos indica que, pese a su baja probabilidad de ocurrencia (7.4%), 4 de las 5 hipótesis se pueden cumplir en el lapso de 8 años, sin embargo, se debe incidir en el fortalecimiento de la primera hipótesis correspondiente a la Infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico.

Como se evidencia en la Ilustración 3535, de las 32 opciones de escenarios, el *núcleo tendencial* se encuentra concentrado en 20 escenarios que representan el 80% de las probabilidades de ocurrencia del sistema de análisis.

3.1.3. Independencia Judicial (interna y externa)¹⁸

Desde la reflexión colectiva y participativa, se planteó una primera discusión en torno a la “Independencia Judicial (interna y externa), que permitió reflexionar acerca de las circunstancias a favor y en contra de cada una de las hipótesis.

A su vez se realizó un análisis morfológico que posibilitó el análisis de las características de los escenarios posibles de cada hipótesis como

¹⁸ Informe de la construcción de cuatro escenarios base: apuesta, pesimista, tendencial y cisne negro, IAEN

producto de la revisión de las impresiones de los actores participantes.

Posteriormente se analizó la probabilidad de ocurrencia simple, con el fin de puntualizar, en el siguiente paso, las acciones estratégicas. La tabla 13 sintetiza el proceso antes detallado.

Tabla 13 Síntesis de hipótesis de futuro, comportamiento y probabilidad simple - Línea de acción 3

No	Variable estratégica	Circunstancias a favor	Circunstancias en contra	Eventos (Hipótesis/ Preguntas)	Hipótesis de futuro posible				Probabilidad de ocurrencia
					Cisne negro	Pesimista	Tendencial	Apuesta	
1	Resolución control disciplinario	Despolitización; régimen disciplinario; capacitación	Falta de claridad en la política; corrupción; abuso del control disciplinario; fragilidad normativa	¿Qué tan probable es que las resoluciones de control disciplinario aporten en la independencia de la Función Judicial al 2030?	Decline la independencia	Funcionamiento aislado	Aporte	Transforme	4: 50.00%
2	Independencia Judicial Externa	Formación ética profesional y judicial; seguridad; autonomía	Recursos económicos; inestabilidad; injerencia política; presión mediática; corrupción	¿Qué tan probable es que al 2030 se alcance una adecuada independencia judicial externa de la Función Judicial?	improbable	no ocurrencia	inicios de independencia	adecuada	3: 50.00%
3	Independencia Judicial Interna	Evaluación permanente; compromiso y ética judicial; política interna; servidores capacitados	Falta de empoderamiento; presión política; corrupción	¿Qué tan probable es que al 2030 se alcance una adecuada independencia judicial interna de la Función Judicial?	improbable	no ocurrencia	inicios de independencia	adecuada	4: 58.00%
4	Normativa Legal con capacidad sancionatoria	Control disciplinario; veedurías ciudadanas; vigilancia social; reforma normativa; estructura legal	Normativa inadecuada y caduca; interferencia/influencia política	¿Qué tan probable es que la Función Judicial al 2030 alcance una adecuada normativa legal con capacidad sancionatoria?	Inexistencia	Disminuya	Persista	Apropiado	3: 50.00%

No	Variable estratégica	Circunstancias a favor	Circunstancias en contra	Eventos (Hipótesis/ Preguntas)	Hipótesis de futuro posible				Probabilidad de ocurrencia
					Cisne negro	Pesimista	Tendencial	Apuesta	
5	Manejo de datos en el Sistema Judicial	Recursos económicos; recursos tecnológicos; capacidad técnica;	Ausencia de datos relacionados a problemáticas específicas; voluntad política; obsolescencia tecnológica; falta de presupuesto	¿Qué tan probable es que la Función Judicial alcance un adecuado manejo de datos al 2030?	No los use	Reduzca	Mejore	Alcance	4: 58.33%

Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

Una vez que se ha sistematizado la información del taller participativo, la aplicación de la herramienta SMIC Prob Expert ha permitido evaluar los escenarios según sus características. Se destaca a continuación diversos elementos considerados como los más relevantes:

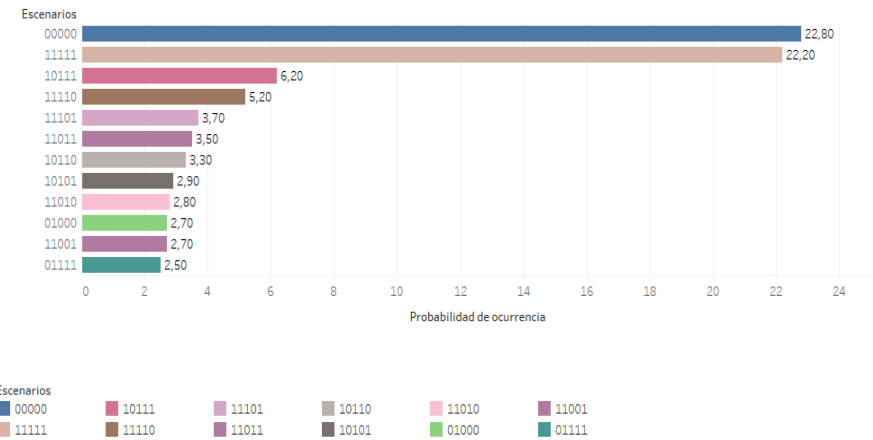
Como se evidencia en la Ilustración 36, de las 32 opciones de escenarios el núcleo tendencial, en el que se encuentra el 80% de probabilidades de ocurrencia, se localiza entre los 12 primeros escenarios según sus probabilidades.

1. El primer escenario "00000" (barra azul del histograma) es el "más probable" con 23% de probabilidad de ocurrencia. Se trata del "escenario pesimista" considerando que no se cumplirían ninguna de las hipótesis de futuro.
2. El segundo escenario "11111" (barra café claro del histograma), según su probabilidad de ocurrencia del 22.2%, es, paradójicamente, el escenario "apuesta". En este

escenario se logran cumplir todas las hipótesis de futuro. La diferencia entre las probabilidades de ocurrencia del primer y segundo escenario son menores a un punto porcentual, lo que, desde una mirada estadística, no brinda diferencias representativas entre dichos escenarios.

- Los siguientes escenarios según sus probabilidades de ocurrencia constituyen imágenes de futuro en las que, en su gran mayoría, se cumplen casi todas las hipótesis de futuro. En efecto, hasta el sexto escenario, según sus probabilidades, se trata de escenarios en los que únicamente quedaría de lado una hipótesis de futuro. Así también, hasta el noveno escenario el cumplimiento de las hipótesis de futuro es mayoritarios.

Ilustración 36 Histograma de Probabilidad de escenarios – Línea de acción 3



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales - SMIC Prob

3.1.4. Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres¹⁹

Desde la reflexión colectiva y participativa, se planteó una primera discusión en torno al “Fortalecimiento de los mecanismos de investigación y sanción en casos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes y mujeres”, que permitió reflexionar acerca de las circunstancias a favor y en contra de cada una de las hipótesis.

A su vez se realizó un análisis morfológico que posibilitó el observar las características de los escenarios posibles de cada hipótesis como

¹⁹ Informe de la construcción de cuatro escenarios base: apuesta, pesimista, tendencial y cisne negro, IAEN

producto de la revisión de las impresiones de los actores participantes.

Posteriormente se analizó la probabilidad de ocurrencia simple, con el fin de puntualizar, en el siguiente paso, las acciones estratégicas. La tabla 14 sintetiza el proceso antes detallado.

Tabla 14 Síntesis de hipótesis de futuro, comportamiento y probabilidad simple – Línea de acción 4

No	Variable estratégica	Circunstancias a favor	Circunstancias en contra	Eventos (Hipótesis / Preguntas)	Hipótesis de futuro posible				Probabilidad de ocurrencia
					Cisne negro	Pesimista	Tendencial	Apuesta	
1	Celeridad en la atención de procesos de violencia de género y población de atención prioritaria, incluido adolescentes.	Digitalización; procedimientos establecidos; operadores de justicia; políticas judiciales	Mal uso de recursos; Falta de personal especializado en problemáticas de violencia de género; procesos caducos; falta de presupuesto.	¿Qué tan probable es que la Función Judicial brinde sus servicios con celeridad a víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria que evite inequidad, discriminación y revictimización?	Inactividad	Lento	Inadecuado	Incremento	3: 30.77%
2	Cobertura de las Unidades Judiciales especializadas en Adolescentes infractores	Falta de compromiso institucional; Carencia de estudios técnicos sobre la demanda y cobertura; Infraestructura no adaptada a la demanda	Presupuesto; articulación interinstitucional; procesos de control; falta de compromiso institucional	¿Qué tan probable es que la Función Judicial alcance una cobertura total con unidades judiciales especializadas en temas de violencia de género y de población de atención prioritaria?	Inexistencia	alta disminución	moderada disminución	Alcance	4: 38.46%
3	Articulación interinstitucional para la atención de procesos de violencia de género y población de	Ley contra la violencia; recursos tecnológicos; convenios interinstitucional	Cambios en las políticas institucionales; falta de compromiso institucional; falta de recursos;	¿Qué tan probable es que las diversas instituciones vinculadas con la Función Judicial se articulen eficaz y eficientemente	Opuestos	Desvinculación	Interacción	Articulación	2: 30.77%

No	Variable estratégica	Circunstancias a favor	Circunstancias en contra	Eventos (Hipótesis / Preguntas)	Hipótesis de futuro posible				Probabilidad de ocurrencia
					Cisne negro	Pesimista	Tendencial	Apuesta	
	atención prioritaria	es; independencia	desconocimiento de la Ley y de procesos.	para brindar atención a víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria?					
4	Capacidad para brindar acceso y cobertura del servicio de justicia para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria que evite inequidad, discriminación y revictimización	Infraestructura; experiencia de los funcionarios del Sistema Judicial; unidades especializadas;	Falta de recursos humanos, presupuestarios, tecnológicos, entre otros. Desconocimiento de protocolos para la atención de víctimas de violencia de género; falta de interés y compromiso; voluntad política	¿Qué tan probable es que la Función Judicial esté en la capacidad de brindar óptimo acceso y cobertura a justicia para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria evite inequidades, discriminación y revictimización?	Inobserve	Incapaz	Limitado	Capaz	3: 38.46%
5	Atención especializada para víctimas de violencia de género y para población de atención prioritaria	Protocolos especializados; Recursos; capacitación; compromiso	Falta de Presupuesto; Desinterés; Corrupción; falta de personal calificado en la atención a víctimas de violencia	¿Qué tan probable es que la Función Judicial brinde atención especializada para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria?	Contraproducente	Ignore	Limitado	Atención especializada	3: 38.46

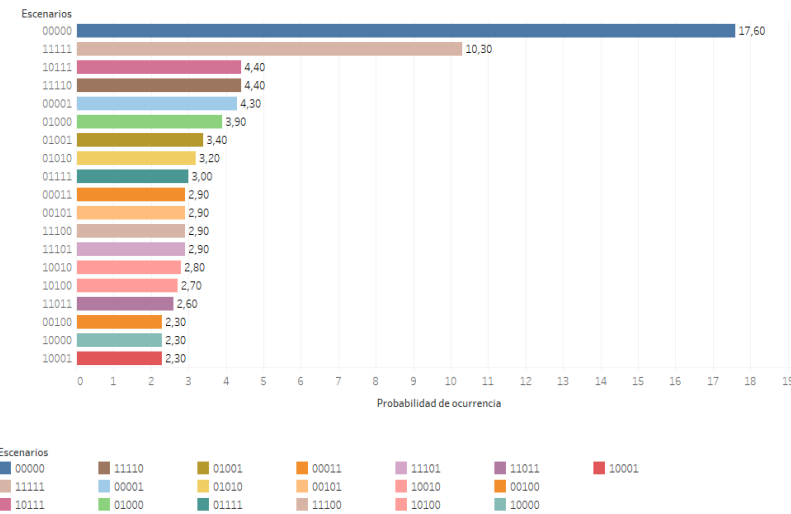
Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales

La Tabla sintetiza los insumos clave para la construcción de los escenarios a través de la herramienta SMIC Prob Expert. De este análisis se desprende que:

Como se evidencia en la Ilustración 37 de las 32 opciones de escenarios, el núcleo tendencial se encuentra en 19 escenarios que en conjunto constituyen el 80% de probabilidades de ocurrencia.

- 1- El escenario 00000 (barra azul) es el “más probable”. En este escenario no se cumplirá ninguna de las hipótesis planteadas, lo que constituye al mismo tiempo el “escenario pesimista”. La coincidencia del escenario pesimista con el más probable subraya la necesidad de modificar el rumbo de la dinámica del Sistema Judicial, ya que, de mantener la tendencia histórica y actual, de acuerdo con el criterio de los expertos en el futuro, lo más probable será aproximarse hacia el escenario más negativo, específicamente en cuanto a los desafíos de la presente mesa. La probabilidad de ocurrencia de este escenario es de 18%
- 2- El escenario 11111, es el que posee el segundo nivel de probabilidad de ocurrencia (10%) y, al mismo tiempo, corresponde al escenario “apuesta”. En este último escenario se cumplen todas las hipótesis de futuro planteadas en la presente mesa. Si bien, la probabilidad de ocurrencia posiciona a este escenario en el segundo lugar, su diferencia con el primer escenario es bastante amplia, lo que implica la necesidad de esfuerzos importantes y articulados que logren generar un cambio de la inercia de este subsistema para buscar llegar a cumplir todas las hipótesis de futuro.

