

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA INVERSIÓN COMO ESTRATEGIAS QUID PARA LA GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ÓRGANO JUDICIAL EN BOLIVIA

INVESTMENT PLANNING AND CONTROL AS KEY STRATEGIES FOR PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF THE JUDICIAL BODIES IN BOLIVIA

Grover Padilla Arandia

padilla.grover@usfx.bo

<https://orcid.org/0009-0004-4411-6029>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Resumen

El presente artículo, expone un análisis exhaustivo de la Política de Gestión Administrativa de Planificación y Control de la Inversión en el Órgano Judicial de Bolivia, en términos de planificación participativa, control y fiscalización de la inversión como estrategias de gerencia y administración pública. El objetivo es mejorar el servicio de administración de justicia mediante la optimización de la inversión pública en infraestructura, equipamiento tecnológico y mobiliario. Se empleó una metodología mixta que incluye un diagnóstico, encuestas y entrevistas a servidores públicos y recomendaciones de la Contraloría General del Estado. Los resultados revelan una asignación presupuestaria promedio de 0.47% respecto al Presupuesto General del Estado, destacando la debilidad en la planificación y priorización de inversiones. Se evidencian deficiencias en infraestructura, tecnología y la necesidad de un marco normativo actualizado. Las conclusiones, enfatiza la importancia de implementar un Plan Integral de Inversiones y mecanismos de Control y Fiscalización, que garanticen la transparencia y la eficiencia en el uso de recursos públicos.

Palabras clave: Inversión pública, administración de justicia, gestión administrativa, infraestructura judicial, equipamiento tecnológico.

Abstract

This article presents a comprehensive analysis of the Administrative Management Policy for Planning and Control of Investment in the Bolivian Judiciary, in terms of participatory planning, control, and oversight of investment as strategies for public management and administration. The objective is to improve the administration of justice by optimizing public investment in infrastructure, technological equipment, and furniture. A mixed methodology was used, including a diagnosis, surveys and interviews with public servants, and recommendations from the Comptroller General's Office. The results reveal an average budget allocation of 0.47% of the General State Budget, highlighting weaknesses in investment planning and prioritization. There are evident deficiencies in infrastructure, technology, and the need for an updated regulatory framework. The conclusions emphasize the importance of implementing a Comprehensive Investment Plan and control and oversight mechanisms to ensure transparency and efficiency in the use of public resources.

Keywords: Public investment, administration of justice, administrative management, judicial infrastructure, technological equipment.

Introducción

El presente artículo, no tiene conflictos de interés, el propósito es generar conocimiento científico de la academia boliviana.

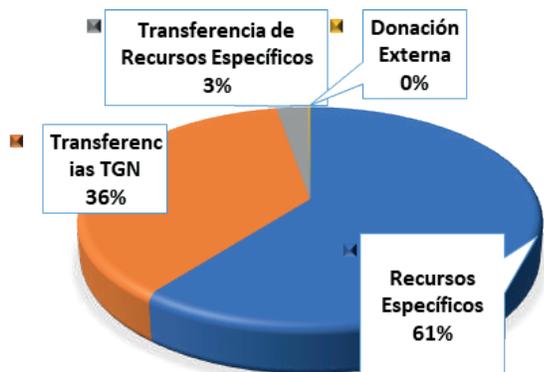
La administración de justicia en Bolivia, enfrenta significativos desafíos relacionados con la gestión de inversiones en infraestructura, tecnología y mobiliario. La política de gestión administrativa de planificación y control de la inversión del Órgano Judicial, busca abordar estas deficiencias mediante la formulación de un marco estratégico que optimice el uso de recursos y mejore la calidad del servicio judicial.

Este artículo se centra y se articula como el núcleo esencial o punto central clave “quid” en la planificación, ejecución y control de las inversiones públicas en el Órgano Judicial. Esto implica que las estrategias quid se enfocan en identificar y priorizar los aspectos fundamentales que garantizan una adecuada y eficiente administración de los recursos para infraestructura, equipamiento y tecnologías en el Órgano Judicial, con el objetivo de cumplir con los objetivos institucionales. RAE. (2024).

En el diagnóstico situacional, la identificación de problemáticas que aquejan al funcionamiento óptimo del Órgano Judicial y la propuesta de soluciones efectivas a través de un plan de ejecución.

