

INTRODUCCIÓN

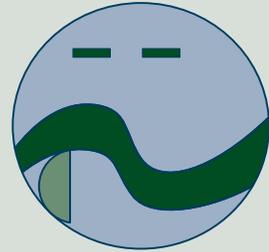
ENTENDER LA ESTRATEGIA

CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

GESTIONAR LA ESTRATEGIA

CONSIDERACIONES FINALES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

# Planificación y Gestión de la Estrategia en el STJ

# Planificación y Gestión de la Estrategia en el STJ

ASESORÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA – AGE

COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – CPES/AGE

BRASILIA-DF, JUNIO/2023

### © SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTICIA

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

### REALIZACIÓN

Asesoría de Gestión Estratégica – AGE

### COLABORACIÓN

Centro de Planificación Estratégica

### EQUIPO TÉCNICO

Coordinación de Planificación  
Estratégica – CPES/AGE

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Elaine Nóbrega Borges

Leonardo Barros Veríssimo

Marcos Antônio Félix Luz

Rogério Cysne Araújo

Silvana de Castro Araújo Moreira

### DISEÑO GRÁFICO

Coordinación de Multimedia – SCO

### DISPONIBLE EN

[bdjur.stj.jus.br](http://bdjur.stj.jus.br)

### CONTACTO

[planejamento@stj.jus.br](mailto:planejamento@stj.jus.br)

## CATALOGACIÓN INTERNACIONAL DE DATOS EN PUBLICACIÓN (CIP)

---

B823p

Brasil. Superior Tribunal de Justicia.

Planificación y Gestión de La Estrategia en el STJ [recurso electrónico] / Superior Tribunal de Justicia, Asesoría de Gestión Estratégica. — Brasília: Superior Tribunal de Justicia — STJ, 2022.

Datos electrónicos (1 archivo : PDF 46 páginas).

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

**ISBN 978-65-88022-10-8**

**1.** Planificación estratégica, Brasil. **2.** Corte Superior, planificación, Brasil. **3.** Corte Superior, administración, Brasil. **I.** Título.

CDU 347.992(81)

## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

## CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## COMPOSICIÓN DEL STJ EN JUNIO/2023

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

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

Desembargador **Jesuíno Aparecido Rissato**

**Sergio José Americo Pedreira** ■<sup>9</sup>  
**Carl Olav Smith** ■<sup>10</sup>  
**Alexandre Domingos de Affonso Fabre** ■<sup>11</sup>

**CARGOS:**

 ■<sup>1</sup> Presidente

 ■<sup>2</sup> Vicepresidente

 ■<sup>3</sup> Inspector General de Justicia Federal

 ■<sup>4</sup> Inspector de la Justicia Federal

 ■<sup>5</sup> Director de la Revista de Jurisprudencia

 ■<sup>6</sup> Director General de la ENFAM\*

 ■<sup>7</sup> Ministro Oidor

 ■<sup>8</sup> Ministra Oidora Suplente

 ■<sup>9</sup> Director-General

 ■<sup>10</sup> Secretario General de la Presidencia

 ■<sup>11</sup> Secretario Ejecutivo de la Presidencia

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

**INTRODUCCIÓN**

**ENTENDER LA ESTRATEGIA**

**CONSTRUIR LA ESTRATEGIA**

**GESTIONAR LA ESTRATEGIA**

**CONSIDERACIONES FINALES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



# 1

## INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

### ENTENDER LA ESTRATEGIA

### CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

### GESTIONAR LA ESTRATEGIA

### CONSIDERACIONES FINALES

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

La guía sobre **Planificación y Gestión de la Estrategia** presenta al lector las herramientas utilizadas por el Superior Tribunal de Justicia – STJ para impulsar su transformación, mejorar su desempeño e implementar su estrategia, con el objetivo de brindar justicia ágil y seguridad jurídica a los ciudadanos brasileños.

Considerando que la estrategia se refiere a diseñar el mejor camino a seguir para la institución que queremos ser, el primer paso es pensar en el futuro que se pretende.

El futuro es incierto, no sabemos qué nos puede ofrecer, pero sí sabemos que depende en parte de las decisiones que tomemos hoy, así como las oportunidades que tenemos ahora fueron influenciadas por decisiones tomadas en el pasado.

Incluso podríamos preguntarnos ¿cómo es posible pensar en el futuro con un horizonte de varios años si no tenemos idea de lo que puede pasar mañana? Es precisamente por este alto nivel de incertidumbre que necesitamos prepararnos para los próximos años con escenarios alternativos y de cambios continuos.

La planificación institucional permite reducir estas incertidumbres, lo que lleva a las organizaciones a identificar hoy algunos signos del futuro, interpretarlos y traducirlos en acciones dirigidas a reducir las amenazas o crear oportunidades de desarrollo y mejora.

Para esto, es necesario crear oportunidades, cambiar paradigmas, lo que requiere un pensamiento y una planificación estratégica de largo plazo, con un enfoque proactivo y colaborativo, impactado por proyectos de transformación y excelencia operativa, orientados a aumentar la productividad, la eficacia y la agilidad.

Catalizar el cambio, planificar estrategias consistentes, alinear la organización con el compromiso de las personas e instrumentar la gestión con inteligencia son parte de los movimientos de transformación necesarios para expandir nuestra forma de pensar y, quién sabe, incorporar nuevas formas de trabajar.

Finalmente, para crear o incluso asimilar estas visiones diferentes a las que estamos acostumbrados, necesitamos mantener una actitud innovadora en nuestra forma de aprender, conocer, pensar, percibir, imaginar, planificar y actuar. Oscar Motomura, consultor en dirección estratégica, afirma que “en tiempos de continua reinención y transformación, la gestión tradicional es la mayor barrera para hacer que las cosas sucedan de manera efectiva. Es necesario construir lo inédito a través de acciones creativas que honren lo que sucede en cada momento.”

**INTRODUCCIÓN****ENTENDER LA ESTRATEGIA****CONSTRUIR LA ESTRATEGIA****GESTIONAR LA ESTRATEGIA****CONSIDERACIONES FINALES****REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Sí, tenemos que ser conscientes de la velocidad del cambio, pero al mismo tiempo, también es importante y necesario tener un plan inicial que dirija a la organización hacia los resultados deseados.

Así, esta guía de gestión estratégica fue elaborada para brindar al lector una comprensión básica del tema, presentando un resumen de los principales aspectos para que todos puedan comprender mejor los fundamentos de la estrategia del STJ y percibir cómo cada uno contribuye a su realización.

Las actualizaciones necesarias de esta guía se realizarán electrónicamente, en el Portal de Publicaciones Institucionales del STJ (<https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/>), ya que surgirán aprendizajes e innovaciones con la implementación de los diferentes procesos asociados a gestión estratégica. En conclusión, como diría Napoleón Bonaparte:

**IMAGEN 1** Cita de Napoleón Bonaparte

En la  
estrategia,  
la aplicación  
es decisiva.



INTRODUCCIÓN

**ENTENDER LA ESTRATEGIA**

CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

GESTIONAR LA ESTRATEGIA

CONSIDERACIONES FINALES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



# 2

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

## INTRODUCCIÓN

**ENTENDER LA ESTRATEGIA**

## CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

En este capítulo, trataremos conceptos, peculiaridades y referentes teóricos sobre la gestión estratégica en las organizaciones públicas, distinguiendo los procesos de planificación y gestión, siempre centrándonos en la estrategia y el contexto del STJ.

Si pensamos que nuestra vida se construye a partir de lo que hacemos y que todos los días, aún sin darnos cuenta, tratamos de anticipar el resultado de nuestras acciones, para luego decidir cómo actuar, nos daremos cuenta de que **planificamos** a diario.

Para llegar a una meta mayor, que queremos lograr a mediano o largo plazo, vale la pena pensar en la planificación: "¿será que, haciendo todo igual, lograremos el éxito que soñamos tener?"

Para eso, necesitamos analizar lo que realmente queremos y cómo llegaremos allí. Este proceso generalmente requiere innovación, creatividad y no repetición.

**IMAGEN 2** Encarando desafíos


# Entonces, ¿nos arriesgamos a creer y cambiar?

## 2.1 CONCEPTOS

Tales reflexiones nos llevan al primer concepto básico de esta guía, que constituye una definición muy simple de **planificación**. Cabe señalar que son innumerables las descripciones que encontraremos en la literatura. El STJ, por su parte, adoptó esta definición:

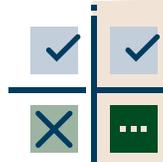


### PLANIFICACIÓN

es un proceso que presenta los caminos a seguir, con el fin de racionalizar los recursos y alcanzar los resultados propuestos, con la mejor concentración de esfuerzos.

Bueno, ahora que entiendes lo que es la planificación, os debéis estar preguntando:  
**y estrategia, ¿qué es?**

Cuando hablamos de planificación, vemos que se presentan muchos caminos para alcanzar la meta prevista. Esto nos lleva a otra definición importante:



### ESTRATEGIA

es el camino más adecuado a seguir para alcanzar los objetivos previstos.