Ilustración 37 Histograma de Probabilidad de escenarios – Línea de acción 4



Fuente: Instituto de Altos Estudios Nacionales - SMIC Prob

3.2. NARATIVA DE ESCENARIOS²⁰

²⁰ Informe de la construcción de cuatro escenarios base: apuesta, pesimista, tendencial y cisne negro, IAEN

Una vez que los resultados han sido procesados mediante el software prospectivo SMIC Prob Expert, donde muestran las probabilidades de ocurrencia de los escenarios posibles construidos a partir de la discusión grupal y la inteligencia colectiva desarrollada en el taller prospectivo, se procede con la narrativa de cada uno de los escenarios en tiempo presente, a continuación, un detalle:

a) Escenario Tendencial - Una Justicia dependiente, digital e incluyente.

Es el año 2030 y la Función Judicial tiene una limitada independencia interna y externa que restringe la aplicación de un sistema de control disciplinario, pues la normativa legal posee límites en cuanto a su capacidad sancionatoria. El sistema de Gobierno Abierto no tiene como principal objetivo la búsqueda de transparencia y lucha contra la corrupción.

La Función Judicial brinda una limitada capacitación al talento humano sin incidencia en el fortalecimiento del plan de carrera en el desempeño profesional de sus funcionarios. Esto provoca que el mejoramiento del manejo de datos incida levemente en la celeridad en la atención del servicio de justicia, especialmente en procesos de violencia de género y grupos de atención prioritaria. La calidad y la percepción ciudadana del servicio de justicia se mantiene con estándares bajos.

Hay una ligera disminución de la cobertura de los administradores del servicio de justicia y, en paralelo, un bajo incremento de la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico, especialmente de las dependencias judicializadas especializadas en violencia de género, adolescentes infractores y grupos de atención prioritaria, lo que limita la cobertura en el acceso a la justicia de manera equitativa. Los concursos de nombramientos de los administradores de justicia son reducidos.

Los mecanismos alternativos de solución de conflictos se mantienen en un bajo nivel de uso. Las diversas instituciones del Sistema Judicial interactúan sin lograr una articulación adecuada para la atención de procesos de violencia de género y población vulnerable.

La asignación de recursos económicos que contextualiza estas condiciones se mantiene. Se trata entonces de **una Justicia dependiente, digital, poco incluyente.**

b) Escenario Pesimista - Una Justicia cooptada, análoga y excluyente.

Es el año 2030 y la Función Judicial no tiene independencia interna y externa, lo que impide la aplicación de un sistema de control disciplinario, ya que la normativa legal no posee una capacidad sancionatoria adecuada. El sistema de

Gobierno Abierto se ve debilitado lo que interfiere con la búsqueda de transparencia y lucha contra la corrupción.

La Función Judicial no tiene una política de capacitación al talento humano por lo cual no existe un plan de carrera adecuado para el desempeño profesional de sus funcionarios. Esto provoca que exista un manejo de datos deficiente, sin incidencia en la celeridad en la atención del servicio de justicia, especialmente en procesos de violencia de género y grupos de atención prioritaria, disminuyendo la calidad y afectando la percepción ciudadana del servicio de justicia.

La cobertura de los administradores del servicio de justicia cae a sus mínimos históricos, así como también se reduce la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico, especialmente de las dependencias judicializadas especializadas en violencia de género, adolescentes infractores y grupos de atención prioritaria. El acceso a una justicia equitativa tiene una cobertura limitada. Los concursos de nombramientos de los administradores de justicia se eliminan progresivamente.

La Función Judicial disminuye sus mecanismos alternativos de solución de conflictos, así como, las diversas instituciones del Sistema Judicial se desvinculan sin lograr atender los procesos de violencia de género y población vulnerable.

La asignación de recursos económicos, que contextualiza estas condiciones, se reduce considerablemente. En suma, se

trata entonces de **una Justicia cooptada, análoga y excluyente.**

c) Cisne Negro - La In - Justicia

Es el año 2030 y la Función Judicial está subyugada a diversos intereses públicos y privados por lo que carece de independencia. De igual forma se ha eliminado la normativa legal con capacidad sancionatoria lo que impide la aplicación de un sistema de control disciplinario. El sistema de Gobierno Abierto ha sido removido, por lo que no existe transparencia ni políticas de lucha contra la corrupción.

La Función Judicial no tiene interés por la capacitación del talento humano, ni por el plan de carrera de los funcionarios, lo que provoca una gran disminución del desempeño profesional. Este contexto trunca la gestión de datos, incrementando los tiempos de atención del servicio de justicia, especialmente en procesos de violencia de género y grupos de atención prioritaria. La calidad y la percepción ciudadana del servicio de justicia se ven severamente afectados.

Se centraliza la administración del servicio de justicia, afectando en gran medida a la cobertura. Igualmente se reduce y elimina progresivamente la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico, especialmente de las dependencias judicializadas especializadas en violencia de

género, adolescentes infractores y grupos de atención prioritaria. El acceso a una justicia equitativa es inexistente. Los concursos de nombramientos de los administradores de justicia quedan eliminados.

La Función Judicial elimina todos sus mecanismos alternativos de solución de conflictos, y paralelamente, las instituciones de la Función Judicial funcionan en oposición, generando contradicciones en la atención de los procesos de violencia de género y población vulnerable. Son comunes los procesos de revictimización.

La asignación de recursos económicos para la Función Judicial queda eliminada. Es el escenario propicio de la In-Justicia.

3.3. ESCENARIO APUESTA²¹

El resultado de esta etapa es la selección del escenario apuesta, siendo el escenario ideal respecto del cual todos los actores de manera colectiva se comprometen a construirlo de forma colectiva (Secretaría Nacional de Planificación - IAEN, Mayo 2022, pág. 44).

Escenario apuesta - Una Justicia independiente, inteligente e incluyente.

Es el año 2030 y la Función Judicial es independiente a nivel interno y externo, gracias a la aplicación de un fortalecido sistema de control disciplinario, a partir de una normativa legal con capacidad sancionatoria implementando un Gobierno Abierto enmarcado en la búsqueda de transparencia y lucha contra la corrupción.

La Función Judicial capacita permanentemente al talento humano, lo que refuerza su desempeño profesional, promoviendo un manejo de datos confiable y eficiente con el objetivo de incrementar la celeridad en la atención del servicio de justicia, especialmente en procesos de violencia de género y grupos de atención prioritaria. De esta manera se mejora la calidad y la percepción ciudadana del servicio de justicia.

Se amplía la cobertura de los administradores del servicio de justicia y, en paralelo, se mejora la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico, especialmente de las dependencias judicializadas especializadas en violencia de género, adolescentes infractores y grupos de atención prioritaria con el fin de brindar acceso y cobertura a la justicia de manera equitativa. Esto va acompañado de concursos de nombramientos de los administradores de justicia.

²¹ Informe de la construcción de cuatro escenarios base: apuesta, pesimista, tendencial y cisne negro, IAEN

La Función Judicial cuenta con mecanismos alternativos de solución de conflictos y las diversas instituciones del Sistema Judicial funcionan de manera articulada para la atención de procesos de violencia de género y población vulnerable. Estas condiciones se generan en un contexto de mayor asignación de recursos económicos, logrando una Justicia independiente, inteligente e incluyente.

Finalmente, el taller de escenarios, organizado sobre las 4 líneas de acción, da como resultado que el escenario de Transformación de la Función Judicial al 2030 es: “Una Justicia independiente, inteligente e incluyente”.

Sin embargo, en función de los resultados obtenidos, se comprobó que el escenario más probable constituye el “Pesimista”, dada la carencia de las condiciones para la realización de las hipótesis en los próximos 8 años donde se hace necesario la creación de un sistema de alerta temprana.

Por otro lado, se evidencia que, las hipótesis de incremento de mecanismos alternativos de solución de conflictos, así como el incremento de la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico, de igual forma una adecuada independencia Judicial externa y finalmente un adecuado alcance de la cobertura total de la justicia con unidades especializadas en temas de violencia de género y de población de atención prioritaria, constituyen las principales líneas de acción estratégica que deberán realizarse para alcanzar el escenario apuesta.

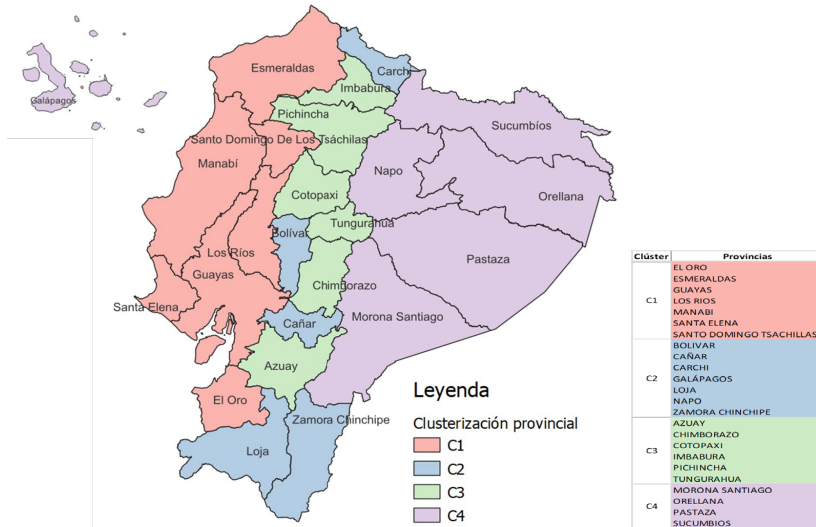
Las narrativas de los escenarios permitirán identificar los factores para la posterior territorialización del escenario y así, construir la visión de largo plazo del Sistema Judicial, lo que será el objetivo principal del siguiente producto.

3.4. MODELO TERRITORIAL AL 2030

3.4.1. Modelo territorial actual del funcionamiento de la Función Judicial (clusterización)

En función de la información entregada por el Consejo de la Judicatura a través de la Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial, se estableció la construcción de 4 clústeres en los cuales las provincias se agruparon, tal como se evidencia en la Ilustración 38. Este mapa representa la territorialización del Sistema de Justicia del Ecuador desde una perspectiva múltiple, que considera: la demanda del servicio, la infraestructura, el personal, el talento humano y la disponibilidad presupuestaria. De esta manera, el mapa evidencia el modelo actual de funcionamiento del Sistema Judicial, sus potencialidades y límites a partir de la identificación de las diferencias territoriales.

Ilustración 38 Modelo territorial actual de la Función Judicial



Fuente: Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial, 2022
Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

Para una mejor comprensión de las características de cada clúster se presenta la ilustración 39 que utiliza una escala cromática para calificar cada una de las categorías y variables consideradas, es decir presupuesto, infraestructura, personal judicial, talento humano, y demanda.

Ilustración 39 Caracterización de categorías según clústeres

Criterios de Especialización		Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4
Presupuesto	Fiscalía General del Estado	Red	Verde	Rojo	Amarillo
	Consejo de la Judicatura	Verde	Verde	Verde	Verde
Infraestructura	Edificaciones	Verde	Verde	Verde	Verde
	Fiscales	Verde	Verde	Verde	Verde
Personal	Defensores públicos	Verde	Verde	Verde	Verde
	Jueces	Verde	Verde	Verde	Verde
	Notarios	Verde	Verde	Verde	Verde
Talento Humano	Personal Capacitado	Verde	Verde	Verde	Verde
	Violencia psicológica contra la mujer	Amarillo	Verde	Verde	Verde
Demanda	Estafa	Verde	Verde	Verde	Verde
	Hurto	Verde	Verde	Verde	Verde
	Intimidación	Verde	Verde	Verde	Verde
	Robo	Verde	Verde	Verde	Verde
	Violación	Verde	Verde	Verde	Verde

Escala cromática	● Muy Débil	● Probable
	● Baja	● Muy Probable
	● Medianamente probable	

Fuente: Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial, 2022
Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

A partir de la ilustración 39, se puede visualizar los niveles que adoptan las variables en cada uno de los clusters. Por ejemplo, las provincias pertenecientes al Cluster 3 poseen bajos niveles presupuestarios y de infraestructura y al mismo tiempo presentan niveles medios de personal judicial y talento humano.

Desde esta lógica, la ilustración evoca la diversidad territorial en cuanto al funcionamiento del Sistema de Justicia. En efecto, el presupuesto, la infraestructura, el personal, la capacitación del talento humano y la demanda ciudadana del servicio de justicia no son equiparables ni cuantitativa ni cualitativamente en las diferentes provincias del Ecuador. Esta diversidad se explica tanto por las

estructuras espaciales²² que configuran el sistema territorial ecuatoriano, como por lógicas diversas de descentralización y desconcentración del Estado ecuatoriano.

