

PD-ABR-587
102198

PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE COSTA RICA
AUSPICIADO POR LA AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL
DESARROLLO INTERNACIONAL (USAID)
DPK CONSULTORES

SUBCOMPONENTE
MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

**EVALUACION DE LAS
UNIDADES ADMINISTRATIVAS
REGIONALES**

RECEIVED

03 ENE 1996

R A T O

SAN JOSE, DICIEMBRE, 1995

INDICE

1	INTRODUCCION	1
2	OBJETIVOS	2
3	ANTECEDENTES	2
4	FUNCIONAMIENTO ACTUAL Y OBSERVACIONES	
4 1	Descripción del funcionamiento actual	3
4 2	Observaciones sobre la situación actual	6
5	RECOMENDACIONES	11
6	DESCRIPCION DEL MODELO DE UNA UNIDAD REGIONAL	
6 1	Atribuciones	20
6 2	Características profesionales del administrador regional	22
6 3	Características de personalidad del administrador regional	24
6 4	Relaciones del administrador regional con otras instancias de la administración	25
6 5	Obstáculos y falencias en un administrador regional	28
6 6	Herramientas necesarias para cumplir con el trabajo de administrador regional	29
7	OBSERVACION FINAL	30
ANEXOS		
	Anexo No 1 Desarrollo y atribuciones de las UAR	32
	Anexo No 2 Encuesta a los usuarios de las UAR	37

1. INTRODUCCION

Dentro del marco del Proyecto Mejoramiento de la Admmistracion de Justicia, una de las actividades de DPK Consultores es el analisis del programa de desconcentracion administrativa a traves del desarrollo de las Unidades Admmistrativas Regionales (UAR)

En la primera fase del proyecto, se llevaron a cabo una serie de reuniones y consultas directas con el Lic Luis E Vargas Jimenez, Director Ejecutivo, y una evaluacion del plan piloto de la UAR en Limon. En esta segunda fase del proyecto, nuestro trabajo comprende prncipalmente dos actividades. La primera, la organizacion de un seminario sobre el papel del administrador de tribunales en un sistema admministrativo desconcentrado. Los resultados de este evento ya han sido entregados a la Direccion Ejecutiva en otro mforme. Un segundo elemento y complementario del anterior es una evaluacion general de las oficinas regionales con el objeto de esbozar una serie de recomendaciones que mejoren su eficiencia y brindar una orientacion sobre el trabajo a desarrollar en los proximos años.

La metodologia utilizada consistio en revisar las evaluaciones de la oficinas regionales suministradas por la Direccion Ejecutiva¹, entrevistas con admministradores regionales, una encuesta entre los jueces y otros usuarios de los servicios de las unidades y, finalmente, referencias de experiencias similares observadas por los consultores de DPK en otros paises en donde se ha constituido esta figura.

^{1/} Evaluaciones de las Unidades Administrativas de Limon (Noviembre 1994), Perez Zeledon (Marzo 1995) Guanacaste (junio 1995), Heredia (Junio 1995) Direccion Ejecutiva.

2. OBJETIVOS

Los objetivos de la evaluación de las unidades regionales son

- 1 Determmar si la descentralizacion admministrativa, concebida como soporte al sector juridico, ha contribuido al mejoramiento de la admministracion de justicia
- 2 Suponiendo que la conclusion del punto No 1 fuera positiva, hacer recomendaciones para mejorar el funcionamiento de las unidades en el corto y mediano plazo
- 3 Recomendar modificaciones en la organizacion de las oficinas, relaciones con la administracion central y otros puntos especificos para mejorar el desempeño actual de las unidades

3 ANTECEDENTES

Tal y como se desprende del resumen sobre la evolucion de las instancias regionales dentro de la politica de desconcentracion (Ver Anexo No 1), el enfoque inicial que oriento la creacion de las unidades administrativas se circunscribio a los aspectos administrativos netamente operativos, es decir, tareas en el area de mantenimiento de edificios y provision de insumos y servicios donde las dependencias requerian de una atencion mas inmediata. En este primer momento no se contemplaron aspectos mas amplios de gestion como pueden ser la planificacion, el manejo de flujo de casos, el mantenimiento de estadísticas judiciales y otras funciones relacionadas con la administracion del Poder Judicial.

4 FUNCIONAMIENTO ACTUAL Y OBSERVACIONES

4.1 Descripción del funcionamiento actual

En este momento, operan en el país siete Unidades Administrativas Regionales (UAR) Alajuela, Cartago, Heredia, Pérez Zeledón, Puntarenas, Liberia y Limón.

El equipo básico de las oficinas regionales consiste en ^{2/}

1 Jefe de Sección Administrativa 4

1 Analista Programador

1 Asistente en Administración

1 Oficinista

1 Chofer

Adicionalmente, las unidades de Cartago, Heredia y Limón cuentan dentro de su grupo de personal con

10 Escribientes Supernumerarios 2

5 Escribientes Supernumerarios 1

5 Guardas

2 Conserjes

1 Jardnero (únicamente en Cartago)

3 Auxiliares de Carcel y Citacion (solo en Limon)

^{2/} Proyecto de Presupuesto 1996 Departamento de Planificación

El costo promedio anual, de acuerdo al Proyecto de Presupuesto de 1996, del personal basico de la unidad es de aproximadamente ¢5 500 000 El costo adicional para las unidades en Cartago, Heredia y Limon es de un promedio de casi ¢20 000 000 Por eso, el costo total promedio del equipo de personal completo de una UAR alcanza alrededor de los ¢25 500 000 al año ^{3/}

Actualmente, la clasificacion para el cargo de administrador es de Jefe de Seccion 4 Cuando se crearon las Unidades, los candidatos seleccionados se incluyeron en la clase de Tecnico 3 Ante una peticion al Consejo Superior, se ampliaron las tareas tipicas de la clase de Jefe de Seccion Administrativa 4 ^{4/}, y se elevo a este nivel el puesto de administrador regional. Comparten esta categoria, por ejemplo, los jefes de las secciones de planilla, suministros, etc

El administrador es nombrado por el Director Ejecutivo quien señala si se convoca a concurso interno o externo y selecciona entre una terna de candidatos El Consejo Superior ratifica el nombramiento En este momento, los funcionarios en el cargo de administrador regional estan nombrados en forma interna

El grupo de administradores actualmente en funcion estudia o es egresado o licenciado de las areas de administracion de negocios, planificacion, auditoria y administracion publica Todos trabajaron con el Poder Judicial en dependencias como Planificacion, Auditoria o la Direccion Ejecutiva antes de asumir el cargo de administradores

^{3/} Esta es una cifra indicativa. Para efectos de otros analisis el costo total debe incluir otros rubros como vehiculos equipos suplementos al sueldo etc

^{4/} Consejo Superior Sesion del 10 de octubre de 1995 Articulo LVIII

Basados en las entrevistas con los administradores, los servicios comunes que las unidades regionales ofrecen consisten en

- Diagnostico de necesidades de los despachos a cargo
- Reparaciones, construcciones, mantenimiento de la infraestructura
- Correo, servicio de fax y fotocopiado
- Administración del parqueo
- Suministros y revisiones de inventario
- Información sobre la planilla, ordenes patronales
- Ayuda a los testigos
- Compras varias y pagos de servicios y tarifas hasta un monto limite
- Atención de consultas a los funcionarios sobre aspectos administrativos
- Vigilancia y limpieza
- Desarrollo de planes de trabajo

En un inicio, se establecieron reuniones con los administradores y el Director Ejecutivo una vez por semana y posteriormente en forma quincenal. Con el cambio de Director Ejecutivo a mediados de 1995 estas sesiones se interrumpieron. Actualmente han sido retomadas nuevamente por el Lic Alfredo Jones Leon, quien asumió el cargo de Director Ejecutivo.