Con base en la estrategia, podemos mirar el comportamiento pasado y verificar su consistencia o mirar hacia adelante y percibir un curso de acción para el futuro, en la dirección de un objetivo.

Combinando los dos conceptos presentados hasta ahora, concluimos que:



### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

es el proceso para formular y detallar la estrategia organizacional.

La planificación estratégica debe ser entendida como una herramienta de gestión dinámica. Contiene decisiones anticipadas sobre el curso de acción a seguir en el cumplimiento de la estrategia. Es un proceso de análisis, creación de alternativas y toma de decisiones sobre la organización: dónde asignar recursos, cómo alinear propósitos, programas y proyectos, personas, estructuras y apoyo político para lograr mejores resultados. Y, preferentemente, debe ser el resultado de un trabajo colectivo, en el que se consideren las más diversas visiones, para llegar al mejor camino encontrado, que incluso, con el tiempo, seguramente necesitará ajustes.

El principal producto de la planificación estratégica es un **plan**. Luego pasamos a otro concepto básico:



### PLAN ESTRATÉGICO

es el instrumento de gestión que presenta objetivos, indicadores, metas e iniciativas a priorizar durante su vigencia.

## INTRODUCCIÓN

### ENTENDER LA ESTRATEGIA

### CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

### GESTIONAR LA ESTRATEGIA

### CONSIDERACIONES FINALES

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Una buena planificación estratégica, que debe ser utilizada con maestría para que se obtengan buenos resultados, tiene los siguientes beneficios principales:

- » identificar las actividades más relevantes para lograr los resultados esperados;
- » contribuir al proceso de toma de decisiones;
- » guiar la asignación de recursos: presupuesto, infraestructura y personas;
- » promover el comportamiento sinérgico y el compromiso de las distintas unidades organizacionales, transformando la estrategia en tarea de todos;
- » transformar la organización reactiva en proactiva;
- » obtener mejores resultados operativos.

Igualmente es necesario tener claridad en este punto de otras muy cercanas a la planificación estratégica: la planificación táctica y la planificación operativa.

La **planificación táctica** se desarrolla en un nivel jerárquico inferior al estratégico, configurándose como el plan de los gerentes para sus unidades de trabajo, vinculado o desdoblado de los lineamientos estratégicos. En el caso del STJ, esta planificación sería realizada por los secretarios, asesores principales y coordinadores.

La **planificación operativa**, en cambio, está más cerca del día a día de los servidores y suele tener resultados a alcanzar en el corto plazo. Conocido como planta de producción en las empresas privadas, la planificación operativa, en la realidad del STJ, está al nivel de las secciones existentes en nuestro organigrama.

Sin embargo, es importante señalar que para efectos de la gestión estratégica en la Corte, actualmente, sólo se utilizan los términos: planificación estratégica y planificación sectorial. Este último abarca los conceptos táctico y operativo, en el alineamiento de las unidades a la estrategia institucional.

## Pero no es suficiente planificar, ¿correcto?

Sí, porque lo más importante viene después y consiste en la operacionalización y la gestión del plan elaborado.

Pasamos pronto a otro concepto básico y relevante:



### GESTIÓN ESTRATÉGICA

es el proceso responsable de asegurar que la estrategia definida sea sistemáticamente implementada, monitoreada, analizada y, en su caso, redefinida, para asegurar un gobierno corporativo eficiente y la respectiva consecución de la visión hacia el futuro.

La **gestión estratégica** a nivel institucional es responsabilidad de la alta dirección y se centra en el largo plazo. Es un proceso continuo, que integra la planificación y la implementación, a través del seguimiento y evaluación de la estrategia, con miras al cumplimiento de los objetivos y al logro de los resultados deseados.

## INTRODUCCIÓN

### ENTENDER LA ESTRATEGIA

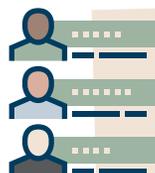
### CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

### GESTIONAR LA ESTRATEGIA

### CONSIDERACIONES FINALES

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

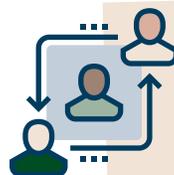
Íntimamente vinculados y alineados con la gestión estratégica también se encuentran la **dirección táctica y la gestión operativa** de la organización.



#### DIRECCIÓN TÁCTICA

es la descomposición de la estrategia en cada unidad según su especialización.

En el ámbito del STJ, comprende la planificación y ejecución de las acciones previstas por las secretarías, asesorías y órganos de dirección con foco en el mediano plazo.



#### GESTIÓN OPERATIVA

es el dedoblamiento de planes tácticos en planes de acción para cada departamento según su área de actividad.

Para la Corte, comprende la planificación y ejecución de las acciones previstas por las secciones, centrándose en el corto plazo.

Estos tres niveles de gestión deben estar siempre integrados en un sistema institucional enfocado en resultados.

En el STJ, la gestión estratégica se basa en la modernización del sistema judicial, con miras a mejorar continuamente el desempeño de la organización, estandarizando la interpretación de la legislación federal y atendiendo las aspiraciones de la sociedad por una justicia ágil y ciudadana. En este sentido, se convierte en un elemento importante de **gobernanza institucional**, proceso que brinda dirección a la gestión, interactuando con otros subsistemas, como la gestión de riesgos, los procesos de trabajo, los proyectos, los datos y la información estadística que sustentan todo el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto:



#### GOBERNANZA

es la implementación de mecanismos de liderazgo, estrategia y control para evaluar, dirigir y monitorear el desempeño de la gestión, con miras a la conducción de políticas públicas y la prestación de servicios de interés para la sociedad.

Teniendo en cuenta la complejidad de los tiempos actuales, cuyos cambios son cada vez más frecuentes y rápidos, ejecutar la estrategia no es tarea fácil.

Por eso mismo, la dirección estratégica supone un cambio cultural y de actitudes en la organización, desde la cúpula hasta el área de operaciones, pasando por las áreas de apoyo y también las externas a la organización. Este cambio de cultura está relacionado principalmente con la capacidad de "pensar estratégicamente", adoptando una visión más sistémica.

Cuándo logramos hacerlo, levantamos la vista por encima de nuestra rutina laboral diaria y pasamos a considerar una esfera más amplia. Hacemos preguntas y desafiamos las suposiciones sobre cómo funcionan las cosas dentro y fuera de la cancha. Recopilamos datos y analizamos informaciones, utilizándolas para tomar decisiones inteligentes y definir el plan de acción adecuado. Todo esto con el objetivo de generar el mejor resultado institucional.

**INTRODUCCIÓN****ENTENDER LA ESTRATEGIA****CONSTRUIR LA ESTRATEGIA****GESTIONAR LA ESTRATEGIA****CONSIDERACIONES FINALES****REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

“Para hacer todo esto tenemos que ser triplemente estratégicos. Ser apenas estratégico no hará mucha diferencia porque el sistema es muy inteligente. Ser doblemente estratégico tampoco hará resultado, porque el juego queda empatado. Para marcar la diferencia debemos ser triplemente estratégico: estratégico para ganar el sistema instalado, estratégico para superar la acomodación y estratégico para crear e implementar una nueva realidad.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fuente: <https://amana-key.com.br/reflexoes-sobre-o-que-tem-acontecendo-no-mundo-2020/>

De acuerdo con la Guía de Estrategia de Gestión Técnica del Ministerio de Economía, los planes muchas veces se quedan en el camino y las metas no se cumplen por una variedad de razones: prioridades y recursos disponibles; discontinuidad en la gestión por cambios de directores; dificultad para medir tanto el éxito como las consecuencias del error, que son menos evidentes que en el sector privado; y motivaciones de las partes interesadas, que ni siempre son transparentes. El desafío de las organizaciones públicas es precisamente encontrar formas de definir y ejecutar sus objetivos prioritarios con el mayor impacto posible, utilizando procesos de gestión verdaderamente estratégicos, que consideren:

- » las particularidades del contexto, en particular el contexto de toma de decisiones, al diseñar el enfoque de planificación estratégica;
- » reflexión sobre propósitos, objetivos y requisitos coyunturales (políticos, legales, administrativos, éticos y ambientales);
- » la construcción de una agenda más amplia en una etapa temprana y, posteriormente, de acciones más selectivas;
- » pensamiento sistémico, comprendiendo la dinámica del sistema global en el espacio y el tiempo y sus interrelaciones con los subsistemas constituyentes;
- » las necesidades, intereses e influencia de los actores, incluidos los funcionarios electos, designados y de carrera, haciendo de la planificación estratégica un espacio de legitimidad, aceptación y compromisos confiables entre agentes de diferentes niveles y sectores;
- » análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como capacidades y ventajas competitivas y colaborativas;
- » el enfoque en el futuro y en cómo se pueden utilizar diferentes estrategias para influenciarlo, apoyando la toma de decisiones en el presente;
- » el enfoque en la implementación, operacionalizando la estrategia de manera efectiva y adecuada al entorno real;
- » la percepción de estrategias que están surgiendo en la práctica, a pesar de haber sido deliberadamente establecidas previamente.

## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

## CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 2.2 METODOLOGÍA

Hay muchas maneras de desarrollar un plan estratégico institucional. Lo más importante es identificar cuál se adapta mejor al contexto de la organización y “ensuciarse las manos”. Para los efectos del **Plan Estratégico STJ 2021-2026**, además de observar los lineamientos del Consejo Nacional de Justicia - CNJ - para el Poder Judicial de la Nación, se utilizó como referencia básica la metodología **Balanced Scorecard** (BSC).

No es nuevo que la Corte Superior de Justicia haya sido pionera en el uso del BSC dentro del Poder Judicial. A través de esta práctica, es posible comunicar, promover y medir el logro de las aspiraciones trazadas durante la formulación de la estrategia organizacional.

Sin embargo, no basta definir la estrategia, es necesario ejecutarla. Para hacerlo, se necesitan instrumentos que la traduzcan a un lenguaje común para todas las personas de la organización, que permita su ejecución y gestión. Y el BSC es una de las herramientas más efectivas y aplicadas para mapear y gestionar la estrategia.

### Pero, ¿qué es Balanced Scorecard?

**BALANCED SCORECARD (BSC)**

es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a trasladar la estrategia a todos sus niveles de acción, apoyada en un sistema de métricas, orientando comportamientos y desempeños.

Dos profesores de la Escuela de Negocios de Harvard, Robert S. Kaplan y David P. Norton, fueron los responsables de crear e implementar el BSC en varias organizaciones, públicas y privadas. La metodología en mención se utiliza en la definición de estrategias para la organización, así como en su desdoblamiento en objetivos cuantificados por indicadores. Con el seguimiento de estos indicadores, los líderes se mantienen informados sobre los resultados alcanzados y sobre la necesidad de realizar ajustes en el camino inicialmente pretendido.

El término BSC se puede traducir como un sistema de indicadores de desempeño equilibrados, ya que ayuda a la gerencia a representar la estrategia organizacional de manera clara y objetiva, lo que permite que todos actúen de acuerdo con la visión definida.

De esta forma, el BSC ofrece un panel organizacional con los puntos más críticos, los objetivos que se están desempeñando por debajo de las expectativas y da foco a las reuniones de análisis de estrategia, ayudando en la toma de decisiones y completando el ciclo de gestión.

INTRODUCCIÓN

ENTENDER LA ESTRATEGIA

CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

GESTIONAR LA ESTRATEGIA

CONSIDERACIONES FINALES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

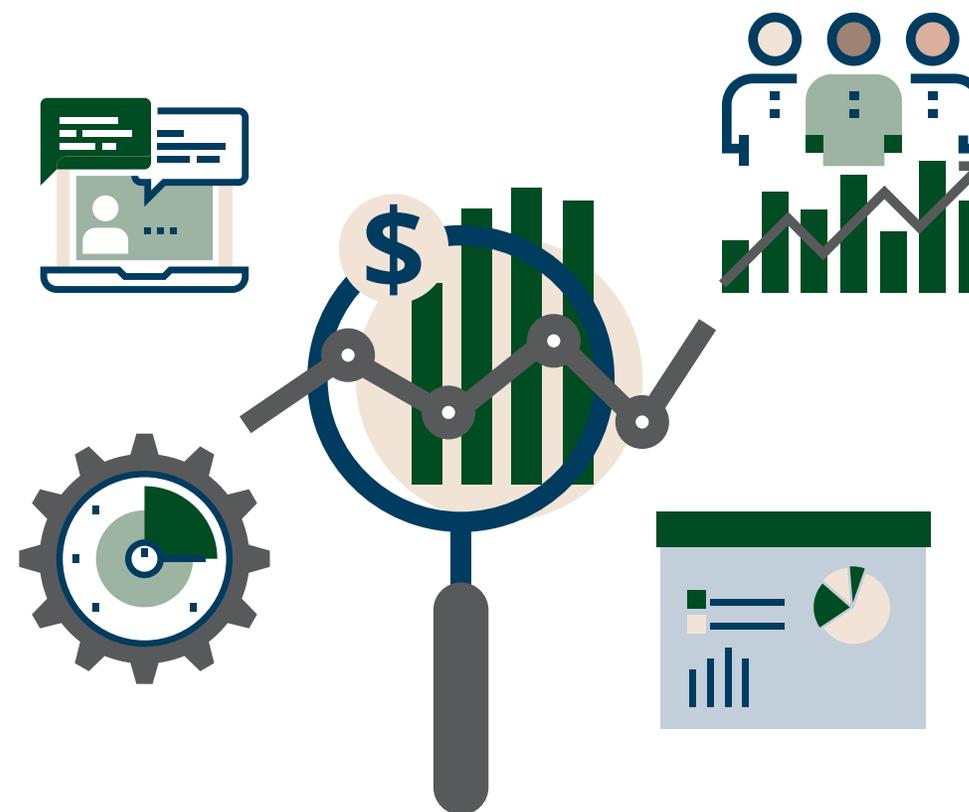
Si se explora bien, el BSC permite:



Finalmente, la implementación exitosa del BSC debe generar valor para la organización.



IMAGEN 3 Generando valor para el STJ



## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

## CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

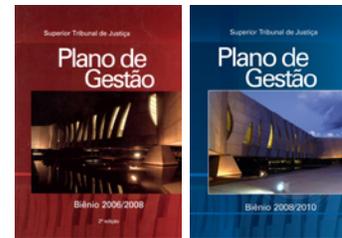
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 2.3 LÍNEA DEL TIEMPO

En el STJ, el uso de la estrategia basada en el BSC comenzó en 2004, cuando se decidió adoptarla como herramienta de gestión estratégica, a partir de una iniciativa premiada en el concurso interno **Servant Award for Best Ideas**, edición de 2002, titulada: Cómo crear valor y generar resultados con el Cuadro de Mando Integral – BSC.



IMAGEN 4 Línea del tiempo



### 2004-2006

Justo después de capacitar al equipo técnico y varias interacciones con un comité estratégico establecido en ese momento, la primera planificación basada en el BSC orientó las acciones de la Corte durante el bienio **2004-2006**. Fue considerada una iniciativa de vanguardia y por eso el STJ se convirtió en un exponente sobre el tema para todo el Poder Judicial.

### 2006-2010

Los planes estratégicos se han realizado cada dos años desde entonces, hasta **2009**, cuando el Consejo Nacional de Justicia (CNJ) determinó que la planificación de los tribunales tendría un alcance a largo plazo, con el fin de regular las acciones de planificación y gestión estratégica en el ámbito del Poder Judicial.

### 2010-2020

Esta determinación resultó en los planes **2010-2014** y **2015-2020**. Estrategias que se estaban optimizando como resultado de las lecciones aprendidas en ciclos anteriores y, con una mayor madurez en la gobernanza y de gestión, orientó a la Corte hacia la satisfacción de las aspiraciones de seguridad jurídica de la sociedad en los últimos años.

### 2021-2026

Actualmente, el **Plan STJ 2021-2026**, aprobado por el Directorio y reglamentado por la Resolución STJ n. 8/2021, traduce la estrategia que pretende consolidar la Corte como un Tribunal de Precedentes ágil, moderno, preventivo y orientado al ciudadano en el horizonte desde 2026.

INTRODUCCIÓN

ENTENDER LA ESTRATEGIA

CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

GESTIONAR LA ESTRATEGIA

CONSIDERACIONES FINALES

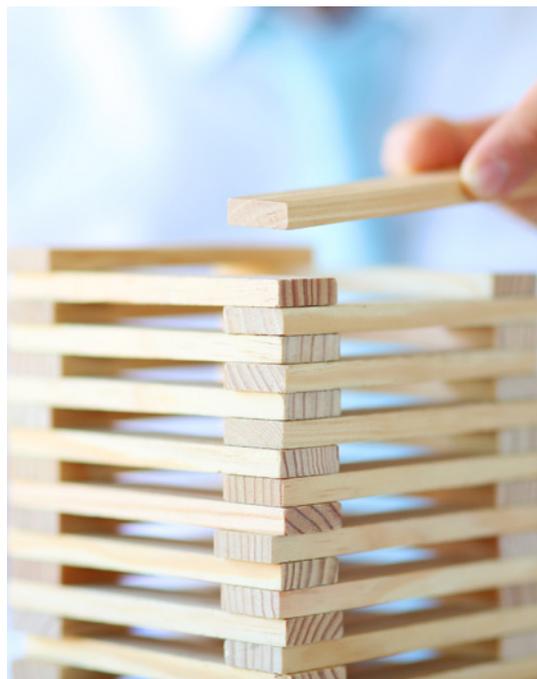
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



# 3

## CONSTRUYENDO LA ESTRATEGIA

Cabe señalar que el proceso de construcción de la estrategia en el STJ, utilizando el BSC, sigue los siguientes pasos:



**IMAGEN 5** Construyendo la estrategia

1

análisis del entorno interno y externo

2

estudio de los valores institucionales

3

definición de misión y visión

4

identificación de objetivos estratégicos

5

construcción del mapa estratégico

6

definición de indicadores y metas

7

estructuración del portfolio de iniciativas estratégicas

8

elaboración del plan estratégico

## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

## CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 3.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

El proceso de planificación estratégica se inicia con el análisis del entorno, es decir, con el diagnóstico situacional que considera las variables del entorno interno y externo capaces de influir en los resultados de la organización.