En este sentido, los clústeres identificados y las valoraciones de los datos de entrada en cada uno de ellos se enfocan en una aproximación comparativa que posiciona al indicador de cada variable en referencia a su universo: Ecuador. En ningún caso, la escala cromática se articula con un “deber ser” del funcionamiento, dotación o, menos aún, demanda de los servicios de justicia, pero muestra una mayor o menor intensidad de cada una de las variables de entrada.

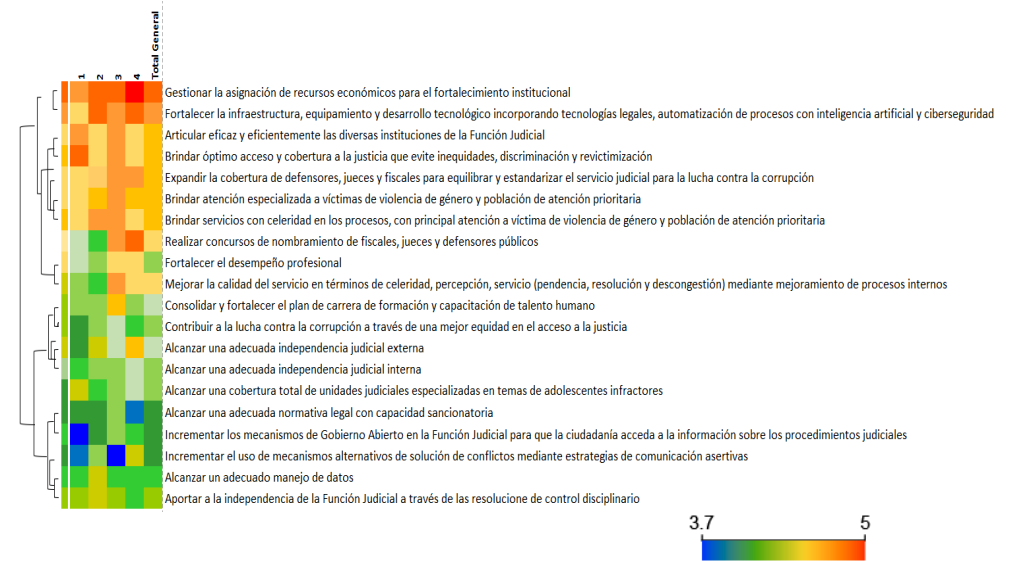
3.4.2. Priorización de objetivos

Tal como lo señalamos anteriormente, el primer propósito del taller consistió en priorizar los objetivos correspondientes al escenario apuesta desde una lógica participativa territorial.

En la escala del 1 al 5 (siendo 1 muy poco prioritario y 5 esencial), cada participante calificó los objetivos en función de realidades, dinámicas, problemáticas y contextos específicos de la Función Judicial para cada una de las provincias.

En cuanto a la importancia se obtuvo los siguientes resultados:

Ilustración 40 Priorización de la importancia de los objetivos estratégicos de la Función Judicial



Fuente: Taller participativo territorial, 2022
Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

Los objetivos priorizados se refieren principalmente a gestionar la asignación de recursos y el fortalecimiento de la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico; es decir, elementos materiales entendidos como condiciones necesarias para el funcionamiento del Sistema Judicial. Los siguientes objetivos en importancia se articulan con el acceso y cobertura del servicio de

²² Jean Paul Deler (2007) identifica las siguientes estructuras espaciales en el territorio ecuatoriano: el efecto andino; las relaciones entre tierras altas y tierras bajas; el tropismo

marítimo y el encerramiento oriental; el desenganche del eje nacional; el núcleo central y las periferias; y la bicefalia y las polarizaciones.

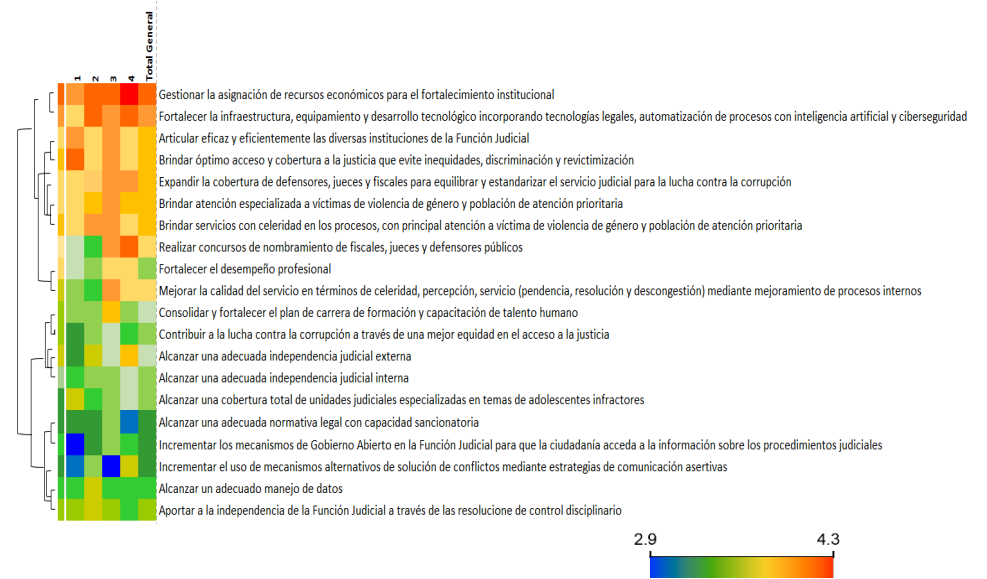
justicia para población de atención prioritaria, la articulación interinstitucional y la expansión de la cobertura de los funcionarios judiciales.

En cuanto a las diferencias entre clústeres, se observa que, si bien hay tendencias generales en la priorización de los objetivos, también se muestran particularidades. En este sentido, es importante mencionar que la priorización de objetivos de los clústeres 1 y 3 son relativamente similares, mientras que el clúster 2 es el que mayores particularidades presenta. La priorización de estos objetivos por los representantes de cada provincia es un insumo clave para la construcción del modelo territorial deseado a largo plazo.

En cuanto a la gobernabilidad el puntaje obtenido por los objetivos estratégicos es menor que en cuanto a su importancia, lo que implica que, si bien se cuenta con objetivos relevantes para la Función Judicial, la capacidad de toma de decisiones y gestión de los mismos es limitada desde los actores.

Los objetivos en los que la gobernanza obtiene mayores puntajes se refieren al servicio para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria, así como al desempeño profesional. Los datos, la calidad de servicio y la lucha contra la corrupción también destacan por su alta puntuación obtenida. Por otra parte, los objetivos que menor gobernabilidad tienen se vinculan con los concursos de nombramiento y la independencia de la Función Judicial.

Ilustración 41 Priorización de la gobernabilidad de los objetivos estratégicos de la Función Judicial



Fuente: Taller participativo territorial, 2022
Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

3.4.3. Modelo Territorial deseado a largo plazo

A partir de la información recabada a lo largo del ejercicio prospectivo junto con los diversos actores participantes, queda claro que, tanto la gestión cotidiana de la Función Judicial, así como su visión, se encuentran centralizadas, lo que impide diferenciar problemáticas y mecanismos de acción desde una visión territorial.

En este sentido, cuando hablamos de Modelo Territorial, se está haciendo referencia a cómo los actores de los diversos territorios clusterizados evalúan su futuro, y cómo asumen los objetivos del escenario apuesta en función de sus dinámicas y particularidades locales y regionales.

Si bien, desde la guía metodológica, el ejercicio del Modelo Territorial deseado consiste en una representación cartográfica del escenario apuesta, la información disponible (limitada a la especialización de 4 categorías de variables de entrada), limitan el ejercicio hacia la diferenciación de los objetivos priorizados en función de los clústeres generados previamente.

Este análisis se centra en la territorialización de la Función Judicial, lo que no es sino uno de los componentes que forman parte del sistema territorial. Los modelos territoriales de largo plazo potencian reflexiones integrales que articulan las relaciones espaciales de sus componentes; en este caso, sin embargo, no se trabaja sino únicamente con uno de los elementos del sistema territorial, por lo que el mayor aporte de la construcción del modelo territorial deseado de largo plazo es la priorización de los objetivos de la Función Judicial de las realidades del servicio y la demanda de justicia en cada provincia.

Los objetivos para el Modelo Territorial Deseado se seleccionaron de la siguiente manera: a partir de la sumatoria global de la priorización de los objetivos a nivel territorial, y con base en un promedio general de calificación de 4.44/5, se consideró una selección específica de los objetivos que obtuvieron una calificación promedio por encima de

4.5/5. En este sentido, los objetivos con mayor priorización para cada uno de los clústeres determinan la construcción del modelo territorial deseado. En base a esta lógica:

Para el Cluster 1 – Se seleccionaron 7 objetivos según su nivel de priorización

Para el Cluster 2 – Se seleccionaron 6 objetivos según su nivel de priorización

Para el Cluster 3 – Se seleccionaron 9 objetivos según su nivel de priorización

Para el Cluster 4 – Se seleccionaron 6 objetivos según su nivel de priorización

Se plantean a continuación 4 fichas de síntesis del Modelo Territorial deseado en función de la realidad de cada clúster; cada ficha se estructura de la siguiente manera:

En el recuadro superior izquierdo, se visualiza el mapa correspondiente a las provincias que integran el cluster. En el recuadro superior derecho, se ubica la tabla de priorización de objetivos para los actores de las provincias del cluster. En el recuadro inferior izquierdo se grafica los principales drivers como base de las acciones prioritarias para alcanzar el escenario apuesta en cada cluster. En el recuadro inferior derecho se describe la situación actual de cada cluster así como los retos a ser alcanzados para el 2030 a partir de su territorialización.

Ilustración 42 Ficha territorial del clúster 1: Provincias de la Costa



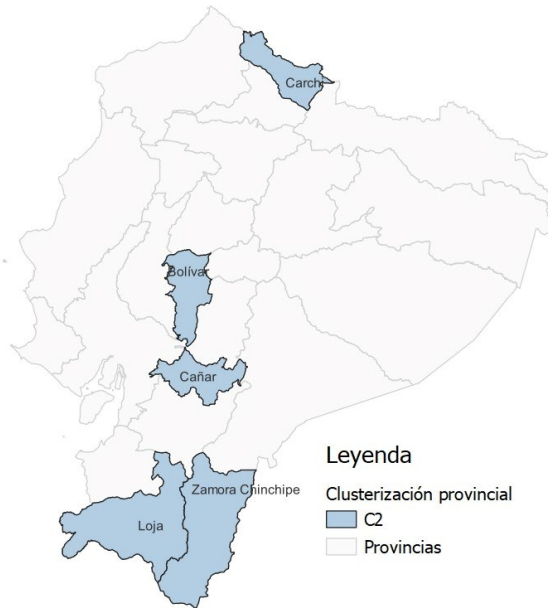
Objetivos Priorizados	Cluster 1
Gestionar la asignación de recursos económicos para el fortalecimiento institucional	4,73
Brindar óptimo acceso y cobertura a la justicia que evite inequidades, discriminación y revictimización	4,73
Articular eficaz y eficientemente las diversas instituciones de la Función Judicial	4,67
Fortalecer la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico incorporando tecnologías legales, automatización de procesos con inteligencia artificial y ciberseguridad	4,53
Expandir la cobertura de defensores, jueces y fiscales para equilibrar y estandarizar el servicio judicial para la lucha contra la corrupción	4,53
Brindar atención especializada a víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria	4,53
Brindar servicios con celeridad en los procesos, con principal atención a víctima de violencia de género y población de atención prioritaria	4,53

	Asignación de recursos
	Óptimo acceso para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria
	Articulación Interinstitucional
	Atención especializada para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria
	Infraestructura, equipamiento y Desarrollo Tecnológico.
	Cobertura Jueces, Fiscales y Defensores
	Celeridad

Las provincias pertenecientes al clúster 1, son localidades geográficas que se caracterizan por una muy baja asignación de recursos económicos y por poseer un sistema de Justicia con una muy baja Infraestructura. De igual forma, estas localidades, tienen una muy baja presencia de personal Judicial por cada 100.000 habitantes (En términos de Fiscales, Jueces, Defensores públicos y Notarios), al igual que un muy bajo número de personal capacitado. Finalmente, en el ámbito de las causas procesadas, el clúster 1 se caracteriza por una elevada incidencia del hurto, y por niveles medios de estafa.

Para el 2030, el clúster 1, deberá superar diversas complejidades territoriales que tienen impacto en el manejo y funcionamiento del servicio de la Justicia. En base a los principales retos priorizados por los actores pertenecientes a las diferentes instituciones de la Función Judicial del clúster 1, en el mediano y largo plazo, se deben buscar los mecanismos propicios para mejorar, inicialmente, la asignación presupuestaria, al mismo tiempo que se buscará garantizar un óptimo acceso para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria. Enseguida, alcanzar una articulación interinstitucional, sumada a la atención especializada para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria son elementos fundamentales para el logro del escenario apuesta. Así mismo, una de las principales prioridades en estas localidades, consiste en incrementar la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico. Por último, el clúster 1 debe enfocarse en lograr la cobertura óptima de Jueces, fiscales y Defensores, así como también trabajar para brindar servicios con celeridad.