Cada administrador recorre la zona a cargo de acuerdo a un programa de giras. Los contactos con los jueces de las dependencias a cargo de la unidad administrativa se hacen en forma individual, es decir uno por uno.

Cada unidad atiende una zona geográfica que corresponde en su mayoría a la división provincial. La distribución de los despachos a cargo de las oficinas no es uniforme. Algunos de los administradores

tienen grandes áreas geográficas que atender. De acuerdo con la información brindada por las Unidades, el número de dependencias y de locales a cargo de cada oficina está distribuida de la siguiente forma:

U. A. R.	Nº de Dependencias a su cargo	Edificaciones		
		Propias del PJ	Alquiladas	Total edificac.
Alajuela	49	6	7	13
Cartago	28	2	9	11
Guanacaste	33	4	7	11
Heredia	26	2	9	11
Limon	34	3	11	14
Perez Zeledon	31	8	-	8
Puntarenas	27	3	10	13

4.2 Observaciones sobre la situación actual

Sobre el valor de las unidades administrativas regionales

- 1 Según los propios jueces y funcionarios, la creación de las unidades regionales ha tenido un impacto significativo y positivo en la actitud y rendimiento de los empleados, cambios que, con seguridad, han permeado al público y mejorado la imagen del Poder Judicial y el sistema de Justicia en la región.

- 2 En la consulta realizada por DPK Consultores entre los usuarios^{5/} y en las entrevistas sostenidas con las jefaturas de los departamentos y funcionarios de la Dirección Ejecutiva se refleja un alto nivel de satisfacción con las labores de las unidades regionales. Los resultados de las evaluaciones de la Dirección Ejecutiva realizadas a los pocos meses de creadas las unidades, el 100% de los entrevistados calificó el trabajo de muy bueno o bueno^{6/} en Guanacaste, un 91% de muy bueno o bueno^{7/} y en Heredia, 82 % de muy bueno o bueno^{8/}. En la encuesta realizada por DPK los encuestados mostraron un mayor conocimiento de la instancia regional y un 89% la calificaron entre excelente y buena.
- 3 La imagen de la administración en general se ha mejorado con la creación de las unidades regionales. Hay una percepción en las provincias de que casi por primera vez se está dando prioridad a las necesidades de los servidores judiciales al nivel donde realmente se entrega justicia al pueblo.
- 4 La oficina regional se ha convertido en el centro de asuntos administrativos de la región liberando de estas responsabilidades a varios funcionarios, sobre todo al Juez Superior de los Tribunales. De hecho, las unidades en poco tiempo han pasado de funcionar como un plan piloto para operar en la actualidad como parte integral de la administración de justicia en cada zona.

^{5/} Ver Anexo No 2

^{6/} Evaluación de la Unidad Administrativa de Pérez Zeledón. Dirección Ejecutiva. Marzo 1995 p 25

^{7/} Evaluación de la Unidad Administrativa de Liberia. Dirección Ejecutiva. Junio 1995 p 21

^{8/} Evaluación de la Unidad Administrativa de Heredia. Dirección Ejecutiva. Junio 1995 p 21

- 5 La asignacion y distribucion del equipo de computo ha coincidido aproximadamente con la creacion de las unidades regionales y ha generado un alto grado satisfaccion entre los servidores judiciales. Esta tarea en cierta manera se ha asociado con la presencia de los admnistradores regionales, aunque en realidad la distribucion del equipo de computo forma parte de la politica global del Poder Judicial.

Por otro lado, la existencia de sistemas de informatica y de equipo de computo genera una demanda de tecnicos en hardware, software y capacitacion. La politica adoptada por la Direccion Ejecutiva en este sentido de asignar un tecnico del Departamento de Informatica a cada unidad regional responde a esta necesidad.

- 6 Todavia hay funciones en las oficinas centrales en San Jose que logicamente deben ser delegadas a las oficinas regionales, como por ejemplo, el nombramiento de personal y el analisis estadistico.

Sobre los administradores

- 7 Los admnistradores entrevistados son bastante conscientes de la necesidad de mantener una comunicacion directa, frecuente y regular con los despachos y con otras oficinas. La mayoria mantiene un horario fijo de visitas a las dependencias bajo su cargo. El contacto entre los admnistradores y los jueces es individualizado, es decir uno por uno.
- 8 Algunos de los admnistradores residen en San Jose y se desplazan entre semana a sus lugares de trabajo. Aunque esto no representa un obstaculo, la tendencia en estos casos es que eventualmente las personas en esta situacion aplicaran a puestos en su lugar de residencia en caso de descartar la posibilidad de trasladarse a la zona.

Sobre los procesos en las unidades regionales

- 9 Aun cuando existen algunos procedimientos documentados para los procesos de la oficina muchos de ellos no están actualizados y/o documentados. El éxito de cada unidad regional pareciera estar basado más en la iniciativa y capacidad personal del administrador que en el seguimiento de una política definida para la unidad. Por ello, hay cierta diferencia en el énfasis de cada sección.

Sobre las atribuciones de las unidades regionales

- 10 El énfasis en el quehacer de las unidades regionales durante su primer año ha sido en el área de infraestructura y las licitaciones y contrataciones asociadas, sin embargo, el perfil de los administradores no refleja una vasta experiencia en esta área. Se han presentado algunos problemas en la contratación de obras de infraestructura (por ejemplo, tener dos contratos al mismo tiempo para pintar un edificio). La coordinación entre las unidades administrativas regionales y los departamentos centrales, en este caso con Servicios Generales, es crucial.
- 11 En el área de reparaciones y mantenimiento de la estructura física de los centros judiciales de la región las unidades han tenido sus logros más evidentes. Es de esperar que en el futuro las unidades destinen una mayor proporción de tiempo a las demás áreas de la administración de justicia.
- 12 La apertura de las unidades regionales ha permitido establecer relaciones con contratistas locales para reparaciones y mantenimiento (en lugar de trasladar funcionarios de las oficinas centrales como tradicionalmente se había hecho). Este cambio significa un aporte a la

economía local y a la vez representa la posibilidad de reducir los atrasos en la atención de las necesidades administrativas en la zona

- 13 Ya se delinear los próximos pasos para las oficinas regionales el traslado de las oficinas de citadores, una mayor participación en el manejo del presupuesto a nivel regional, personal supernumerario, entre otros. Todos estos pasos son consecuentes con el desarrollo de la política de desconcentración

5. RECOMENDACIONES

Del administrador

- 1 Para garantizar el éxito en el puesto, un administrador regional debe poseer ciertas cualidades. En el acápite 5.2, se describe una propuesta del perfil del administrador regional. Este funcionario además de reunir los requisitos profesionales y académicos, debe poseer iniciativa, dedicación al trabajo, flexibilidad, capacidad para trabajar en forma independiente y voluntad para asumir una serie de funciones que no necesariamente se especifican en los términos de referencia del puesto.
- 2 El administrador es el representante de la Dirección Ejecutiva en la región, pero en su trabajo diario representa y trabaja con los jueces y otros servidores judiciales de la zona. Es recomendable que este grupo de funcionarios tenga alguna representación en el nombramiento del administrador. Una forma puede ser la participación de un juez de la región en el proceso de evaluación de los candidatos.
- 3 Programas de capacitación y orientación sobre los procedimientos de cada departamento de la Dirección Ejecutiva son de gran beneficio para la eficiente gestión del administrador. Aspectos que se señalan como problemas de comunicación entre ese departamento y las unidades o falta de información se deben más bien a un desconocimiento de los procesos. Un plan de capacitación en áreas como la contratación directa, licitaciones, entre otras sin duda incidirían en el buen funcionamiento de las unidades regionales.