#### ANÁLISIS DEL AMBIENTE

es el proceso de analizar y monitorear los entornos organizacionales internos y externos, para identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras.

En el STJ solemos utilizar como referencia para el diagnóstico situacional la matriz de análisis DAFO, que ya ha sido estandarizada y probada por numerosas organizaciones a lo largo de los años. El término proviene del inglés y representa las iniciales de las palabras Strengths (fuerzas), Weaknesses (debilidades), Opportunities (oportunidades) y Threats (amenazas).

Las **fortalezas y debilidades** están determinadas por el contexto actual de la Organización y se relacionan con factores internos. Las **oportunidades y amenazas** son anticipaciones del futuro relacionadas con factores externos.

El ambiente interno puede ser influenciado por los gerentes de la organización, ya que es el resultado de las estrategias de acción definidas por la alta dirección. De esta forma, durante el análisis, cuando se perciba un punto fuerte, se debe resaltar al máximo y, cuando se perciba un punto débil, la organización debe actuar para controlarlo o promover acciones para superarlo.

El entorno externo, por su parte, está fuera del control de la organización, a pesar de estar al menos parcialmente influenciado por él, sin embargo, la institución debe conocerlo y monitorearlo periódicamente con el fin de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas cuando sea posible o hacerles frente, minimizando sus efectos.

El análisis del entorno proporciona un diagnóstico situacional obligatorio para la formulación del plan estratégico. Considera los factores intervinientes (externos e internos) que pueden impactar positiva o negativamente en el funcionamiento de la organización, el cumplimiento de la misión institucional, el alcance de la visión y los resultados esperados.

De este análisis emergen variables que pueden impulsar el desarrollo o comprometer el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo tanto, para que la Corte cumpla bien su función, es fundamental tener una percepción exacta del entorno en el que se desarrolla.

Para la construcción del Plan Estratégico del STJ 2021-2026, se realizó un diagnóstico situacional en 2020, a través de entrevistas a ministros y un cuestionario puesto a disposición de los servidores designados por las diversas unidades del tribunal. La siguiente figura presenta el resumen final de este análisis del entorno:

INTRODUCCIÓN

ENTENDER LA ESTRATEGIA

CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

GESTIONAR LA ESTRATEGIA

CONSIDERACIONES FINALES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**IMAGEN 6** Análisis SWOT

|                  | FAVORABLE  | DESFAVORABLE  |
|------------------|--|---|
| AMBIENTE INTERNO | <p><b>Fuerzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados altamente calificados</li> <li>• Infraestructura física amplia y de calidad</li> <li>• Excelente infraestructura tecnológica</li> </ul> | <p><b>Debilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades relacionadas con la gestión de personas</li> <li>• Inmadurez en la gobernanza</li> <li>• Inadecuación de la estructura organizativa y los procesos de trabajo</li> </ul> |
| AMBIENTE EXTERNO | <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación y reforma del Poder Judicial\ Cooperación con otros organismos</li> <li>• Inteligencia artificial y tecnología</li> </ul>       | <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Injerencia política en la gestión</li> <li>• Limitaciones presupuestarias</li> <li>• Incumplimiento de la jurisprudencia del STJ</li> </ul>   |



» Para conocer más sobre este escenario trazado para el STJ, acceda al Plan Estratégico del STJ 2021-2026 en el **Portal de Publicaciones Institucionales del STJ** (<https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/162508>).

## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

**CONSTRUIR LA ESTRATEGIA**

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 3.2 ESTUDIO DE VALORES INSTITUCIONALES

Una vez conocido el entorno, se procede al análisis de los valores de la institución.

El estudio de los valores viene desde hace mucho tiempo y aborda diferentes puntos de vista, como el sociológico, psicológico y antropológico. El concepto de valor fue introducido en las ciencias sociales por la capacidad del hombre para representar la realidad de forma simbólica, proyectando su comportamiento de forma ideal o adecuada a las más diversas situaciones.

Los valores, por lo tanto, se refieren a las características del individuo que determinan la forma en que se comporta y cómo interactúa en el espacio social. Buscan transmitir un sentido común a todos los miembros de una organización, afectando la práctica y la cultura institucional.

En el STJ, definimos valores de la siguiente manera:



### VALORES

representan las convicciones dominantes, las creencias básicas de las personas en la organización, que impregnan todas las actividades y relaciones con los clientes.

Describen como la organización tiene la intención de operar en el día a día a medida que persigue su visión. Indican lo que se persigue en cuanto al estándar de comportamiento de todo el equipo de empleados en la búsqueda de la excelencia. En otras palabras, identifican lo que es más profundamente importante para la institución.

**Los valores son la base de la cultura corporativa**, dando a las personas un sentido de acción común y sirviendo como referencia para el comportamiento del día a día. La claridad sobre los valores brinda una base fundamental para que la organización actúe.



## INTRODUCCIÓN

### ENTENDER LA ESTRATEGIA

### CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

### GESTIONAR LA ESTRATEGIA

### CONSIDERACIONES FINALES

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

El gran desafío de las organizaciones es transformar los valores, poco a poco, en políticas, prácticas y normas de comportamiento, con el fin de influir positivamente en la conducta de las personas en todas sus actividades, brindando estabilidad dinámica en un mundo en constante cambio. El desempeño estable en un entorno dinámico requiere constancia en el propósito, y los valores fuertes contribuyen a eso. Así que, muchos autores refuerzan que los valores deben ser explícitos y vividos de forma coherente, ya sea en el ámbito laboral o en la vida personal.

En permanente preocupación con su estrategia, el estudio y revisión de valores se ha convertido en una práctica constante en el STJ, trabajo realizado en colaboración entre las unidades del Tribunal. Para la construcción del Plan Estratégico STJ 2021 - 2026, además de recuperar toda la historia sobre el tema en la Corte y estudiar el marco teórico relacionado, se realizó un benchmarking en otros organismos públicos, especialmente el Poder Judicial, priorizando los siguientes valores:

- » **accesibilidad:** garantizar los derechos y el pleno ejercicio de ciudadanía a personas con discapacidad y/o movilidad reducida, en igualdad de condiciones con los demás usuarios del STJ;
- » **aprendizaje continuo:** responsabilizarse por el desarrollo continuo, a fin de contribuir al crecimiento personal y profesional, así como al desempeño organizacional;
- » **compromiso:** actuar con dedicación, orgullo institucional, compromiso e involucramiento en sus actividades;
- » **ética:** actuar con honestidad e integridad en todas sus acciones y relaciones;
- » **sustentabilidad:** adoptar políticas y prácticas económicamente viables, socialmente justas y ambientalmente correctas;
- » **transparencia:** ser transparente en sus atribuciones y relaciones, así como brindar y divulgar información de manera clara y oportuna, a fin de posibilitar la participación y el control social.

## IMAGEN 7 Valores institucionales



Al inicio de la vigencia de este nuevo plan estratégico, surgió otro desafío a considerar en la búsqueda de hacer realidad estos valores para los empleados: el teletrabajo como forma común de actuación. De un entorno de trabajo puramente presencial a una modalidad remota, el rol de liderazgo y aplicación de valores necesita llegar de forma innovadora. La mayoría de las organizaciones que han vivido, en la rutina de sus procesos de trabajo, las consecuencias de la pandemia del COVID-19, han observado que mantener una cultura cohesionada con equipos físicamente dispersos será uno de sus mayores retos en esta década.

### 3.3 DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

Ahora que conocemos el escenario en el que se inserta nuestra organización, así como los valores vividos, pasamos a definir su misión:



#### MISIÓN

es una declaración concisa de la razón de ser de la organización.

Finalidad básica a la que se dirigen las actividades y valores que guían a los servidores, la misión también debe describir cómo la organización espera actuar en conjunto con la sociedad y agregar valor a sus productos y servicios. Genera un clima de compromiso de los empleados con el trabajo que realiza y sirve como criterio general para orientar la toma de decisiones, promoviendo así la constante alineación de las decisiones administrativas con la prestación de los servicios.

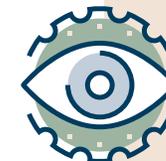
**Para el ciclo estratégico 2021-2026, la declaración de misión del STJ se definió de la siguiente manera:**



#### MISIÓN DEL STJ

estandarizar la interpretación de la legislación federal y ofrecer justicia ágil y ciudadana.

La visión define lo que la organización pretende ser en el futuro. Resume las aspiraciones de la organización, creando un clima de implicación y compromiso con su futuro.