Ilustración 43 Ficha territorial del clúster 2: Carchi, Bolívar, Cañar, Loja y Zamora Chinchipe



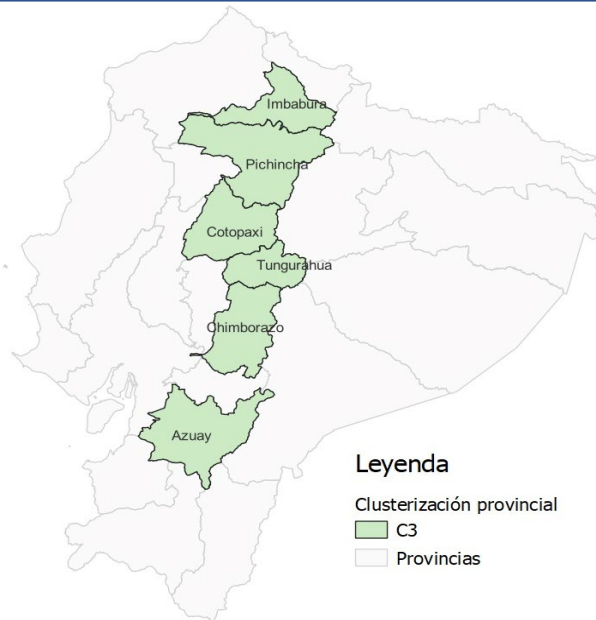
Objetivos Priorizados	Cluster 2
Fortalecer la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico incorporando tecnologías legales, automatización de procesos con inteligencia artificial y ciberseguridad	4,94
Gestionar la asignación de recursos económicos para el fortalecimiento institucional	4,88
Brindar servicios con celeridad en los procesos, con principal atención a víctima de violencia de género y población de atención prioritaria	4,69
Brindar atención especializada a víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria	4,63
Brindar óptimo acceso y cobertura a la justicia que evite inequidades, discriminación y revictimización	4,56
Articular eficaz y eficientemente las diversas instituciones de la Función Judicial	4,56

	Infraestructura, equipamiento y Desarrollo Tecnológico.
	Asignación de recursos
	Celeridad
	Atención especializada para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria
	Óptimo acceso para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria
	Articulación Interinstitucional

Las provincias pertenecientes al clúster 2, son localidades geográficas que se caracterizan por niveles medios de asignación de recursos económicos e infraestructura. Según los datos procesados, la presencia de personal Judicial por cada 100.000 habitantes (En términos de Fiscales, Jueces, Defensores públicos y Notarios) y número de personal capacitado es aceptable. Sin embargo, en torno al nivel de causas procesadas, el clúster 2 se caracteriza por la elevada incidencia de violencia psicológica contra la mujer, estafa, intimidación y robo.

Para el 2030, el clúster 2, deberá apoyarse en sus niveles aceptables de talento humano capacitado para fortalecer el resto del sistema de la Función Judicial. En base a los principales retos priorizados por los actores pertenecientes a las diferentes instituciones del clúster 2, en el mediano y largo plazo, se deben buscar los mecanismos propicios para mejorar, en primer lugar, la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico, así como enfocarse en una estrategia que viabilice el incremento de la asignación presupuestaria. En segundo lugar, es fundamental trabajar en la celeridad del servicio con el fin de garantizar la atención especializada y un óptimo acceso a la justicia para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria. Finalmente, las localidades pertenecientes a este clúster, debe enfocarse en el alcance de la articulación interinstitucional, así como en la cobertura óptima de Jueces, fiscales y Defensores para el logro del escenario apuesta.

Ilustración 44 Ficha territorial del clúster 3: Sierra Norte y Centro (Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Azuay)



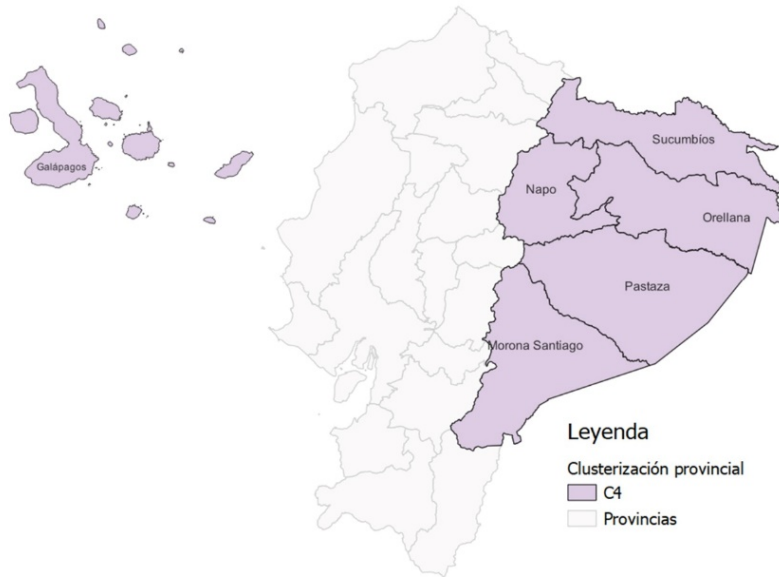
Objetivos Priorizados	Cluster 3
Fortalecer la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico incorporando tecnologías legales, automatización de procesos con inteligencia artificial y ciberseguridad	4,85
Gestionar la asignación de recursos económicos para el fortalecimiento institucional	4,84
Brindar atención especializada a víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria	4,79
Brindar óptimo acceso y cobertura a la justicia que evite inequidades, discriminación y revictimización	4,79
Articular eficaz y eficientemente las diversas instituciones de la Función Judicial	4,75
Expandir la cobertura de defensores, jueces y fiscales para equilibrar y estandarizar el servicio judicial para la lucha contra la corrupción	4,74
Mejorar la calidad del servicio en términos de celeridad, percepción, servicio (pendencia, resolución y descongestión) mediante mejoramiento de procesos internos	4,74
Realizar concursos de nombramiento de fiscales, jueces y defensores públicos	4,74
Fortalecer el desempeño profesional	4,69
Consolidar y fortalecer el plan de carrera de formación y capacitación del Talento Humano	4,69

	Infraestructura, equipamiento y Desarrollo Tecnológico.
	Asignación de recursos
	Atención especializada para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria
	Óptimo acceso para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria
	Articulación Interinstitucional
	Concurso de nombramientos de Fiscales, Jueces y Defensores
	Cobertura Jueces, Fiscales y Defensores
	Desempeño profesional
	Plan de Carrera de formación y capacitación del Talento humano

Las provincias pertenecientes al clúster 3, son localidades geográficas que se caracterizan por una baja asignación de recursos económicos reflejada en los bajos niveles de infraestructura. En cuanto al personal Judicial por cada 100.000 habitantes (en términos de Fiscales, Jueces, Defensores públicos y Notarios) y al número de personal capacitado, estas localidades no alcanzan niveles óptimos satisfactorios. Finalmente, en el ámbito de causas procesadas, el clúster 3 se caracteriza por elevada incidencia de la intimidación y violación.

Para el 2030, el clúster 3, deberá ser capaz de superar problemáticas específicas del sistema de Justicia, ligadas sin dudas a la coexistencia de visiones culturales diversas dada la concentración de la mayoría de población indígena del país en estas localidades. Las instituciones de la Función Judicial deben focalizar sus esfuerzos en el fortalecimiento de la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico, así como viabilizar la estrategia adecuada para garantizar una asignación presupuestaria óptima. Apoyándose en sus niveles medios de talento humano capacitado, deben buscar los mecanismos propicios para mejorar tanto la atención especializada como el óptimo acceso a la justicia para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria. Así mismo, para las provincias de este clúster, es fundamental trabajar en la articulación interinstitucional, al igual que en una mayor cobertura de Jueces, fiscales y Defensores mediante la realización de concursos transparentes de nombramientos. Finalmente, todos estos elementos deberán basarse en estrategias para el fortalecimiento del desempeño profesional y para la consolidación del plan de carrera de formación y capacitación del talento humano.

Ilustración 45 Ficha territorial del clúster 4: La Amazonía (Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza, Morona Santiago y Galápagos)



Objetivos Priorizados	Cluster 4
Gestionar la asignación de recursos económicos para el fortalecimiento institucional	5,00
Fortalecer la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico incorporando tecnologías legales, automatización de procesos con inteligencia artificial y ciberseguridad	4,92
Realizar concursos de nombramiento de fiscales, jueces y defensores públicos	4,83
Expandir la cobertura de defensores, jueces y fiscales para equilibrar y estandarizar el servicio judicial para la lucha contra la corrupción	4,75
Brindar óptimo acceso y cobertura a la justicia que evite inequidades, discriminación y revictimización	4,67
Alcanzar un adecuada independencia judicial interna y externa	4,58

	Asignación de recursos
	Infraestructura, equipamiento y Desarrollo Tecnológico.
	Concurso de nombramientos de Fiscales, Jueces y Defensores
	Cobertura Jueces, Fiscales y Defensores
	Óptimo acceso para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria
	Independencia Judicial interna y externa

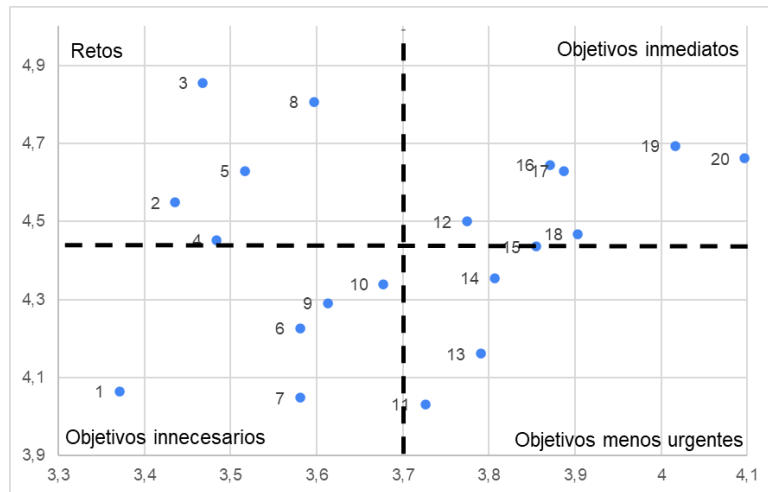
Las provincias pertenecientes al clúster 4, son localidades geográficas que se caracterizan por adecuados niveles de Infraestructura y de asignación presupuestaria. Sin embargo, en la práctica estos no serían suficientes para una atención óptima que responda a las dinámicas particulares de las realidades territoriales amazónicas. En cuanto al personal Judicial por cada 100.000 habitantes (En términos de Fiscales, Jueces, Defensores públicos y Notarios) y al número de personal capacitado, los niveles de alcance son medios. Finalmente, con respecto a causas procesadas, el clúster 4 se caracteriza por muy bajos y bajos niveles de delincuencia, criminalidad y otros delitos.

El clúster 4, posee especificidades ligadas, no únicamente a la diversidad cultural amazónica, sino también a la morfología del espacio territorial. En este sentido estas particularidades, tales como la baja densidad poblacional, su elevada dispersión en el espacio, y las dificultades de desplazamiento de la población debido a las grandes distancias recorridas, generan un contexto de acción específico para la Función Judicial hacia el 2030. Sin duda, la asignación de recursos es un elemento clave para superar las dificultades ligadas a los retos en términos de infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico acorde a las dinámicas territoriales del clúster 4. Aquí también es prioritario desarrollar concursos de nombramientos de Fiscales, Jueces y Defensores con el fin de mejorar la cobertura (cabe recalcar que, dada la baja densidad poblacional, los indicadores de cobertura “por cada 100 000 habitantes” no serían adecuados). Así mismo, en base a los principales objetivos priorizados por los actores pertenecientes a las diferentes instituciones del clúster 4, en el mediano y largo plazo, se deben buscar los mecanismos propicios para mejorar un óptimo acceso a la justicia para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria y garantizar sobre todo la Independencia Judicial interna y externa.

3.4.4. Priorización Lineamientos de acción estratégica para la construcción de metas de largo plazo – IGO

Para la priorización de los objetivos territoriales, estratégicos y su especialización se empleó la matriz IGO, lo que permitió evidenciar que los comportamientos de los objetivos estratégico en cuanto a su importancia y capacidad de gobernabilidad.

Ilustración 46 Matriz IGO



Fuente: Taller participativo territorial, 2022
 Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

En la zona superior derecha se encuentran los objetivos que requieren acciones inmediatas dada su calificación que evidencia una alta importancia y alta gobernabilidad. Estos objetivos son pertinentes para la consecución del objetivo apuesta y corresponden

a los números: 20, 19, 18, 17, 16 y 12. La zona superior izquierda alberga objetivos de alta importancia, pero de baja gobernabilidad. Son objetivos importantes, sobre los cuales no hay un dominio específico, por lo que se trata de retos a bordar hacia el futuro. Estos corresponden al 3, 8, 5, 2 y 4.

La zona ubicada por debajo de la línea horizontal muestra objetivos que no son claros y, por tanto, se descartan del análisis. Es decir, se trata de objetivos innecesarios y corresponde a: 1, 7, 6, 9, 10, 14, 13, 11 y 15.

Los objetivos inmediatos y los retos permitirán crear las acciones estratégicas que posteriormente se cuantificarán en metas de largo plazo.

Tabla 15 Objetivos estratégicas y su importancia y gobernabilidad

Código	Objetivos Estratégicos	Gobernabilidad	Importancia
1	Alcanzar una adecuada normativa legal con capacidad sancionatoria	3,4	4,1
2	Realizar concursos de nombramiento de fiscales, jueces y defensores públicos	3,4	4,5
3	Gestionar la asignación de recursos económicos para el fortalecimiento institucional	3,5	4,9
4	Alcanzar una adecuada independencia judicial externa	3,5	4,5
5	Expandir la cobertura de defensores, jueces y fiscales para equilibrar y estandarizar el servicio judicial para la lucha contra la corrupción	3,5	4,6
6	Aportar a la independencia de la Función Judicial a través de las resoluciones de control disciplinario	3,6	4,2
7	Incrementar los mecanismos de Gobierno Abierto en la Función Judicial para que la ciudadanía acceda a la información sobre los procedimientos judiciales	3,6	4,0
8	Fortalecer la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico incorporando tecnologías legales, automatización de procesos con inteligencia artificial y ciberseguridad	3,6	4,8
9	Alcanzar una adecuada independencia judicial interna	3,6	4,3
10	Alcanzar una cobertura total de unidades judiciales especializadas en temas de adolescentes infractores	3,7	4,3
11	Incrementar el uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos mediante estrategias de comunicación asertivas	3,7	4,0
12	Mejorar la calidad del servicio en términos de celeridad, percepción, servicio (pendencia, resolución y descongestión) mediante mejoramiento de procesos internos	3,8	4,5
13	Alcanzar un adecuado manejo de datos	3,8	4,2
14	Contribuir a la lucha contra la corrupción a través de una mejor equidad en el acceso a la justicia	3,8	4,4
15	Consolidar y fortalecer el plan de carrera de formación y capacitación de talento humano	3,9	4,4
16	Articular eficaz y eficientemente las diversas instituciones de la Función Judicial	3,9	4,6
17	Brindar servicios con celeridad en los procesos, con principal atención a víctima de violencia de género y población de atención prioritaria	3,9	4,6
18	Fortalecer el desempeño profesional	3,9	4,5
19	Brindar óptimo acceso y cobertura a la justicia que evite inequidades, discriminación y revictimización	4,0	4,7
20	Brindar atención especializada a víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria	4,1	4,7

Fuente: Taller participativo territorial, 2022

Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

3.4.5. Análisis de actores

El análisis de actores, mediante la lógica de influencias y dependencias, constituye un componente fundamental para

comprender el poder de los actores en el sistema, así como sus alianzas y conflictos.

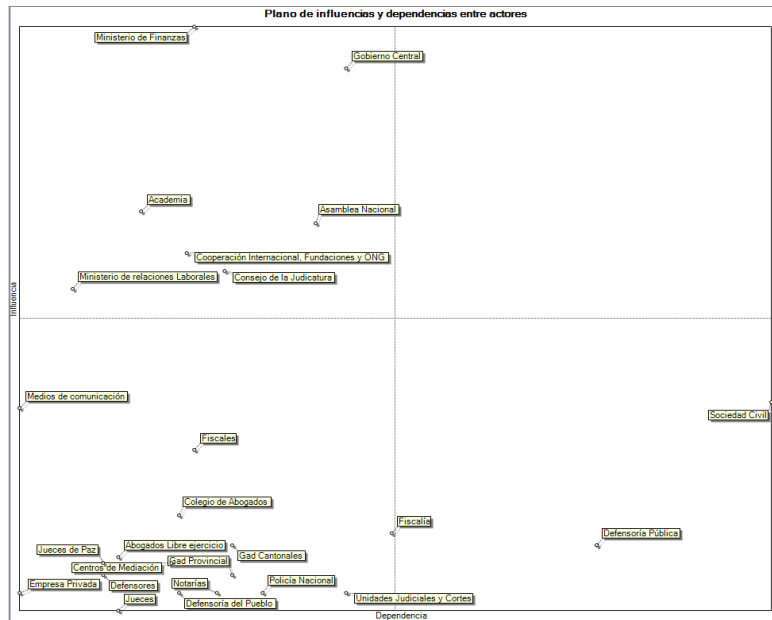
De los 25 actores identificados en el taller, 7 son dominantes (cuadrante superior izquierdo), 16 son autónomos (cuadrante inferior izquierdo) y 2 son dominados (cuadrante inferior izquierdo). Es importante mencionar que no se han identificado actores de enlace (cuadrante superior derecho).

Para la interpretación de la gráfica se considera:

- **Zona Dominantes:** Son actores muy influyentes y poco dependientes respecto de los demás actores del sistema, en consecuencia, su poder en el sistema es alto. En esta zona se ubican actores tales como Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno Central, Academia, Asamblea Nacional, Ministerio de Relaciones Laborales y Consejo de la Judicatura.
- **Zona Dominados:** Son actores que poco influyen, pero son muy dependientes de los demás, por ello su poder en el sistema es bajo. En esta zona se ubican actores como la Sociedad Civil y la Defensoría Pública.
- **Zona Autónoma:** Son actores poco influyentes y poco dependientes respecto de los demás, entonces su poder sobre el sistema es muy bajo. En esta zona se ubican actores como la Fiscalía, Unidades judiciales y Cortes, Policía Nacional, GAD, Notarías, Colegio de Abogados, Fiscales, Defensoría del Pueblo, Centros de Mediación, Abogados

Libre Ejercicio, Jueces, Centros de Mediación, Jueces de Paz, Medios de comunicación y Empresa privada.

Ilustración 47 Plano de influencias y dependencias entre actores

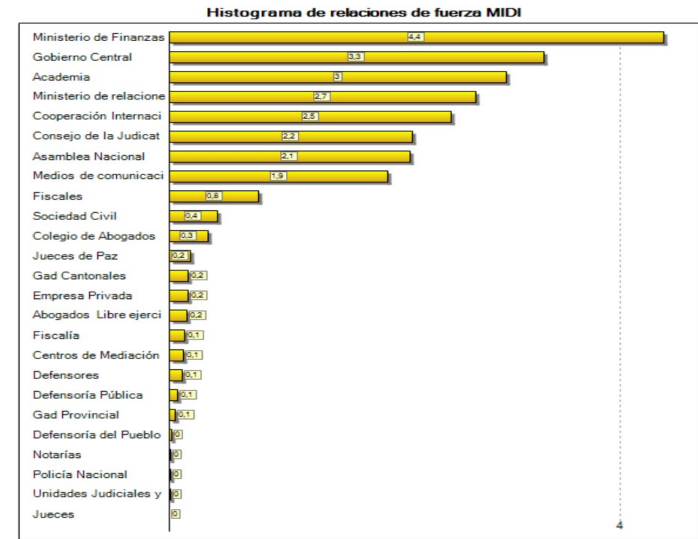


Fuente: Taller participativo territorial, 2022

Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

Ilustración 48 evidencia el poder de cada uno de estos actores sobre el sistema estructurante para la consecución del escenario apuesta.

Ilustración 48 Histograma de poder



Nivel de poder	Actor
Muy alto poder	Ministerio de Finanzas, Gobierno Central, Academia.
Alto poder	Ministerio de relaciones laborales, Cooperación Internacional, Consejo de la Judicatura.
Moderado poder	Asamblea Nacional, medios de comunicación, fiscales, sociedad civil
Bajo poder	Colegio de abogados, jueces de paz, GAD cantonales, empresas privadas, abogados en libre ejercicio
Muy bajo poder	Fiscalía, Centros de mediación, defensores, Defensoría pública, GAD provincial, Defensoría del pueblo, GAD provincial, Defensoría del pueblo, Jueces, Unidades judiciales, Policía Nacional, Notarías

Fuente: Taller participativo territorial, 2022

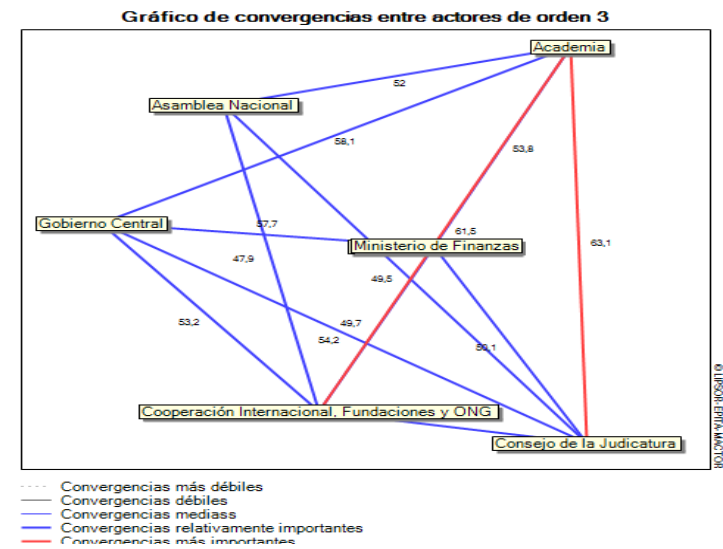
Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

Tal como se mencionó anteriormente, el juego de actores se focaliza en la identificación de actores mandatarios sobre los objetivos estratégicos que estructuran el escenario apuesta. Estos actores

poseen posicionamientos diferentes en el espacio social desde el campo de acción y las relaciones que se presentan a nivel interno y externo de la Función Judicial.

La ilustración 49 muestra que las principales convergencias o las alianzas estratégicas más importantes, tanto para la consecución del escenario apuesta, como para la solución de conflictos, giran en torno a los actores dominantes. El campo relacional de los vínculos más importantes y relativamente importantes se encuentra estructurado alrededor de cuatro actores: Academia, Ministerio de Economía y Finanzas, Consejo de la Judicatura y Cooperación Internacional. De igual forma, existen dos actores (Asamblea Nacional y Gobierno Central) fundamentales al momento de la estructuración de las líneas de acción prioritarias en la planificación estratégica prospectiva al 2030. En la misma, se resaltan las alianzas entre Academia y Consejo de la Judicatura; Academia y Cooperación internacional, fundaciones y ONG; Consejo de la Judicatura y Cooperación internacional, fundaciones y ONG; Ministerio de Finanzas y Gobierno Central.

Ilustración 49 Gráfico de convergencias entre actores

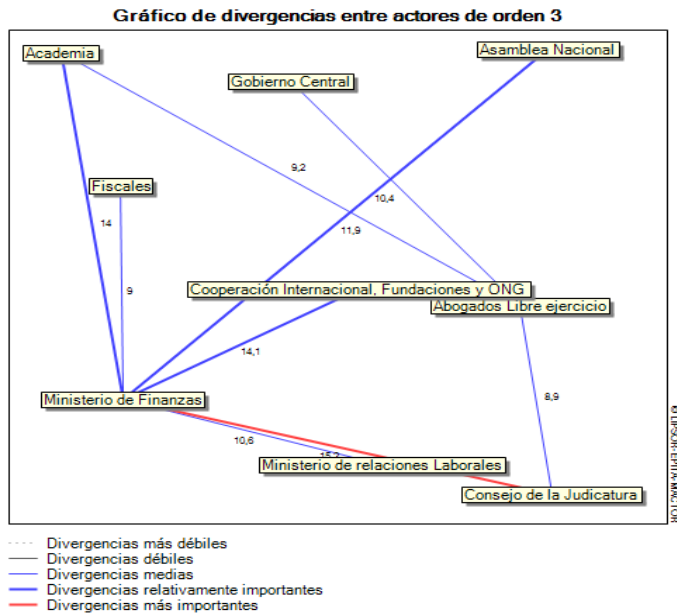


Fuente: Taller participativo territorial, 2022

Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

Del lado opuesto, la Ilustración 500 evidencia que existen posibilidades marcadas de conflictos y tensiones para la consecución de los objetivos del escenario apuesta de la Función Judicial al 2030. Sin duda, el posicionamiento de los actores, así como sus posturas frente a la planificación estratégica prospectiva, se encuentran altamente determinadas por la disponibilidad presupuestaria. En este sentido, podemos ver en la ilustración 50 que, la mayoría de las posibles relaciones de divergencia se estructuran alrededor de un mismo actor como el Ministerio de Economía y Finanzas. Es evidente la importante discrepancia entre el Ministerio de Economía y Finanzas y el Consejo de la Judicatura. Por otro lado, también podemos evidenciar otros vínculos de divergencia más débiles, como los que vinculan al Consejo de la Judicatura con la Asamblea Nacional.

Ilustración 50 Gráfico de divergencias entre actores

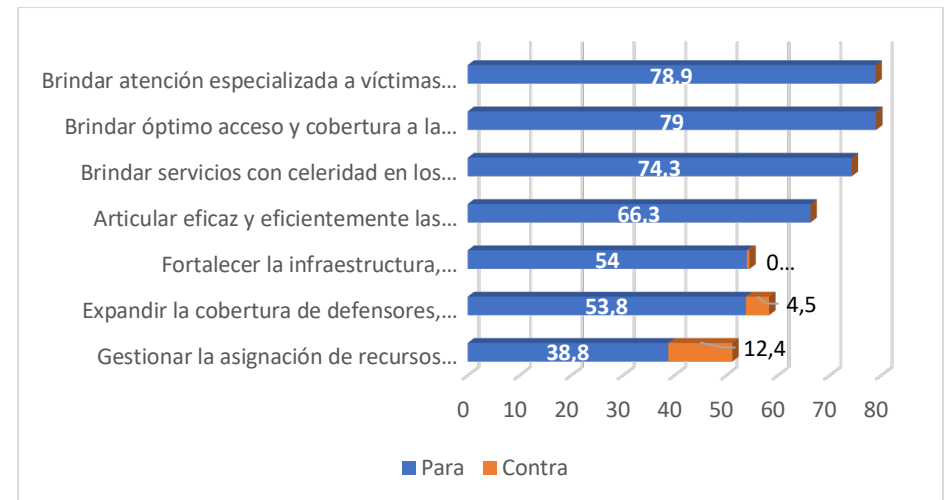


Fuente: Taller participativo territorial, 2022

Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

La ilustración 51 muestra que el objetivo que mayor nivel de acuerdo tiene con los actores, es brindar un óptimo acceso y cobertura a la justicia para víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria que evite inequidades, discriminación y revictimización; mientras que el de menor favorabilidad consiste en aumentar la asignación de recursos económicos para el fortalecimiento institucional.

Ilustración 51 Histograma de la movilización de actores sobre los objetivos



Fuente: Taller participativo territorial, 2022

Elaboración: Instituto de Altos Estudios Nacionales

3.4.6. Visión de la Función Judicial al 2030 – Una visión desde la perspectiva del escenario apuesta

Consolidamos al Sistema Judicial como una Función del Estado independiente, que garantiza el acceso a los servicios de justicia desde el territorio con calidad, celeridad e innovación tecnológica, promoviendo el uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos.

Ejes: Independencia Judicial; Selección, Evaluación y Carrera judicial; Acceso, Servicio y Calidad

Es el año 2030 y consolidamos a Sistema Judicial como una Función del Estado independiente a nivel interno y externo gracias a la aplicación de un fortalecido sistema de control disciplinario, a partir de una normativa legal con capacidad sancionatoria, producto de una interacción técnica con la Asamblea Nacional y Corte Constitucional. Así también se implementan estrategias de Gobierno Abierto enmarcado en la búsqueda de transparencia y una lucha contra la corrupción posicionada principalmente por los funcionarios judiciales y actores externos. La Función Judicial fortalece la infraestructura judicial, renueva los equipos tecnológicos e incrementa el desarrollo tecnológico incorporando tecnologías legales, automatización de procesos con inteligencia artificial y ciberseguridad, gracias a la óptima asignación de recursos económicos por parte del Ministerio de Economía y Finanzas; así también se establecen alianzas con la Cooperación Internacional, Fundaciones y ONG para el desarrollo de

proyectos de inversión y convenios que garanticen la innovación y prestación de servicios.

La Función Judicial establece alianzas con la Academia y se fortalece la Escuela de la Función Judicial para capacitar permanentemente a los funcionarios jurisdiccionales y administrativos como parte del proceso para la implementación del Plan Carrera con el objetivo de mejorar la calidad en el servicio de justicia y la percepción ciudadana.

Se amplía la cobertura de los servicios de justicia a nivel nacional por un adecuado análisis de las necesidades regionales, provinciales y cantonales, al mismo tiempo que se descongestiona el sistema debido a la acogida del uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos.

CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA 2022 – 2030

4.1. MISIÓN

La misión de la Función Judicial plasmada en el Plan Estratégico de la Función Judicial aprobada por el Pleno del Consejo de la Judicatura para el periodo 2019-2025 (vigente), como resultado participativo es:

Garantizar la gestión de los servicios de justicia en los órganos que conforman la Función Judicial, con imparcialidad, independencia, efectividad y transparencia; con el fin de erradicar la corrupción e impunidad generando confianza en la ciudadanía

4.2. VISIÓN

Como resultado del Capítulo III se presenta la Visión de la Función Judicial al año 2030, misma se encuentra enmarcada bajo el siguiente concepto:

Consolidamos al Sistema Judicial como una Función del Estado independiente, que garantiza el acceso a los servicios de justicia desde el territorio con calidad, celeridad e innovación tecnológica, promoviendo el uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos.

4.3. MECANISMOS DE ARTICULACIÓN

4.3.1. Articulación Agenda 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en el año 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2022).

En este sentido, los ODS representa una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con un plan de acción que busca erradicar la pobreza, conseguir un crecimiento económico sostenido, combatir el cambio climático o promover sociedades pacíficas, a través de los 17 objetivos de desarrollo sostenible:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y Bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico

9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsables
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianza para lograr los objetivos

Ecuador es uno de los 193 países que, a través del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), asumió el compromiso de la institucionalización de los Objetivos de Desarrollo desde el año 2018 donde se declaró política pública la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y se dispuso a la entidad rectora de la Planificación Nacional que garantice la alineación de esta Agenda con los instrumentos de planificación, en coordinación con los diferentes niveles gubernamentales.

La Función Judicial en cumplimiento a la disposición presidencial enmarca sus objetivos en la Agenda 2030, específicamente en dos objetivos:

- Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

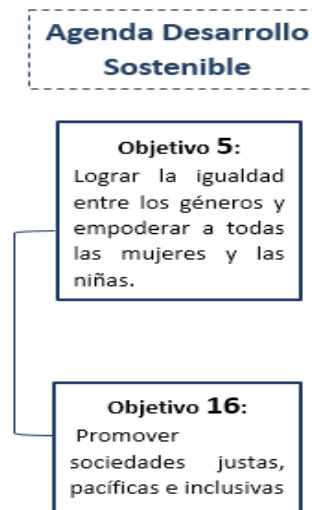
El Consejo de la Judicatura en uso de sus facultades y atribuciones enfoca sus esfuerzos en terminar con las formas de discriminación

contra las mujeres y niñas, así como también combatir la violencia y la explotación sexual de mujeres, niñas, niños y adolescentes.

- Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas

El Consejo de la Judicatura mediante la implementación de políticas pretende reducir todas las formas de violencia, fomentar la paz, la inclusión con apoyo de todos los actores del Estado y organizaciones, comunidades y con la ciudadanía en general.

Ilustración 52 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

4.3.2. Articulación Plan de Desarrollo “Creando Oportunidades”

El Plan Nacional de Desarrollo “Creando Oportunidades” 2021 - 2025, se organiza en 5 Ejes Programáticos, 16 Objetivos Nacionales de Desarrollo, 55 políticas y 130 metas, sobre la base de la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial.

El Gobierno Nacional, promueve políticas públicas encaminadas a enfocar los objetivos y estrategias de la Función Judicial, desde la perspectiva del entorno estratégico gubernamental hacia el Plan Estratégico de la Función Judicial. Se resaltan a continuación las de mayor pertinencia en el desenvolvimiento de las actividades:

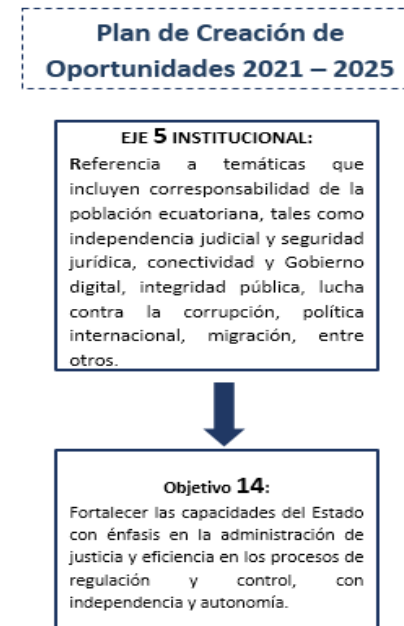
Eje 5: Institucionalidad

OBJETIVO 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.

POLÍTICAS

14.1 Garantizar a los ciudadanos el derecho pleno a la justicia sin impunidad, con un sistema de administración de justicia independiente, eficiente y transparente.

Ilustración 53 Plan Nacional De Desarrollo “Creando Oportunidades”

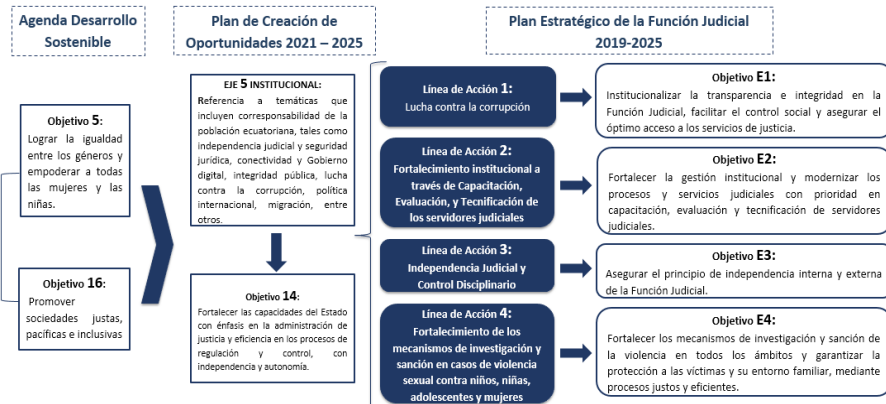


Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

METAS A 2025 RELACIONADAS CON LA FUNCIÓN JUDICIAL

- Aumentar la tasa de resolución de 0,84 a 1,06.
- Reducir la tasa de congestión de 2,15 a 1,61.
- Reducir la tasa de pendencia de 1,15 a 0,61.
- Incrementar de 3,87 a 5 defensores públicos por cada 100.000 habitantes.

Ilustración 54 Alineación con los ODS y el Plan Nacional de Desarrollo " Creación de oportunidades "



Fuente: Agenda ODS 2030 y Plan Nacional Creación de Oportunidades 2021 - 2025/ Reuniones y talleres de trabajo Evaluación Intermedia - Planificación Estratégica 2019-2025

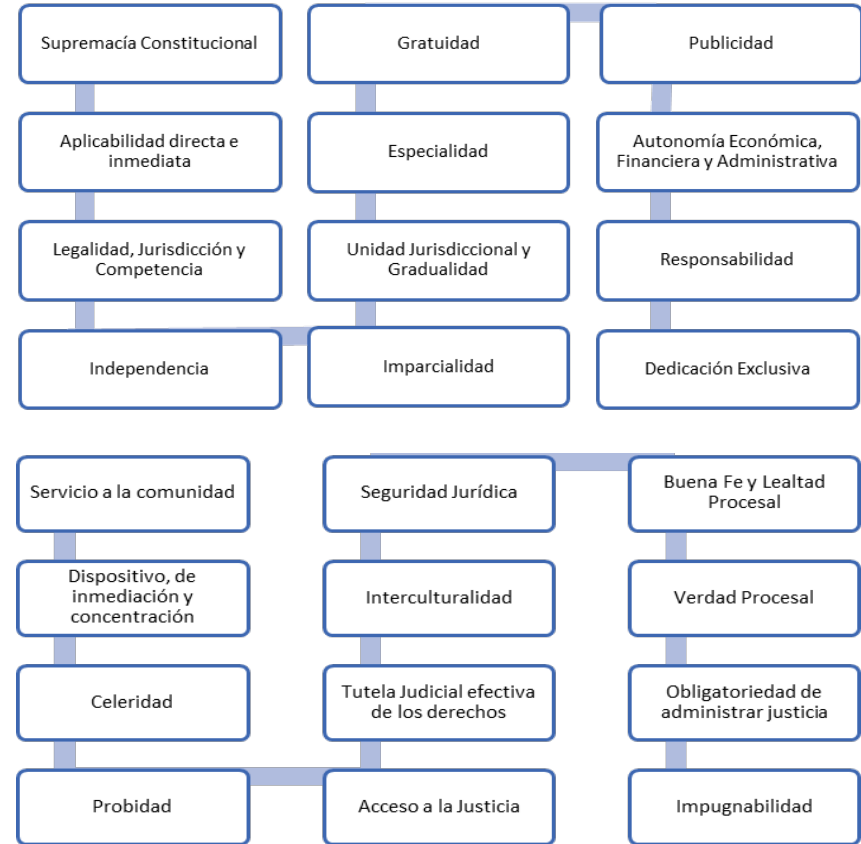
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

4.4. PRINCIPIOS Y VALORES

4.4.1. Principios del Código Orgánico de la Función Judicial

El Código Orgánico de la Función Judicial, publicado en el Registro Oficial Suplemento 544 de 09 de marzo de 2009, establece 24 principios fundamentales que deben regir el accionar de todos los órganos que conforman la Función Judicial, los cuales al no haber sufrido modificaciones durante el período 2019 – 2021 continúan siendo un referente para la Función Judicial.

Ilustración 55 Principios de la Función Judicial



Fuente: Código Orgánico de la Función Judicial
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

La definición de cada principio establecido en el Código Orgánico de la Función Judicial, se encuentra enunciados en el Plan Estratégico de la Función Judicial 2019-2025.

4.4.2. Principios y valores Código de Ética

Mediante Resolución No. 099A-2018 de 8 de noviembre de 2018, resuelve derogar la Resolución No. 363-2015 de 11 de noviembre de 2015, y expedir el Código de Ética Judicial.

El Capítulo I del Código de Ética Judicial establece los siguientes principios de Independencia, Integridad e Imparcialidad:

Ilustración 56 Principios de Independencia, Integridad e Imparcialidad

Artículo 3.- Cumplimiento con la ley

- Un juez deberá cumplir con la ley, incluido el presente Código.

Artículo 4.- Promover la confianza en el poder judicial

- Un juez deberá actuar siempre de una manera que promueva la confianza del público en la independencia, la integridad y la imparcialidad del poder judicial y deberá evitar las irregularidades y la aparición de irregularidades.

Artículo 5.- Evitar el abuso del prestigio de la Función Judicial

- Un juez no deberá abusar del prestigio de la Función Judicial para promover sus propios intereses personales o económicos o los de terceras personas, ni deberá permitir que otros lo hagan.

Artículo 6.- Principios rectores

- Un juez deberá llevar a cabo las tareas de la Función Judicial de forma imparcial, competente y diligente.

Artículo 7.- Prioridad a las tareas de la Función Judicial

- Más allá del principio de dedicación exclusiva, las tareas de la Función Judicial, como las describe la ley, prevalecerán sobre todas las actividades personales y extrajudiciales de un juez.

Artículo 8.- Imparcialidad y justicia

- Un juez deberá mantener y aplicar la ley y deberá llevar a cabo todas las tareas de la Función Judicial de forma justa e imparcial.

Artículo 9.- Parcialidad, prejuicio y acoso

- Un juez deberá llevar a cabo las tareas de la Función Judicial, incluidas las tareas administrativas, en forma imparcial y libre de prejuicio.

Artículo 10.- Influencias externas en la conducta judicial

- Un juez no deberá ser influenciado por el clamor popular o por miedo a ser criticado.

Artículo 11.- Competencia, diligencia y cooperación

- Un juez deberá llevar a cabo las tareas judiciales y administrativas de forma competente y diligente.

Artículo 12.- Asegurar el derecho a ser escuchado

- Un juez deberá otorgarle a cada persona que tenga interés legal en un proceso, o al abogado de dicha persona, el derecho a ser escuchado conforme a la ley.
- Un juez puede exhortar a las partes de un proceso y a sus abogados a que lleguen a un acuerdo sobre la disputa, pero no deberá actuar de manera que coaccione a alguna de las partes a que llegue a un acuerdo.

Artículo 13.- Responsabilidad para decidir

- Un juez deberá escuchar y tomar decisiones sobre los asuntos que le son asignados, salvo cuando se requiera que el juez se excuse de conocer el asunto.

Artículo 14.- Decoro, comportamiento y comunicación con los testigos

- Un juez deberá exigir orden y decoro en los procesos que se lleven a cabo ante el tribunal.
- Un juez deberá ser paciente, digno y cortés con los litigantes, los testigos, los abogados, el personal del tribunal, los funcionarios del tribunal y otras personas con quienes trate de forma oficial, y deberá exigir la misma conducta de los abogados, el personal del tribunal, los funcionarios del tribunal y otras personas que estén sujetas a la dirección y el control del juez.

Artículo 15.- Comunicaciones a instancia de parte

- Cuando se dé una comunicación por parte de cualquiera de las partes con el personal del tribunal, los funcionarios del tribunal y otras personas que estén sujetas a la dirección y el control del juez, está será inmediatamente comunicada a la otra parte o partes respecto del contenido, forma y momento de la comunicación.

Artículo 16.- Resoluciones judiciales en casos pendientes y en espera de sentencia

- Un juez no debe hacer declaraciones públicas que puedan afectar el resultado o la justicia de un asunto pendiente o en espera de sentencia, ni podrá hacer declaraciones no públicas que puedan interferir de forma importante con una audiencia o un juicio justo.

Artículo 17.- Excusas e impedimentos

- Un juez debe excusarse de conocer cualquier proceso en el que su imparcialidad pueda verse cuestionada, incluidas sin limitación,

Artículo 18.- Tareas de supervisión

- El juez deberá requerir que el personal del tribunal, los funcionarios del tribunal y otras personas que se encuentren bajo la dirección y el control del juez, actúen de forma congruente con las obligaciones que el presente Código le impone al juez.

Artículo 19.- Inhabilidades

- Un juez que crea razonablemente que el desempeño de un abogado o de otro juez se vea afectado por el consumo de drogas o bebidas alcohólicas; o por una condición mental, emocional o física, deberá tomar las medidas adecuadas, que pueden incluir referirlo confidencialmente a las autoridades competentes.

Artículo 20.- Responder a conducta impropia del poder judicial y de los abogados

- Un juez que tenga conocimiento de que otro juez ha violado el presente Código de una forma que dé lugar a un cuestionamiento sobre la honestidad, confiabilidad o capacidad de un juez en otras áreas, deberá informar a las autoridades competentes.
- Un juez que tenga conocimiento de que un abogado ha violado las reglas de conducta profesional de una forma que dé lugar a un cuestionamiento sobre la honestidad, confiabilidad o capacidad de un juez en otras áreas, deberá informar a las autoridades competentes

Artículo 21.- Cooperación con las autoridades encargadas de aplicar medidas disciplinarias

- Un juez deberá cooperar y actuar con candidez y honestidad con las autoridades encargadas de aplicar medidas disciplinarias a servidores judiciales y abogados.
- Un juez no deberá tomar represalias, directa o indirectamente, contra una persona que se conozca o sea sospechosa de haber ayudado o cooperado con una investigación de un juez o un abogado.

Fuente: Código de Ética Judicial

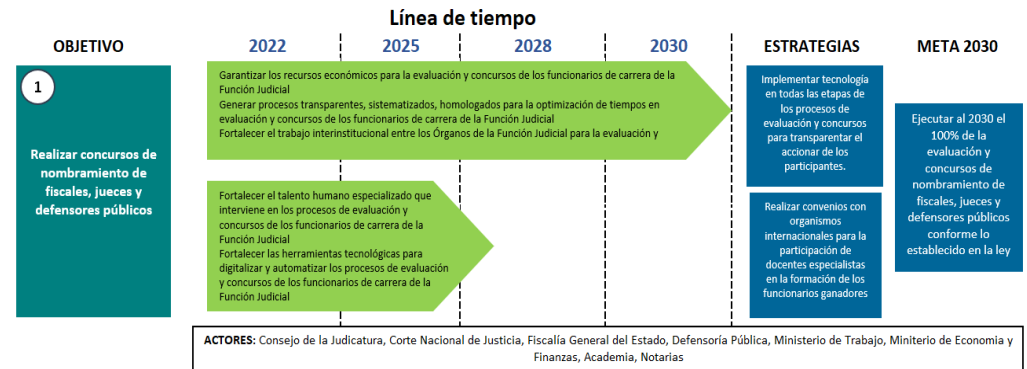
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación

4.5. LÍNEAS DE ACCIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

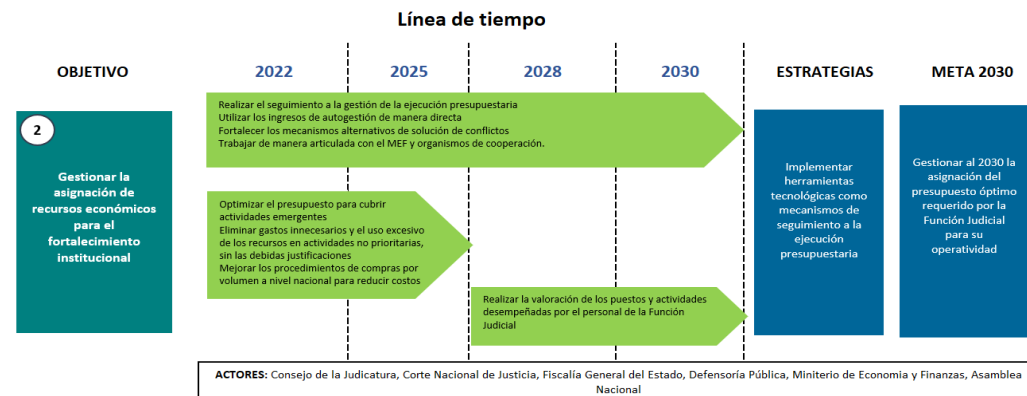
Establecidos los objetivos estratégicos (Objetivos inmediatos y Retos), se desarrolló el quinto taller participativo denominado “Construcción de metas de largo plazo y acciones estratégicas de la Función Judicial al 2030”, el cual contó con la participación activa de los tomadores de decisiones de la Fiscalía General del Estado, Defensoría Pública y Consejo de la Judicatura. El ejercicio buscó que los participantes determinen las acciones estratégicas que se deberán generar hasta el año 2030 que permitan el cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de los 11 objetivos estratégicos.

Las acciones estratégicas fueron priorizadas por cada uno de los asistentes al taller mediante una encuesta en línea, dinámica y participativa, para el desarrollo de la matriz de Importancia y Gobernabilidad IGO (véase resultados en Anexo 3), que permitió sustentar los resultados obtenidos en el taller en lo relacionado con la importancia y capacidad de gobernabilidad de cada acción estratégica, mismas que se detallan a continuación:

Objetivo 1: Realizar concursos de nombramiento de fiscales, jueces y defensores públicos.



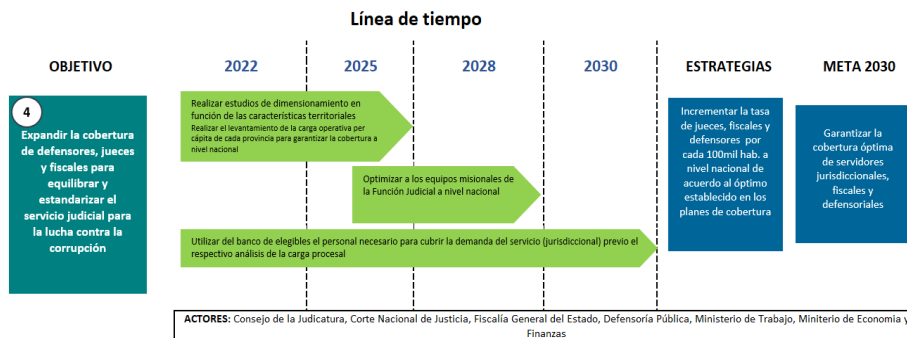
Objetivo 2: Gestionar la asignación de recursos económicos para el fortalecimiento institucional



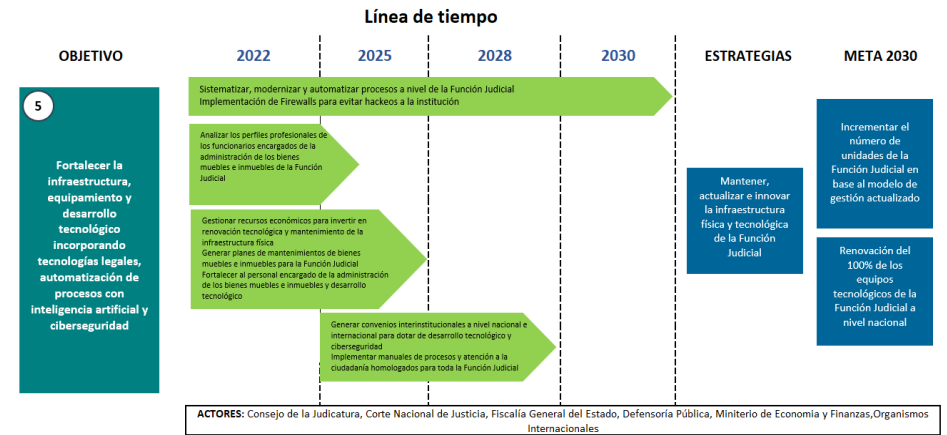
Objetivo 3: Alcanzar una adecuada independencia judicial externa



Objetivo 4: Expandir la cobertura de defensores, jueces y fiscales para equilibrar y estandarizar el servicio judicial para la lucha contra la corrupción



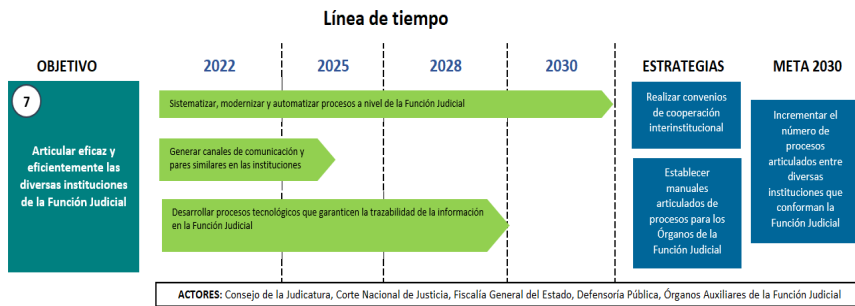
Objetivo 5: Fortalecer la infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico incorporando tecnologías legales, automatización de procesos con inteligencia artificial y ciberseguridad



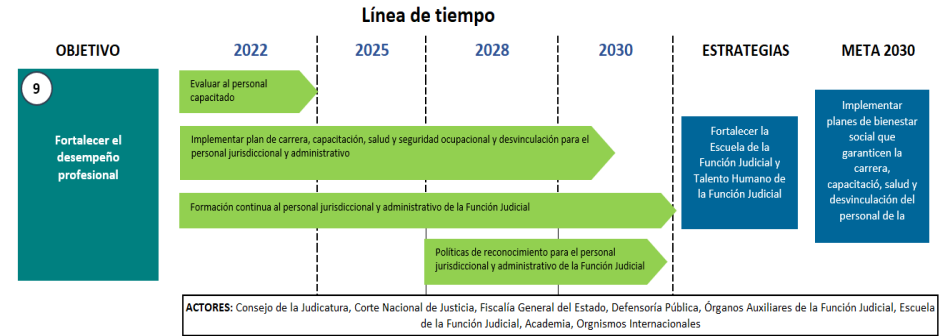
Objetivo 6: Mejorar la calidad del servicio en términos de celeridad, percepción, servicio (pendencia, resolución y de congestión) mediante mejoramiento de procesos internos



Objetivo 7: Articular eficaz y eficientemente las diversas instituciones de la Función Judicial



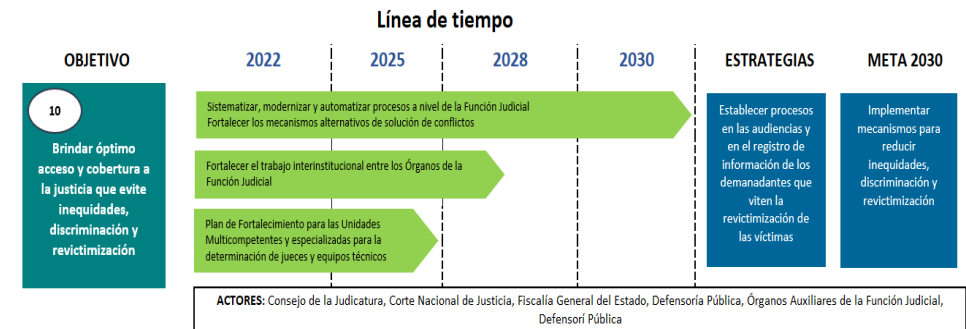
Objetivo 9: Fortalecer el desempeño profesional



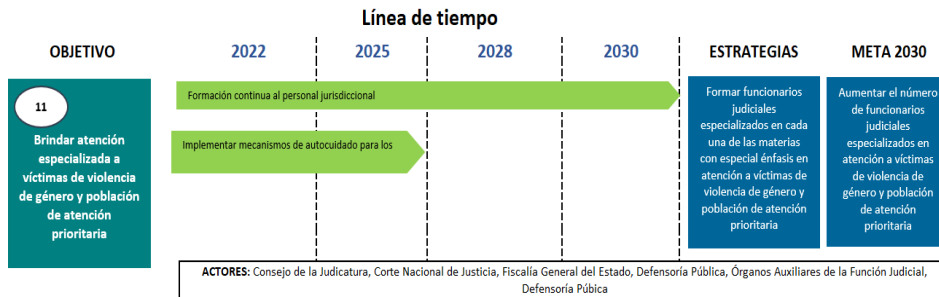
Objetivo 8: Brindar servicios con celeridad en los procesos, con principal atención a víctima de violencia de género y población de atención prioritaria



Objetivo 10: Brindar óptimo acceso y cobertura a la justicia que evite inequidades, discriminación y revictimización



Objetivo 11: *Brindar atención especializada a víctimas de violencia de género y población de atención prioritaria*



4.6. MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

4.6.1. Mecanismos de implementación

La consecución de los objetivos de la Función Judicial al 2030 para la consolidación de una Función del Estado independiente, que garantice el acceso a los servicios de justicia desde el territorio con calidad, celeridad e innovación tecnológica, promoviendo el uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos como alternativa de descongestión del sistema judicial para procesos no penales, requiere de **mecanismos de implementación** con participación activa de los diferentes actores que forman parte del accionar diario de la justicia.

En este sentido, la Planificación Estratégica Prospectiva de la Función Judicial al 2030 contemplará 4 mecanismos de implementación:

desarrollo e innovación tecnológica, formación de talento humano, financiamiento y normativa legal actualizada; cada uno de estos mecanismos de implementación se realizan anualmente mediante el desarrollo de talleres participativos con los Órganos de la Función Judicial.

4.6.2. Mecanismos de seguimiento a la Planificación Estratégica Prospectiva

Con el propósito de contar con un mecanismo de monitoreo y seguimiento de la gestión durante el horizonte de tiempo previsto en el presente instrumento de planificación, se estableció un conjunto de indicadores consensuados y alineados a metas estratégicamente definidas y ajustadas a cada línea de acción y objetivos.

Es así que para el seguimiento y monitoreo del presente instrumento se establecerán anualmente talleres participativos para el desarrollo de planes y programas, que permitirán cumplir la visión y misión establecidas; este proceso metas e indicadores, incluyendo como parte de este ejercicio un análisis de las intervenciones y acciones que han sido implementadas conforme lo programado.

Para el proceso de seguimiento de la Planificación Estratégica Prospectiva, se requerirá contar con el siguiente insumo:

- Información estadística: batería de indicadores correspondientes a las metas establecidas en la Planificación Estratégica Prospectiva, que deberán contar con sus

respectivas fichas metodológicas y notas técnicas para la definición de metas.

Dentro del proceso de seguimiento a la Planificación Estratégica Prospectiva, se aplicará una metodología cuantitativa para la que se requerirá contar con el último dato disponible del indicador de cada meta con corte al año inmediato anterior al periodo de análisis; dicha información será solicitada a las áreas responsables del indicador respectivamente. No se considerarán para el proceso de seguimiento aquellos indicadores que no cuenten con fichas metodológicas o notas técnicas para la definición de metas, y estos serán sujetos de alertas que impiden realizar el proceso de seguimiento por falta de levantamiento de información.

Semaforización: El proceso de seguimiento finaliza con la semaforización del estado de las metas que forman parte de la Planificación Estratégica Prospectiva. Para ello se utilizarán tres parámetros para el monitoreo de los avances: 1) avance esperado, 2) avance parcial, y 3) avance menor al esperado.

El informe anual de seguimiento y monitoreo a la Planificación Estratégica Prospectiva del Consejo de la Judicatura, será desarrollado a partir de la información levantada y reportada por parte de las áreas responsables en cuanto al cumplimiento de las metas de los indicadores que conforma el plan.

Tabla 16 Semaforización Seguimiento

Escala cromática	Evaluación	Cumplimiento
	Avance esperado	Porcentaje de cumplimiento mayor o igual a 95,00%.
	Avance parcial	Porcentaje de cumplimiento entre el 70,00% y el 94,99%.
	Avance menor al esperado	Porcentaje de cumplimiento menor que 70,00%.

Fuente: Lineamientos metodológicos para el seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.

GLOSARIO

Blockchain: Tecnología para generar transacciones digitales seguras, ágiles y descentralizadas sin intermediación.

Megatendencia: Al referirse a una "megatendencia" se está haciendo alusión a eventos o situaciones que tienen un impacto significativo en el mundo entero, y como lo señala (Bukowski, 2017) las cuales: “son grandes tendencias que influyen en todas las compañías, territorios, mercados y sociedades en los próximos 10 años”. Estas no pueden ser influenciadas o modificadas por compañías individuales o por un solo país. Consecuentemente, representan el conocimiento asumido sobre el futuro más probable, contemplando un horizonte de tiempo de al menos 10 a 15 años, amplio alcance y efecto global.

Factores de cambio: Los factores de cambio son fenómenos, eventos o variables de diversa índole con un comportamiento incierto hacia el futuro (Ibarra y Mojica, 2011).

Escenario: Un escenario es una imagen de futuro. Generalmente identificamos varios tipos de imágenes o escenarios de futuro que se construyen. Escenario Probable, Tendencial o Referencial. Este escenario nos muestra el camino por donde estaremos transitando si las cosas no cambian y para identificarlo se emplea las leyes de probabilidades. Por esta razón se denomina escenario probable. También se puede llamar escenario tendencial, porque las probabilidades indican tendencias. Pero, igualmente, recibe el nombre de referencial porque nos sirve como punto de referencia para hallar otras alternativas de futuro. Escenarios Alternos, son otras alternativas posibles de situaciones futuras entre las cuales puede

encontrarse el -escenario apuesta- o deseable” (Rodríguez, 2013, pp. 93-94).

Prospectiva: La prospectiva aporta teorías, métodos y herramientas útiles para la construcción de un futuro deseado. Supone movilizar capacidades sociales (técnicas, cognitivas, institucionales) para construir visiones compartidas del porvenir, identificar sus determinantes claves, así como los posibles elementos y factores tanto de ruptura como de continuidad. En breve, requiere disponer de las formas de organización y de acción necesarias para su consecución (Medina Vásquez, 2012).

Análisis estructural: determinación y estudio de las interacciones entre variables: relaciones directas e indirectas, ocultas, potenciales, que configuran el sistema en estudio (Finot, 2001)

Matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones: En sus siglas MACTOR evidencia las relaciones de fuerza de los actores respecto a la consecución de los objetivos del escenario apuesta.

Diagnóstico Estratégico: permite evaluar de manera integral la situación pasada y presente del objeto de estudio, visualizando de manera objetiva el posible comportamiento futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Asamblea General de las Naciones Unidas. (1993). Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer. Resolución, 48(104), 20.
2. Barber, M., Analyst, S., & Vic, B. (2006). Wildcards–Signals from a future near you. *Journal of Futures Studies*, 11(1), 75-94.
3. Berger (Gaston), 1959, « L'attitude prospective », *L'Encyclopédie française*, tome XX, Société nouvelle de l'Encyclopédie française.
4. Brenner, N. (1999). Beyond State-Centrism? Space, Territoriality, and Geographical Scale in Globalization Studies. *Theory and society*, 28(1), 39-78
5. Borja, R. (2022) *Enciclopedia de la Política*. México. Editorial Siglo XXI.
6. Bukowski, M., & Śniegocki, A. (2017). Megatrends From acceptance to action. Obtenido de WiseEuropa - Warsaw Institute for Economic and European Studies: <https://wise-europa.eu/wpcontent/uploads/2018/01/WISE-Megatrends.pdf>
7. Bustamante, F. (2000). La Importancia del Estado. USFQ. Colegio de Artes Liberales.
8. CEDATOS. (2022). Encuesta Realidad Nacional a Mayo. www.cedatos.com
9. Finot, I. Descentralización en América Latina: Teoría y Práctica. ILPES-CEPAL, serie Gestión Pública N.º 12. p. 133. Santiago de Chile. Mayo. 2001
10. Godet (Michel), *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 2 tomes, 1997,2001, 2004 3ème édition
11. Hira A. (2014). “La mejora de la gobernabilidad y lucha contra la corrupción en América Latina” en M. Ramos, A. Hira, J. Serrudo (eds.) *Como disminuir la corrupción y mejorar la gobernabilidad en países de desarrollo. Tópicos Selectos de Recursos - ECORFAN-Bolivia*.
12. Hurtado, O. (2019). *El Poder Político en el Ecuador*. CORDES. Fundación Konrad Adenauer.
13. Ibarra M. y Mojica F., 2011. *Aportes para la Prospectiva en el Siglo XXI*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
14. Jewkes R, Purna S, Garcia-Moreno C. 2002. *Sexual Violence*. En: Krug EG, Etienne L. eds. *Informe mundial sobre la violencia y la salud*. Organización Mundial de la Salud: Ginebra, páginas 149 a 181.
15. Jouvenel. H. (1993). *Sur la méthode prospective: un bref guide méthodologique*. *Futuribles*, (179).
16. Loinger (Guy) (Dir.), Durance Philippe (coll.), 2004, *La prospective régionale, de chemins en desseins ; neuf études de cas en France et en Europe*, Editions de l'Aube, Datar, coll. Bibliothèque des territoires, 275 p.
17. Martínez-Godoy, Diego (2019), “Territorialización de la política y desarrollo territorial: El caso ecuatoriano”, en Francisco Enríquez (coord.), *Territorialización de la política pública y gobernanza*, Quito, Congope-Abya Yala, pp. 157-172.

Razón: Siento como tal, que el anexo que antecede, forma parte de la Resolución 307-2022, expedida por el Pleno del Consejo de la Judicatura, el veintisiete de diciembre de dos mil veintidós.

Abg. Andrea Natalia Bravo Granda
Secretaria General