- 4 La importancia del rol de administrador regional y las responsabilidades que acompañan al cargo aumentaran conforme evolucione y se desarrolle el puesto Este funcionario es el representante de la administración central en la zona y por tanto, tiene autoridad y responsabilidades en la toma de decisiones importantes La clasificación del puesto debe ser analizada con estas responsabilidades en mente y deben introducirse los ajustes en aquellos aspectos que sean necesarios
- 5 Entre los requisitos para la selección de personal al cargo de administrador regional, es conveniente que la persona resida en la zona de trabajo, o en su defecto, este dispuesta a trasladarse a la región. Adicionalmente, se debe enfatizar en el compromiso por parte de los candidatos a permanecer en el cargo un tiempo mínimo (dos años por lo menos) antes de postularse para otros puestos Lo anterior con el objeto de que el funcionario adquiera un mayor conocimiento y compromiso con las necesidades de la zona y una mayor permanencia y seguimiento de las políticas de desarrollo del despacho

De los planes de acción en materia regional

- 6 Cada oficina regional debe proponer un plan de trabajo anual y remitirlo a la Dirección Ejecutiva para aprobación Previo a la formulación del plan de acción, el Consejo Superior con la ayuda del Departamento de Planificación y la Dirección Ejecutiva deben fijar las líneas generales de las actividades prioritarias para orientar los planes de trabajo particulares
- 7 De igual forma, la Dirección Ejecutiva en consulta con el Departamento de Planificación y el Consejo Superior, deben fijar la política presupuestaria anual para evitar confusión en la elaboración del proyecto de presupuesto y asegurar que los recursos son distribuidos equitativamente

Definición de funciones de las Unidades Regionales

- 8 Al seno de la Direccion Ejecutiva se debe actualizar y definir el rol de las unidades regionales para su posterior aprobacion en el Consejo Superior Nuestra recomendacion es que la definicion debe ser amplia y debe orientarse a la creacion de un verdadero administrador regional de tribunales que desempeñe todas las funciones asociadas a estas entidades en otros paises, incluyendo preparar y ejecutar el presupuesto regional, mantener estadísticas judiciales, desarrollar programas de capacitacion, llevar a cabo analisis de los procesos judiciales y estudios sobre los programas para reduccion de atrasos, diseñar e implementar planes pilotos para mejorar la administracion de justicia, coordinar las relaciones entre las instituciones involucradas en la administracion de justicia, (a nivel interno, O I J, Ministerio Publico, Defensa Publica y otros), mantener el sistema de personal regional e implementar programas para mejorar entrega del servicio al publico y la imagen del Poder Judicial.
- 9 Hasta la fecha, el administrador es el representante de la Direccion Ejecutiva unicamente En el oficio donde se crea la unidad piloto en Limon se indica "El encargado de la U A R dependera jerarquicamente y para todos los efectos de la Direccion Administrativa" Por razones de organizacion, los departamentos de Planificacion y Recursos Humanos estan separados de la Direccion, sin embargo, por razones funcionales, es logico que estas instancias tengan representacion en la region De hecho, al elaborar el presupuesto el administrador tiene responsabilidades ante el Departamento de Planificacion y al rechutar funcionarios mantiene una estrecha relacion con el Departamento de Personal. ^{9/}

^{9/} Evaluacion de la Unidad Administrativa Regional de Limon, noviembre 1994, p 10

Se deben precisar las relaciones entre estos departamentos para que el administrador pueda asumir formalmente la representación de ellos en la zona. Parte de este proceso consiste en determinar las formas de comunicación entre los departamentos de Planificación y Recursos Humanos y la Dirección Ejecutiva.

10. Es recomendable definir de antemano los medios y el proceso a seguir para la transferencia de tareas que cada departamento de la Dirección Ejecutiva (Financiero Contable, Proveeduría, Informática, Servicios Generales, Archivo y Registro Judicial, Publicaciones e Impresos y Biblioteca) va a implementar en las oficinas regionales dentro del marco de la política de desconcentración.
11. Una vez que las oficinas regionales estén cumpliendo con sus tareas administrativas básicas, sus funciones deben ampliarse para apoyar a los jueces en el proceso judicial: análisis del flujo de causas, estadísticas sobre causas que ingresan, en proceso o activas y cerradas y detección de posible cuellos de botellas en los procesos judiciales. Los aspectos sobre cómo mejorar el funcionamiento del sistema serán a su vez contemplados en los planes de acción anual.
12. El aumento de personal en las oficinas regionales debe estar acompañado por una reducción de personal en las oficinas centrales para asegurar que el sistema realmente está desconcentrando y no solamente añadiendo un nuevo nivel burocrático.
13. Dentro del marco de desconcentración administrativa, la tendencia es que las unidades asuman nuevas labores y proyectos (los funcionarios supernumerarios y los citadores son un ejemplo). En estos casos se debe contemplar una etapa preparatoria para capacitar a los administradores sobre la normativa existente, formas de evaluación y condiciones y recursos.

adicionales necesarios, para que en el momento de la ejecucion el proyecto se desenvuelva de forma eficiente

- 14 La definicion de la jurisdiccion geografica de cada oficina regional es por provincia exceptuando el caso de Perez Zeledon Dada la diversidad en tamaño y poblacion de cada circunscripcion, se puede tener un desequilibrio en la carga de trabajo entre las oficinas regionales Se debe analizar si la delimitacion geografica de las unidades regionales es la adecuada o si se debe considerar anexar algunos despachos a otras oficinas regionales para mejorar la entrega de servicios al usuario

De la fijacion de políticas administrativas

- 15 En un sistema desconcentrado, el rol de las oficinas centrales cambia de ser oficinas operativas a ser organos que establecen normas para orientar a las dependencias operativas (unidades regionales) y asegurar, a traves de inspecciones y la auditoria procesal, que se adhieren a las normas fijadas En la Direccion Ejecutiva se ha empezado a adoptar y distribuir documentos normativos tal como el manual publicado por el Departamento de Proveeduria sobre el proceso de contratacion Es recomendable continuar con la difusion de las normas y procedimientos que las unidades regionales deben seguir
- 16 Es importante elaborar manuales de operacion fijando procedimientos, politicas y reglamentos de acuerdo a lo establecido por la ley, las actas del Consejo Superior y las politicas emanadas de la Direccion Ejecutiva Los manuales deben incluir informacion sobre compras, contrataciones, pagos de servicios, inventarios, suministros de bienes y servicios, personal, control de fondo rotativo y caja chica, registros para proveedores, autorizacion de gastos, vacaciones, nombramiento de personal, manejo de presupuesto y capacitacion Los

manuales se deben elaborar conjuntamente con las otras oficinas regionales para obtener procedimientos uniformes para todo el pais. En las areas en las cuales no existen procedimientos, es necesario elaborar propuestas y someterlas al Consejo Superior para su aprobacion.

- 17 Se debe incluir a los administradores regionales en los grupos de trabajo que elaboran las normas y procedimientos administrativos. Los funcionarios en las oficinas centrales no siempre tienen la perspectiva que pueden ofrecer los administradores regionales. Su inclusion a traves de uno o dos representantes puede evitar problemas practicos en la fase de implementacion de las politicas administrativas.
- 18 Los administradores regionales deben reunirse con las jefaturas de los departamentos y la Direccion Ejecutiva para intercambiar informacion sobre proyectos y prioridades para la region. Los administradores regionales tienen que estar al dia con los planes de cada departamento para evitar confusion y contradicciones al fijar prioridades.
- 19 Los mismos administradores regionales deben asumir la tarea de elaborar un manual de operacion de las unidades regionales, distribuyendose entre ellos las diferentes tareas. Ademas del detalle de las funciones, es importante incluir en este manual un codigo de etica y una indicacion o catalogo de los formularios con que se llevan a cabo los procedimientos.