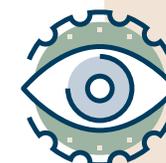


#### VISIÓN

expresa la situación deseada por la organización y su contexto de acción a mediano y largo plazo.

Definir adónde quiere ir le permite entender claramente qué debe cambiar o cuánto debe evolucionar para que la visión se haga realidad. Una visión compartida une a las personas y las impulsa a perseguir sus objetivos, a pesar de todas las dificultades e independientemente del área de especialización de cada empleado. Cada uno debe buscar ver cómo contribuye a esta concepción del futuro.

**Así quedó definida la visión a ser alcanzada por el STJ en el horizonte de 2026:**



#### VISIÓN DEL STJ

consolidar al STJ como un tribunal de precedentes que ofrezca justicia ágil, moderna, preventiva y ciudadana.

## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

**CONSTRUIR LA ESTRATEGIA**

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 3.4 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez conocida la misión, la visión y los valores, se pasa a definir los objetivos estratégicos, que normalmente se agrupan en perspectivas, tal y como presupone la metodología BSC.

En este punto, necesitamos entender dos conceptos más vinculados:



#### PERSPECTIVAS

representan las dimensiones de la organización que necesitan ser consideradas para estructurar la estrategia.



#### OBJETIVO ESTRATÉGICO

es el indicador de los puntos de acción en los que el éxito es fundamental para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión estratégica.

Metodológicamente, el BSC traduce la estrategia de la organización según cuatro perspectivas básicas: financiera; clientes; procesos internos; aprendizaje y crecimiento.

¿Y es obligatorio el uso de las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton en la metodología del BSC?

**NO.** La clave es utilizar perspectivas suficientes y adecuadas para cubrir todas las dimensiones críticas para el éxito de la organización. En algunos casos, estas dimensiones se modifican; en otros, se añaden nuevas perspectivas, centrándose siempre en la mejor y más correcta representación de la estrategia trazada.

En el caso del STJ, así como de otras organizaciones públicas que utilizan esta metodología, las perspectivas fueron adaptadas para reflejar el enfoque estratégico típico de una organización que no está enfocada en el lucro, sino en las demandas de la sociedad. Así, nuestra estrategia utiliza las siguientes perspectivas:

- » **sociedad** – demuestra cómo el STJ se relaciona con los beneficiarios de sus servicios;
- » **procesos internos** – describe dónde el STJ debe alcanzar la excelencia para agregar valor a los servicios ofrecidos;
- » **personas y recursos** – representa la base para lograr los demás objetivos; presenta aspectos fundamentales para apoyar la evolución de los procesos y generar valor para la sociedad.

**INTRODUCCIÓN**
**ENTENDER LA ESTRATEGIA**
**CONSTRUIR LA ESTRATEGIA**
**GESTIONAR LA ESTRATEGIA**
**CONSIDERACIONES FINALES**
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

En cada perspectiva, se definen objetivos estratégicos, que representan los desafíos previstos, aclaran qué debe lograr la estrategia y qué es fundamental para su éxito. Los objetivos se integran entre sí a través de relaciones de causa y efecto.

En la práctica, los objetivos deben elaborarse obedeciendo a la siguiente ecuación:

**IMAGEN 8** Definición del objetivo



Comprenda ahora un ejemplo de esta relación entre objetivo y perspectiva en el Plano STJ 2021-2026:

**1 PERSPECTIVA**  
procesos internos

**2 OBJETIVO**  
consolidar el sistema de precedentes calificados



## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

**CONSTRUIR LA ESTRATEGIA**

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 3.5 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

El siguiente paso es configurar los objetivos estratégicos en el mapa estratégico de la organización.



**MAPA ESTRATÉGICO**  
es la representación gráfica  
de la estrategia institucional.

Es una arquitectura lógica capaz de representar los objetivos a alcanzar, explicando las relaciones entre recursos, procesos de trabajo y resultados.

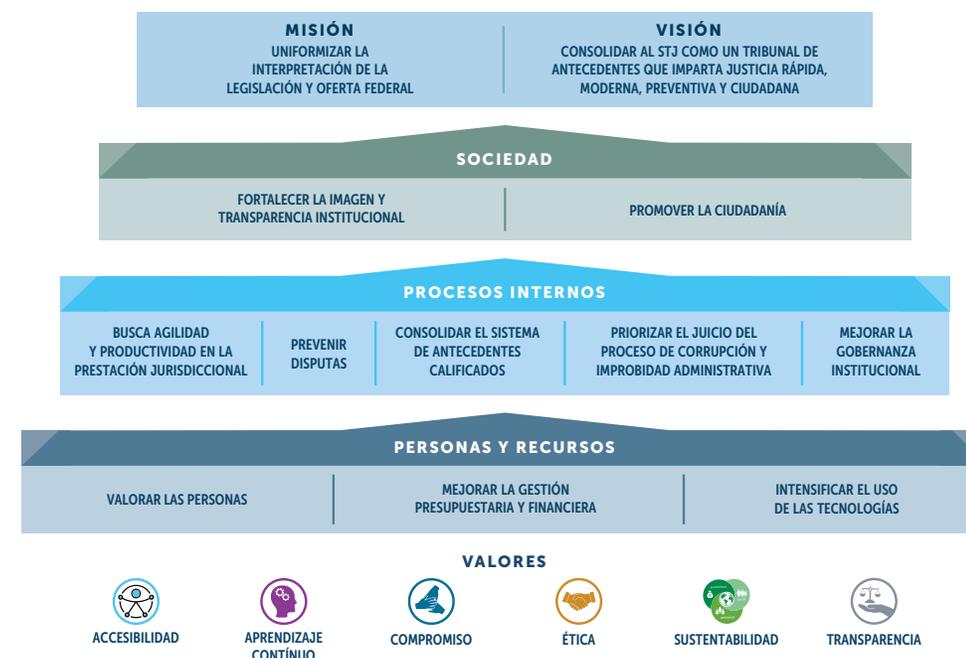
El mapa destaca los retos, es decir, los objetivos que la organización quiere alcanzar. Se estructuran con una **relación de causa y efecto entre ellos**, permitiendo identificar los impactos que genera o recibe un determinado resultado, creando un razonamiento lógico de la estrategia y demostrando:

- » si los objetivos traducen y comunican la estrategia de forma integrada;
- » si hay coherencia de objetivos entre las perspectivas;
- » si existen posibles conflictos entre los objetivos.

La metodología ayuda a los gerentes a visualizar la estrategia de una manera más sencilla, garantizando la coherencia y facilitando todo el proceso de comunicación y difusión para los empleados.

En el mapa estratégico del STJ para el período 2021-2026, las relaciones de causa y efecto se perciben en la forma de leer el mapa: de abajo hacia arriba. De esta forma, se entiende que la consecución de los objetivos desde la perspectiva de **las personas y los recursos** impactan en el resultado de los objetivos relacionados con la perspectiva de **los procesos internos** que, a su vez, influyen en los objetivos desde la perspectiva de **la sociedad**, todo esto contribuyendo a que la Corte logre su visión y ejecute su misión. Se observa que en la base de todo este conjunto de esfuerzos hay valores, que representan la cultura y el enfoque que es esencial para el éxito en todas las perspectivas.

**IMAGEN 9** Mapa Estratégico del STJ



A partir de un mapa estratégico bien definido, es posible establecer indicadores y definir metas con mayor precisión y asertividad.

## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

## CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 3.6 DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS

Después de definir los objetivos y entender cómo se relacionan con el mapa estratégico, llegamos a la pregunta central:

“¿Cómo saber si vamos en la dirección correcta para cumplir con nuestra estrategia?”

**LA RESPUESTA ES NATURAL:**

“a través de indicadores de desempeño”.



**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

son medidas que expresan cualitativa y cuantitativamente los resultados de una determinada realidad.

El desempeño del plan estratégico se evalúa por sus resultados y, para lograrlo, es necesario medir. Esta medición se realiza a través de un conjunto de indicadores que incluyen la evaluación del cumplimiento de las necesidades, expectativas y requerimientos de las partes interesadas.

Por lo tanto, los indicadores son importantes para:

- » conocer las necesidades y expectativas de las partes interesadas;
- » facilitar la planificación;
- » medir los resultados;
- » basar el análisis de desempeño crítico;
- » fortalecer el proceso de toma de decisiones;
- » contribuir a la mejora continua de los procesos organizacionales.

Deben mantener la relación de causa y efecto existente entre los objetivos. El buen uso de pocos indicadores críticos resulta más resultados que el exceso. Ante esta afirmación, adoptamos como máxima en el STJ que todo objetivo estratégico debe tener al menos un indicador y un máximo que no disperse el enfoque y la comunicación estratégica.

Es importante recalcar que los datos por sí solos no hacen nada. No basta recopilar, analizar y almacenar sin que se los utilicen para controlar, informar y mejorar un proceso de trabajo. El valor de cada sistema de medición se basa en cómo se utilizan los datos. (Müller, 2014).