La metodología utilizada incluye un análisis retrospectivo de siete años, encuestas a 1.236 servidores públicos del área jurisdiccional y administrativa del Órgano Judicial y la revisión de informes de la Contraloría General del Estado, relativo a proceso de formulación, aprobación, difusión e implementación de políticas de gestión. Los resultados indican que el Órgano Judicial, percibe un presupuesto que representa sólo el 0.47% del total del Presupuesto General del Estado, siendo el país con menor asignación presupuestaria en Sudamérica. Además, se identifican debilidades en la planificación y priorización de inversiones, así como la necesidad de actualizar los instrumentos normativos.

Gráfico 1 Presupuesto de gastos gestión 2023 por F.F.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1 Modalidad de tenencia de inmuebles del Órgano Judicial

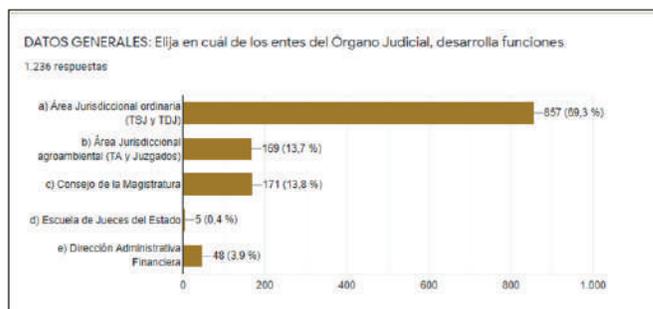
DISTRITO	PROPIO	COMODATO	ALQUILER	CONVENIO	TOTAL
SANTA CRUZ	28	1	13	15	57
LA PAZ	29	21	7	0	57
COCHABAMBA	17	12	10	5	44
ORURO	11	6	5	1	23
PANDO	3	0	2	0	5
BENI	7	1	8	1	17
TARIJA	4	1	9	0	14
POTOSI	15	7	3	1	26
CHUQUISACA	15	1	10	1	27
TOTALES	129	50	67	24	270
PORCENTAJE	48%	18%	25%	9%	100%

Fuente: Política de gestión administrativa de planificación y control de la inversión

Métodos y materiales

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto que combinó métodos cuantitativos y cualitativos. Se realizaron encuestas a 1,236 servidores públicos del Órgano Judicial, para recopilar datos sobre la percepción y efectividad de la gestión de inversiones. Además, se llevó a cabo un análisis documental de informes de la Contraloría General del Estado, informes de Rendición Pública de Cuentas e Informes Técnicos de Políticas de Gestión, existentes.

Gráfico 2 Participación de servidores públicos del Órgano Judicial, encuesta 1



Fuente: Captura de imagen de Formulario Google, instrumento virtual utilizado en la técnica de encuesta a servidores judiciales, para la política de gestión administrativa de planificación y control de la inversión del Órgano Judicial.

Como se puede apreciar en el gráfico, la mayor participación en la actividad es del área jurisdiccional ordinaria, constituida por el Tribunal Supremo de Justicia y los Tribunales Departamentales de Justicia y el área jurisdiccional agroambiental, conformada por el Tribunal Agroambiental y los respectivos jueces. El área administrativa, conformada por el Consejo de la Magistratura, la Escuela de Jueces y la Dirección Administrativa y Financiera.

Tomando en cuenta la población total de servidores públicos en el Órgano Judicial es 6.565, de los cuales corresponden al área jurisdiccional 5.299 funcionarios y del área administrativa 1.266, siendo la relación

porcentual de 81% y 19% respectivamente. Por lo que, se determina establecer la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, que garantiza que todos los individuos que componen la población blanco tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra (Manterola, 2017).

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se estructuró en tres fases:

Revisión Documental. Se revisaron documentos relevantes, incluyendo informes de la Contraloría General del Estado, informes de rendición pública de cuentas e informes técnicos de políticas de gestión.

Encuestas y entrevistas. Se diseñó un cuestionario que abarcó aspectos clave de la gestión de inversiones, que fue distribuido a los servidores públicos en diferentes distritos judiciales.

Análisis de Datos. Los datos obtenidos de las encuestas fueron analizados estadísticamente, y se realizaron entrevistas a funcionarios clave para obtener una comprensión más profunda de los desafíos enfrentados.