De las relaciones y comunicaciones locales

- 20 Es aconsejable nombrar un comite de jueces de la region, con el Juez Superior de los Tribunales como presidente, para interpretar las politicas administrativas fijadas por el Consejo Superior, establecer los planes de accion administrativos para la region y vigilar el

trabajo de la oficina regional en conjunto con la Dirección Ejecutiva. En el futuro, puede ser más eficiente trabajar con un comité de jueces por región para asegurarse que la solución de problemas se trata en forma conjunta y global. Mantener en forma exclusiva una comunicación individualizada (de uno en uno) puede ser motivo de soluciones parciales o inconsistencias en las prioridades.

- 21 Los administradores regionales deben crear comités de trabajo con representantes de instituciones relacionadas con la administración de justicia para tratar temas y problemas comunes entre sí y reducir la posibilidad de conflictos entre esas instituciones en la administración de justicia.

Del sistema de comunicación

- 22 Es conveniente que los administradores regionales, el Director Ejecutivo y los jefes de los departamentos de Recursos Humanos y de Planificación establezcan una reunión de trabajo cada tres meses. El objetivo de la sesión sería la discusión de actividades y prioridades de la administración del Poder Judicial a nivel nacional y regional y el análisis de los impedimentos para lograr una gestión eficiente.
- 23 Se deben aprovechar de las nuevas técnicas de comunicación tales como el correo electrónico a través de Internet para mejorar la comunicación entre las unidades regionales y las oficinas centrales.
- 24 Una fuente de información y apoyo para los administradores regionales son los otros administradores. Estos funcionarios deben comunicarse regularmente entre sí con el fin de

compartir información sobre métodos, experiencias y actividades que han probado ser o no exitosas

De las herramientas necesarias

25 En el oficio que da origen al plan piloto en Limón, se señala que “El Departamento de Informática deberá dar todo su apoyo para ajustar y preparar paquetes de programas informáticos que se ajusten a las necesidades de cada área, a saber

- Área de Personal
- Área de Proveduría
- Área Financiera”^{10/}

Se debe cumplir con este objetivo para dar métodos de control a los administradores y al mismo tiempo asegurar que los procesos utilizados en cada provincia sean iguales

26 Es importante definir los aspectos relacionados al presupuesto regional, la autoridad de los funcionarios regionales para administrarlo independiente y las limitaciones en la autonomía para evitar cualquier confusión sobre montos, autoridades u otro tema relacionado con el manejo del presupuesto

27 Se observó en las visitas realizadas que el espacio asignado a las unidades administrativas regionales no es muy amplio o es justo el apropiado para las tareas que actualmente desempeñan. Conforme se amplíen o recarguen más funciones se hará necesario modificar

^{10/} Idem

o trasladar algunas oficinas a otros lugares. Es importante mantener una relación entre la ubicación de la oficina y el despacho de juez superior de la región.

De la evaluación y medición del desempeño de las unidades regionales

- 28 Se recomienda diseñar y definir una batería de variables e indicadores de rendimiento que permitan medir el nivel de logro de las oficinas regionales. Es deseable que el Plan Operativo Anual se elabore por región y establezca metas, medios y sistemas de evaluación a cumplir.
- 29 Hasta la fecha las evaluaciones de las unidades regionales se han hecho por delegaciones compuestas por las jefaturas de los departamentos y otros funcionarios de la Dirección Ejecutiva. Dado que las unidades regionales tienen una relación directa con los departamentos, recomendamos que las evaluaciones en el futuro sean hechas por el Departamento de Planificación, por un evaluador externo u otra fuente para mantener la objetividad.

6 DEFINICION DE LOS ELEMENTOS DE UNA OFICINA REGIONAL MODELO

A continuación se esgrimen los elementos esenciales a tomar en cuenta en el diseño y consolidación de las UAR. Las variables del modelo responden a la discusión conjunta con los primeros funcionarios que asumieron la labor de administradores, comentarios de los usuarios de los servicios, personeros de la Dirección Ejecutiva y sus departamentos y a la observación de experiencias similares en otros países. El modelo propuesto tiene validez en el tanto se adapte y parta de la realidad costarricense. Varios elementos de este modelo operan en estos momentos. Otros deben ser analizados a la luz de la evolución de estas oficinas dentro del proceso de modernización y desconcentración de la administración del Poder Judicial.

En el modelo, hemos tratado de definir las atribuciones que las unidades deben considerar en el futuro, las características profesionales y personales más indicadas para un administrador regional, las relaciones que se deben desarrollar con las otras dependencias de la administración del Poder Judicial, algunas observaciones sobre los obstáculos que tienen que enfrentar los administradores y las herramientas necesarias para cumplir el trabajo.

La idea del modelo es ofrecer una imagen y orientación hacia los nuevos retos que se esperan de las unidades administrativas regionales. Son los propios funcionarios del Poder Judicial quienes tendrán que definir el futuro rol de las unidades en el proceso de desconcentración, pero este modelo puede servir en el desarrollo del mismo.

6.1 Atribuciones

Una característica fundamental de un modelo administrativo regional es el grado de descentralización de la autoridad administrativa. Conforme las oficinas regionales se desarrollan, asumen una amplia

gama de funciones que les permite convertirse en verdaderas unidades de apoyo a los jueces en su tarea de resolver casos. La Corte Suprema, el Consejo Superior y las instancias centrales como la Dirección Ejecutiva, son las encargadas de fijar las normas y políticas que orientan la administración. Una vez establecidos los lineamientos generales, las unidades administrativas regionales deben poseer la autoridad administrativa para implementar los programas. La ausencia de esta autoridad incide negativamente en la eficiencia de la operación.

Las atribuciones de las unidades deben incluir, por un lado, toda el área administrativa operacional regional y, por el otro, las potestades que les permitan apoyar a los jueces en el mejoramiento de su labor. La definición de las atribuciones asignadas a las UAR pueden ser estudiadas y analizadas conjuntamente con el Departamento de Planificación.

Una lista representativa de las atribuciones previstas para las oficinas regionales contempla

- Servir como representante de la administración central en la región
- Llevar a cabo las tareas y actividades administrativas operacionales de apoyo a los tribunales
- Preparar y ejecutar, una vez aprobado, el presupuesto regional.
- Supervisar la compra de equipos y suministros para los tribunales de la región
- Preparar informes estadísticos sobre el flujo de casos en los tribunales en la región
- Desarrollar estudios específicos, incluyendo el análisis y recomendaciones sobre la localización de nuevos tribunales y la distribución de personal entre los tribunales en la región
- Asistir a los jueces en el establecimiento y monitoreo de programas, manejo de cronogramas y programas tendientes a la reducción de atrasos
- Retroalimentar a la oficina administrativa nacional sobre normas y estándares en la administración judicial.
- Llevar a cabo programas de capacitación para el personal no profesional de los tribunales

- Realizar visitas de inspección a los tribunales de la región para evaluar y apoyar el sistema administrativo en uso
- Actuar como representante de los tribunales de la región en asuntos administrativos ante las oficinas centrales, entidades de gobierno local y otras entidades
- Garantizar la seguridad del personal y de los documentos y registros de los tribunales

6.2 Características profesionales del administrador regional

El primer grupo de administradores a cargo de las unidades regionales se ha caracterizado en estos primeros años por su esfuerzo, capacidad y buena voluntad. Las diversas evaluaciones realizadas demuestran que están representando con éxito a la Dirección Ejecutiva en sus labores.