En el contexto organizacional, debemos recordar que los indicadores deben elegirse con énfasis en la estrategia y separados de los sectoriales, aunque alineados, ya que estos últimos están vinculados al día a día de la organización. No serán abandonados, simplemente no estarán en el mapa. Deben ser monitoreados dentro de cada unidad responsable, después de entender su impacto en la estrategia global. Esta acción se materializa en el STJ a través de la alineación estratégica.

**INTRODUCCIÓN**
**ENTENDER LA ESTRATEGIA**
**CONSTRUIR LA ESTRATEGIA**
**GESTIONAR LA ESTRATEGIA**
**CONSIDERACIONES FINALES**
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Miremos cómo se ve la relación de causa y efecto entre el indicador, el objetivo y la perspectiva, en el mismo ejemplo mencionado anteriormente:

**1 PERSPECTIVA**  
Procesos internos

**2 OBJETIVO**  
Consolidar el sistema de antecedentes cualificados

**3 INDICADOR**  
Tiempo medio desde la asignación hasta la publicación de la sentencia

Ahora que sabemos qué queremos medir (objetivo estratégico) y cómo medirlo (indicadores), queda la última pregunta:

**“Cómo definir cuánto queremos lograr?”**

**BUENO**, lo mucho que pretendemos lograr es nuestra meta:


**META**

es la expectativa de desempeño deseado para un indicador determinado, para una fecha en el futuro.

Los objetivos representan la expectativa de desempeño deseada para un indicador determinado. En el concepto BSC, las metas a largo plazo definen el desempeño esperado por un indicador estratégico en el mismo horizonte temporal de la estrategia.

Las metas deben responder a las siguientes preguntas: ¿qué, para qué y cuándo queremos el resultado previsto? Cuando son claras, las metas facilitan la visualización de los caminos elegidos, ayudan a orientar las actividades que se desarrollan y sirven como instrumento para evaluar lo previsto y lo realizado. También es importante señalar que toda meta debe ser específica, medible, alcanzable, desafiante, relevante y con fecha límite.

Dando continuidad a nuestro ejemplo:

**1 PERSPECTIVA**  
Procesos internos

**2 OBJETIVO**  
Consolidar el sistema de antecedentes cualificados

**3 INDICADOR**  
Tiempo medio desde la asignación hasta la publicación de la sentencia

**4 META**  
Garantizar un tiempo medio de 365 días desde la asignación a la publicación del acuerdo sobre recursos repetitivos, hasta Dic./2026



En el caso del STJ, todo el detalle de los indicadores se realiza a través de matrices específicas para el control de los indicadores.

- » Conozca nuestros indicadores y metas estratégicas accediendo al Portal de Transparencia del STJ: <https://transparencia.stj.jus.br/gestao-estrategica/>.
- » Para profundizar sus conocimientos sobre los indicadores, sus clasificaciones, como construirlos y gerenciarlos en el contexto del STJ, consulte la guía **Construyendo y Gerenciando Indicadores**, también disponible en el Portal de la Transparencia del STJ: <https://transparencia.stj.jus.br/gestao-estrategica/guias-de-gestao-estrategica/>.

## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

**CONSTRUIR LA ESTRATEGIA**

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 3.7 CONSTRUCCIÓN DE LA CARTERA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para alcanzar las metas o minimizar la diferencia entre el desempeño actual y el esperado, nos propusimos sugerir iniciativas estratégicas, que en el STJ clasificamos en acciones, proyectos y programas:



#### ACCIÓN ESTRATÉGICA

es una actividad de corto plazo, monitoreada sistemáticamente, que genera un resultado relevante.



#### PROYECTO ESTRATÉGICO

es un esfuerzo temporal de mediano o largo plazo, con un principio y un final definidos, cuyo objetivo es generar productos, servicios o resultados relevantes, a través de actividades planificadas, ejecutadas y controladas.



#### PROGRAMA ESTRATÉGICO

es una agrupación de acciones y proyectos, gestionados de manera coordinada, para obtener beneficios que no estarían disponibles si se gestionaran individualmente.

Las iniciativas son diseñadas y supervisadas por personas y están restringidas por plazos, calidad y recursos. Cuando tienen éxito, contribuyen al logro de los objetivos a lo largo del tiempo. A este conjunto de acciones, proyectos y programas priorizados se le denomina **cartera estratégica**.

Y como hablamos tanto de plazos, vale la pena detallar, en este punto, el entendimiento de los plazos de ejecución en el ámbito de la gestión estratégica en el STJ:

**CORTO PLAZO:**  
hasta un año

**MEDIO PLAZO:**  
de uno hasta tres años

**LARGO PLAZO:**  
más de tres años

En el STJ, las acciones, proyectos y programas estratégicos son construidos y monitoreados de acuerdo con la **Metodología de Gestión de Proyectos del STJ – MGSTJ** que define el proceso de trabajo para la implementación de ideas innovadoras, las responsabilidades de los involucrados, los modelos de documentos que se utilizan desde el inicio hasta el final de las iniciativas, así como las herramientas tecnológicas de soporte. Esta metodología se utiliza para todas las acciones, proyectos y programas vinculados al plan estratégico, pero también se puede utilizar para gestionar proyectos sectoriales e incluso personales.

- » Conozca nuestras acciones, proyectos y programas estratégicos accediendo al panel de BI disponible en el Portal de Transparencia del STJ: <https://transparencia.stj.jus.br/gestao-estrategica/projetos-e-programas/>.
- » Para profundizar su conocimiento y aprender más sobre la gestión de proyectos en la corte, consulte la guía **Metodología de Gestión de Proyectos STJ**, también disponible en el Portal de la Transparencia del STJ: <https://transparencia.stj.jus.br/gestao-estrategica/guias-de-gestao-estrategica/>.

Una organización puede proponer e implementar muchas iniciativas diferentes. Sin embargo, en el plan estratégico solo deben incluirse aquellas que permitan directamente el logro de los objetivos estratégicos. Según la metodología del BSC, para una gestión eficaz es necesario priorizar las acciones, proyectos y programas estratégicos, distribuidos en el horizonte temporal de la planificación de la organización. Finalmente, cabe mencionar que el portafolio de iniciativas estratégicas, por su dinamismo, está adjunto al plan, o sea, no está incluido en el mismo, al igual que todos los indicadores estratégicos.



Ahora que conocemos los conceptos del BSC, podemos concluir que los objetivos, indicadores, metas e iniciativas trabajan en conjunto para lograr el destino estratégico de la organización: su visión de futuro. Mientras los objetivos articulan los componentes de la estrategia, los indicadores y metas acompañan el avance en relación a su consecución, además de comunicar la dimensión del cambio. Surgen iniciativas para posibilitar los resultados previstos.

Para ilustrar mejor este ciclo, observe el siguiente ejemplo:

- 1 PERSPECTIVA**  
Procesos internos

---

- 2 OBJETIVO**  
Consolidar el sistema de antecedentes cualificados

---

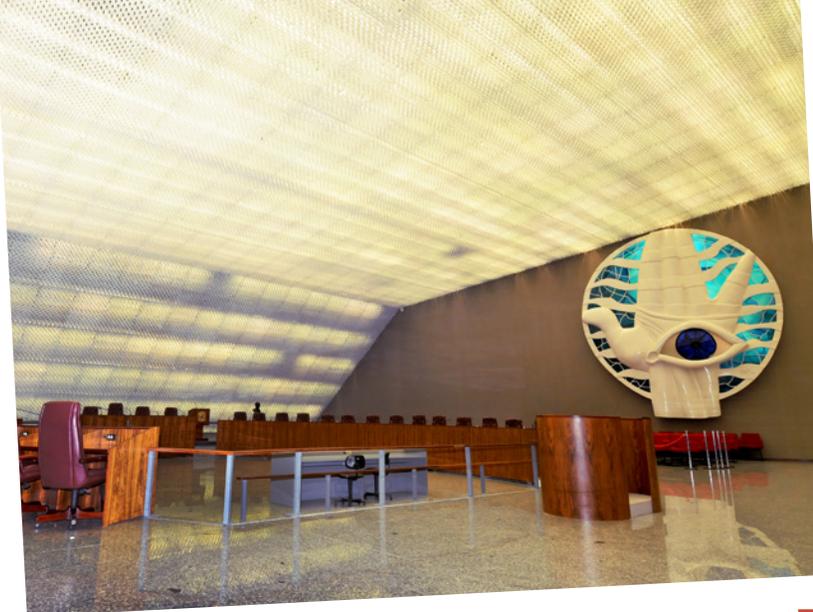
- 3 INDICADOR**  
Tiempo medio desde la asignación hasta la publicación de la sentencia

---

- 4 META**  
Garantizar un tiempo medio de 365 días desde la asignación de la publicación del acuerdo sobre recursos repetitivos, hasta Dic./2026

---

- 5 INICIATIVA**  
Proyecto Creación del NUGEPNAC



## Y ¿cómo leer esta parte de la estrategia del tribunal?

### ¡ES SIMPLE!

Solo entienda que el objetivo de **consolidar el sistema de antecedentes cualificados (1)**, situado en la perspectiva de **procesos internos**, se mide con el indicador **(2) tiempo medio desde la asignación hasta la publicación de la sentencia**, donde hay una brecha entre el desempeño actual (591 días) y la **meta (365 días) (3)**. Así, entre las iniciativas propuestas para alcanzar la meta se encuentra el proyecto **(4) Creación del Núcleo de Acciones Coletivas – NUGEPNAC**. Además, una de las acciones adoptadas por NUGEPNAC fue la capacitación de las oficinas de ministros con el fin de difundir las herramientas y procedimientos para juzgar los recursos repetitivos en el plazo.