Metodología

La Política de Gestión Administrativa de Planificación y Control de la Inversión del Órgano Judicial del Estado Plurinacional de Bolivia, se fundamenta en un diagnóstico exhaustivo, que revela varias áreas de mejora. A través de un análisis retrospectivo de siete años, se identificó los siguientes aspectos que inciden en la dinámica de funcionamiento del Órgano Judicial.

Asignación Presupuestaria

La asignación presupuestaria al Órgano Judicial de Bolivia, que equivale al 0.47% respecto al Presupuesto General del Estado, es significativamente inferior en comparación a los otros Órganos de Estado, incluso Ministerios y lo ya dicho, es inferior a la asignación de recursos económicos a organismos judiciales (Poder Judicial, Autarquía Judicial, Judicatura), de los países vecinos, posicionándolo como el país con la menor asignación presupuestaria en Sudamérica. Este bajo porcentaje se traduce en limitaciones para la ejecución de proyectos de infraestructura y la adquisición de tecnología moderna, afectando directamente la calidad del servicio judicial. Esta situación destaca una debilidad crítica en la planificación y priorización de necesidades de inversión, lo que afecta la capacidad del sistema judicial para operar de manera efectiva.

Tabla 2 Presupuesto consolidado del Estado Plurinacional de Bolivia y el Órgano Judicial de Bolivia

GESTIÓN	PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA en Bs.	% DE ASIGNACION	PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL ORGANISMO JUDICIAL en Bs.
PGE 2017	Bs. 210.346.912.461,00	0,45	Bs. 952.406.692,00
PGE 2018	Bs. 214.649.608.533,00	0,47	Bs. 1.003.843.655,00
PGE 2019	Bs. 214.724.291.393,00	0,50	Bs. 1.082.950.189,90
PGE 2020	Bs. 210.910.826.819,00	0,51	Bs. 1.074.836.627,00
PGE 2021	Bs. 228.357.102.402,00	0,49	Bs. 1.113.412.780,00
PGE 2022	Bs. 235.090.146.636,00	0,47	Bs. 1.092.424.205,76
PGE 2023	Bs. 243.950.261.888,00	0,45	Bs. 1.097.790.568,00
PGE 2024	Bs. 265.558.034.072,00	0,42	Bs. 1.125.494.637,00
PROMEDIO		0,47	

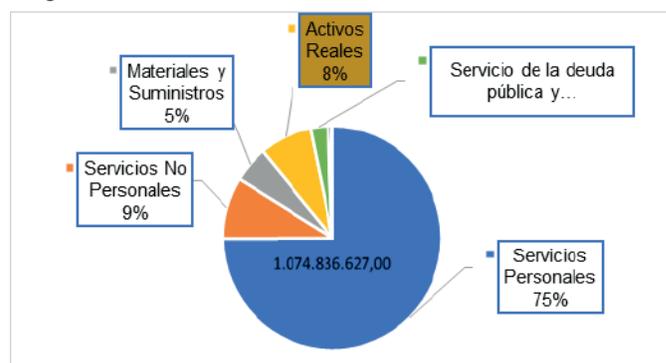
Fuente: Leyes financieras del Estado y sus respectivos presupuestos y Rendición Pública de Cuentas de la DAF/OJ.

Planificación y control de inversión

La deficiencia de un enfoque sistemático en la planificación de inversiones, ha llevado a decisiones reactivas en lugar de proactivas y planificadas en función a necesidades y requerimientos justificados técnicamente. Esto ha resultado en proyectos que no abordan adecuadamente las necesidades de los usuarios/litigantes y los propios servidores públicos del Órgano Judicial y en la acumulación de problemas.

Estudios técnicos e implementación de infraestructura ajustados a decisiones no planificadas, en función a solicitudes y presiones sociales, por lo que resulta que algunas edificaciones adolezcan de deficiencias y/o necesidades técnicas insatisfechas. La gestión y ejecución de los mismos, exceden en tiempos prolongados, a causa de una débil acción de seguimiento a los procesos de gestión, administración, control y fiscalización a los proyectos de infraestructura.

Gráfico 3 Distribución del presupuesto 2020, por grupo de gasto



Nota: Se advierte que el mayor porcentaje de recursos se destina a Servicios Personales que representa 75%, a servicios No Personales 9% y 8% activos reales. Fuente: Rendición Pública de Cuentas DAF/OJ 2021

Actualización Normativa

La revisión de los instrumentos normativos existentes revela que, muchos de ellos, están desactualizados como el Reglamento Específico de Inversión Pública/ Reglamento del Subsistema de Inversión Pública y

Financiamiento Externo (SIPFE) o son inadecuados para abordar las realidades actuales del Órgano Judicial. Esto incluye la falta de directrices claras para la formulación y ejecución de proyectos de inversión.

Debilidad en planificación estratégica e instrumentos normativos, la carencia de un plan de inversiones a mediano plazo ni largo plazo.

Esta situación destaca una debilidad crítica en la planificación y priorización de necesidades de inversión, lo que afecta la capacidad del sistema judicial para operar de manera efectiva.

El desarrollo de la política, busca mejorar el servicio de la administración de justicia mediante la optimización de la inversión pública en infraestructura, equipamiento tecnológico y mobiliario en el Órgano judicial, a través de la implementación de un plan integral de inversiones y la aplicación de mecanismos técnicos, administrativos y legales para la planificación, implementación, control y fiscalización a la inversión.

El estudio revela serias deficiencias en la planificación estratégica y normativas, lo que ha llevado a decisiones de inversión inadecuadas, emplazando construcciones de edificios y casas judiciales de manera no planificada y decisiones bajo presión, contando en la actualidad una cantidad de 270 inmuebles utilizados por el Órgano judicial y sólo 129 inmuebles propios, el resto lo ocupa en condiciones de comodato y alquiler; también constatándose existencia de inmuebles en condiciones precarias. Un 43% de los ambientes requieren refacción o ampliación y la mayoría de ellas, genera hacinamiento, y se observa un gasto significativo en alquiler de oficinas, que asciende a aproximadamente 11 millones de bolivianos anuales.

En el ámbito tecnológico, de los 5,801 equipos de computación, sólo el 46% se encuentra en buen estado, lo que subraya la urgencia de renovar los equipos y solucionar problemas críticos en sistemas de grabación de audiencias.

Por último, el mobiliario también presenta un estado regular en su mayoría, lo que indica la necesidad de una planificación integral que contemple inversiones de mejora de todos estos aspectos para optimizar el servicio de administración de justicia.

Resultados y Discusión

Los resultados más relevantes:

El Órgano Judicial presenta una asignación presupuestaria promedio del 0.47% en los últimos siete años, lo que limita su capacidad de inversión, por lo tanto, existe la necesidad de gestionar recursos mediante mecanismos técnicos que coadyuven la captación de recursos

como la Política de Planificación y Control de la Inversión y el Plan Integral de Inversiones.

Se advierten debilidades en la planificación y priorización de necesidades de inversión, para lo cual es necesario la adopción de mecanismos idóneos de identificación y priorización de necesidades y requerimientos, como los Encuentros Judiciales de Concurrencia y Concertación de proyectos de infraestructura y tecnología, que se constituyen insumos principales para la construcción participativa (Tribunales departamentales de Justicia y los Entes Nacionales) del Plan Integral de Inversiones de mediano plazo del Órgano Judicial, que oriente la construcción de edificaciones donde realmente se requieren ser emplazadas, demostradas técnicamente a través de indicadores y criterios de población, número de juzgados, servicios, movimiento procesal y otros.

Se requiere una actualización de los instrumentos normativos relacionados con la gestión de inversiones, incluyendo el Reglamento Específico de Inversión y el Manual de Procesos y Procedimientos de Inversión.

La discusión se centra en la necesidad de implementar un Plan Integral de Inversiones que, no sólo contemple la planificación a mediano plazo, sino que también priorice proyectos dentro de un marco temporal. Para lograr esto, es fundamental organizar los Encuentros Judiciales de Concurrencia y Concertación a nivel distrital y nacional. Estos encuentros no son solo reuniones, son espacios de diálogo donde diferentes actores y representantes del Órgano Judicial de Bolivia pueden participar de manera inclusiva.

Asimismo, es crucial establecer mecanismos de control y fiscalización que aseguren la transparencia en el uso de los recursos económicos. La infraestructura inadecuada y tecnología desactualizada impacta directamente en la calidad del servicio judicial que se ofrece a la ciudadanía. Esta situación resalta la urgencia de abordar estos problemas de manera integral, porque cada deficiencia en el sistema afecta a quienes buscan justicia.

Optimización de la Inversión

Desarrollo del Plan Integral de Inversiones. Este plan debe comenzar con un diagnóstico exhaustivo de las necesidades de infraestructura y tecnología, fruto de los Encuentros Judiciales de Concurrencia y Concertación, además que incluya un Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las edificaciones. Además, es importante contar con un cronograma quinquenal de implementación, en función a las necesidades y la priorización justificada técnicamente.

Normativa actualizada. A través de un trabajo conjunto y coordinado, debe seguir los pasos o protocolos de

rigor para la actualización del Reglamento Específico de Inversión Pública / Reglamento del Subsistema de Inversión Pública y Financiamiento Externo (SIPFE) ya que el mismo, data de la gestión 2013, por lo tanto, son inadecuados para abordar la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública del Órgano Judicial.

Fortalecimiento de la Capacitación. Capacitar a los servidores públicos es fundamental, porque deben imbuirse no solo con conocimientos sobre la gestión de inversiones, sino también con habilidades para efectuar trabajo técnico de gestión operativa, de manejo de los instrumentos y herramientas del proceso de administración y ejecución de proyectos, seguimiento y evaluación de los mismos. Esto no solo mejora su desempeño, sino que también asegura la eficiencia y eficacia del logro de objetivos, además de fortalecer la coordinación entre Entes y la confianza en el sistema de justicia por parte de la población.

Implementación de mecanismos de control y fiscalización. Es vital establecer sistemas de seguimiento y evaluación que permitan un seguimiento continuo de los proyectos de inversión de infraestructura y tecnología, a través de los brazos operativos que cuenta el Consejo de la Magistratura, como ente responsable del régimen disciplinario, de control y fiscalización. Esto asegurará que se cumplan los objetivos establecidos y que los recursos se utilicen de manera efectiva.

Fomento de la Transparencia. Promover programas de transparencia y acceso a la información pública es esencial. La ciudadanía tiene derecho a saber cómo se utilizan los recursos, y garantizar que éstos se manejen de manera efectiva y responsable es clave para construir una relación de confianza entre el sistema judicial y la sociedad.

Conclusiones

Este artículo expone y pone de relieve la urgente necesidad de implementar en el marco de la política de gestión administrativa de planificación y control de la inversión, se diseñe un plan integral de inversiones, junto con la actualización de normativas y el establecimiento de mecanismos de control, para el cumplimiento de gestión y de normativa; son productos fundamentales para optimizar el uso de recursos y mejorar la calidad de la administración de justicia en el país.

Las conclusiones a las que se arriban, descansan en la definición de ejes y líneas estratégicas de la Política de Gestión Administrativa de Planificación y Control de la Inversión del Órgano Judicial del Estado Plurinacional de Bolivia, donde se establece:

Planificación estratégica de inversión, que incluye un proceso sistemático para la identificación y priorización

de proyectos. La implementación de un Plan Integral de Inversiones (PII) esencial para abordar las deficiencias en infraestructura, equipamiento tecnológico y mobiliario, garantizando un mantenimiento preventivo y correctivo adecuado.

Marco jurídico administrativo, para facilitar la ejecución de inversiones y establecer procedimientos claros para la presentación de proyectos.

Administración y gestión de inversiones, centrándose en la asignación equitativa de recursos, priorizando las necesidades de cada distrito judicial.

Control y fiscalización, para promover la transparencia, el control y la fiscalización de las inversiones mediante la creación de instrumentos de seguimiento físico-financiero, así como la conformación de un Gabinete de Análisis Técnico y Legal que asegure el cumplimiento de estas políticas.

Referencias Bibliográficas

- Banco Mundial.** (2021). Evaluación del Sistema Judicial en Bolivia: Desafíos y Oportunidades.
- Consejo de la Magistratura.** (2023). Política de Gestión Administrativa de Planificación y Control de la Inversión del Órgano Judicial del Estado Plurinacional de Bolivia. Acuerdo N° 450-A/2023.
- Contraloría General del Estado.** (2023). Informe N° SP/GP117/S21-G1.
- DNPG-CM-N° 0997/2021.** (2021). Política de Inversión del Órgano Judicial.
- Organización de Estados Americanos.** (2022). Informe sobre la Justicia en América Latina.
- Manterola, T. O.** (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. (SciELO, Ed.) International Journal of Morphology. doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037.
- Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional.** (2023). Diagnóstico de la Inversión en el Órgano Judicial.
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española.** (2024). Libro. En Diccionario panhispánico de dudas (2.ª ed). Recuperado el 12 de julio de 2025, de <https://www.rae.es/dpd/quad>