Conforme evoluciona el perfil del puesto y se adicionan nuevas funciones, es importante revisar y redefinir las características profesionales claves que se deben enfatizar en la calificación de un administrador regional. A continuación se presenta un esquema del perfil de un administrador basado en las observaciones y comentarios de los propios administradores regionales¹¹, funcionarios judiciales y la revisión de las clasificaciones de puestos similares en otros países.

Descripción general

El administrador regional debe ser una persona formada profesionalmente a nivel universitario con especialidad en administración. Debe conocer bien la región bajo su cargo y el Poder Judicial. Los aspectos administrativos son la base de su trabajo, pero el conocimiento de los procesos judiciales

^{11/} Seminario sobre el Papel del Administrador de Tribunales en un Sistema Desconcentrado Octubre 1995

es indispensable para entender y atender las necesidades de las instancias. La capacidad para trabajar con muy baja o ninguna supervisión es imprescindible, así como bajo condiciones de presión.

A continuación se presentan las características profesionales más relevantes del administrador de tribunales.

Formación profesional

- Licenciado o con un grado en administración, contabilidad, economía o carrera afín
- Capacitación en preparación y evaluación de proyectos, relaciones humanas, planificación estratégica

Con capacitación y conocimientos en las siguientes áreas

- Planificación y manejo presupuestario (elaboración de presupuesto, nociones de contabilidad, controles financieros y otros atinentes al área financiera)
- Principios de derecho, ámbito jurídico del Poder Judicial, procesos funcionales del ámbito jurídico, áreas judiciales y derecho administrativo. Reglamentos y legislación atinente a su cargo
- Administración de recursos materiales
- Administración de recursos humanos
- Herramientas tecnológicas
- Formulación de proyectos
- Manejo de medios informáticos

Experiencia y habilidades

- Experiencia de trabajo y conocimiento del Poder Judicial es recomendable, así como contar con amplia experiencia en el desempeño de labores administrativas y en el manejo de personal
- Familiaridad o conocimiento de la región bajo su responsabilidad y de su idiosincrasia
- Experiencia en resolución de conflictos

6.3 Características de personalidad del administrador regional

Los requisitos profesionales del administrador regional deben estar acompañados por características personales deseables en esa figura

Características generales

El administrador debe ser una persona con gran calidad humana y de moralidad intachable. Estas características parecen fundamentales para que goce de confianza por parte de los funcionarios judiciales y jerarcas, sobre todo en lo que al manejo de los recursos se refiere. Adicionalmente, la calidad humana le permitirá tratar y sobrellevar los distintos problemas que se le planteen o presenten en el cumplimiento de sus funciones.

Características específicas

- Trato amable y cordial con los funcionarios, capacidad para escuchar, flexible y con vocación de servicio

- Analítico, responsable, organizado en las decisiones y en la ejecución de tareas
- Capacidad de trabajo en grupo y características de líder para conjugar esfuerzos y criterios
- Capacidad para la toma de decisiones rápida y firme y capacidad de negociación
- Conducta moral sobresaliente
- Ser analítico en la toma de decisiones (planificador)
- Ser accesible
- Capacidad para relacionarse con el público
- Respetuoso de los procedimientos adoptados
- Organizado, prudente, paciente, flexible y diligente
- Buenas relaciones humanas
- Conciliador de intereses
- Gran iniciativa y dinamismo
- Excelente negociador tanto en los niveles externos como internos

6.4 Relaciones del administrador con otras instancias de la Administración

Para poder desarrollar su tarea de forma eficiente, el administrador regional debe mantener relaciones con otras dependencias, tanto al interior del Poder Judicial, como con instancias del sector público a nivel regional. Dado que la función del administrador es muy reciente, estas conexiones están en unos casos en proceso de definición y en otros de ajuste. Hasta la fecha, no se percibe al administrador regional como un funcionario muy vinculado con otras instituciones públicas o agencias gubernamentales de la zona, pero es de esperar que eventualmente este tipo de enlace deba ser incluido dentro de su ámbito de acción.

De acuerdo con los resultados del Seminario^{12/}, la percepcion sobre el tipo de relacion que se sostienen las unidades regionales con las diversas instancias, es muy variado. Es evidente que no existe suficiente claridad acerca del tipo y características de la relacion con la Direccion Ejecutiva. Calificativos tales como fuerte, jerarquica, cercana, constante, de coordinacion, formal y otros describen parcialmente la gama de posibilidades que los integrantes del grupo ofrecieron.

Obviamente una definicion clara del tipo, calidad y medios de relacion con las distintas instancias y actores es un tema basico en el desarrollo y consolidacion del administrador regional. Dentro de estas interconexiones se deben contemplar las que a continuacion se señalan, ademas de la forma en que se caracterizan.

Direccion Ejecutiva

- Delegado y representante de la Direccion Ejecutiva en la region. Cuando un servidor judicial hable con el administrador regional tiene que tener confianza que esa persona realmente representa a la Direccion.
- Debe existir una relacion constante entre las dos instancias para informar de lo que se esta llevando a cabo y de los problemas o necesidades que diariamente van surgiendo.
- Relaciones formales basados en las politicas, objetivos y metas establecidas para la region.

^{12/} Idem

Departamentos de la Direccion Ejecutiva

- En areas en las que las normas de accion estan previamente fijadas, los admministradores tienen que tener acceso directo a los funcionarios de los departamentos
- En la definicion de nuevas politicas, el admministrador debe tratar directamente con el Director Ejecutivo y el jefe del Departamento indicado

Departamentos de Planificacion y Recursos Humanos

- Actuar como repesante en la region con el conocimiento de la Direccion Ejecutiva

Consejo Superior

- De ejecucion de las decisiones emanadas por el Consejo Superior pertmentes a la region
- Contacto directo con el Consejo Superior a traves del Director Ejecutivo

Jueces de la Region

- Apoyo a su labor juridica a traves del apoyo admministrativo
- De atencion de requerimientos y recolector de inquietudes y observaciones
- Estrecha relacion con los jueces de su region para la toma de decisiones que afectan a todos

Oficinas Regionales del Poder Ejecutivo

- Con el apoyo de los jueces, coordinar actividades relacionadas a la administracion de justicia

Medios de Comunicacion

- Con el apoyo de los jueces, actuar como portavoz del Poder Judicial en la region

6.5 Obstaculos y falencias en un administrador regional

Con base en la reflexion y discusion de la plenaria del Seminario, en el area de obstaculos y falencias de un administrador regional se identificaron tres categorias de tipo profesional, de personalidad y en el desarrollo de la funcion

Con relacion a la primera categoria el ser abogado de profesion y tener pocos conocimientos administrativos, son los dos obstaculos mas serios que se apuntaron. En lo que se refiere a la personalidad, es fundamental una persona con iniciativa, capacidad para la toma de decisiones, muy responsable y creativa y capaz de operar en situaciones de presion bajo ninguna supervision.

Finalmente en lo que al desarrollo de la funcion se refiere se apuntaron como falencias la falta de planificacion del trabajo, el aislamiento tanto en lo relativo a la comunicacion como en lo que atañe a la toma de decisiones. El burocrata tipico de oficina no cabe dentro del perfil del administrador deseable.

El administrador tiene que ser una persona que debe saber escuchar, mantener buenas comunicaciones y excelentes relaciones publicas y humanas para superar los obstaculos. El consenso en la toma

de decisiones es en la distribución de escasos recursos. El administrador tiene que buscar formas y puntos de coincidencia y acuerdo entre los jueces para no perder el apoyo de los funcionarios de su región. Su oficina debe tener políticas claras y programas de trabajo bien definidos y conocidos por todos los funcionarios para evitar cualquier sugerencia de favoritismo o falta de planificación.