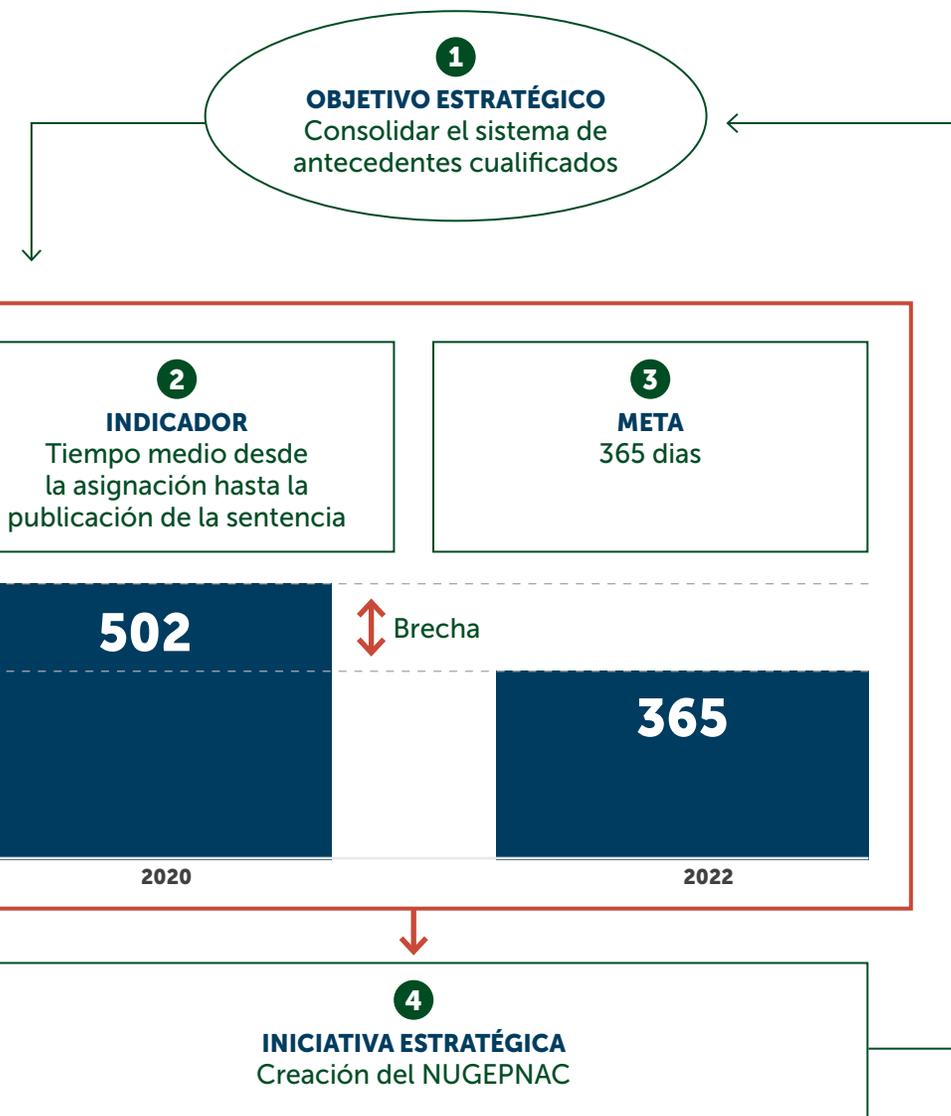


IMAGEN 10 Ciclo de Gestión Estratégica

INTRODUCCIÓN

ENTENDER LA ESTRATEGIA

CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

**GESTIONAR LA ESTRATEGIA**

CONSIDERACIONES FINALES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



# 4

## GESTIONANDO LA ESTRATEGIA

## Nuestro enfoque ahora es saber si la Corte está comprometida con el logro de su estrategia.

Según la metodología del BSC, para que una organización esté enfocada en su estrategia, es necesario observar y adoptar cinco principios básicos:

La observancia de estos cinco factores críticos ayuda a alcanzar la excelencia operativa y eleva la estrategia al centro de atención, generando resultados expresivos, transformadores de ambientes y satisfacción de las partes interesadas.

Tales principios están íntimamente relacionados, materializándose de forma integrada y dinámica, pero, con fines didácticos, se presentarán por separado.

**IMAGEN 11** Organización orientada para la estrategia



## 4.1 TRADUCIR LA ESTRATEGIA

Este principio consiste en tener la estrategia representada en términos operativos, para facilitar su comprensión por todos los empleados. A la manera del BSC, esta traducción suele hacerse a través del **mapa estratégico**, que contiene los valores, la visión, la misión y los objetivos, monitoreados a través de indicadores y metas organizacionales.

Cuando la estrategia se puede describir de forma clara, coherente e imaginativa, las posibilidades de éxito aumentan. No podemos implementar la estrategia si no podemos entenderla. Este es el punto de partida.

**El mapa estratégico** es la principal herramienta de comunicación de la estrategia, ya que traduce, de forma gráfica y práctica, los resultados que la organización quiere alcanzar.

IMAGEN 12 Traducción de la estrategia



## 4.2 ALINEAR LA ORGANIZACIÓN

Desde el momento en que se conoce la estrategia, es necesario que todas las unidades tengan el mismo enfoque, creando sinergia. Esta dirección permite desglosar los objetivos y metas comunes en objetivos y metas sectoriales, además de contribuir a la creación de conciencia estratégica en sus directivos.

El mayor desafío de este principio es integrar todos los planes organizacionales, desde las áreas de negocio - en el caso del STJ, las unidades juzgadoras, especialmente las oficinas - pasando por los funcionales, hasta llegar a los planes individuales de actuación. La intención es permitir que todos avancen hacia objetivos comunes y garantizar que el todo supere la suma de las partes. En el STJ, este principio se implementa a través del **alineamiento estratégico** de las unidades, regulado a través de normas y metodologías específicas.

**La alineación estratégica** en el STJ despliega la estrategia institucional en paneles de resultados sectoriales monitoreados periódicamente.

**IMAGEN 13** Alineamiento estratégico



### 4.3 TRANSFORMAR LA ESTRATEGIA EN LA TAREA DE TODOS

Tener el mapa no es suficiente para dar a conocer la estrategia, es necesario transformarla en una atribución de los colaboradores a través de un proceso de comunicación concreto y eficiente, que debe permear todas las fases de elaboración de la estrategia.

Así, es necesario innovar y, con creatividad, establecer un **plan de comunicación** para que los empleados se sientan parte del proceso y, de hecho, se involucren en su implementación. Se debe considerar el objetivo y contenido del mensaje, la audiencia a quien se pretende comunicar, el medio a utilizar, el momento en que debe ocurrir y la retroalimentación adecuada.

Mientras que ellos son las personas que pondrán en práctica la estrategia de la Corte, **es fundamental** que la conozcan bien para comprometerse con los resultados.

IMAGEN 14 Comunicación de la estrategia



## 4.4 CONVERTIR LA ESTRATEGIA EN PROCESO CONTINUO

Las organizaciones centradas en la estrategia adoptan un enfoque diferente, integrando la gestión operativa y táctica en un proceso único y fluido. Una de las acciones en este sentido es separar el presupuesto estratégico del operativo, lo que implica la priorización de iniciativas estratégicas, aquellas que impactan directamente en el cumplimiento de los objetivos descritos en el mapa.

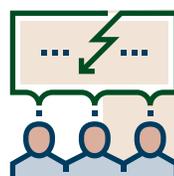
Otro aspecto fundamental es la celebración de reuniones periódicas para discutir las hipótesis estratégicas elaboradas. A medida que se implementa la estrategia y los sistemas de retroalimentación informan sobre el progreso, las organizaciones pueden evaluar si las decisiones son adecuadas, validando algunas iniciativas, refinando otras y adoptando otras nuevas, para garantizar un mejor desempeño y la calidad de los servicios y productos ofrecidos.

En el BSC, la reunión periódica de la alta dirección con el propósito de posibilitar el seguimiento de la ejecución de la planificación estratégica institucional se llama **Reunión de Análisis Estratégica – RAE**.