6.6 Herramientas necesarias para cumplir con el trabajo de administrador regional

Las herramientas necesarias para cumplir con el trabajo de administrador regional son muy variadas. En las consultas, tanto los administradores como los usuarios de los servicios dieron mucha importancia al área financiera. Lo anterior implica la existencia de un presupuesto claramente definido y la autoridad de implementarlo de acuerdo a las normas y políticas establecidas en las oficinas centrales e instancias como el Consejo Superior y la Corte Plena.

En esta era de cambio tecnológico, las unidades regionales deben disponer de los medios, sistemas y equipos, para agilizar el trabajo de su oficina y los despachos judiciales. Es necesario el acceso a programas de capacitación para mantenerse al día y asegurarse de la introducción de los sistemas más adecuados para las labores que se realizan.

El administrador tiene que tener el apoyo y la delegación de autoridad para tomar decisiones en su región en ciertas áreas, siempre bajo las normas fijadas en las oficinas centrales. Sin el poder de la toma de decisión efectiva se tiende a convertir a las unidades en otro elemento más de la burocracia.

Las unidades obviamente necesitan herramientas materiales tales como espacio físico adecuado, teléfonos, fax, copiadoras y telecomunicaciones. En ciertas regiones, el uso de un vehículo es indispensable dado las distancias entre las dependencias judiciales.

7. OBSERVACION FINAL

DPK Consultores ha seguido muy de cerca el desarrollo de las unidades administrativas en los pasados dos años. Rápidamente, las unidades desconcentradas se convirtieron de un concepto a un plan piloto y luego a un elemento esencial y básico en los esfuerzos por mejorar y modernizar la administración dentro del Poder Judicial. Todos los elementos de nuestra evaluación nos llevan a la conclusión de que la creación de las oficinas regionales ha dado resultados muy positivos. A través de esta figura se ha logrado, casi por primera vez en la historia de la gestión judicial, introducir un nuevo nivel de administración profesional en el ámbito local para atender las necesidades de los servidores judiciales donde estas se presentan, teniendo siempre en mente una mayor atención al pueblo costarricense, fin último de todo sistema administrativo eficiente.

El desafío en los próximos años, será el de mejorar las funciones operativas que actualmente desempeñan las unidades administrativas regionales y determinar cuáles nuevas funciones se deben asumir dentro del marco de las políticas de una administración eficiente y desconcentrada. Consideramos, que este es un buen momento para estudiar el camino recorrido y establecer un espacio para la reflexión y el análisis sobre el camino a seguir. Hemos ofrecido nuestras observaciones y comentarios con el afán de apoyar y colaborar en el éxito de este importante proceso.

ANEXOS

ANEXO No. 1

ANTECEDENTES. DESARROLLO Y ATRIBUCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

1 Historia y desarrollo

La idea de desconcentrar los aspectos administrativos de la sede central del Poder Ejecutivo se ha discutido a lo largo de los últimos años. A partir de 1991, se empezaron a concretar planes específicos al interior del Poder Judicial con un oficio enviado por el Lic Gerardo Aguilar Artavia, Secretario General, al Magistrado Edgar Cervantes, Presidente de la Corte Suprema de Justicia, donde se expone la necesidad de crear dependencias regionales con el fin de atender en el lugar los asuntos administrativos propios de las oficinas judiciales, en forma ágil y oportuna. Paralelamente en la formulación del Proyecto de Administración de Justicia entre el Gobierno de Costa Rica y la Agencia Internacional de Desarrollo (USAID) se destaca el tema de las oficinas administrativas descentralizadas como un aspecto clave de dicho proyecto.

El 7 de octubre de 1991, la Corte Plena comisionó al Departamento de Planificación la realización del estudio de desconcentración administrativa. El 10 de diciembre de 1992, el Departamento de Planificación emitió el estudio en el cual se recomendaba la desconcentración de los servicios administrativos en los circuitos judiciales de provincia iniciando su implementación con un plan piloto en la provincia de Limón.

El 14 de diciembre de 1992, el Lic Luis Vargas, Director Ejecutivo, solicitó a la Corte la creación de una Comisión con funcionarios del sector para estudiar el planteamiento del Departamento de

Planificacion La Corte acogio la gestion. Posteriormente la Comision concluyo que era conveniente descentralizar algunos servicios, compartiendo asi la posicion del Departamento de Planificacion

El 23 de diciembre la Corte Plena aprobo el proyecto de Desconcentracion Administrativa y la implementacion del plan piloto en la provincia de Limon a partir del mes de enero de 1994 Para marzo de ese año se aprueba el plan de trabajo del Proyecto de Modernizacion de la Administracion de Justicia con el Poder Judicial y USAID Uno de los elementos de dicho plan de trabajo era el de fortalecer y complementar la desconcentracion administrativa en varios aspectos En general, se preveia la asignacion de fondos para la creacion de dos oficinas regionales mas y una evaluacion de la oficina regional en Limon

Despues de casi un año de funcionamiento y con el plan de abrir la segunda unidad regional en Perez Zeledon, se llevaron a cabo varias evaluaciones del funcionamiento de la unidad regional piloto de Limon DPK Consultores hizo una evaluacion a traves del proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia y al interior del Poder Judicial, la Direccion Ejecutiva llevo a cabo otro estudio Ambas valoraciones sobre la UAR fueron positivas, por lo que basados en los resultados de las evaluaciones, se decidio adelantar el proceso de creacion de las UAR y hacerlo de forma casi simultanea Al partir de 1995 se crearon UAR en cada provincia del pais Consecuentemente, la desconcentracion regional tiene a la fecha casi un año de funcionar en todas las regiones del pais

2 Atribuciones de las UAR

Las atribuciones de las UAR y los procedimientos necesarios fueron fijados inicialmente por la Corte Suprema, basados en una propuesta del Departamento de Planificacion y ajustados por un estudio hecho por una Comision de la Direccion Ejecutiva Una vez aprobado el plan piloto, la Corte amplio y modifico los procedimientos propuestos por la Direccion Las atribuciones y procedimientos, que

conformaron el primer Manual de Operaciones de las Unidades Regionales, fue aprobado por el Oficio 159-94 de la Corte Suprema con fecha de 11 de enero de 1994

En ese oficio, se habla de las siguientes atribuciones

- Abrir una caja chica para apoyar a todas las oficinas del Organismo Judicial en la región
- Asumir las labores que le competen al Juez Superior de Limón como administrador del edificio
- Mantener una estrecha relación de coordinación y comunicación con la Dirección Administrativa y otras dependencias involucradas que se encuentran ubicadas en la sede central.

En el oficio se concluyó que se estimaba innecesario en principio, elaborar reglamentos específicos para el funcionamiento de la UAR, siendo aplicable, en consecuencia, las normas incluidas en los diferentes reglamentos de compras, caja chica y otros. Se incluyó por lo tanto en el Manual de Operaciones los procedimientos sobre

- Manejo de la caja chica
- Obtención de fotocopias oficiales en las oficinas judiciales
- Trámite para autorización de gastos
- Reclutamiento y selección de personal
- Pago de viáticos
- Suministro de útiles y materiales
- Mantenimiento de edificaciones

Adicionalmente, se incorporo en el manual algunos formularios para el uso en el desarrollo del presupuesto

Despues de varios meses de trabajo, en una entrevista con el encargado de la oficina descentralizada de Limon y personeros de la Direccion Ejecutiva, se definieron los objetivos de su trabajo en los siguientes terminos

- Implementar la descentralizacion de los servicios administrativos
- Integrar el sistema administrativo y el presupuesto a nivel regional
- Mantener una bodega de insumos
- Contratar servicios a nivel local
- Efectuar tramites para compras de menor cantidad (caja chica)
- Participar en el proceso de reclutamiento del recurso humano en el largo plazo

En la evaluacion de la UAR de Limon publicada por la Direccion Ejecutiva se señalaron como "tramites administrativos que se pretenden resolver en forma agil y oportuna" los siguientes¹³

- Suministro de utiles y materiales
- Reparacion de mobiliario y equipo
- Mantenimiento preventivo y correctivo de la planta fisica
- Transporte para los funcionarios judiciales a inspecciones judiciales y otros
- Pago por diversos servicios (chapia, peritajes, viaticos, reparaciones menores, electricidad, acueductos y alcantarillados)
- Seguimiento y evaluacion de las gestiones y tramites administrativos

^{13/} Evaluacion de la Unidad Administrativa Regional de Limon Direccion Ejecutiva, 1994

- **Comunicación y coordinación con las oficinas administrativas**
- **Atención de averías eléctricas, telefónicas, de fontanería y mantenimiento de planta física**
- **Vigilancia y seguridad de edificios, a través de la supervisión y coordinación del personal de vigilancia y seguridad de edificios**
- **Limpieza de pasillos y zonas verdes, mediante la supervisión y coordinación de los conserjes de planta**
- **Reclutamiento y selección de personal**
- **Agilización de nombramientos y trámites de pago de personal**
- **Autorización de gastos, pago de viáticos y servicios diversos**
- **Trámite de proposiciones de nombramiento e incapacidades**
- **Coordinación para el envío de documentos vía fax o correo**
- **Bombeo de combustible**
- **Administración del parqueo del edificio**
- **Otros gastos por caja chica**
- **Servicio de fotocopiado**

ANEXO No. 2
ENCUESTA A LOS USUARIOS DE LAS
UNIDADES ADMINISTRATIVAS REGIONALES

Metodología

DPK Consultores realizó una encuesta de entre los usuarios de las unidades administrativas. El cuestionario fue bastante puntual, aunque dejó un amplio espacio para los comentarios de los encuestados. Se seleccionó una muestra entre las diferentes dependencias a cargo de las UAR y se les envió un formulario, el cual se adjunta al final de este anexo. La muestra incluyó juzgados, alcaldías, defensores públicos, agencias fiscales, delegaciones del OIJ y otros. Al especificar las observaciones es importante señalar que en ocasiones se incluyen varios comentarios por encuestado. Por ello, no hay una relación exacta entre el número de observaciones y la cantidad de encuestados por dependencia. La encuesta se realizó durante la última semana de noviembre y la primera de diciembre de 1995.

Resultados generales

En forma global, la percepción de los encuestados sobre el funcionamiento de las UAR es muy positiva. Un 72 por ciento es de la opinión de que el desempeño de las unidades es excelente o muy bueno y un 17 por ciento de que es bueno y el restante 11 por ciento las considera de regular. Los comentarios que acompañan la calificación respaldan esta percepción y sugieren formas y herramientas para mejorar el servicio, como por ejemplo una mayor asignación de recursos o más comunicación entre las dependencias.

Las tareas atendidas por las UAR que han tenido mayor impacto entre los usuarios son variadas, aunque el énfasis recae en el suministro de materiales y papelería y el mantenimiento de las edificaciones. En su mayoría, los encuestados se refirieron a aspectos netamente administrativos-operativos.

En cuanto a áreas de atención que adicionalmente deban asumir las oficinas regionales, no hay consenso sobre alguna tarea o tareas en particular, sino más bien los comentarios tienden a reforzar los quehaceres que actualmente se ejecutan. Es interesante señalar la apreciación de algunas dependencias en cuanto a que es importante establecer un espacio de tiempo para que las unidades ajusten y perfeccionen las actividades que realizan antes de asumir nuevos quehaceres y su anuencia al proceso de desconcentración. Dos opiniones en este sentido fueron las de ejecutar las tareas necesarias para que el empleado no tenga que desplazarse hasta las oficinas centrales y descentralizar las funciones de proveeduría para agilizar el sistema de suministros y pago de servicios.

Los encuestados, en su mayoría, consideran que la comunicación entre la UAR y la dependencia es la adecuada. Algunos mencionaron problemas ocasionados por las largas distancias entre los despachos como un elemento que afecta la comunicación en forma negativa. Los sistemas para intercambiar información utilizados son por vía escrita, telefónica, fax o personalmente cuando el administrador regional visita las oficinas.

En cuanto a la división regional o circunscripción geográfica, los usuarios piensan que la organización actual es conveniente (un 89 por ciento). No hay un sentimiento por crear subdivisiones dentro de las provincias aunque hay observaciones sobre los problemas de distancias para mantener la comunicación entre las Unidades y las dependencias.

Finalmente, las observaciones generales hechas bajo el título "Otros comentarios", en general destacan la importancia de las Unidades dentro del proceso de desconcentración. Específicamente se señalan áreas en las que se debe mejorar y aspectos que corregir. A continuación se presenta la tabulación de las encuestas.

1 ¿Como considera el trabajo de la Unidad Administrativa Regional (UAR)?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____
Regular _____ Malo _____ Muy malo _____

Comentarios _____

2 En relacion con las labores que usted desempeña ¿cual area o tarea administrativa atendida por al UAR ha sido la que ha tenido mas impacto o trascendencia para usted?

3 Ademas de las tareas que actualmente desempeña la UAR, que otras tareas considera usted que debe atender?

4 ¿Como comunica usted al Administrador Regional las necesidades de su despacho?

5 ¿Considera que la forma en que actualmente comunica sus necesidades es la adecuada?

() Si
() No ¿Cual otra sugerencia? _____

6 Actualmente los Administradores Regionales atienden las necesidades de toda la provincia ¿Considera conveniente esta division territorial?

() Si
() No ¿Cual otra sugerencia? _____

7 Otros comentarios sobre las UAR o el proceso de desconcentracion. _____

¿Cómo considera el trabajo de la Unidad Administrativa Regional (UAR)?

Categoría	Tribunal	Alcaldía	Otros
Excelente	2	1	1
Muy Bueno	2	5	2
Bueno	2	2	
Regular		2	
Malo			
Muy Malo			

Otros comentarios

- 1 Siempre han estado atentos a lo solicitado y siempre que se puede suministran lo que se les pide
- 2 Hace falta un poco mas de orientacion. Debe haber de parte de la Jefatura mas disponibilidad de servir en el momento preciso que sean requeridos Debe, por supuesto, dotarseles de mas personal y de mas recursos materiales para que puedan brindar el servicio deseado
- 3 Con la entrada en funcionamiento de esta Unidad, ha mejorado sustancialmente el area admnistrativa, en cuanto a suministros y cumplimiento de las necesidades de este Despacho
- 4 Hace que uno se despreocupe por labores meramente de ese caracter

- 5 Se podría mejorar aun mas con una mayor comunicacion
- 6 En lo que se refiere a este despacho judicial siempre han sido atendidas y en su mayoria resueltas favorablemente las gestiones que se han hecho
- 7 No alcanza aun el nivel de excelencia dada su reciente operacion y la falta de presupuesto para satisfacer debidamente los requerimientos de todos los despachos en forma equitativa
- 8 Sin proponerselo, no cuenta con los recursos suficientes para solucionar todas las necesidades de los diferentes despachos judiciales
- 9 Muy buena la labor desarrollada, por su voluntad y eficiencia Es una lastima que en ciertas actividades que realiza dicha Unidad, no podamos las Sub-Delegaciones contar con los servicios de esta Oficina

En relación con las labores que usted desempeña, ¿cual area o tarea administrativa atendida por la UAR ha sido la que ha tenido más impacto o trascendencia para usted?

Categoría	Tribunal	Alcalde	Otro
Administración en general	1	2	
Pagos (viáticos, combustible)	1	1	
Suministro de materiales	1	5	2
Suministro de papelería	1	2	1
Prestamo de fax	1		1
Informática	1	1	
Mantenimiento de instalaciones	1	2	1
Construcción	1	1	
Comunicación	1		
Escribientes Supernumerarios		2	
Seguridad de Edificio		1	
Transporte	1		

Además de las tareas que actualmente desempeña la UAR, ¿qué tareas considera usted que debe atender?

Categoría	Tribunal	Alcaldía	Otro
Por el momento esta bien hay que darle tiempo para ser mas eficaz antes de darle otras tareas		2	1
Descentralizarse completamente y realizar todas las funciones de proveeduría y así se agiliza el abastecimiento de materiales y pagos por servicios	1		
Todos las que el empleado requiera a fin que no tenga que desplazarse hasta las oficinas centrales			1
Debe tener un mayor control sobre la existencia de activos de cada despacho, previendo cualquier faltante y realizando una adecuada distribución del material		1	
Debe atender a los empleados meritorios		1	
Debe dotarse a la Unidad de contenido económico y presupuesto para solventar con mayor agilidad las necesidades	1	1	
Tratar mas directamente con las personas que se contratan		2	
No veo que otras cosa puede hacer		1	
Caja chica	1	1	
Coordmacion de cursos de capacitacion para el personal del despacho		1	
Procurar los medios de transporte para diligencias	1	1	
Mas tareas en el area de computadoras e mformatica	1		
Mas servicios en el area de personal	1		
Pagar en su totalidad los pertajes	1		
Aspectos basicos como una biblioteca regional	1		

Otros comentarios

- 1 De momento las tareas que desempeña son acordes a las necesidades de la zona y antes de darles mas tareas, considero fundamental que el servicio sea mas eficaz
- 2 Estimo que en principio esta bien Hay que darle tiempo a esta institucion de marchar para que la misma pueda solucionar otras necesidades propias del Poder Judicial.
- 3 En realidad, en mi zona, la UAR practicamente se encarga desde hacerles llegar la order patronal hasta tramitarles los viaticos, por lo que no veo que otra cosa pueda hacer
- 4 Creo que ha sido mconveniente la ultima orden que hemos recibido en el sentido que el Presupuesto del año 97, lo que es el Ministerio Publico y O I J , deben hacerlo mdependiente de la Unidad Admmistrativa, esto traera como consecuencia que no podamos contar con lo que necesitamos

¿Como comunica Usted al Administrador Regional las necesidades de su despacho?

Categoría	Tribunal	Alcaldía	Otro
Por escrito	3	5	3
Por telefono	3	7	1
Por fax	1	4	1
En manera personal	3	2	
Cuando el jefe de la unidad visita al despacho		3	

Otros comentarios

- 1 Todas las formas son aceptables pero creo que en forma escrita es lo mas serio y seguro

- 2 Via telefono y fax, en algunas ocasiones se es muy formalista y se envia una nota con numero de oficio, para presionar a la Unidad

- 3 En primera instancia por via telefonica y de inmediato le enviamos la nota correspondiente

- 4 Siempre nos han atendido en forma inmediata

¿Considera que la forma en que actualmente comunica sus necesidades es la adecuada?

Categoría	Tribunal	Alcaldía	Otro
Si	5	8	3
No	1	2	

Otros comentarios

- 1 Creo que debe darse un mayor acercamiento de la persona responsable de suplirnos nuestras necesidades. Existe mucho distanciamiento entre la Unidad y el resto de las oficinas de este circuito judicial, la respuesta del por que habría que formularse a esa Jefatura.
- 2 El uso de un fax. No omito manifestar que recientemente se nos instaló uno en esta oficina, lo cual va a facilitar la comunicación con la Unidad.
- 3 Lo más adecuado es de que hubiera más relación o comunicación interpersonal más cercana, como también reconocimiento o constatación de los requerimientos.

Actualmente los Administradores Regionales atienden las necesidades de toda la provincia¹
¿Considera conveniente esta división territorial?

Categoría	Tribunal	Alcaldía	Otro
Si	6	9	2
No		1	1

Comentarios

- 1 Sugerría la división regional por economía de tiempo, recursos humanos y económicos La división provincial es buena solo cuando esta es regionalmente conveniente
- 2 Preferria que siga funcionando unicamente la Proveeduría, sinceramente creo que estos son mas eficientes
- 3 Subdivirla seria crear mas burocracia que por el momento no se amerita, sino que debe darse un asistente mas a la unidad y un vehiculo mas
- 4 Es conviene, en el tanto que las demas oficinas regionales trabajen con la voluntad, mistica y eficiencia como lo hace la de _____

¹ O zona, en el caso de Perez Zeledon

Otros Comentarios sobre las UAR y el proceso de desconcentración

Tribunales

- 1 Debe proveerse de más cantidad de suministros de oficina en general.
- 2 Se le debe dar un poco más de libertad, por ejemplo, he visto que existe restricción en la adquisición de cassettes para grabación, y por el trabajo penal la mayoría de las veces son requeridos urgentemente y no ha habido respuesta inmediata.
- 3 Creo que hasta el momento la Unidad Administrativa, ha cumplido con su cometido, pero se le debe dar más autonomía para que supla los materiales que en la actualidad envían otros despachos (Proveduría) y que casi siempre operan con mucho atraso.
- 4 En los circuitos grandes es necesario prestar mayor atención in situ, nada se hace con tener una Unidad Administrativa Regional si se tiene que hacer lo mismo que se venía haciendo de telegramas, oficios y faxes.

Alcaldías

- 1 Ciertamente las necesidades son atendidas más rápido, no obstante creo que podrían atender aún más rápido. Ello debido a que este despacho hace una petición y es necesario insistir varias veces con la Unidad Administrativa para que sea atendida la gestión.

- 2 Desde que entro a funcionar ha venido a dar un vuelco total a la oficina en el area administrativa. Se ha personalizado el servicio, lo que redundo en un mejor aprovechamiento del tiempo en el campo de la administracion de justicia
- 3 La Unidad esta cayendo en el mismo error de la Proveduria de la Corte Suprema, cual es crear favoritismos administrativos, o sea, que a un despacho determinado se le da prioridad sobre otros despachos, mientras a un despacho se la atiende hasta dos veces por semana, a otros se la atiende una vez por mes
- 4 Eso era lo que necesitabamos
- 5 Encontrandose en un periodo aun de ajuste, el resultado ha sido bastante bueno, se podria mejorar mediante una mayor comunicacion, tener quizas un archivo sobre las necesidades prioritarias del despacho
- 6 Esta desconcentracion trae beneficios a todos los tribunales, ya que se atienden en forma mas rapida y eficiente las necesidades de cada despacho, por el control mas directo que se lleva
- 7 Quizas programar las visitas por parte del administrador a los despachos judiciales en forma mas periodica
- 8 Me parece que debe ir perfeccionandose su operacion, dotandole de mayores recursos y personal a fin de que pueda conocer en detalle las verdaderas prioridades y carencias de cada oficina

Otros

- 1 **Que se cuente con mas fondos para ayudar a los testigos de escasos recursos economicos que viajan de larga distancia solo para venir a declarar**

- 2 **Creo que deben fortalecerse y agrandar sus servicios ya que con ello el empleado pierde menos tiempo y el Estado menos recursos**

- 3 **Considero que la creacion de las Unidades Admmistrativas han sido un logro muy efectrvo, pues ha llenado una gran necesidad No obstante es una lastima que al O I J o no se ha tomado en cuenta o nuestros admministradores no han entendido el significado de la desconcentracion**