IMAGEN 15 Reunión de análisis estratégica



Algunos estudios sobre organizaciones que utilizan con éxito el BSC muestran que la periodicidad ideal de las RAE es de hasta cuatro meses. Esta fue también la orientación del Consejo Nacional de Justicia (CNJ) para los órganos del Poder Judicial, a través de la Resolución CNJ n. 325/2020. En el mismo sentido, el STJ realiza sus RAE a cada cuatro meses, con la participación de al menos un representante de la alta dirección, secretarios, asesores principales y otros gerentes estratégicos, y sus actas pueden ser divulgadas en la intranet o en internet.



### REUNIÓN DE ANÁLISIS ESTRATÉGICA (RAE)

es la reunión de la alta dirección con el propósito de monitorear y evaluar la ejecución de la planificación institucional, identificando las necesidades de realineamiento de la estrategia.

**INTRODUCCIÓN**

**ENTENDER LA ESTRATEGIA**

**CONSTRUIR LA ESTRATEGIA**

**GESTIONAR LA ESTRATEGIA**

**CONSIDERACIONES FINALES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



Las deliberaciones realizadas en los RAE definen si la organización debe permanecer en su trayectoria hacia el desempeño deseado en el largo plazo o si la aparición de nuevas ideas, información, amenazas y oportunidades requieren desviaciones del rumbo planificado inicialmente. Durante mucho tiempo, esta evaluación solo se hacía al final del año, y luego ya era demasiado tarde para corregir la dirección.

Sectorialmente, el gerente y los empleados deben promover reuniones tácticas para analizar la contribución que la unidad ha hecho a la estrategia. Este proceso de gobernanza enfatiza el aprendizaje, la resolución de problemas en equipo y la orientación en las reuniones de evaluación.

## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

## CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

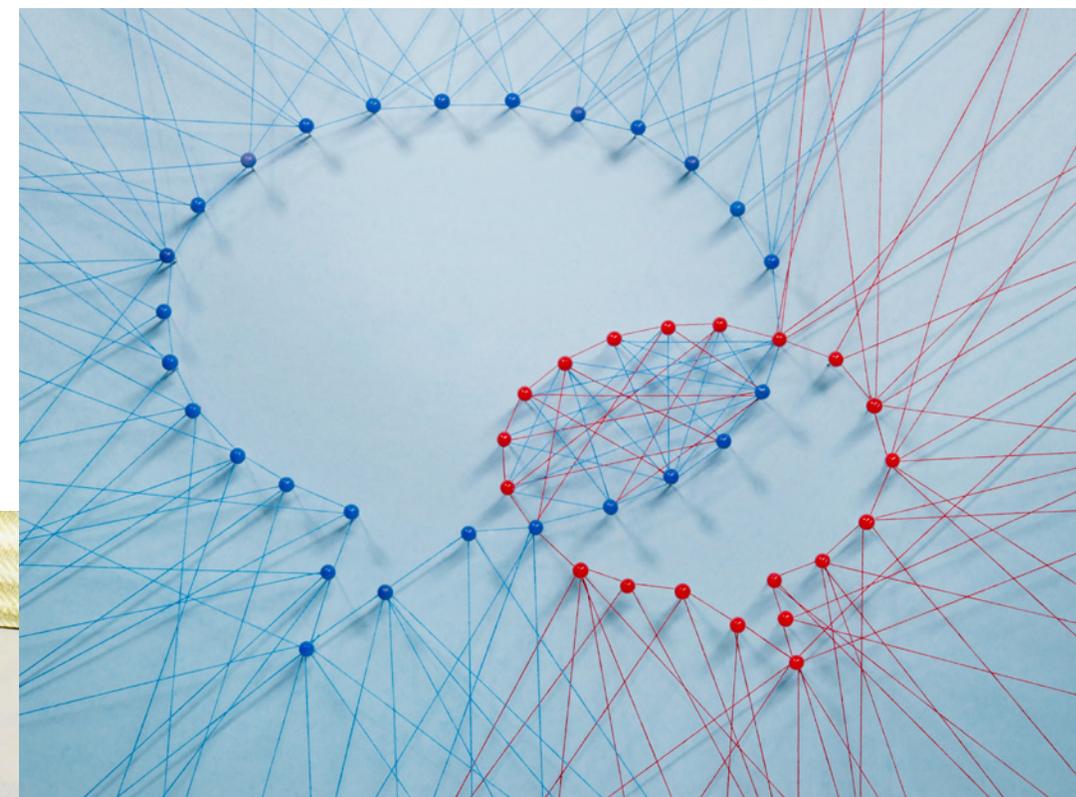
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 4.5 MOVILIZAR EL CAMBIO

La creación de una organización alineada y orientada a la estrategia requiere compromiso y un liderazgo activo y constante. Sin ella, no hay garantía de éxito en la obtención de los resultados deseados. Por lo tanto, es importante buscar **cambiar las actitudes** de las personas a través del **liderazgo de la alta dirección**. Es ella quien debe mantener el uso del BSC en las discusiones con los gerentes, asociando la planificación y el presupuesto en las decisiones estratégicas y reforzando su uso como rol central en el sistema de gestión.



**IMAGEN 16** Movilización para el cambio



En el STJ, la unidad de **Gestión Estratégica** es responsable de mantener informada a la alta dirección sobre el desempeño institucional, proporcionando los insumos necesarios para la **toma de decisiones administrativas**.

INTRODUCCIÓN

ENTENDER LA ESTRATEGIA

CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

GESTIONAR LA ESTRATEGIA

CONSIDERACIONES FINALES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



# 5

## CONSIDERACIONES FINALES

Tomar decisiones basadas en la estrategia es la mejor manera de agregar valor a la organización. En el STJ, nuestro objetivo es satisfacer las expectativas de la sociedad en cuanto a rapidez y seguridad jurídica. Otras organizaciones construyen estrategias en torno a objetivos financieros. También se puede desarrollar una estrategia individual para cada empleado. Sin embargo, independientemente del enfoque, para tener éxito es fundamental que todos los involucrados entiendan, interioricen y se comprometan con la estrategia.

En ese contexto, el modelo de gestión estratégica adoptado por la Corte permite mostrar gráficamente, a través de un mapa estratégico, las relaciones de causa y efecto que permean todos los resultados buscados.

Pero no basta con entender hacia dónde está dirigiendo la Corte sus esfuerzos, **es necesario que todos sepan que son parte de su misión institucional y necesitan ejecutar la estrategia de manera efectiva, para que la visión se haga realidad:**

# Consolidar el STJ como un tribunal de precedentes que **ofrece una justicia ágil, moderna, preventiva y ciudadana.**

En esta guía metodológica aprendimos a planificar y gestionar la estrategia, pero pudimos comprender, sobre todo, la importancia de alinear nuestras acciones operativas con la estrategia para lograr buenos resultados y bien servir al ciudadano.

¡El desafío está lanzado! Ahora es poner manos a la obra, porque **¡La Corte depende de usted!**

**INTRODUCCIÓN**

**ENTENDER LA ESTRATEGIA**

**CONSTRUIR LA ESTRATEGIA**

**GESTIONAR LA ESTRATEGIA**

**CONSIDERACIONES FINALES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



# 6

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## INTRODUCCIÓN

## ENTENDER LA ESTRATEGIA

## CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

## GESTIONAR LA ESTRATEGIA

## CONSIDERACIONES FINALES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMANA- KEY. **Provocações**: alimento para reflexões e diálogos significativos. [S. l.], 6 fev. 2019. Disponível em: <https://amana-key.com.br/em-tempos/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

Brasil. Ministério da Economia. **Guia técnico de gestão estratégica**. Brasília: ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Passaporte gerencial**. Curso interno no STJ, a distância. Brasília: STJ, 2013.

CAIUBY, Rogério. **Gestão estratégica para resultados**: a busca pela maior efetividade na utilização dos recursos públicos. São Paulo: Exterior, 2011.

CALDEIRA, Jorge. 100 indicadores da gestão: Key Performance Indicators. Lisboa: [s. n.] 2012.

DIAMOND, Peter; KOTLER, Steven. **Abundância**: o futuro é melhor do que você imagina. São Paulo: HSM Editora, 2012.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia**: pense grande, comece pequeno e cresça rápido! 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2005.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATTOS, Tiago. **Vai lá e faz**: como empreender na era digital e tirar ideias do papel. Caxias do Sul: Belas Artes, 2017.

MENTOR, Harvard Manager. **Curso Gestão.com**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007. (Obs.: Curso ministrado no STJ em 2014).

MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAIS, Roberto T. R. **Planejamento estratégico**: um bem ou mal necessário? 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

MÜLLER, Cláudio J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: PMBOK, Guia. 5. ed. [S. l.]: PMI, 2013.

REZENDE, Denis A. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

SYMMETICS. [2022]. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

SYMMETICS. **Curso alinhamento e desdobramento da estratégia em organizações públicas**. Brasília: Symnetics, 2015.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

INTRODUCCIÓN

ENTENDER LA ESTRATEGIA

CONSTRUIR LA ESTRATEGIA

GESTIONAR LA ESTRATEGIA

CONSIDERACIONES FINALES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Estas guías de planificación estratégica fueron traducidas al español con la colaboración del **Centro de Planificación Estratégica** del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires.