

**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**

**ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE
DESARROLLO DE LA
ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA**

SAN JOSE, 24 DE NOVIEMBRE DE 1995

Corte Suprema de Justicia de Costa Rica
Proyecto de Mejoramiento de la Administración de Justicia
Realizado bajo el auspicio de la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
DPK Consultores - contratista

ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA ALCALDÍA CIVIL DE HACIENDA

San Jose, noviembre de 1995

PRIMERA PARTE
DEL ESTUDIO DE LA ALCALDIA

TABLA DE CONTENIDO

PRIMERA PARTE DEL ESTUDIO DE LA ALCALDIA

I Justificación

II Metodología

III Productos de la Consultoría

IV Análisis de la Alcaldía Civil de Hacienda

4 1 Reflexiones con base en los flujogramas

4 2 Reflexiones con base en la identificación de fortalezas y debilidades de la Alcaldía

4 3 Reflexiones acerca de la identificación de problemas por área

4 4 Reflexiones acerca de las lecciones que se desprenden de la experiencia

SEGUNDA PARTE DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO

V Estrategia de desarrollo para la Alcaldía Civil de Hacienda Elementos introductorios

5 1 Subcomponente Cultura Organizacional

5 2 Subcomponente Revisión Normativa

5 3 Subcomponente Coordinación

5 4 Subcomponente Desarrollo Organizacional

5 5 Subcomponente Recursos Humanos

5 6 Subcomponente Sistemas de Información

5 7 Subcomponente Capacitación de Personal

5 8 Subcomponente Material de Apoyo

ANEXOS

Anexo # 1 Flujogramas Analíticos de Secciones I, II, III

Anexo # 2 Encuesta usuarios Alcaldía Civil de Hacienda

ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA: Estudio y estrategia de desarrollo

I. JUSTIFICACION

La Corte Suprema de Justicia de Costa Rica ha venido manifestando una preocupacion creciente en el sentido de llevar a cabo un proceso de transformacion y modernizacion de la Alcaldia Civil de Hacienda. Indudablemente el proceso de transformacion y modernizacion del Estado Costarricense supone cambios en todos los organos publicos. Particularmente la Alcaldia Civil de Hacienda se erige como una instancia clave en materia de recursos financieros, no solo frente a la creciente necesidad de llevar recursos sanos a las arcas publicas sino por el numero creciente de causas que entran a esta instancia.

Con el proposito de buscar rutas alternativas para iniciar dicho proceso, se solicito en principio llevar a cabo un estudio preliminar de este organo que contemplara propuestas para mejorar la organizacion, distribucion del trabajo, la atención al publico, el tramite de asuntos y sistema de ubicacion de los expedientes.

En el marco del Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia DPK Consultores asumió la responsabilidad de responder a estas inquietudes de acuerdo con los lineamientos señalados por el Magistrado Rodrigo Montenegro, Coordinador de la Comision Nacional para el Mejoramiento de la Administracion de Justicia. En virtud de lo anterior se estructuró un trabajo más amplio que permitiera a la Corte tener una base objetiva de analisis de las Alcaldias y adicionalmente permitiera contar con una estrategia de desarrollo, que incorporara los

aspectos arriba planteados y todos aquellos otros aspectos relevantes para llevar a cabo un proceso integrado de modernización y transformación, que se pudiera concretar en cambios sustanciales en el funcionamiento de la Alcaldía

II. METODOLOGIA

De acuerdo con los propósitos antes planteados, se identificaron tres niveles de trabajo

Flujogramas de proceso

- ▶ Elaboración de los Flujogramas de Proceso del Juicio Ejecutivo para cada una de las secciones de la Alcaldía. Se escogió este proceso en virtud de que refleja el proceso administrativo y operativo de la Alcaldía y que era una base común para las tres secciones
- ▶ Los flujogramas permiten identificar no solo la ruta que sigue una causa, sino los actores que intervienen en ella y revela la forma en que está organizada la sección desde el punto de vista funcional y operativo
- ▶ Adicionalmente el flujograma de proceso brinda una fotografía de un proceso dinámico, que refleja con fidelidad el "modo de operación", disminuyendo en forma significativa los "juicios de valor" por parte del analista y de los funcionarios
- ▶ Los flujogramas se elaboraron con base en las entrevistas realizadas con el Coordinador de cada sección y en el caso de la Sección II con base a las entrevistas con el coordinador y el secretario
- ▶ Una vez elaborados los flujogramas fueron devueltos a cada sección para sus correspondientes observaciones. Hechas las observaciones, fueron incorporadas y de nuevo se envió el flujograma para su revisión, hasta recibir la aprobación y validación final
- ▶ Como resultado de este trabajo se obtuvieron tres flujogramas, uno por sección cuyo análisis se presenta en la segunda parte del informe

Entrevistas con coordinadores y alcaldes para identificación de fortalezas y debilidades

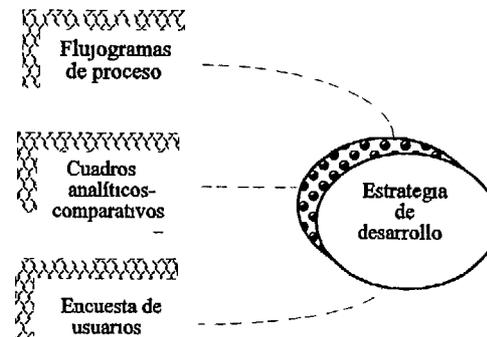
- ▶ Como elemento primordial del proceso de análisis se realizaron dos rondas de reuniones con los coordinadores de cada sección de la Alcaldía y con los alcaldes de cada sección
- ▶ Las reuniones con los coordinadores se realizaron con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades y retos futuros de la Alcaldía. Los coordinadores hicieron un análisis no solo de su sección, sino del entorno en que está inmersa, lo que permitió contar con algunos elementos para conocer la situación de la Alcaldía vs el Poder Judicial
- ▶ Con la información levantada en la primera ronda de reuniones, se estableció una agenda de temas que se retomaría en las reuniones con los alcaldes
- ▶ Las reuniones con los alcaldes se realizaron en forma grupal y persiguieron los mismos propósitos que las de coordinadores. Toda vez abordados los temas de interés de los alcaldes, se incluyeron preguntas para ampliar, profundizar y recibir sus impresiones sobre aspectos señalados por los coordinadores y que no fueron abordados en la reunión

Encuesta entre los usuarios de la Alcaldía Civil de Hacienda

- ▶ Con el propósito de identificar los problemas que presenta la manifestación en la Alcaldía Civil de Hacienda se diseñó una encuesta para determinar la percepción del público con relación al servicio, calidad de atención y otros
- ▶ Se llevaron a cabo 45 entrevistas divididas proporcionalmente entre las tres secciones. Como se verá en el análisis de la encuesta el usuario de la Alcaldía es en su mayoría usuario frecuente, por lo tanto su opinión se basa en un conocimiento amplio del servicio que presta esta instancia
- ▶ Se cruzó la información obtenida a través de la encuesta, con la de los coordinadores y alcaldes, se comprobó que existe una visión coincidente de las tres partes, sin embargo el énfasis de cada una de ellas es distinto

III. PRODUCTOS DE LA CONSULTORIA

De acuerdo con el trabajo desarrollado la consultoria sobre las Alcaldias Civiles de Hacienda se concreto en cuatro productos, el ultimo de ellos es la estrategia para el desarrollo de la Alcaldia, la cual recoge las conclusiones que se desprenden de los otros productos En el diagrama N° 1 aparecen los productos generados como resultado del trabajo



IV. ANALISIS DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA

4.1. Reflexiones con base en los flujogramas

En el cuadro # 1 se han extractado los aspectos mas relevantes que desde el punto de vista del seguimiento de la causa y organizacion revelan los flujogramas analiticos Se ha incluido la informacion de las tres secciones en un cuadro comparativo, que permita determinar

las semejanzas y diferencias que existen entre las mismas, para que sirva como base de discusión conjunta de las secciones, a fin de intercambiar puntos de vista y soluciones a los distintos problemas y retos que enfrentan. Este aspecto está incluido como parte de la estrategia de desarrollo en el acápite correspondiente a cultura organizacional.

Con el propósito de señalar criterios de base para la estrategia, se han realizado algunas reflexiones con respecto a los temas abordados en los cuadros:

- ▶ Como puede observarse en el cuadro, cada sección tiene una forma distinta de manejar la manifestación, en la sección que cuenta con mayor número de computadoras, el proceso de manifestación es atendido por un solo funcionario, en la sección II intervienen 2 funcionarios y finalmente en la I tres funcionarios. En todos los casos la(s) persona(s) que atiende(n) la manifestación no son las que cuentan con mayor experiencia. Esto entre otros problemas trae aparejados los siguientes:
 - Inseguridad en el funcionario que atiende la consulta frente al público
 - Constantes consultas y por lo tanto interrupciones de los manifestadores a los proveedores sobre procedimientos y expedientes con el consiguiente atraso
 - Información no siempre fidedigna por desconocimiento e inexperiencia de los manifestadores

- ▶ Es evidente que muchos de estos problemas pueden ser solucionados en la medida en que se reorganice la forma en que se trabaja la manifestación, principalmente en lo que se refiere al perfil del manifestador, el cual debe tener amplio conocimiento del trabajo que se realiza en la Sección, adicionalmente el desarrollo de un Sistema de Seguimiento de Expedientes (ruta jurídica y física) permitiría solucionar el problema de localización de las causas para la consulta y finalmente establecer un sistema de consulta directa por parte del usuario, con la instalación de equipo de cómputo donde se pueda averiguar acerca de la situación de los procesos.

- ▶ Las modalidades incluyen la creación de equipos por alcalde (Secciones I y III) y un equipo común de manifestadores para todos los alcaldes. La modalidad de la Sección II es bastante eficiente, pero es posible en la medida que el equipo de proveedores es

relativamente pequeño, no obstante el principio de ir reasignando la causa según va transitando por las distintas etapas, es bastante adecuado, ya que no solo permite el trámite más expedito, sino que se erige como un sistema de control (al pasar de un proveedor a otro el expediente es revisado por distintos proveedores) pero no se pierde el seguimiento, ya que las causas están asignadas por alcalde

- ▶ Un problema generalizado que enfrentan las tres secciones es la ubicación física del expediente a dos niveles cuando está en archivo y cuando está en trámite. El programa de seguimiento informático que se utiliza, no permite realizar esta tarea. Este programa no está diseñado atendiendo las necesidades específicas de la Alcaldía Civil de Hacienda y por lo tanto no resuelve sus necesidades de forma integral. El sistema es válido para hacer seguimiento jurídico de la causa y es adecuado desde el punto de vista del equipo con que cuentan. No obstante es evidente que para resolver el problema de ubicación física del expediente, consulta del público, seguimiento estadístico e individual de la causa a nivel jurídico, debe contarse con un equipo que permita el trabajo en red en primer lugar y en segundo lugar se debe contar con un programa diseñado para atender las particularidades y necesidades de información y seguimiento de la Alcaldía.
- ▶ Por último vale la pena destacar que otro problema común de las secciones es el relativo a la agregación de documentos o folios a los expedientes, cada sección le ha dado tratamiento distinto a esta labor, sin embargo ninguna ha podido resolver satisfactoriamente esta tarea de manera tal que no exista atraso para la agregación y cosido. Este tema deberá ser retomado por las secciones en forma conjunta, para identificar posibles soluciones.

CUADRO COMPARATIVO #1 CON BASE EN LOS FLUJOGRAMAS DE LAS SECCIONES I, II Y III

ASPECTO	SECCION I	SECCION II	SECCION III
Manifestacion	Intervienen 3 personas el Manifestador que recibe y asigna caratula segun alcalde Escribiente que elabora caratula y hace recibido a maquina Escribiente 2 que introduce datos en el Sistema de Informacion incluyendo el proveedor asignado	Intervienen 2 personas Manifestador recibe, asigna y elabora caratula Escribiente 2 introduce datos en el Sistema de Informacion	Interviene 1 persona Manifestador recibe, asigna elabora e imprime caratula en computadora, introduce informacion en sistema de computo 1
Como se distribuye el trabajo con una causa nueva	El Escribiente 2 pone en casillas numeradas los expedientes (hay diez proveedores numerados de 0 a 9 con sus casillas correspondientes numeradas asimismo de 0 a 9 cada alcalde tiene asignado dos numeros que corresponden a dos proveedores)	El Secretario de la Seccion recoge los expedientes de las casillas, valora su grado de dificultad y asigna a proveedores y alcaldes Hace lista de expedientes entregados a cada Alcalde y la pasa a E 2 Cada proveedor hace su propia lista de expedientes recibidos y la entrega a E 2	El manifestador distribuye los casos entrados turnando por colores las caratulas correspondientes a cada alcalde El Secretario toma los expedientes de la casilla de cada alcalde y los distribuye al azar entre el equipo de proveedores de cada uno
Como se tramita la causa hasta su resolucio final	Existen 5 alcaldes y 10 proveedores Cada alcalde tiene asignado dos proveedores La causa se asigna desde el principio a un proveedor y su respectivo alcalde, quienes le daran seguimiento hasta su resolucio final la rotacion de la causa entre proveedores es nula Los alcaldes siempre ven las mismas causas	Existen 3 alcaldes y 7 proveedores Se turnan las causas por alcalde (cada uno con un color de caratula) El equipo de proveedores atiende cualquier causa El Secretario de la Seccion asigna las causas nuevas y en tramite a cada proveedor de manera que los proveedores no tienen asignadas causas fijas, la rotacion de la causa entre proveedores es alta Los alcaldes en cambio siempre ven las mismas causas, puesto que se les asignan por caratula	Existen 3 alcaldes, cada uno tiene un grupo de proveedores (3 por alcalde) Se asignan los expedientes por alcalde (cada uno con un color de caratula) El Secretario de la Seccion asigna las causas nuevas y en tramite indistintamente entre los proveedores de cada equipo por alcalde la rotacion es media Los alcaldes siempre ven las mismas causas

ASPECTO	SECCION I	SECCION II	SECCION III
Como se da seguimiento informatico a la causa	El Escribiente 2 es el encargado de introducir en el Sistema de Informacion los movimientos de cada expediente	El Escribiente 2 es el encargado de introducir en el Sistema de Informacion los movimientos de cada expediente	Cada proveedor introduce la información al sistema de los expedientes bajo su cargo
Distribucion y seguimiento de la notificación	El Secretario de la Seccion entrega los martes a los notificadores contra lista los expedientes Se distribuyen los expedientes por numero Existe un equipo de 4 funcionarios que se turnan por semana para entregar y recibir expedientes y cumplen otras funciones	El Alcalde pone en Casillero de Notificaciones los expedientes Los miercoles los notificadores toman los expedientes y lo ordenan de acuerdo a las tres rutas existentes Existe un Proveedor Encargado (que se turna) de hacer lista de expedientes por notificador (a cada notificador se le asigna un proveedor) y la pasa a E 2 para que incluya en el Sistema de Informacion	El Secretario recibe todos los expedientes para notificación y entrega a un Proveedor Rotativo (se rota la responsabilidad de organizar notificación entre los nueve proveedores), que se encargará de entregar a los notificadores los expedientes e introducir la lista en el Sistema de Informacion
Agregacion y cosido de documentos a los expedientes	El Conserje es el encargado de agregar folios a los expedientes (notificación y otros)	La agregación de documentos la realizan dos manifestadores El proceso de cosido involucra todo el personal (excepto alcaldes y notificadores)	No hay sistema establecido

4.2 Reflexiones con base en la identificación de fortalezas y debilidades de la Alcaldía

En el cuadro #2 Fortalezas, debilidades y limitaciones de las Secciones I, II y III de la Alcaldía Civil de Hacienda se hace un resumen por sección de las fortalezas y debilidades que los Coordinadores de las Secciones señalaron. Se destaca las limitaciones del sistema de información en particular, porque entre los planes futuros del Poder Judicial aparece la informatización de la Alcaldía, por lo tanto es fundamental señalar cuáles son las actuales debilidades con respecto a esta área, con el propósito de que se solviente hacia el futuro.

- ▶ En lo que a las Fortalezas se refiere, es importante destacar que los coordinadores de las tres secciones destacaron la mística de trabajo, este elemento es de fundamental importancia, ya que uno de los aspectos más difíciles de trabajar en la cultura organizacional es precisamente la falta de mística e identificación con la tarea. A pesar del exceso de trabajo que existe en las secciones, los funcionarios se sienten identificados con la tarea y asumen como un reto personal salir adelante con el trabajo.
- ▶ En las distintas visitas que se realizaron a las secciones, un factor que llamó poderosamente la atención es que los funcionarios siempre estaban ocupados en sus tareas, en ningún momento se encontró personal conversando o tomando café, hecho extraordinario en cualquier oficina pública o privada, que nos llevó junto con la recopilación de otros elementos a concluir que el trabajo en la Alcaldía efectivamente absorbe todo el tiempo laboral de los funcionarios y en la mayor parte de los casos tiempo extra.
- ▶ Entre las Debilidades se encontraron como elemento común la ubicación física del expediente y el sistema de archivo. Estos dos elementos están asociados a problemas con la manifestación, ya que en todos los casos se menciona la necesidad de paralizar en determinados momentos la sección para encontrar un expediente solicitado en el mostrador.
- ▶ Entre las Debilidades se destacó las limitaciones del sistema de información, el cual puede convertirse en una fortaleza para la Alcaldía en la medida en que se rediseñe el programa y cuente con un equipo adecuado que le permita operar en red.

CUADRO COMPARATIVO # 2
FORTALEZAS, DEBILIDADES Y LIMITACIONES DE LAS SECCIONES I , II Y III DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA

	SECCION I	SECCION II	SECCION III
FORTALEZAS	1 Mistica de trabajo 2 Funcionarios clave identificados	1 Organizacion y distribucion del trabajo 2 Trabajo en equipo y mística	1 Mistica de personal 2 Sistema de computo
DEBILIDADES	1 Deficiente atencion al publico inexperiencia del manifestador 2 Sistema de archivo y ubicacion fisica del expediente deficiente	1 Atrasos en la agregacion de documentos de tramite 2 Sistema de archivo y ubicacion fisica del expediente deficiente	1 Falta de personal 2 Atrasos en la agregacion de documentos de tramite 3 Sistema de archivo y ubicación física del expediente deficiente
LIMITACIONES DEL SISTEMA DE INFORMACION		El programa para el seguimiento del expediente no refleja la ruta intraseccion	1 El programa para el seguimiento del expediente no refleja la ruta intrasección 2 El equipo es viejo y no permite cambios sustantivos en el Sistema de Informacion

4 3. Reflexiones acerca de la identificación de problemas por área

El proceso de reuniones que se llevo a cabo con los Alcaldes permitio la recopilacion de informacion sumamente valiosa no solo en terminos de la problematica de la Alcaldia, sino que se constato la preocupacion y conciencia que existe por parte de los funcionarios del estado de situacion y las variables que intervienen en el mismo

Como veremos los alcaldes retomaron los problemas identificados por los coordinadores e identificaron otros nuevos En el Cuadro #3 Identificacion de problemas por area, se recoge y sistematizan los aspectos señalados por los alcaldes en las reuniones En algunas areas se retoman aspectos ya mencionados, es el caso de archivo, informática y manifestacion, sin embargo se incluyo porque presenta aristas distintas acerca de un mismo tema En algunos casos aparece en blanco la casilla por seccion acerca de determinada área, esto significa que el tema no fue abordado por los funcionarios y por lo tanto no se incluye

- ▶ El sentimiento que priva entre las secciones es que aunque ha habido preocupacion de las autoridades superiores por atender las necesidades de la Alcaldia, este esfuerzo no ha estado basado en un proceso sistematico de investigacion de la realidad, esto provoca diversos problemas que van desde la modesta/eficacia de las decisiones para resolver problemas, hasta lo contraproducente de las mismas en cuanto a la compensacion al esfuerzo
No obstante esta impresion, los funcionarios perciben con optimismo los esfuerzos que se han dado por parte de magistrados en el sentido de establecer espacios para la conversacion y reflexion conjunta e impulsar una consultoria como la presente que atienda en forma exclusiva la Alcaldia
En conclusion existe un ambiente sumamente positivo para implantar una estrategia de desarrollo, que incorpore funcionarios, magistrados y analistas en un esfuerzo conjunto para la propuesta de soluciones integradoras e integrales que permitan un funcionamiento optimo de la Alcaldia
- ▶ El tema de recursos humanos fue ampliamente abordado por las tres secciones Acerca del mismo, algunos aspectos pueden ser solucionados por las mismas secciones, tales como el establecimiento de estandares de trabajo, pero otros escapan del ambito de decision de los coordinadores importante porcentaje de personal interno, proceso de reclutamiento deficiente, problemas de sustitucion del personal, capacitacion del personal que entra y en funciones Como puede desprenderse del resumen anterior debe hacerse un esfuerzo importante en materia de coordinacion con las instancias responsables de areas tales como capacitacion y personal Adicionalmente es basico presentar un "estado de situacion" del personal al Consejo Superior para que se pronuncie y

- tome las decisiones pertinentes en relacion a los internatos y los problemas de sustitucion
- ▶ El area de ambiente organizacional fue tambien abordado por las tres secciones, cabe destacar que en todos los casos se hizo enfasis en la fuerte presion a que se ven sometidos en forma constante los funcionarios de la Alcaldia, y la indiferencia que ha existido para valorar el problema de exceso de trabajo
 - Comentarios recogidos por distintas vias respaldan los comentarios realizados por los alcaldes Entre otras dos posiciones aparentemente contradictorias son las que destacan con respecto a la Alcaldia Civil de Hacienda
 - Nadie quiere trabajar ahi porque el trabajo es excesivo
 - Es cierto que entran muchas causas pero el tramite es muy sencillo, por lo tanto se exagera la presion
 - Es nuestro criterio, que aun siendo facil el trámite y evolucion de la mayoria de los expedientes en la Alcaldia, los numeros que se manejan indiscutiblemente señalan un muy alto volumen de trabajo Adicionalmente los expedientes que presentan mayores grados de dificultad, pueden ser en terminos porcentuales bajos, pero en términos reales son significativos
 - ▶ En lo referente al area de mformatica las tres secciones coincidieron que el equipo es utilizado en su mayoria solo como procesador de palabras y que no se recibe un soporte tecnico oportuno cuando se presentan problemas
 - ▶ Como puede verificarse en los cuadros se abordaron otros temas tales como archivo, manifestacion y condiciones fisicas, los cuales son expuestos por una o dos de las secciones, lo que no significa que no sean problemas comunes para las tres

CUADRO COMPARATIVO # 3
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS POR AREA

AREA	SECCION I	SECCION II	SECCION III
LINEAMIENTOS QUE AFECTAN LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA	-Las decisiones que atañen a la Alcaldia no responden siempre a criterios tecnicos	- Las decisiones que se hacen a nivel central, no atienden las necesidades de la Alcaldia, existe desconocimiento de las necesidades y condiciones en que se trabaja - Cuando la Seccion II hizo un esfuerzo extraordinario para ponerse al dia, se le nego personal incluso se quito una persona	- Cuando se crea la seccion las expectativas rebasan en mucho la realidad - No se atendieron las señales de alarma de la Seccion sino en cuanto al exceso de trabajo, cuando el problema se salio del control
CAPACITACION E INDUCCION DEL PERSONAL	- No existen programas de induccion para el personal nuevo, lo que se convierte en un problema serio por las características de la Alcaldía - Hace falta cursos de capacitacion que permitan nivelar los conocimientos de proveedores y personal de la Alcaldia		- Es fundamental que se capacite adecuadamente al personal y se haga conciencia sobre las bondades del Sistema de Informacion y la responsabilidad de mantenerlo al dia para facilitar el trabajo

AREA	SECCION I	SECCION II	SECCION III
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - La presion de trabajo constante deshumaniza el ambiente - El tipo de organizacion hace que se pierda el sentido de equipo - La presion de trabajo sumado a la cantidad de personal incrementa los roces entre el mismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Se da por descontado que el personal trabaja tiempo extraordinario - Existe indiferencia por parte de los mandos superiores en cuanto al exceso de trabajo que tiene la Alcaldia 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta presion de trabajo y personal trabajando horas extraordinarias en forma permanente
ARCHIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema deficiente de archivo, no permite la identificacion rapida del expediente 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un sistema de archivo que facilite la ubicación del expediente 	<p style="text-align: center;">-</p>

AREA	SECCION I	SECCION II	SECCION III
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - No hay estabilidad laboral, del 50% al 70 % del personal es intermo - El proceso de reclutamiento de los escribientes es deficiente , lo que trae aparejado diferencias importantes en las características de preparacion y experiencia de este personal - el 50% de las plazas estan prestadas de otras dependencias - Existen problemas para el reclutamiento de personal con experiencia, en razon del esfuerzo extraordinario que se requiere en el cumplimiento de las funciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Se da por descontado que el personal debe trabajar tiempo extraordinario - Existen problemas con la sustitucion del personal que sale de vacaciones o esta incapacitado, con frecuencia no se le sustituye 	<ul style="list-style-type: none"> - El circulante de la alcaldia es de 13 000 expedientes aproximadamente y el personal es significativamente menor que en las otras secciones en proporcion con el circulante - No se cuenta con estandar de trabajo definidos

AREA	SECCION I	SECCION II	SECCION III
INFORMATICA	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte tecnico para el mantenimiento del equipo no es expedito (general mente tardan un dia o mas en llegar, atrasandose todo el trabajo) El volumen de trabajo hace que un problema no resuelto del equipo, se convierta en situacion grave en el transcurso de un dia - El programa informatico que esta instalado no permite el calculo de intereses automatico, esta tarea rutinaria consume horas a los alcaldes 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo de computo es insuficiente, en su mayoría se utiliza como procesador de palabras y no ofrece facilidades para el trabajo de la alcaldia (calculo de intereses por ejemplo) 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con asistencia oportuna para los problemas que se presentan - No hay soporte para problemas electricos que son fiecuentes

AREA	SECCION I	SECCION II	SECCION III
MANIFESTACION	<p>- La manifestacion es atendida por los escribientes mas inexpertos, ya que la gente con mas experiencia esta tramitando los expedientes</p> <p>- El personal que atiende la manifestacion tiene una alta rotacion</p> <p>Existen usuarios que representan un porcentaje importante de causas que entran a la</p> <p>Alcaldia y paralizan la manifestacion cuando traen gran cantidad de causas</p> <p>- Los grandes usuarios (Bancos, CCSS, ICE y otros) utilizan diversos abogados (propios y externos) y la presentacion de las causas adolece de serias deficiencias, que no se pueden subsanar capacitando solo al personal de planta</p>	<p>- Existen problemas para atender al publico, pero no se cuenta con suficiente personal para incrementar el numero de funcionarios encargados de esta labor</p>	-

AREA	SECCION I	SECCION II	SECCION III
CONDICIONES FISICAS	-	<ul style="list-style-type: none"> - Los alcaldes estan separados de la Seccion (pisos diferentes), lo que crea todo tipo de problemas para la firma de documentos, integracion, comunicacion y otros - Las oficinas con que cuentan los alcaldes son cubiculos inadecuados, que no reciben luz natural y son sumamente estrechos - No existe un espacio adecuado para efectuar los remates y recibir la prueba 	-

4.4. Reflexiones acerca de las lecciones que se desprenden de la experiencia

Los instrumentos utilizados para realizar el estudio de la Alcaldía Civil de Hacienda, nos proporciono distintos acercamientos de la realidad en términos de la organización, el proceso, los nudos operacionales, las fortalezas, las debilidades, las áreas problema y fundamentalmente la percepción y perspectivas del elemento humano con respecto al desarrollo futuro de esta instancia. De la combinación de estos elementos se pueden desprender una serie de lecciones que se erigen como el caldo de cultivo para el diseño de la estrategia, producto final del trabajo realizado

- ▶ Las lecciones recogen las fortalezas de las secciones, la reflexión y aporte de sus funcionarios, las apreciaciones del consultor, es decir es la conjugación de los elementos que deben ser necesariamente tomados en cuenta, en la puesta en marcha de cualquier proceso de transformación que involucre a la Alcaldía
- ▶ Un tema central hacia el futuro, es la incorporación de estrategias para disminuir y canalizar el stress, como elemento humanizador del trabajo no solo en la Alcaldía, sino en instancia con alta presión de trabajo
- ▶ El establecimiento de estándares de producción puede ser un arma de doble filo en el sentido de que por un lado individualiza la tarea al punto de que interesa cubrir la cuota personal por sobre otras cosas, pero a la vez, si está bien establecido puede bajar la presión individual de trabajo al definir límites concretos de lo que se espera de un funcionario
- ▶ Las secciones deben ser vistas como equipos de trabajo, donde el secretario se erige como el administrador del proceso y responsable de la distribución y seguimiento de los expedientes
- ▶ La informatización es un herramienta muy útil si se cuenta con un programa que responda a las necesidades del proceso y con el equipo y soporte técnico adecuado. Sin embargo no es una panacea que soluciona en forma automática todos los problemas, una organización adecuada, un diseño de rutas lógico y personal capacitado son elementos igualmente importantes

**CUADRO COMPARATIVO # 4 POR SECCIONES DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA
LAS LECCIONES QUE SE DESPRENDEN DE LA EXPERIENCIA**

Aspecto	SECCION I	SECCION II	SECCION III
<p>LECCIONES QUE SE DESPRENDEN DE CADA SECCION</p>	<p>1 El manifestador y el proveedor deben ser capacitados en los procesos particulares de una Alcaldia Civil de Hacienda</p> <p>2 El recurso humano de la Alcaldia Civil de Hacienda afronta una presion extraordinaria en relacion con los funcionarios de otras dependencias y por lo tanto su nivel de stress es mucho mayor y hay que atenderlo</p> <p>3 Es imprescindible canalizar y atender el stress de los funcionarios, utilizando diversas estrategias (dinamicas de grupo, actividades sociales y otras)</p> <p>4 Es fundamental para el desempeño del trabajo establecer estandar de produccion por proveedor</p>	<p>1 El Secretario de la Seccion es el administrador de los expedientes, distribuye el trabajo entre alcaldes y proveedores y le da seguimiento Existe una delegacion real de parte de los alcaldes al secretario</p> <p>2 La seccion es un equipo de trabajo integrado que interactua y atiende las tareas que sean necesarias en el momento en que sea necesario</p> <p>3 El concepto central del trabajo esta vinculado con el movimiento del expediente y no con la asignacion del mismo</p>	<p>1 La informatizacion no es una panacea que resuelve todos los problemas en la tramitacion y provision de los expedientes</p> <p>2 El programa de seguimiento del expediente debe atender las necesidades particulares de la Alcaldia Civil de Hacienda y no forzar a la dependencia a adaptarse a un programa previamente diseñado para atender otros propósitos</p> <p>3 La apertura de nuevas secciones o su reorganizacion debe estar necesariamente basadas en un estudio tecnico de las necesidades que se pretende atender y de la forma de organizar, tramitar y diseñar los procesos que las</p>

**SEGUNDA PARTE
DE LA ESTRATEGIA DE
DESARROLLO**

**V ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA
ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA
ELEMENTOS INTRODUCTORIOS**

1 De las herramientas de la estrategia

Para llevar a cabo la estrategia de desarrollo de la Alcaldia Civil de Hacienda se propone la organizacion de una serie de grupos que permitan en primer lugar una division del trabajo y las responsabilidades y en segundo lugar amplie el marco de participacion. Estos dos aspectos contribuyen, dentro de un ambito racional, contar con una agenda mas amplia de ideas, propuestas y opiniones acerca de los elementos e instrumentos a tomar en cuenta en la estrategia.

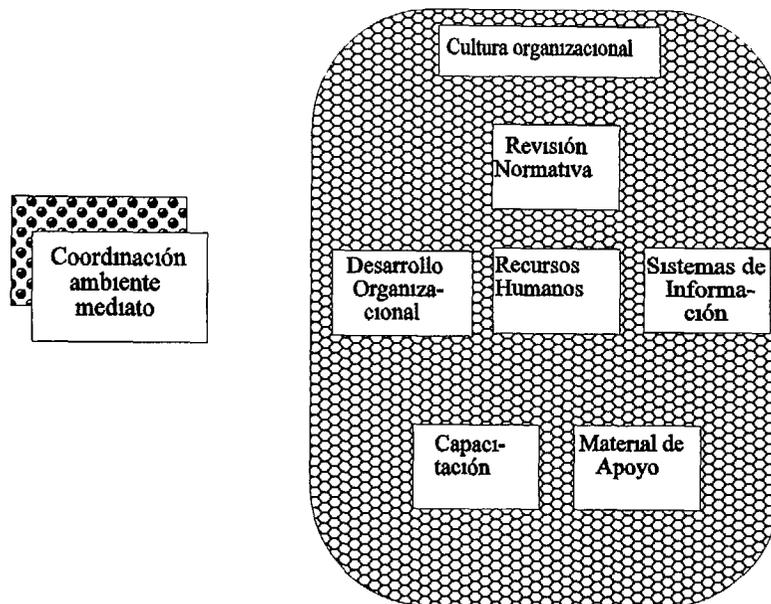
Nombre del grupo	Tipo de integrantes	Nivel de trabajo
Comite de Desarrollo de la Alcaldia	1 Representante de cada una de las secciones 1 Representante de la Comision de Modernizacion	General - Implantacion de la Estrategia de Desarrollo
Comite de Alcaldes	1 Alcalde por Seccion	Especifico/Juridico - Desarrollo o supervision de actividades
Grupo de Trabajo Mejoras	1 Proveedor por Seccion	Especifico/Operativo - Estructuracion y/o participacion en propuestas especificas
Coordinadores de las secciones	Coordinador de las tres secciones	Especifico/Juridico - Estructuracion de propuestas o seguimiento de actividades
Representantes o Delegado de la Alcaldia	1 Persona de la Alcaldia	Especifico/Coordinacion y enlace

ii De las fases previstas

La estrategia se estructuro para llevarse a cabo en un periodo de aproximadamente 24 meses, a titulo orientador se especifico para cada elemento la fase o fases en la cual puede ser ejecutado Las fases responden al orden cronologico de desarrollo sin embargo las mismas pueden ser variadas de acuerdo con las posibilidades y oportunidades

FASE Meses	Cultura organizacional	Revision normativa	Coordnacion	Desarrollo organizacional	Recursos Humanos	Sistemas de informacion	Capacitacion	Material de apoyo
I 0 - 6	x	x	x	x	x	-	x	-
II 7 - 11	x	x	x	x	x	x	x	x
III 12 - 17	x	x	x	x	-	x	x	x
IV 18 - 24	x	x	x	-	-	x	x	-

iii Areas de operación de la Estrategia para el Desarrollo de la Alcaldía Civil de Hacienda



SUBCOMPONENTE DE CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1. SUBCOMPONENTE CULTURA ORGANIZACIONAL

COMPONENTE DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA					
SUBCOMPONENTE CULTURA ORGANIZACIONAL					
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Ejecutar actividades que permitan la transición hacia un ambiente organizacional que propicie el desarrollo integral de los funcionarios y mejore la operación de la Alcaldía	1 Desarrollar un modelo operativo que permita la integración e interacción de equipos de trabajo a nivel de cada sección y de forma integrada de la Alcaldía en su conjunto	Modelo e instrumentos diseñados	Analista con experiencia en psicología organizacional (10 días consultor)	Comite de Alcaldes	II
	2 Realizar 1 foro de discusión y análisis de los funcionarios de la Alcaldía Civil de Hacienda para identificar y establecer estrategias de trabajo grupal que mejoren el rendimiento general de toda la Alcaldía	Foro Realizado	Insumos para realización de foro (espacio físico, materiales y alimentación)	Comite de Alcaldes/Dirección Ejecutiva	I

COMPONENTE DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA SUBCOMPONENTE CULTURA ORGANIZACIONAL					
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
	3 Diseñar y ejecutar a nivel de cada seccion Talleres de Stress y Revaloracion del Funcionario	Talleres de Stres	Psicologo Organizacional 4 dias	Grupo de trabajo Mejoras	I y III
	4 Desarrollar actividades de acercamiento a los decisores estrategicos, para exponer propuesta y avances de la Alcaldia Civil de Hacienda	Reunion trimestral con autoridades para exponer avances y propuestas de la Alcaldia Presentar documento de analisis y respaldo	Trabajo en equipo de coordinadores y funcionarios	Coordnadores de las Secciones de la Alcaldia	I, II, III y IV

SUBCOMPONENTE REVISION NORMATIVA

5.2. SUBCOMPONENTE REVISION NORMATIVA

COMPONENTE		DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA			
SUBCOMPONENTE		REVISION NORMATIVA			
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Efectuar una revision normativa que permita establecer recomendaciones en esta materia que agilicen y actualicen el proceso	1 Identificar los obstaculos normativos para establecer un periodo perentorio para cerrar aquellas causas que no tienen movimiento	Obstaculos normativos identificados	Trabajo en equipo de coordinadores	Coordinadores de ACH	I y II
	2 Realizar las recomendaciones pertinentes para establecer dicho periodo	Informe con recomendaciones para establecer periodo perentorio	Consultor Juridico 7 dias para metas 1 y 2	Coordinadores de ACH	II
	3 Valorar alternativas y factibilidad normativa para establecer regulaciones en la presentacion de causas a la Alcaldia (requisitos minimos de presentacion)	Informe sobre factibilidad y propuesta de requisitos	Consultor Juridico 7 dias	Coordinadores de ACH	I
	4 Realizar una jornada de reflexion y recomendaciones sobre la normativa atinente a la Alcaldia Civil de Hacienda actualidad y pertinencia	Jornada de reflexion de los Alcaldes	Espacio fisico y alimentacion para jornada de dos dias	Coordinadores de ACH	III y IV

SUBCOMPONENTE COORDINACION

5.3. SUBCOMPONENTE COORDINACION

COMPONENTE DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA SUBCOMPONENTE COORDINACION AMBIENTE MEDIATO					
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Establecer políticas de coordinación con las instituciones públicas claves para el desarrollo de propuestas y acuerdos que viabilicen el proceso de modernización de la Alcaldía	1 Identificar las instituciones públicas que se erigen como los clientes más grandes de la Alcaldía	Listado de instituciones públicas	Trabajo de equipo	Manifestadores y Proveedores encargados por sección	I
	2 Definir una agenda de puntos mínimos a tratar con las instituciones claves sobre la presentación de las causas, mecanismos de control de calidad, información cruzada	Agenda de discusión, cronograma de reuniones	Trabajo de equipo	Idem.	I
	3 Iniciar un proceso sistemático de Revisión y Coordinación Instituciones Claves vs Alcaldía Civil de Hacienda, a través de la realización de reuniones y jornadas de trabajo	Reuniones realizadas, propuestas de acuerdo	Trabajo de equipo	Representante(s) de la Alcaldía nombrado para este propósito	II - III - IV

SUBCOMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

31

5.4. SUBCOMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

COMPONENTE DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA SUBCOMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Reestructurar la Alcaldía Civil de Hacienda	1 Diseñar y analizar nuevas alternativas organizacionales para la operación de la Alcaldía Civil de Hacienda	Propuesta de nuevas formas de organización	Analista Organizacional 20 días	Comite de Desarrollo Alcaldía	I - II
	2 Diseñar rutas de operación y trámite del expediente más eficientes con base en los flujogramas de proceso	Propuesta de nuevas rutas de operación	Analista Organizacional 10 días	Coordmadores de las Secciones de la Alcaldía	I
	3 Identificar alternativas e implantar nuevos procedimientos que permitan agilizar y mejorar el proceso de agregación de folios	Propuesta para la agregación	Analista organizacional 2 días	Grupo de trabajo Mejoras con apoyo de analista organizacional	II

COMPONENTE PROYECTO DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA SUBCOMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
	4 Revisión de limitantes del proceso de notificación en la Alcaldía	Propuestas para la solución de limitantes del proceso de notificación	Analista organizacional 2 días	Grupo de trabajo Mejoras con apoyo de analista organizacional	II
	5 Identificar y definir las necesidades en materia de manifestación Realizar una propuesta para mejorar el proceso de manifestación e identificar el perfil y funciones de los responsables de llevarla a cabo	Propuesta de perfil y funciones del manifestador Definición de medidas	Analista organizacional 2 días	Grupo de trabajo Mejoras con apoyo de analista organizacional	I
	6 Validar y analizar la propuesta de reestructuración organizacional de la Alcaldía con el personal de las Secciones, previa presentación a las autoridades	Taller de validación y análisis organizacional	Insumos para realización de Taller (espacio físico, material y alimentación)	Comite de Desarrollo Alcaldía/Dirección Ejecutiva	II - III

COMPONENTE DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA SUBCOMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Dotar a la Alcaldía Civil de Hacienda del mobiliario y equipo adecuado de acuerdo con los requerimientos de la reestructuración y operación	Identificar, de acuerdo con la nueva estructura definida para la Alcaldía, las necesidades de mobiliario y especificaciones, tanto para el funcionamiento interno como para la atención al público	Estudio de necesidades de mobiliario realizado, con especificaciones en cuanto a características y presupuesto	Ingeniero industrial 5 días	Grupo de trabajo Mejoras	I
Evaluar las necesidades de equipo informático	Definir necesidades informáticas basado en nuevo diseño de sistema informático, equipo existente, necesidades para operación de cinco años	Estudio de necesidades informáticas, que identifique equipo, características y presupuesto	Ingeniero en sistemas 7 días	Comite Desarrollo Alcaldía	II

COMPONENTE DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA SUBCOMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Establecer un sistema de archivo de expedientes eficiente	1 Diseñar un sistema y estructura de archivo que permita la ubicacion expedita de los expedientes	Sistema y estructura diseñada e implantada	Consultor con experiencia en la materia 10 dias	Grupo de Trabajo Mejoras	I y II
	2 Elaborar propuesta que determine necesidades de espacio fisico y mobiliario para un manejo adecuado y eficiente de los expedientes	Propuesta de espacio fisico y mobiliario	idem	Grupo de Trabajo Mejoras	II
	3 Diseño e incorporacion en el Programa Informatico de campos que permitan la identificacion de expedientes segun estructura de archivo, sin movimiento y otros	Necesidades definidas e incorporadas en programas informatico	Ingeniero de sistemas y programador de Sistema Informatico General (ver subcomponente)	Grupo de Trabajo Mejoras	II y III
	4 Propuesta y definicion de procedimientos para el traslado de expedientes para el traslado sistematico de expedientes al archivo central	Procedimientos definidos	-	Delegado de Alcaldia y Jefe de Archivo Central	III

SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS

5.5 SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS

COMPONENTE DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS					
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Establecer estándares de trabajo y en relación con ellos definir las necesidades en materia de recursos humanos de acuerdo con el volumen de trabajo de cada una de las secciones de la Alcaldía Civil de Hacienda	1 Definir estándares de producción para los distintos procesos que tramita la Alcaldía Civil de Hacienda y establecer promedios de producción para los funcionarios	Estándares establecidos	Calendario de sesiones de trabajo y trabajo de equipo	Coordinadores y proveedores	I
	2 Realizar estudio de necesidades de recursos humanos en cada una de las secciones de la Alcaldía	Estudio realizado	Consultor 8 días	Comite Desarrollo Alcaldía	II

COMPONENTE DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS					
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Incrementar el número de funcionarios nombrados en propiedad como elemento estabilizador y de desarrollo de la Alcaldía	1 Realizar una propuesta para incrementar el número de funcionarios nombrados en propiedad	Propuesta realizada y negociada	Trabajo en equipo	Coordnadores de Alcaldía	I
	2 Identificar y presentar al Departamento de Personal mecanismos alternativos para contar con sustitutos de los funcionarios que entran en periodo de vacaciones, licencias, incapacidades y otros	Propuesta para Departamento de Personal	Trabajo en equipo	Coordnadores de Alcaldía	I

SUBCOMPONENTE SISTEMAS DE INFORMACION

5.6. SUBCOMPONENTE SISTEMAS DE INFORMACION

COMPONENTE		PROYECTO DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA			
SUBCOMPONENTE		SISTEMAS DE INFORMACION			
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Establecer un sistema de seguimiento de causas (a nivel juridico y fisico)	1 Identificar de acuerdo con la nueva ruta de operacion los aspectos que a nivel juridico, fisico, de control y estadistico deben ser incorporados en el sistema informatico para hacer un seguimiento de expedientes integral	Mapa y estructura de seguimiento de causas	Analista organizacional 15 dias Consultor estadistica 20 dias	Comite Desarrollo ACH	II
	2 Diseñar, implantar y ajustar un Programa de Seguimiento de Causas (juridico y fisico)	Programa informatico desarrollado	Consultor ingeniero en sistemas 20 dias Consultor en estadistica 10 dias Programador 3 meses	Comite Desarrollo ACH	II
Capacitar a los funcionarios de la Alcaldia en el uso del programa y equipo informatico	3 Diseñar y ejecutar los ciclos necesarios de capacitacion de los funcionarios para el manejo del Sistema de Seguimiento de Causas y el Equipo	Personal capacitado	Programador y Consultor en Estadistica (a definirse tiempo)	Comite Desarrollo ACH	III - IV

SUBCOMPONENTE CAPACITACION DE PERSONAL

8

5 7. SUBCOMPONENTE CAPACITACION DEL PERSONAL

COMPONENTE		DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA			
SUBCOMPONENTE		CAPACITACION DEL PERSONAL			
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Capacitar al nuevo personal a través de el diseño y ejecución de un programa de induccion	1 Identificar los contenidos, modalidad y diseñar el o los cursos de un Programa de Capacitacion para Induccion del Personal de la Alcaldia Civil de Hacienda, particularmente atendiendo las necesidades de Proveedores y Manifestadores	Programa y cursos diseñados	Consultor juridico con experiencia en capacitacion	Coordinadores de ACH en coordinacion con la Escuela de Capacitacion Judicial	I - II
Capacitar al personal en servicio sobre los temas y materias atinentes al desempeño de sus funciones	1 Identificar los contenidos, modalidad y diseñar el o los cursos de un Programa de Capacitacion Servicio para personal de apoyo y alcaldes de la Alcaldia Civil de Hacienda	Programa y cursos diseñados	Consultor juridico con experiencia en capacitacion	Coordinadores de ACH / Escuela de Capacitacion Judicial	II - III

SUBCOMPONENTE MATERIAL DE APOYO

5.8. SUBCOMPONENTE MATERIAL DE APOYO

COMPONENTE DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA					
SUBCOMPONENTE MATERIAL DE APOYO					
OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO	UNIDAD DE MEDIDA	INSUMO REQUERIDO	RESPONSABLE DE EJECUCION	FASE
Poner al servicio de los usuarios de la Alcaldía materiales que le orienten y faciliten en la realización de sus tramites y presentación de las causas	1 Diseñar , publicar, distribuir y poner a la disposición del público folletos general y específicos por institución sobre los requisitos mínimos para la presentación de las distintas modalidades de causa en la Alcaldía Civil de Hacienda	Folletos publicados	Consultor Jurídico y diseñador grafico	Comision de alcaldes	II - III
	2 Diseñar, publicar y distribuir entre los funcionarios un Manual Básico para la Tramitación de las distintas modalidades de causas, conteniendo trámite interno, la legislación al día mas relevante y referencias a otras legislaciones pertinentes	Manual publicado	Consultor Jurídico y diseñador grafico	Comision de alcaldes	II y IV

ANEXO # 1
FLUJOGRAMAS ANALITICOS

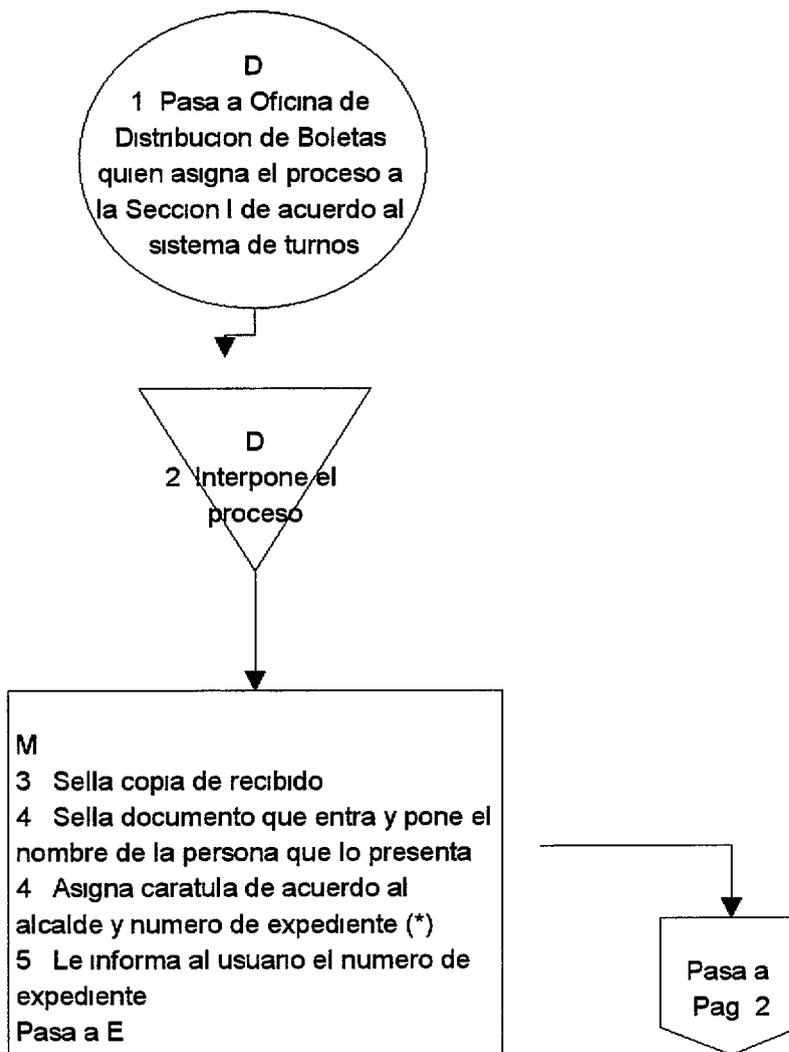
**ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA
SECCION I**

FLUJOGRAMA

PROCESO EJECUTIVO SIMPLE

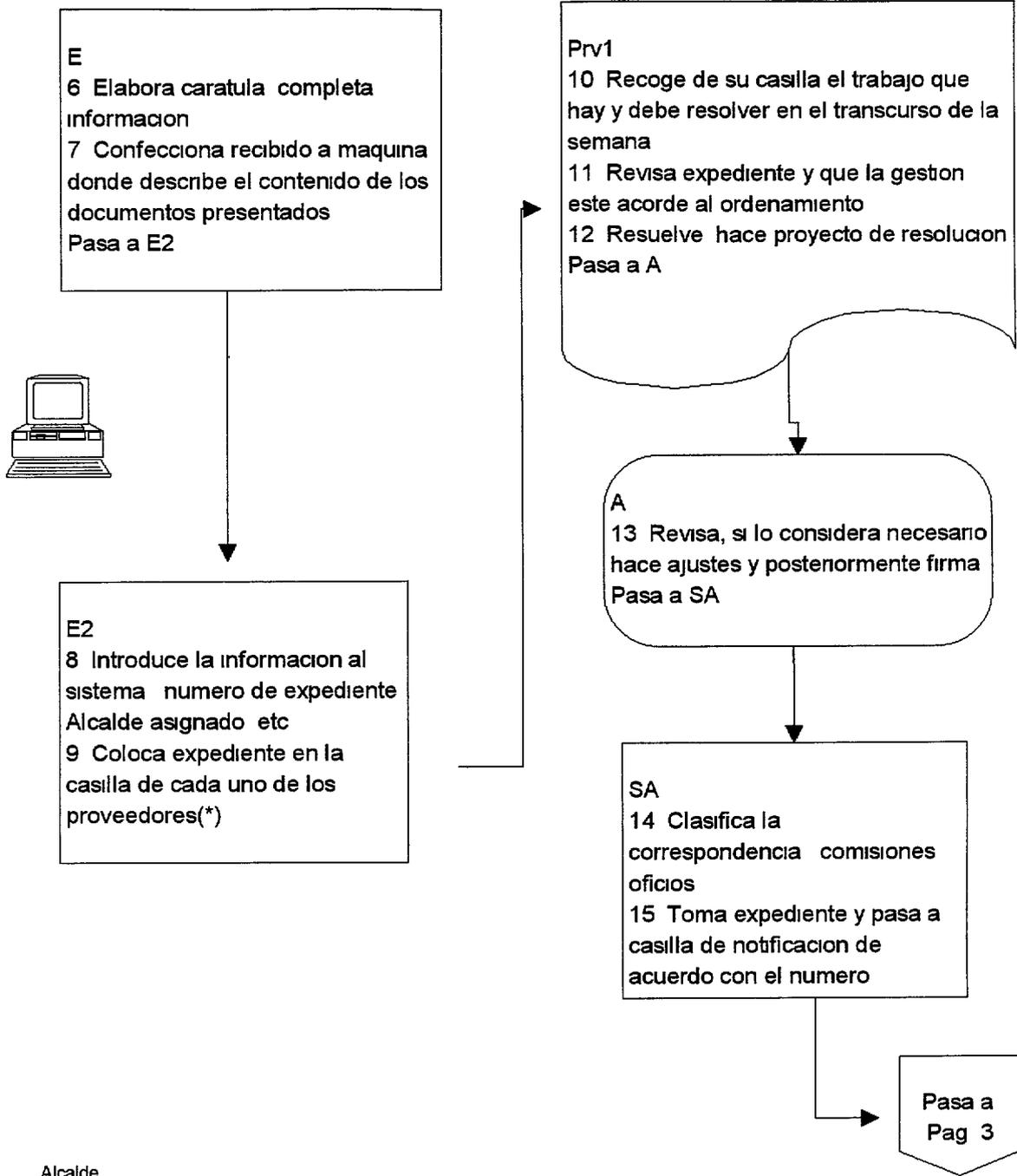
PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
AUSPICIADO POR LA AGENCIA INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (USAID)
DPK CONSULTORES - CONTRATISTAS

SECCION I
ALCALDIAS CIVIL DE HACIENDA
PROCESO EJECUTIVO SIMPLE



- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes
a los notificadores Son cuatro personas que realizan
diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

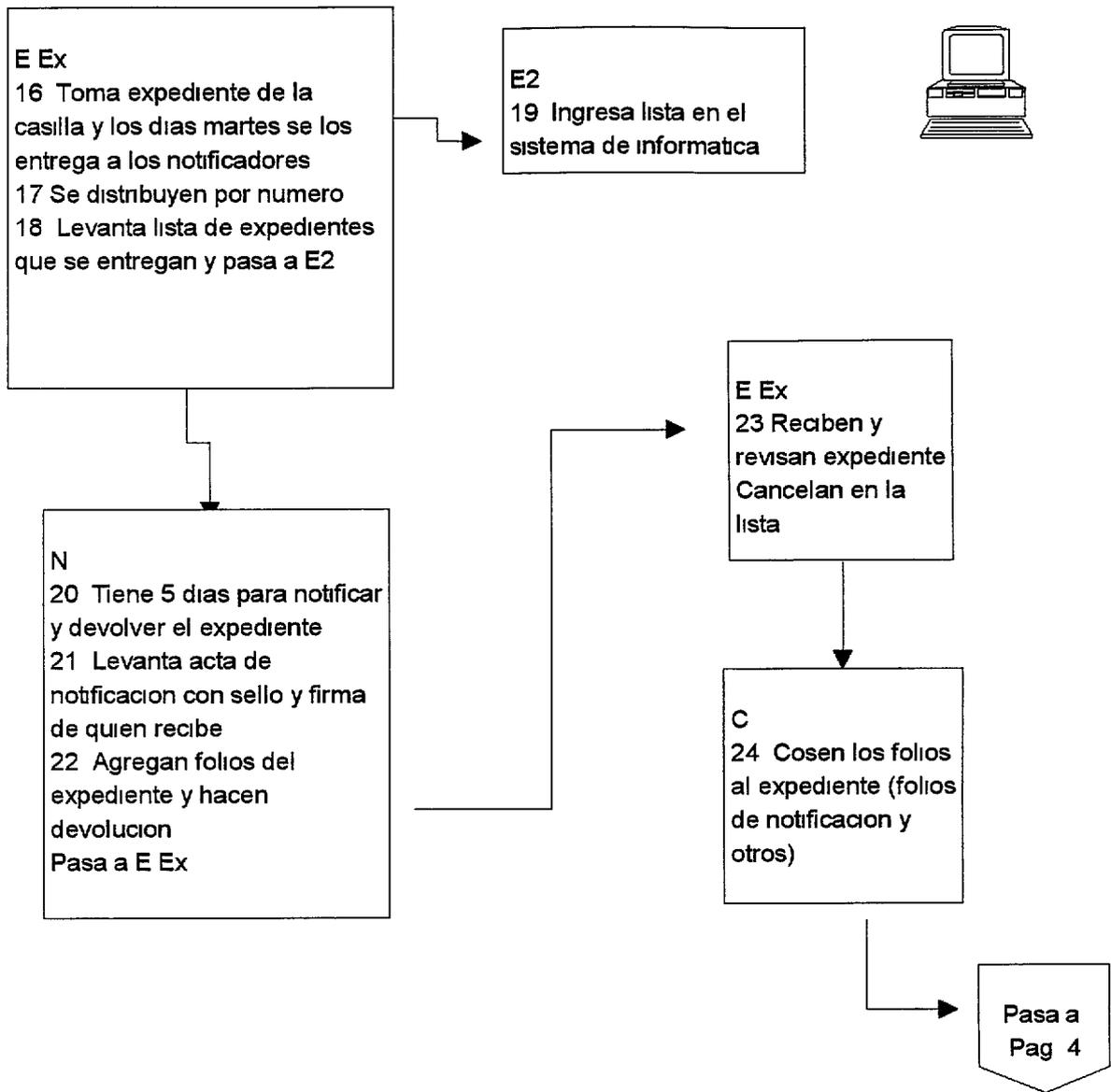
(*) Los diferentes colores de
las caratulas corresponden a
cada Alcalde



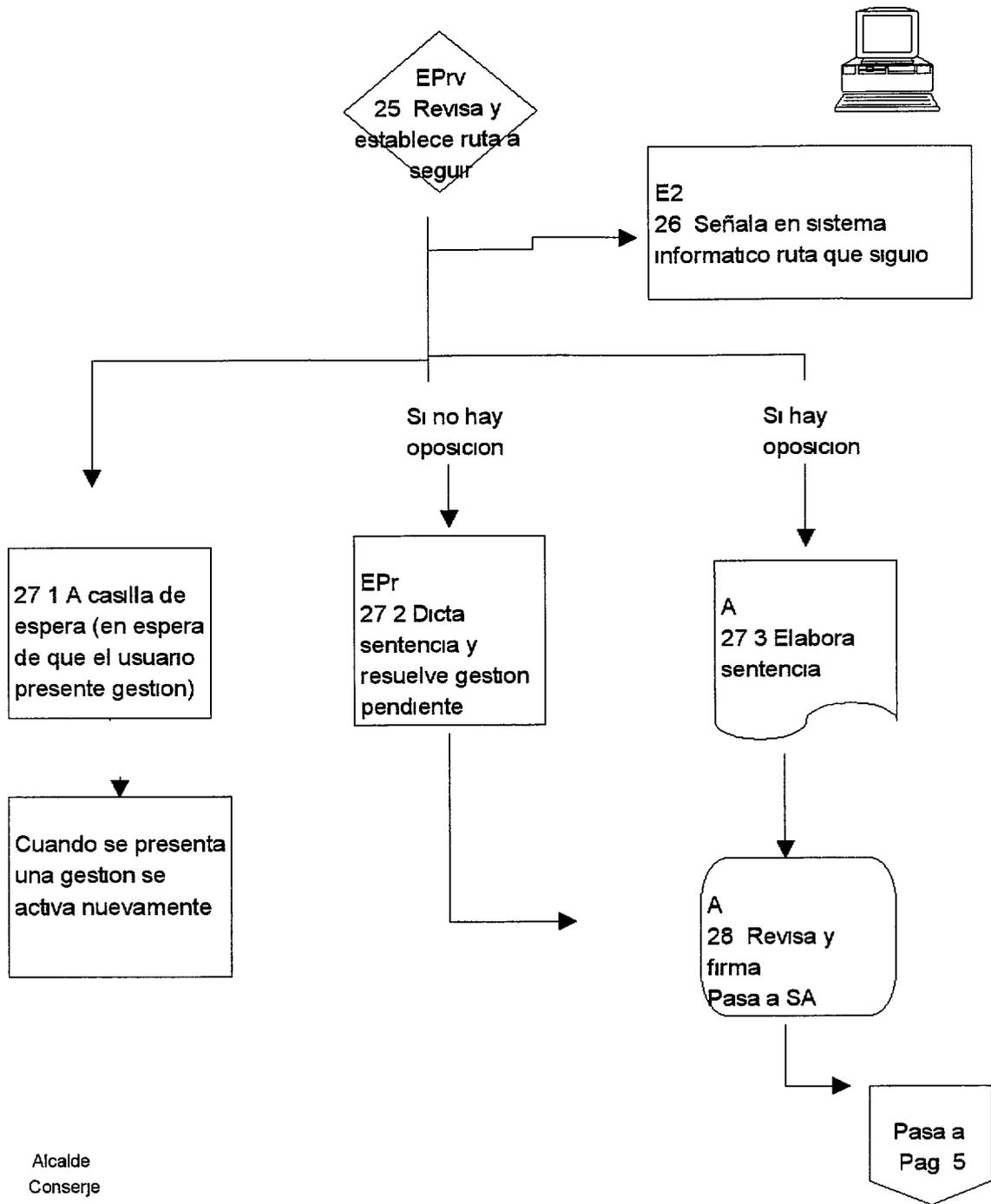
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2. Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realizan diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

(*) Los Escribientes Proveedores son 10 y tienen asignado un numero del 0 al 9 de acuerdo con el ultimo digito del numero del expediente se pone en la casilla correspondiente Los expedientes son recogidos los dias lunes por los Proveedores

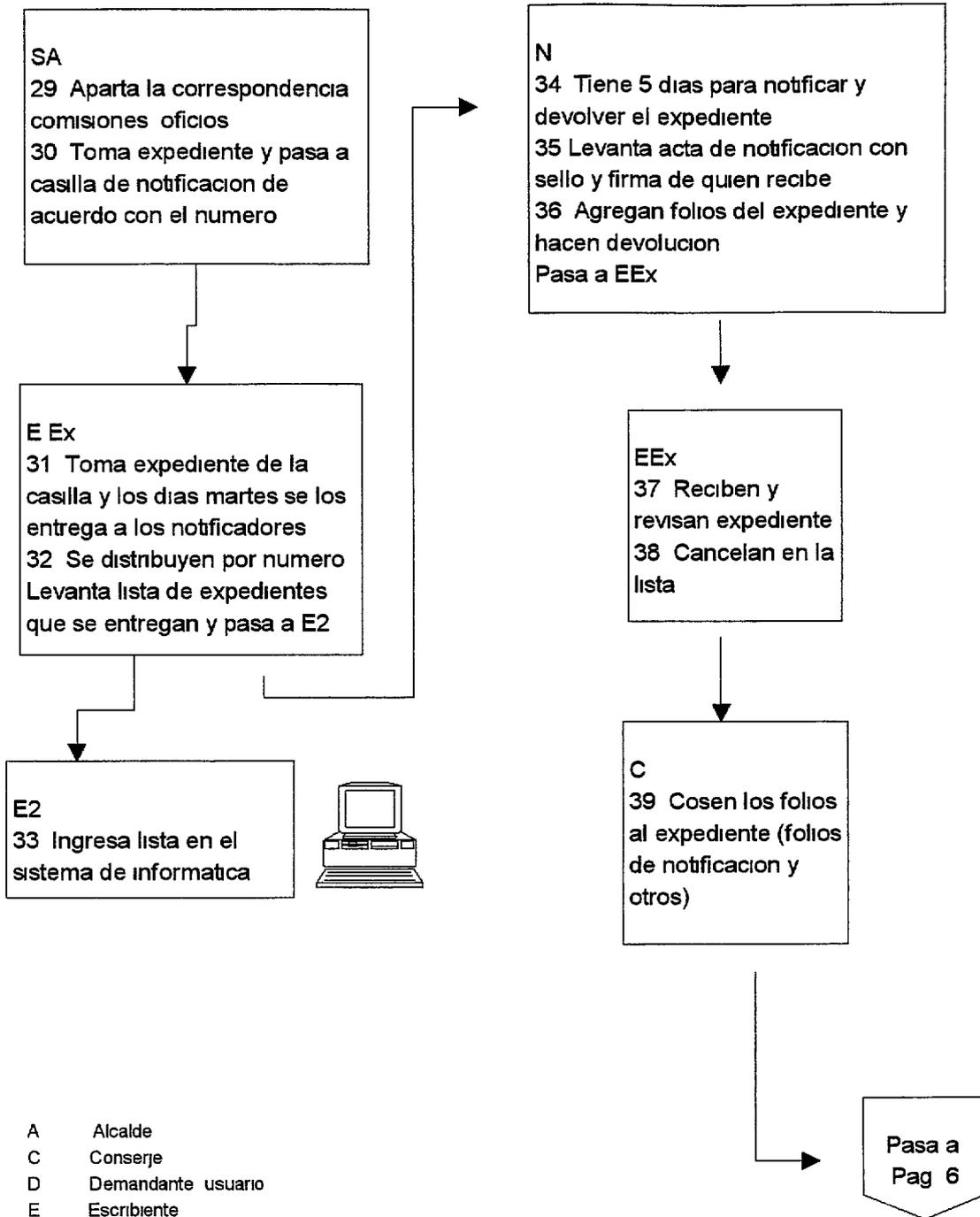
52



- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realizan diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

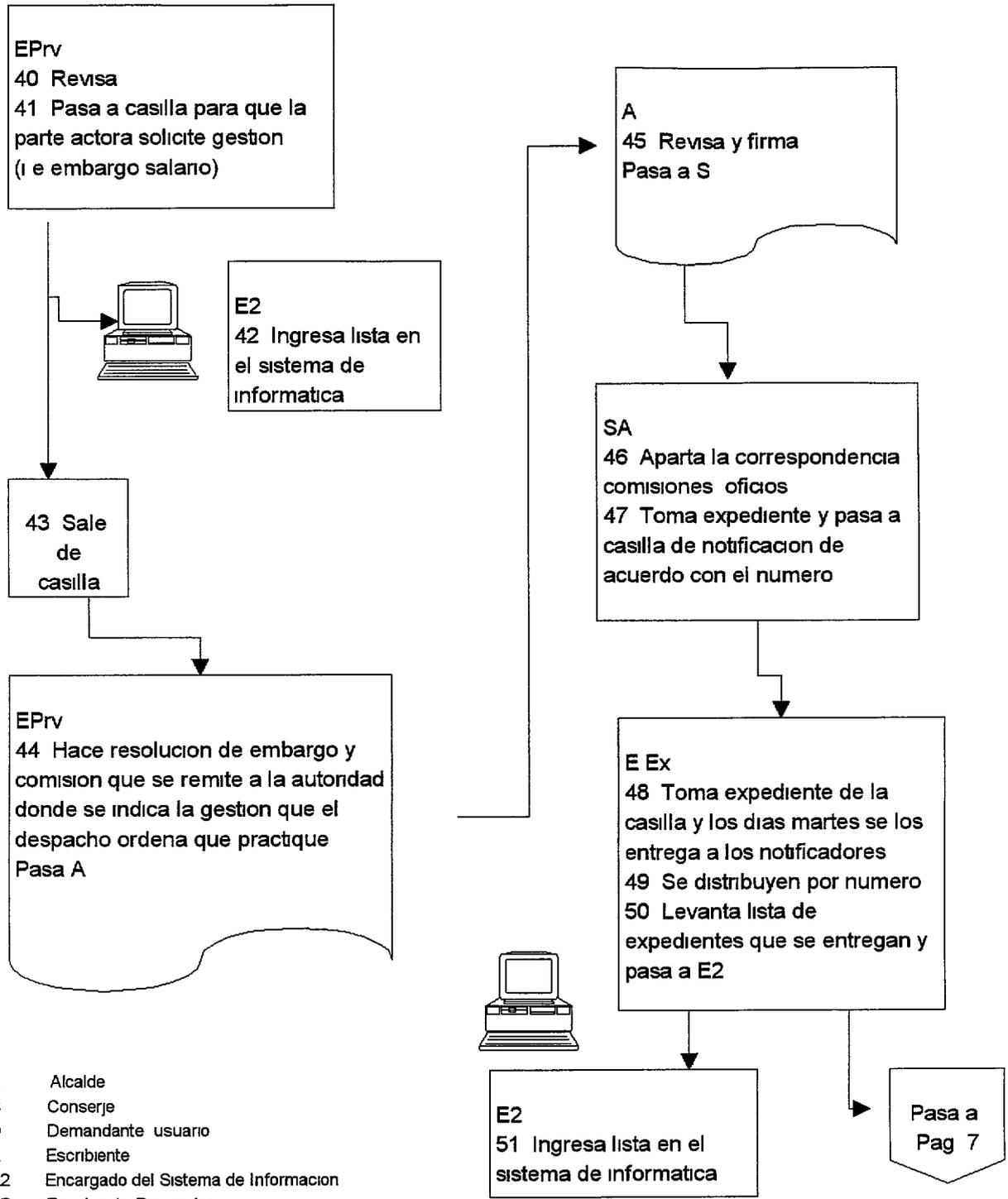


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realiza diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

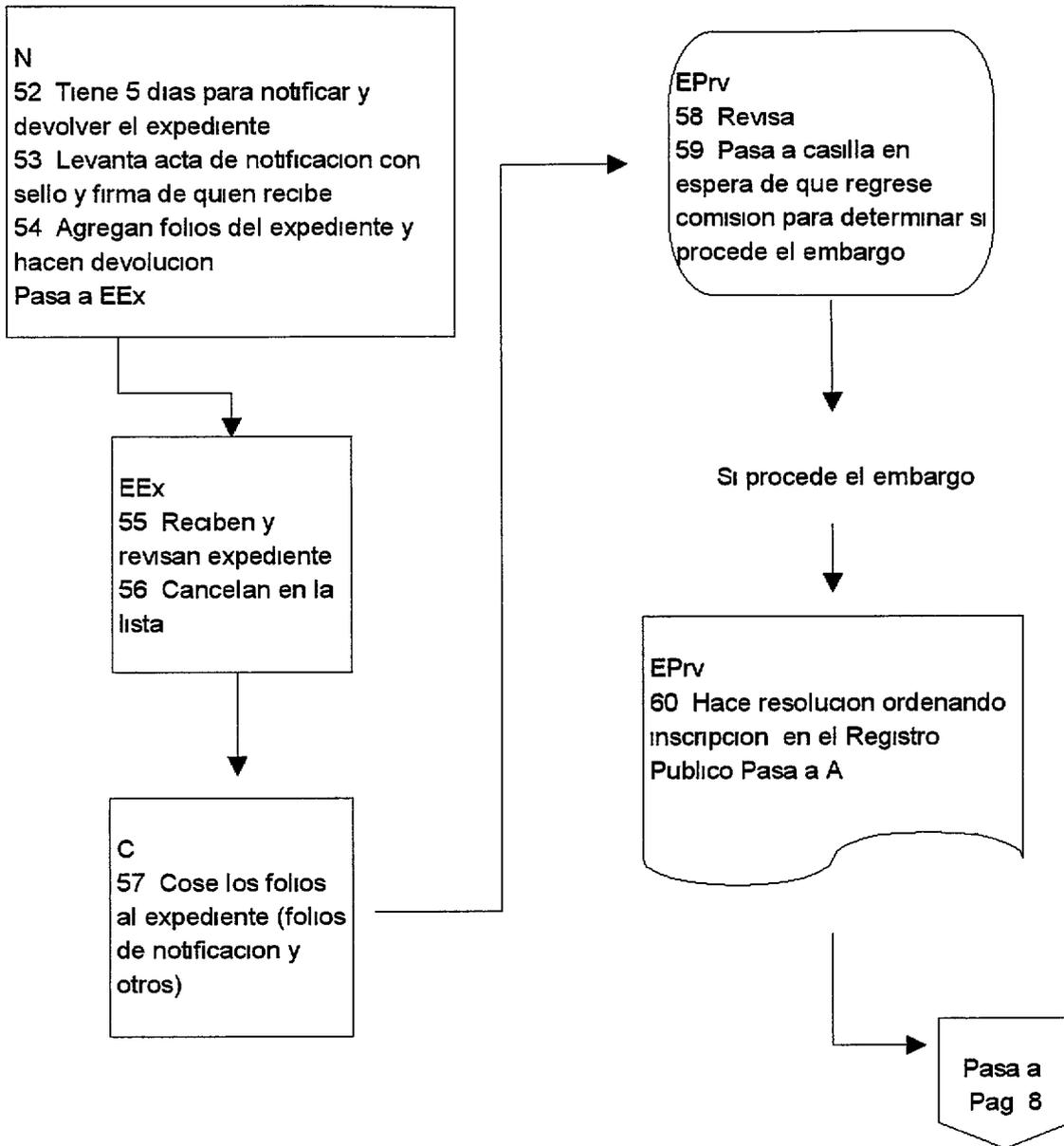


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Información
- EP_r Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realizan diversas funciones en la Sección I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldía Civil de Hacienda

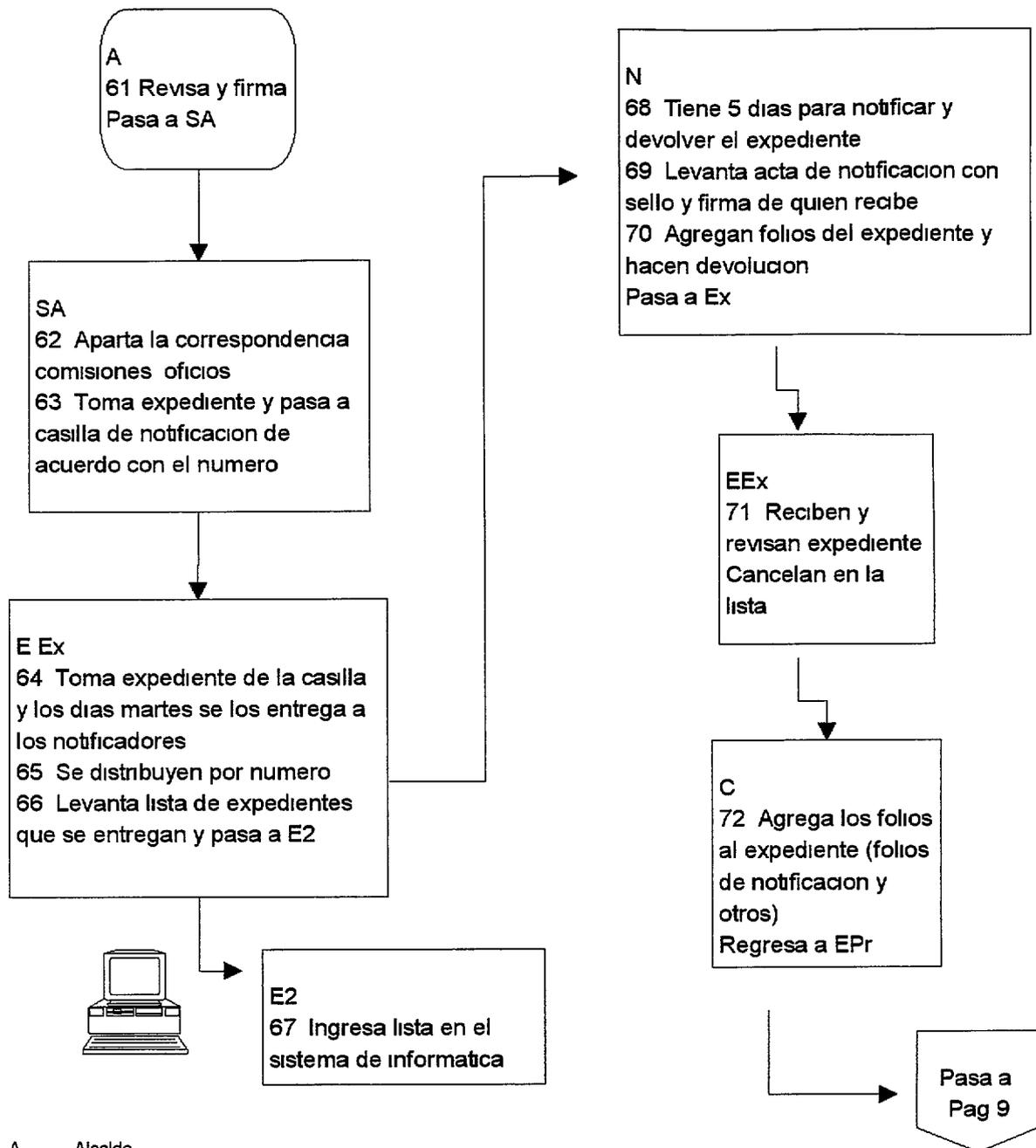
55



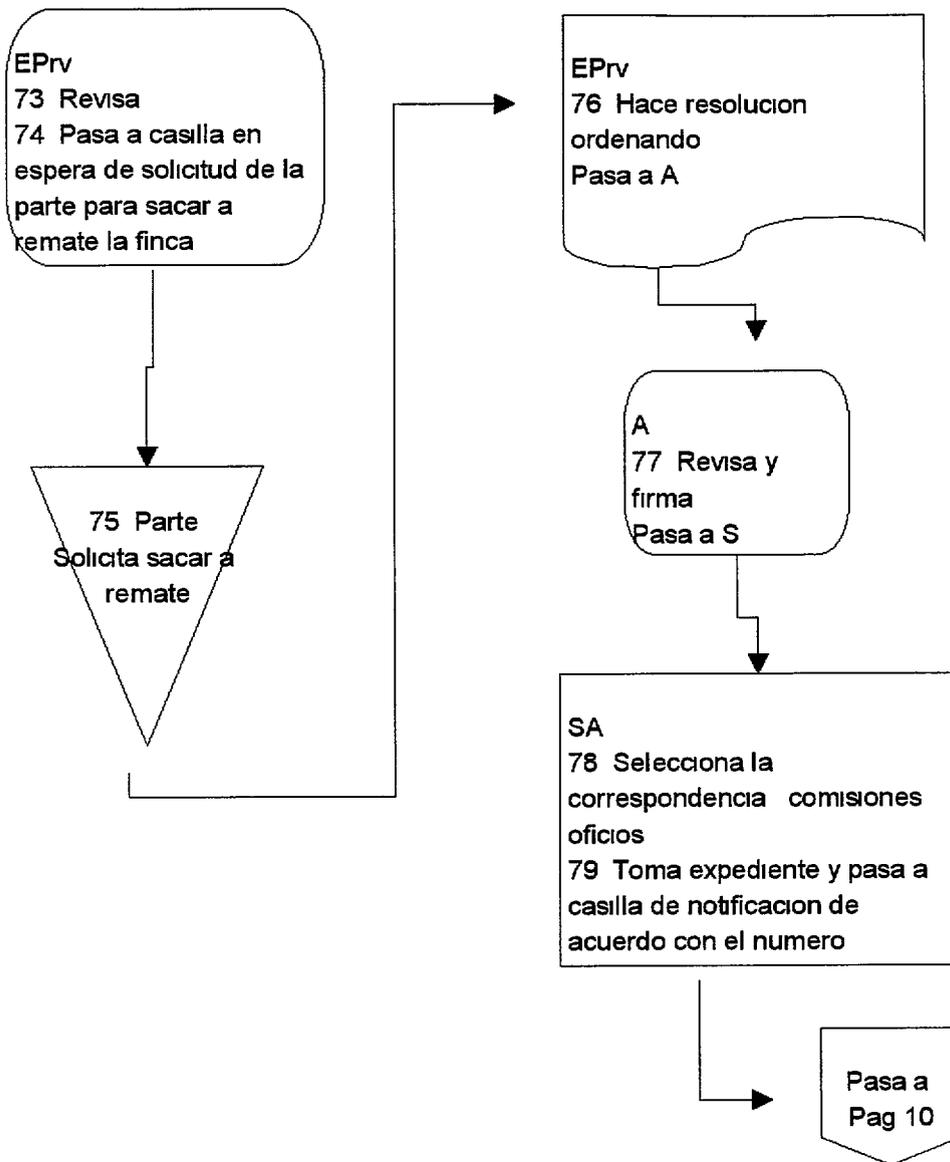
56



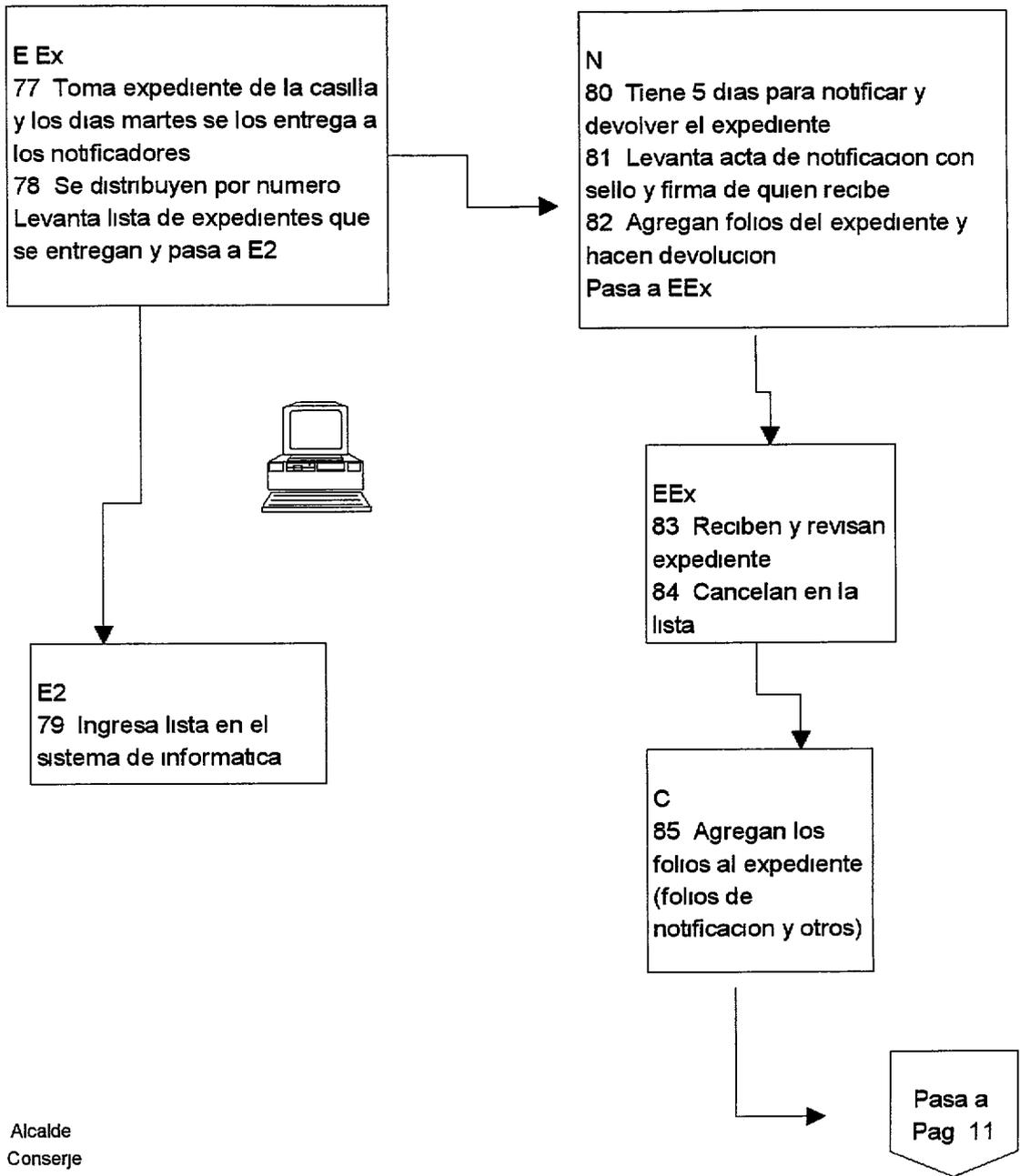
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realiza diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda



- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes
a los notficadores Son cuatro personas que realizan
diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civi de Hacienda

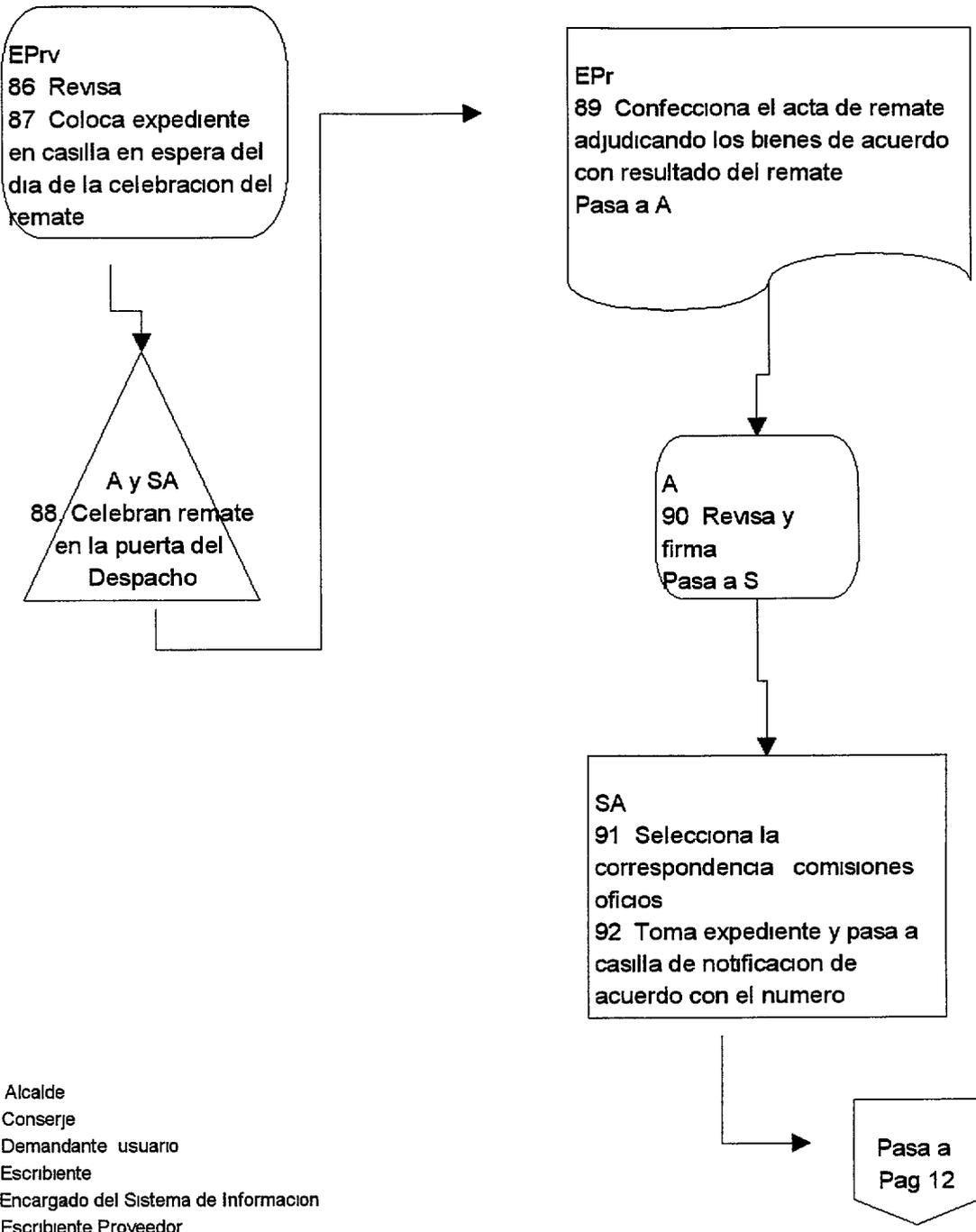


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes
a los notficadores Son cuatro personas que realiza
diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Cml de Hacienda

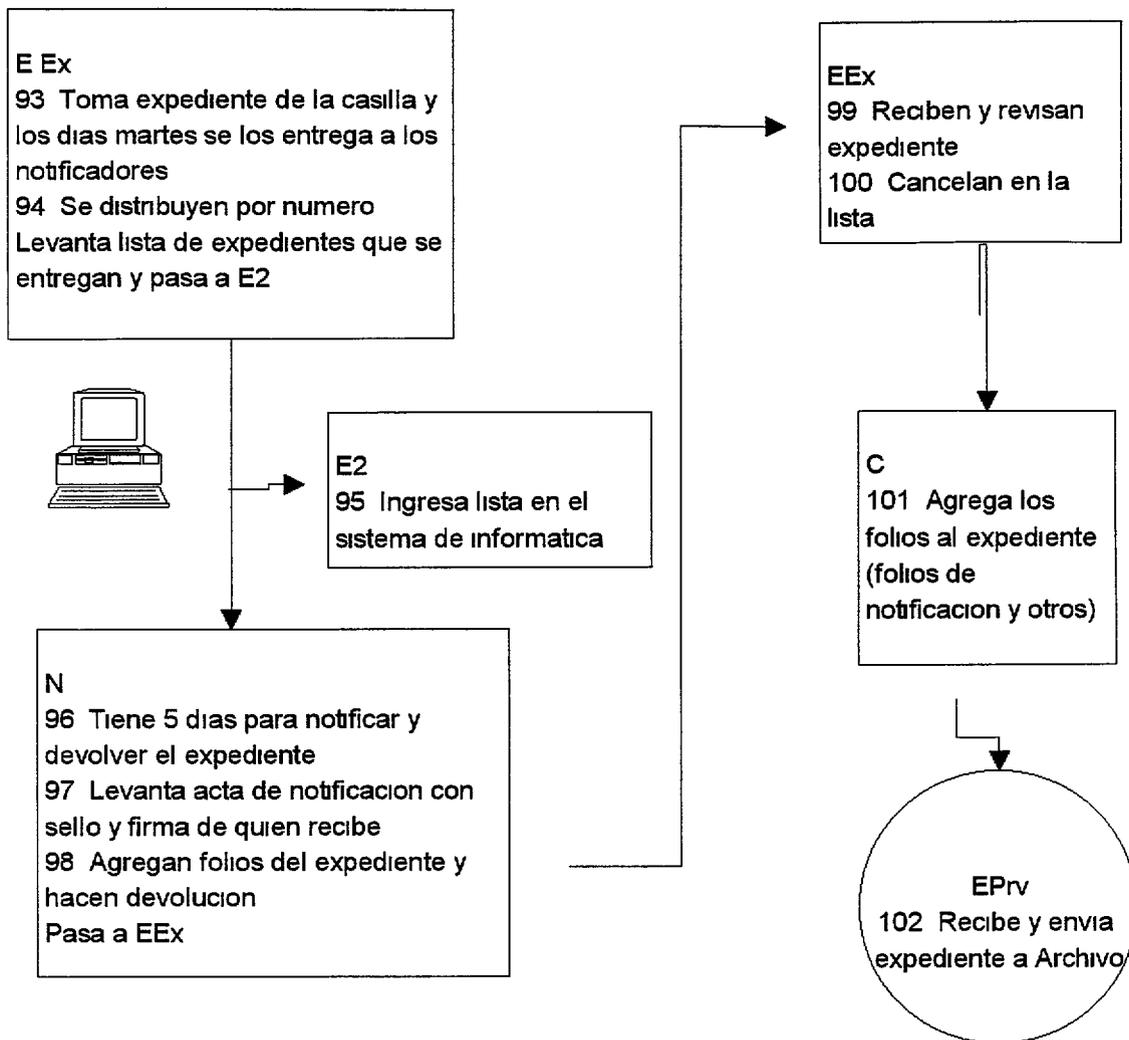


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EP_{rv} Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes
a los notificadores Son cuatro personas que realizan
diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

Handwritten mark



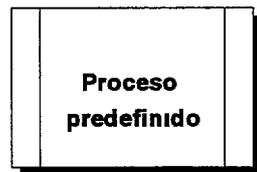
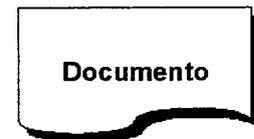
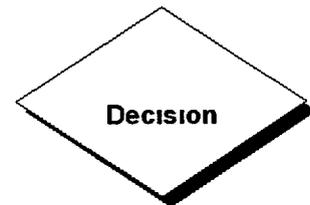
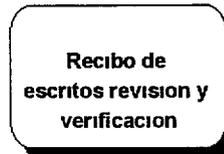
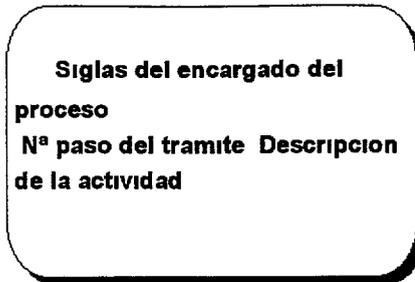
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realizan diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda



- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realizan diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

67

Organización de los cuadros



Los pasos que estan subrayados aparecen en el programa informatico para el seguimiento de la causa

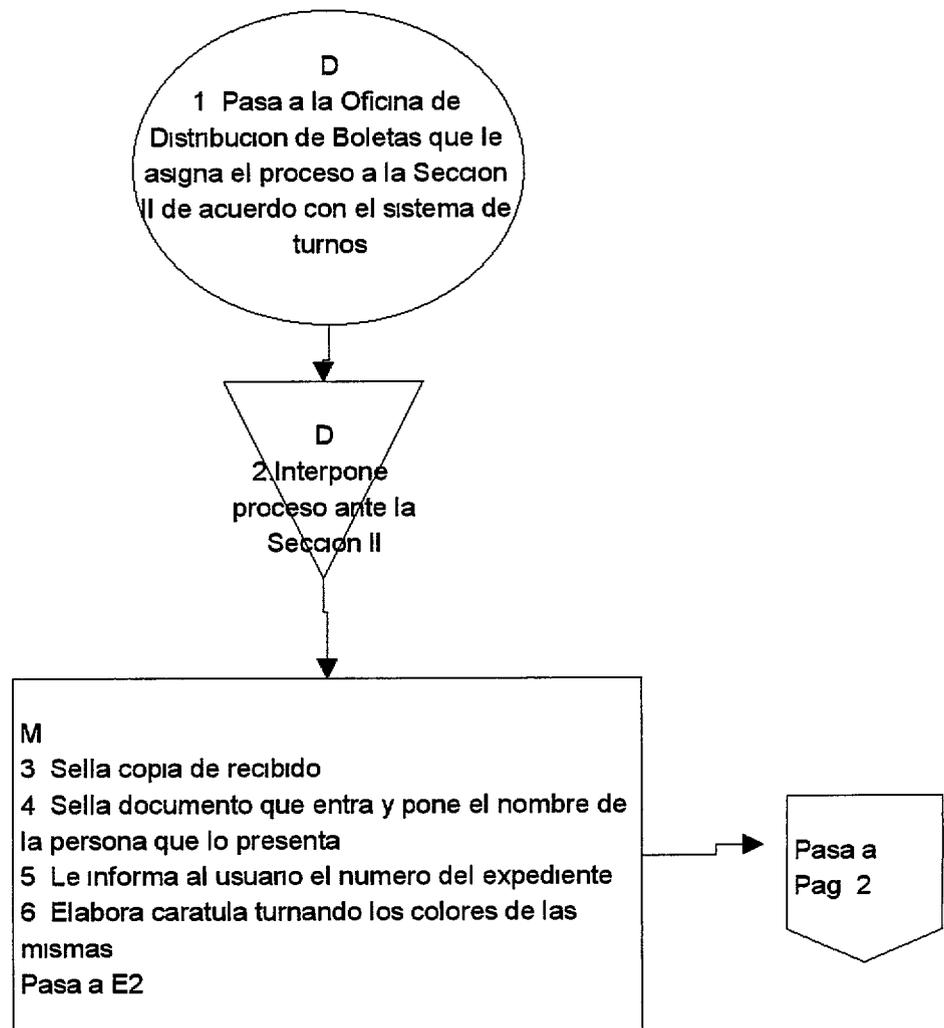
**ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA
SECCION II**

FLUJOGRAMA

PROCESO EJECUTIVO SIMPLE

PROYECTO MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
AUSPICIADO POR LA AGENCIA INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (USAID)
DPK CONSULTORES - CONTRATISTA

SECCION II
ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA
PROCESO EJECUTIVO SIMPLE



(*) Los diferentes colores de las caratulas corresponden a cada Alcalde
M En la manifestacion puede participar practicamente cualquier funcionario cuando la demanda lo requiere En esta labor de forma exclusiva estan dos personas que ademas participan en otras labores
E3 E4 De esta tarea dos de los escribientes tienen la responsabilidad principal sin embargo cuando existen muchos expedientes se involucran todos los funcionarios

E2
7 Abre expediente en pantalla
Incluye informacion
de numero, ubicacion, tipo
ingreso cuantia, partes y fecha
de pasado a casilla



E3 E4(3)
8 Acomodan en casillas
los expedientes que salen
de E2 de acuerdo con los
dos ultimos digitos

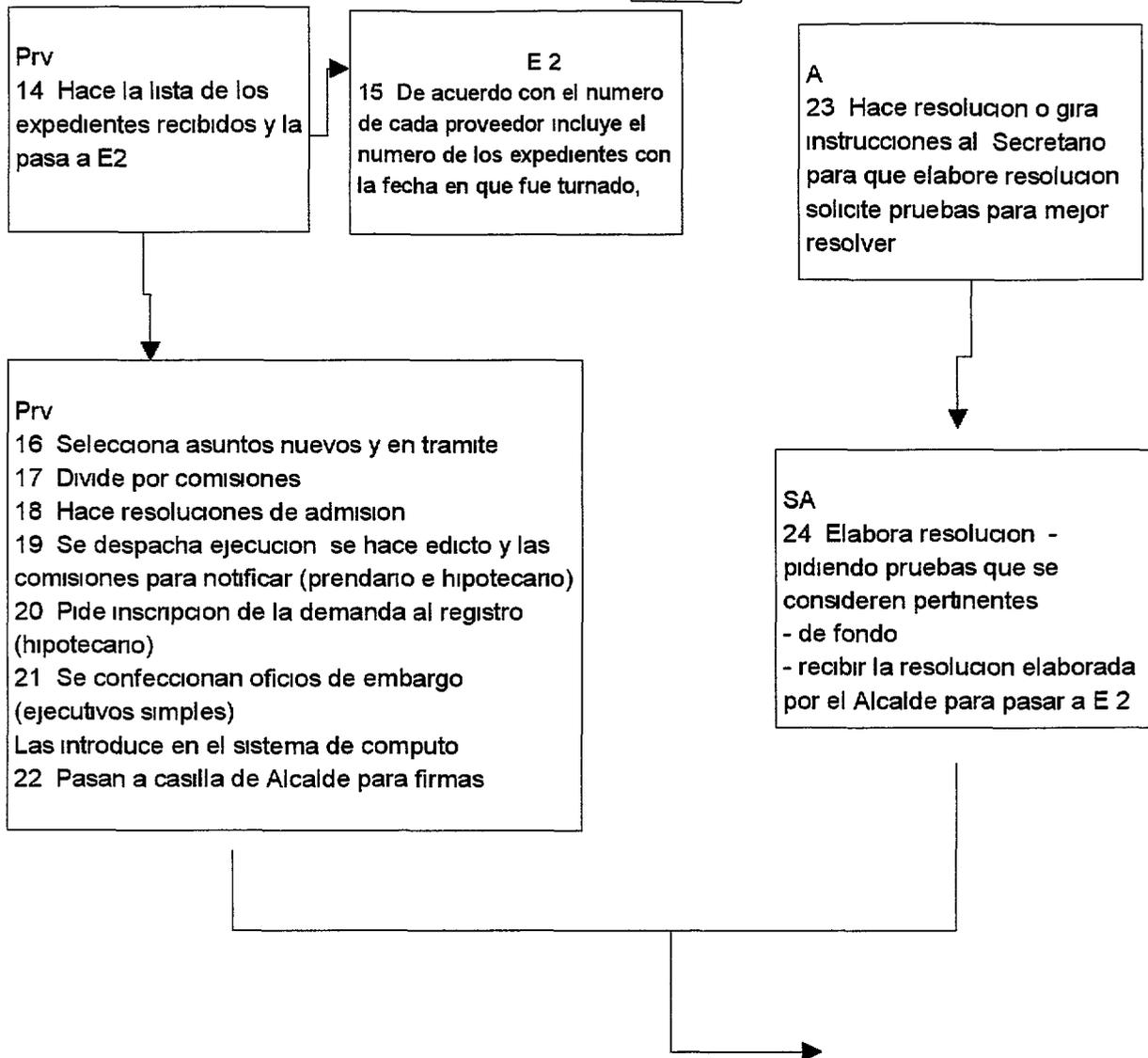
SA
9 Lunes revisa expedientes
10 Valora grado de dificultad
para proveedores
11 Asigna a proveedores y Alcaldes de acuerdo
con carga de trabajo pendiente experiencia y
calidades profesionales
12 Hace lista de expedientes entregados a
cada Alcalde y la pasa a E2
13 Se anota en el Libro de Control de
Expedientes Turnados a los Alcaldes

Pasa a
Alcalde
Paso No 23

Pasa a
Proveedor
Paso No 14

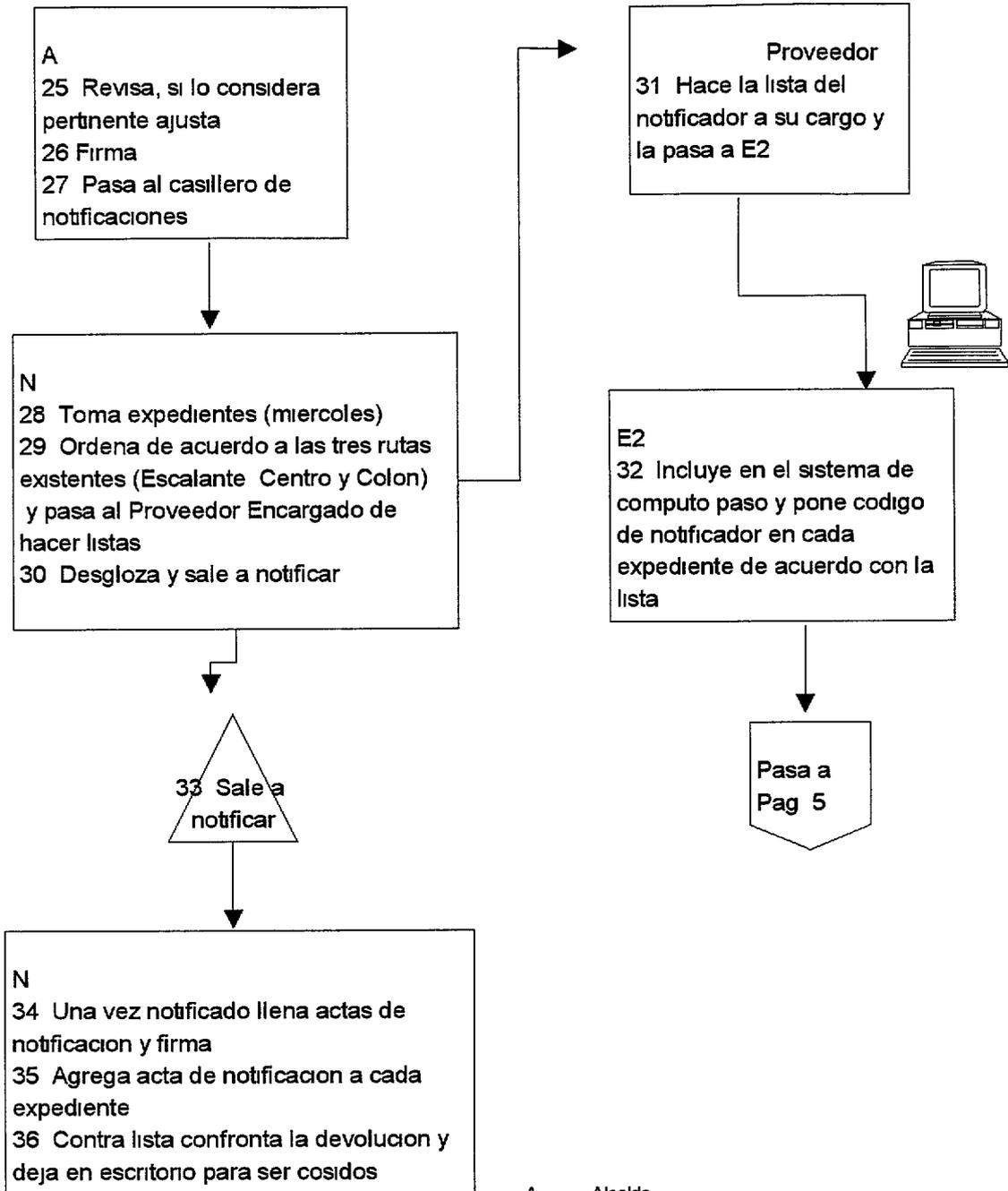
Pasa a Proveedor

- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rct una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

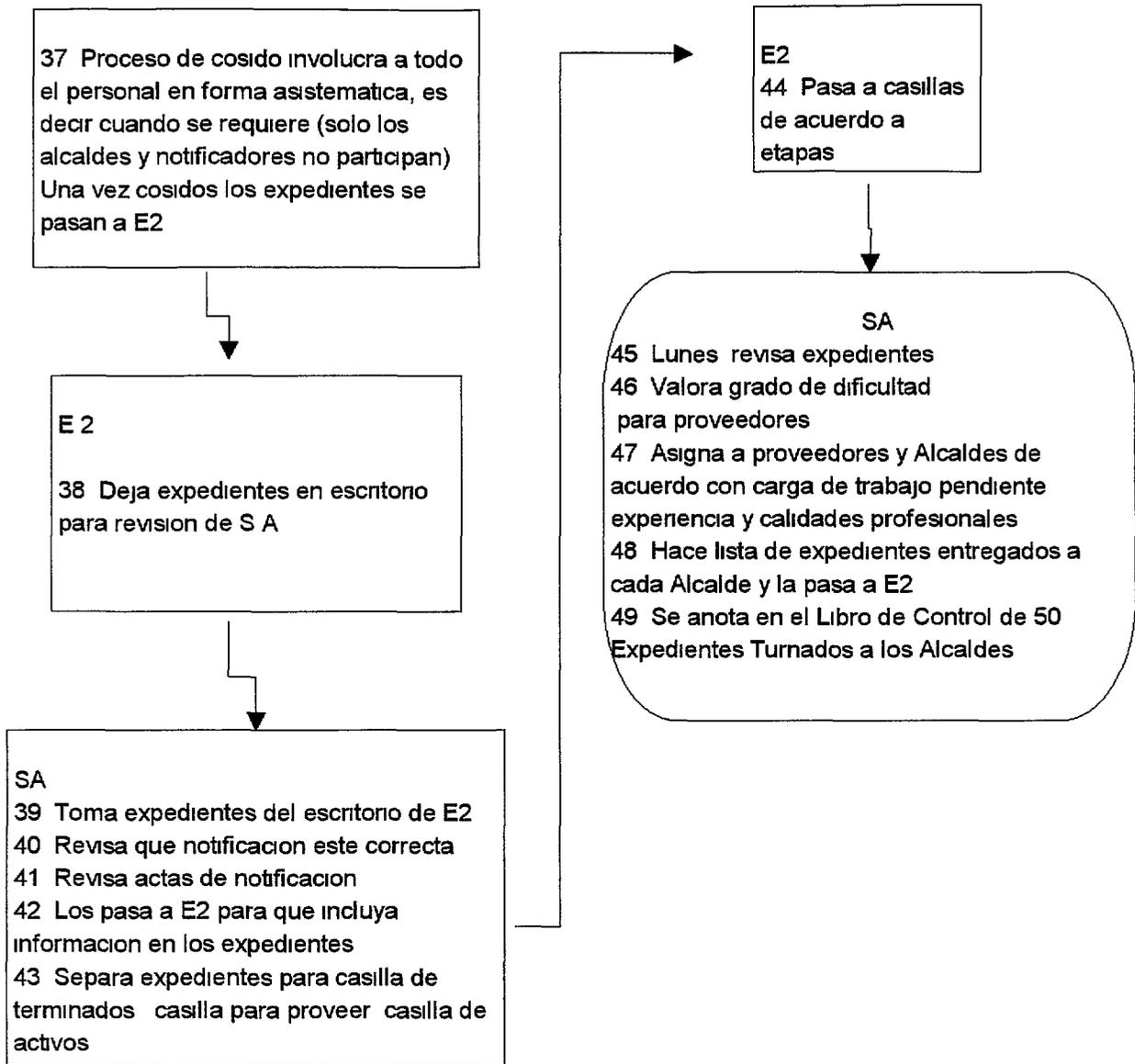


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia CMI de Hacienda

Pasa a
Pag 4



- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escritor
- EPrv Escritor Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda



- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldía Civil de Hacienda

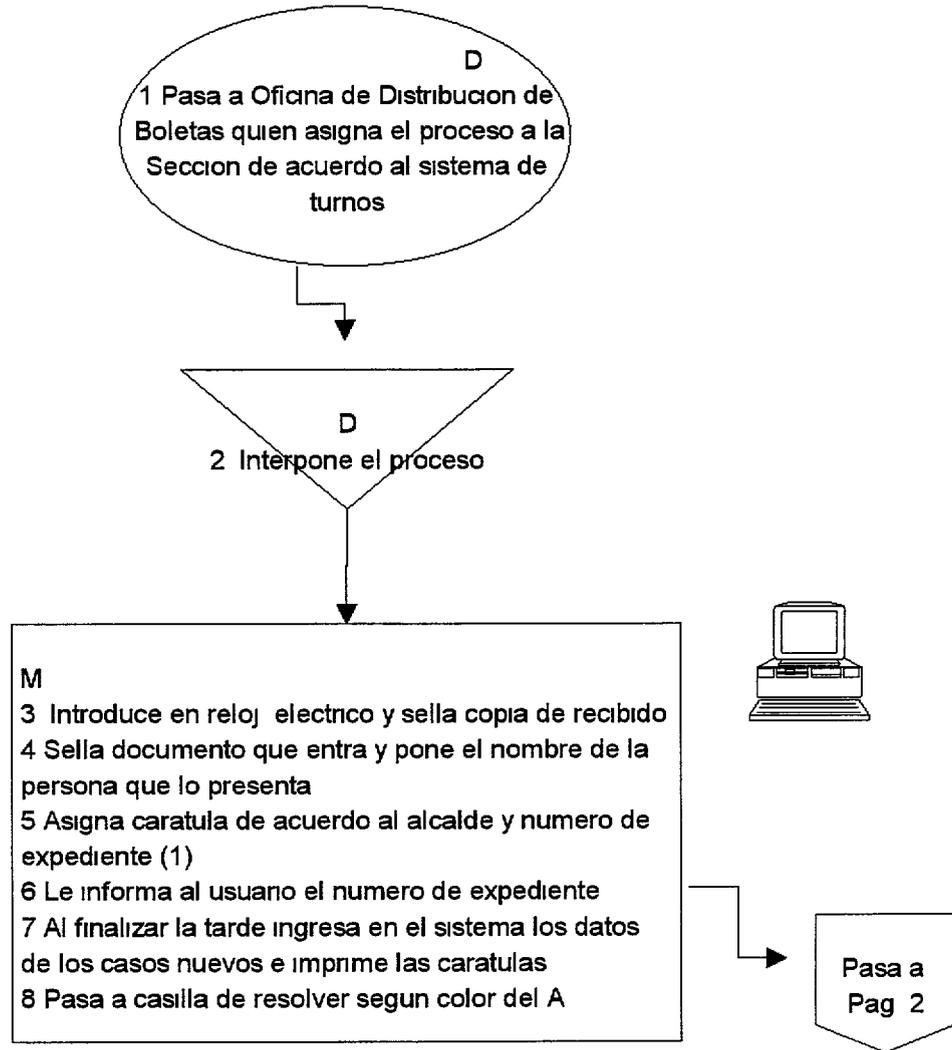
**ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA
SECCION III**

FLUJOGRAMA

PROCESO EJECUTIVO SIMPLE

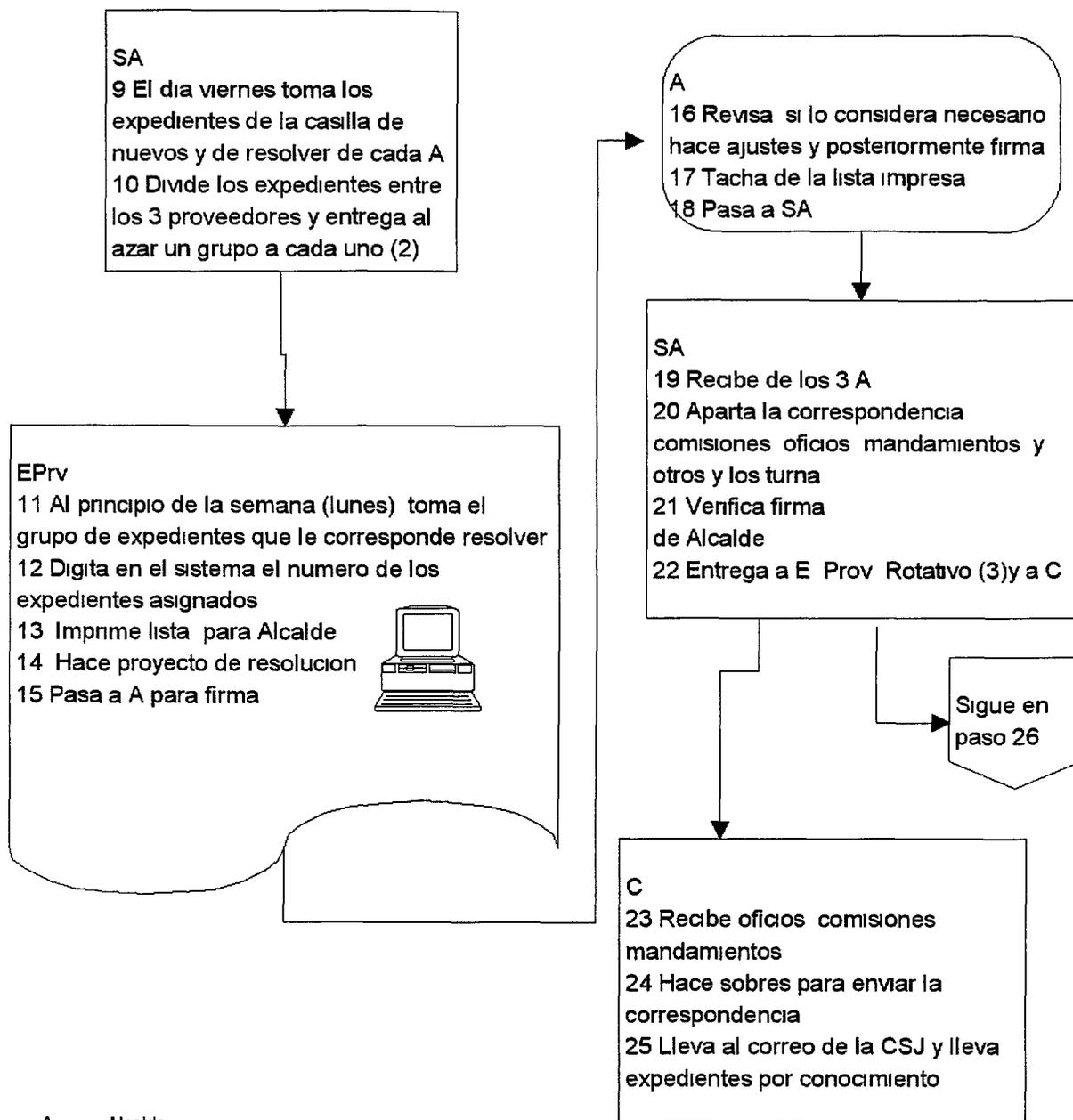
PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
AUSPICIADO POR LA AGENCIA INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (USAID)
DPK CONSULTORES - CONTRATISTAS

SECCION III
ALCALDIAS CIVIL DE HACIENDA
PROCESO EJECUTIVO SIMPLE



- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

(1) Los diferentes colores de las caratulas corresponden a cada Alcalde

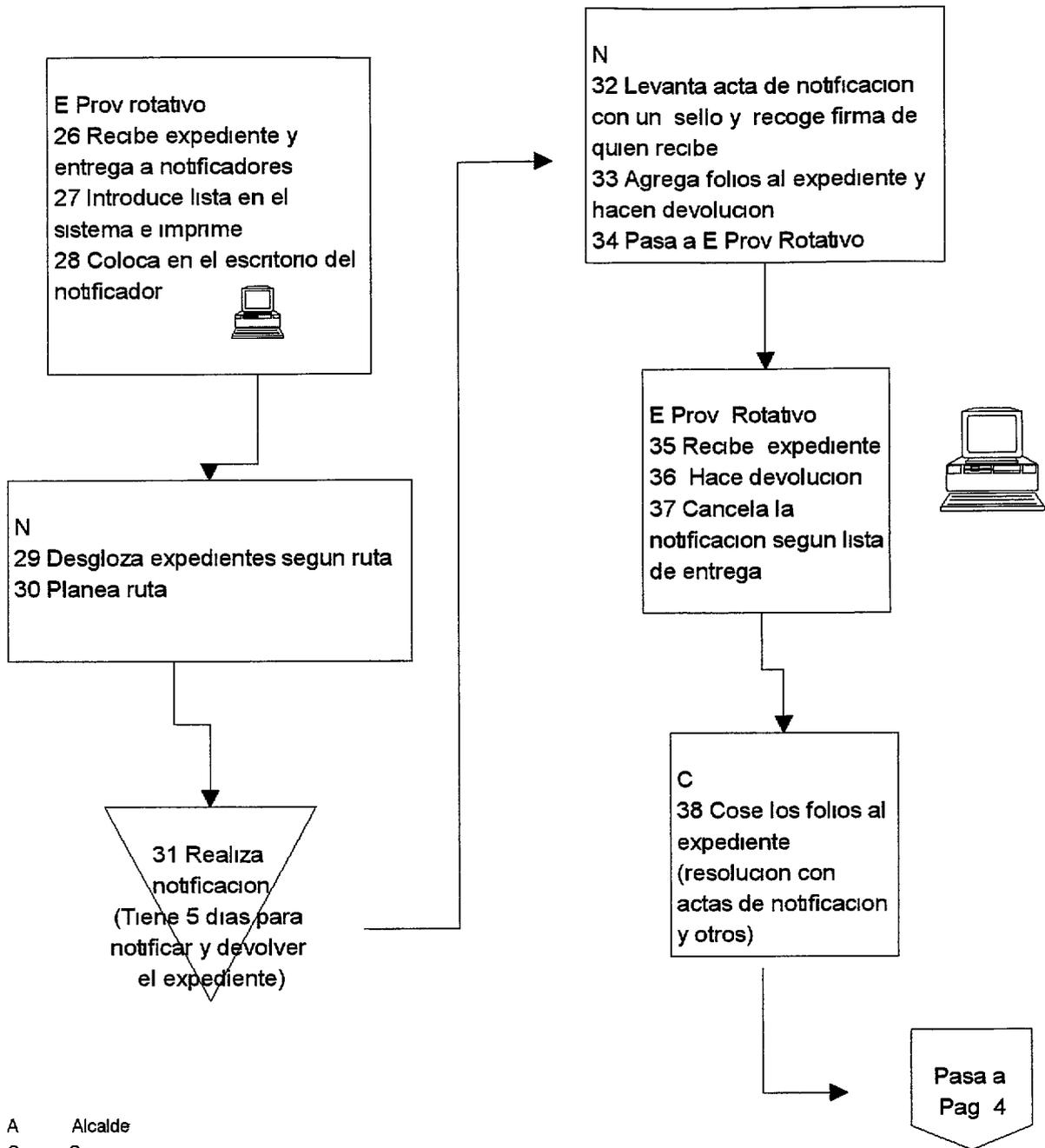


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldía Civil de Hacienda

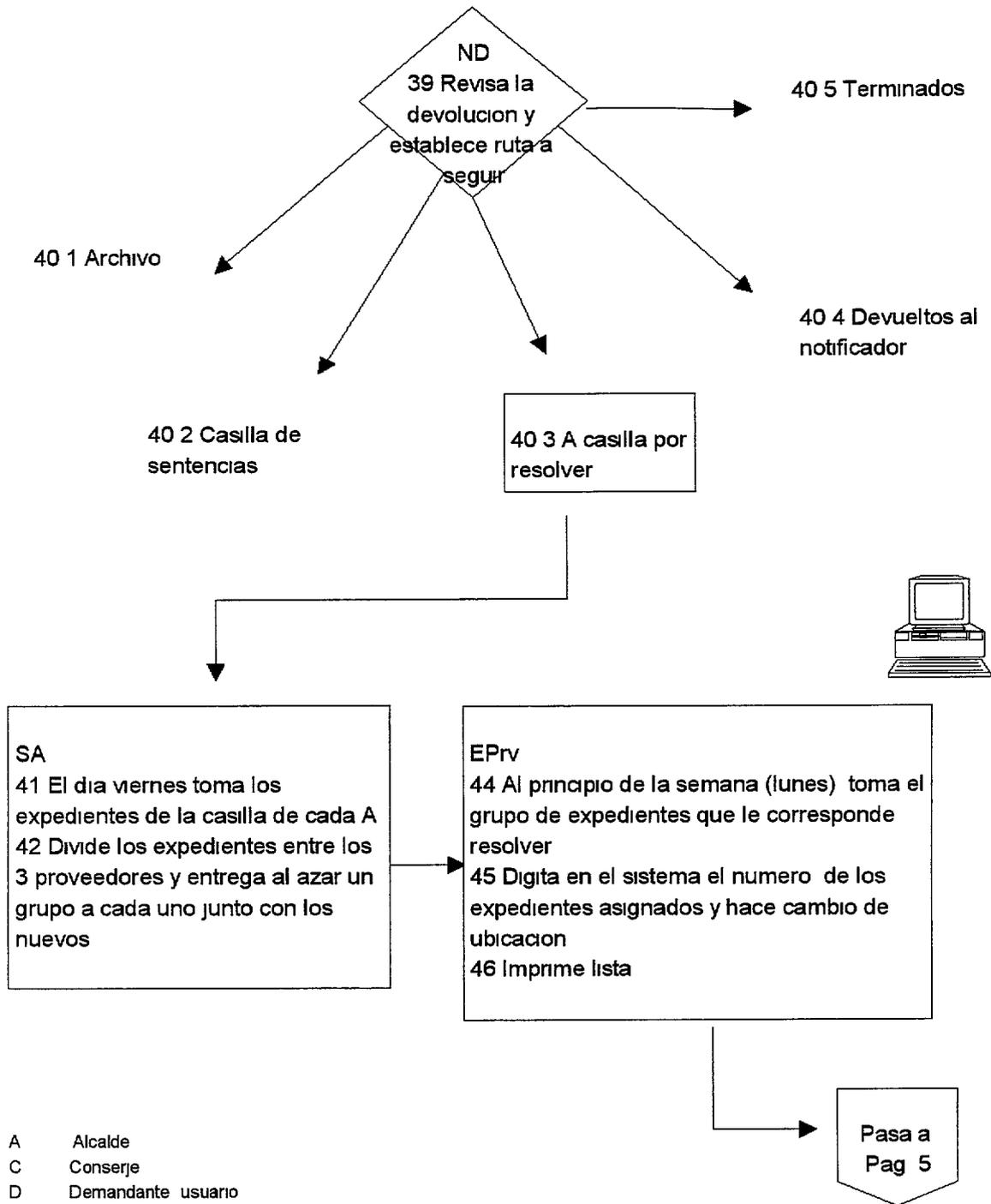
- Los Escribientes Proveedores son 9 y trabajan en equipos de 3 es decir un equipo por Alcalde

- E Prv Rotativo Una vez a la semana se rota entre los 9 proveedores el rol de recibir y entregar a los notificadores

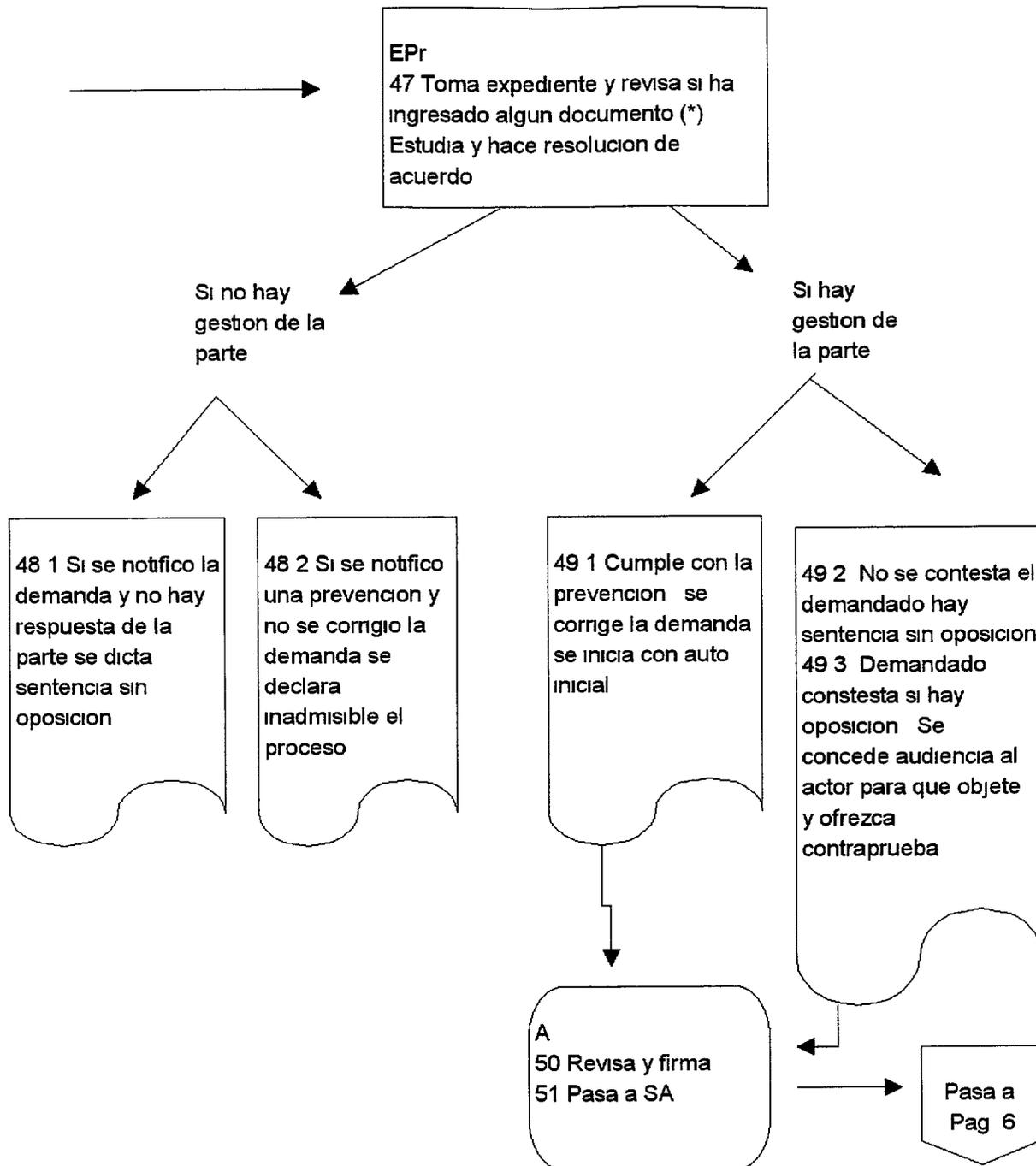
12



- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

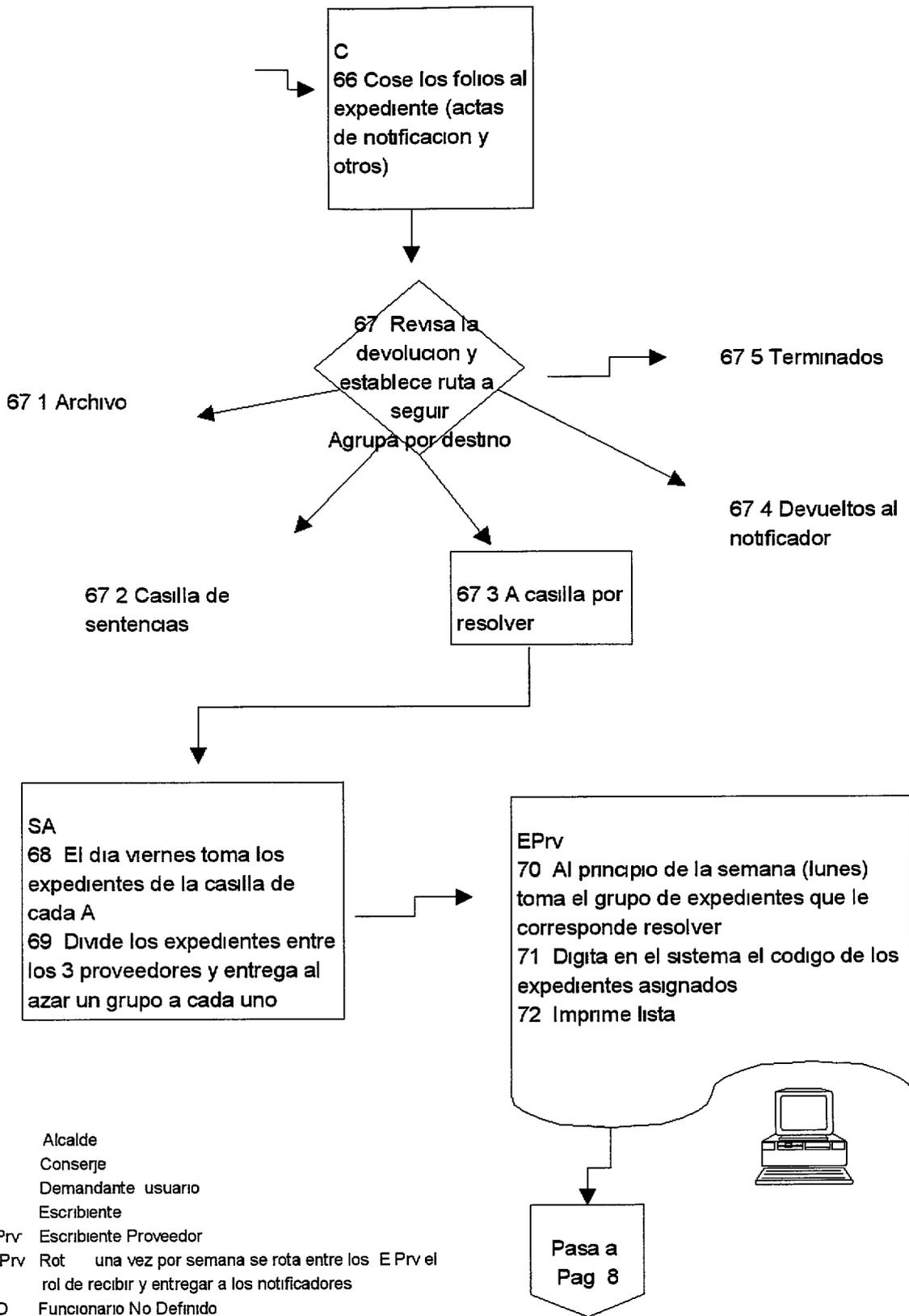


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv e rol de recibir y entregar a los notificadoros
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

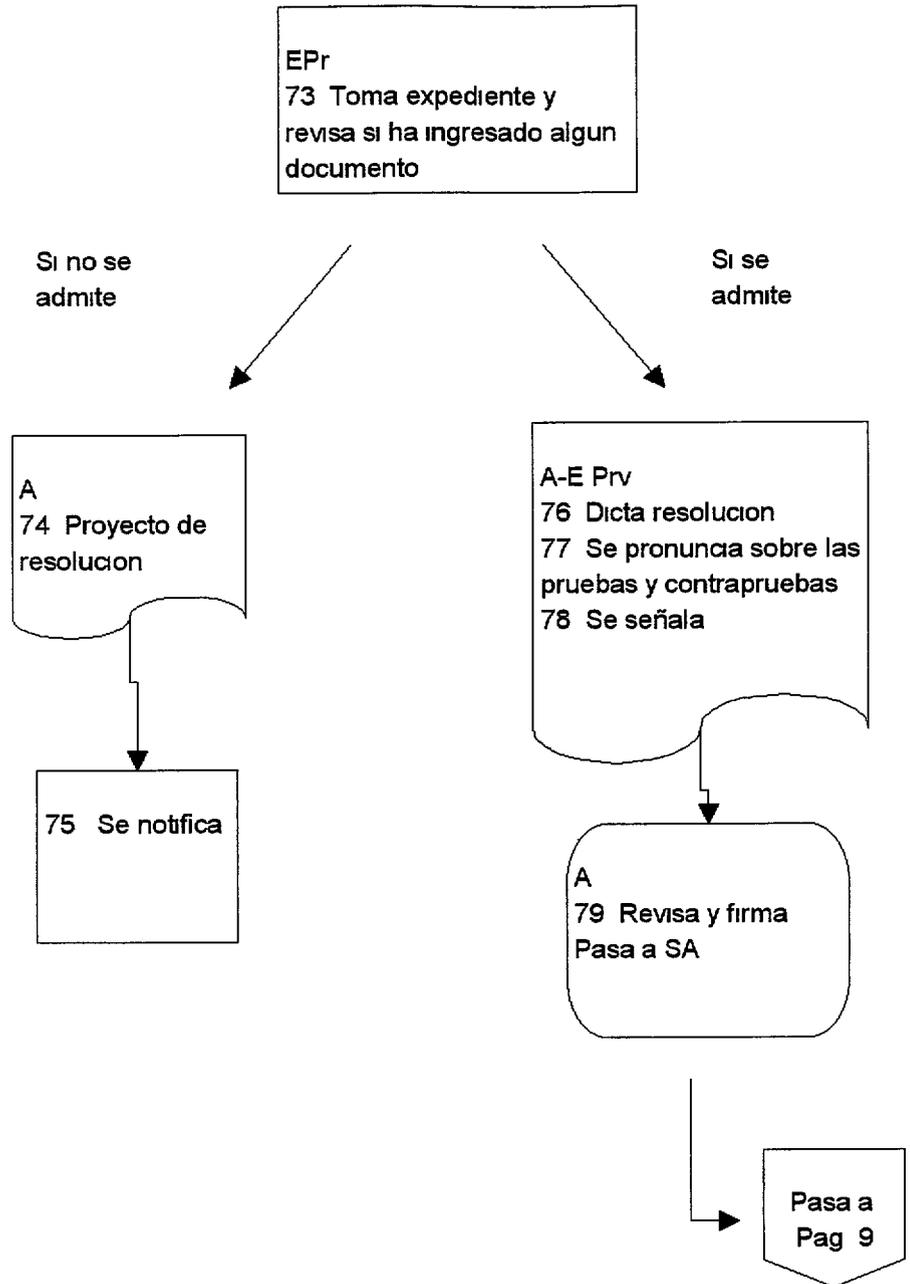


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

(*) Se refiere a los documentos que han ingresado y que no se han podido adjuntar a los expedientes. Estos documentos se encuentran debajo del mostrador para que el manifestador los incorpore en una lista o en la oficina del Alcalde Coordinador amarrados en paquetes con una caratula indicando el numero de expediente

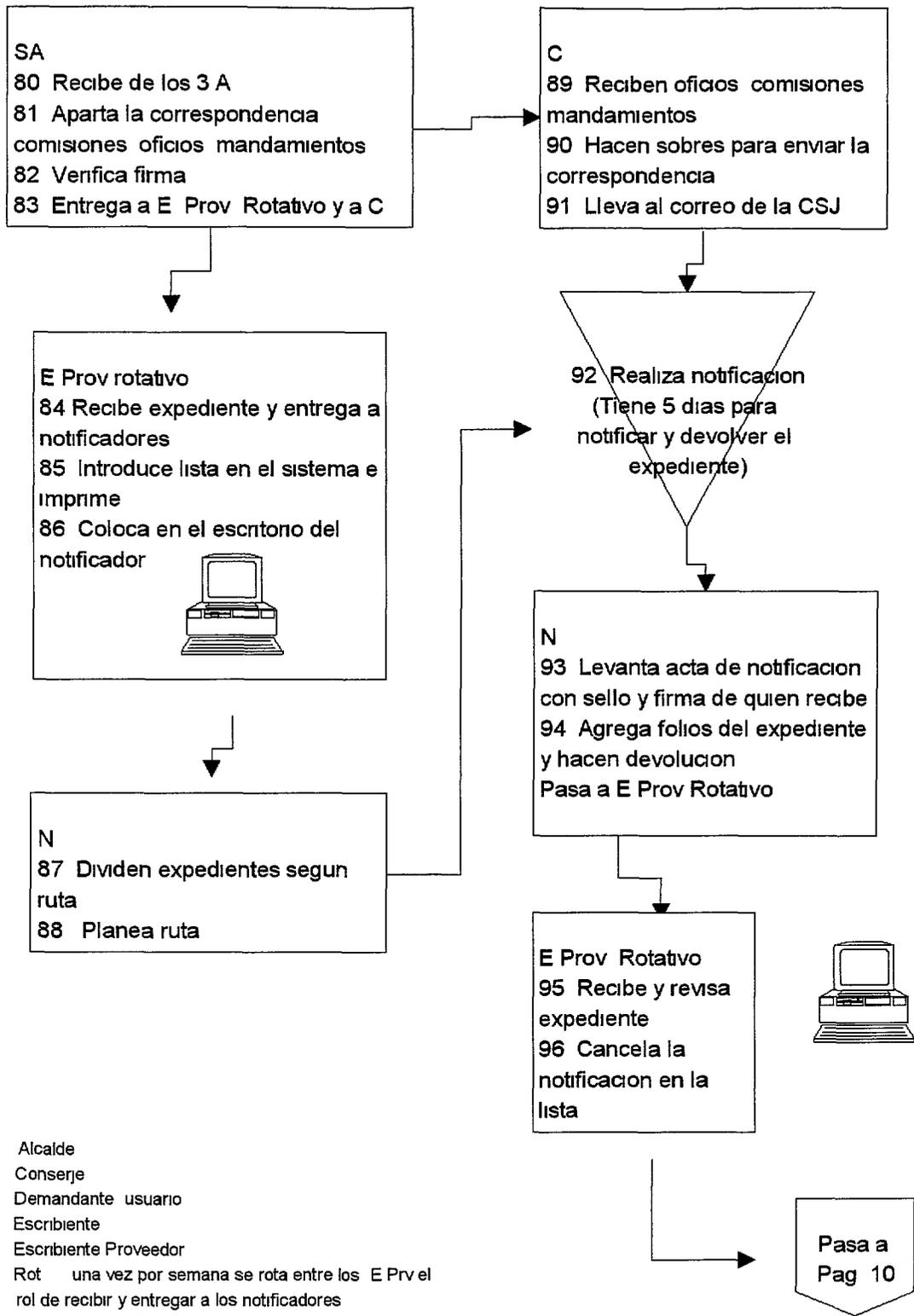


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadoros
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

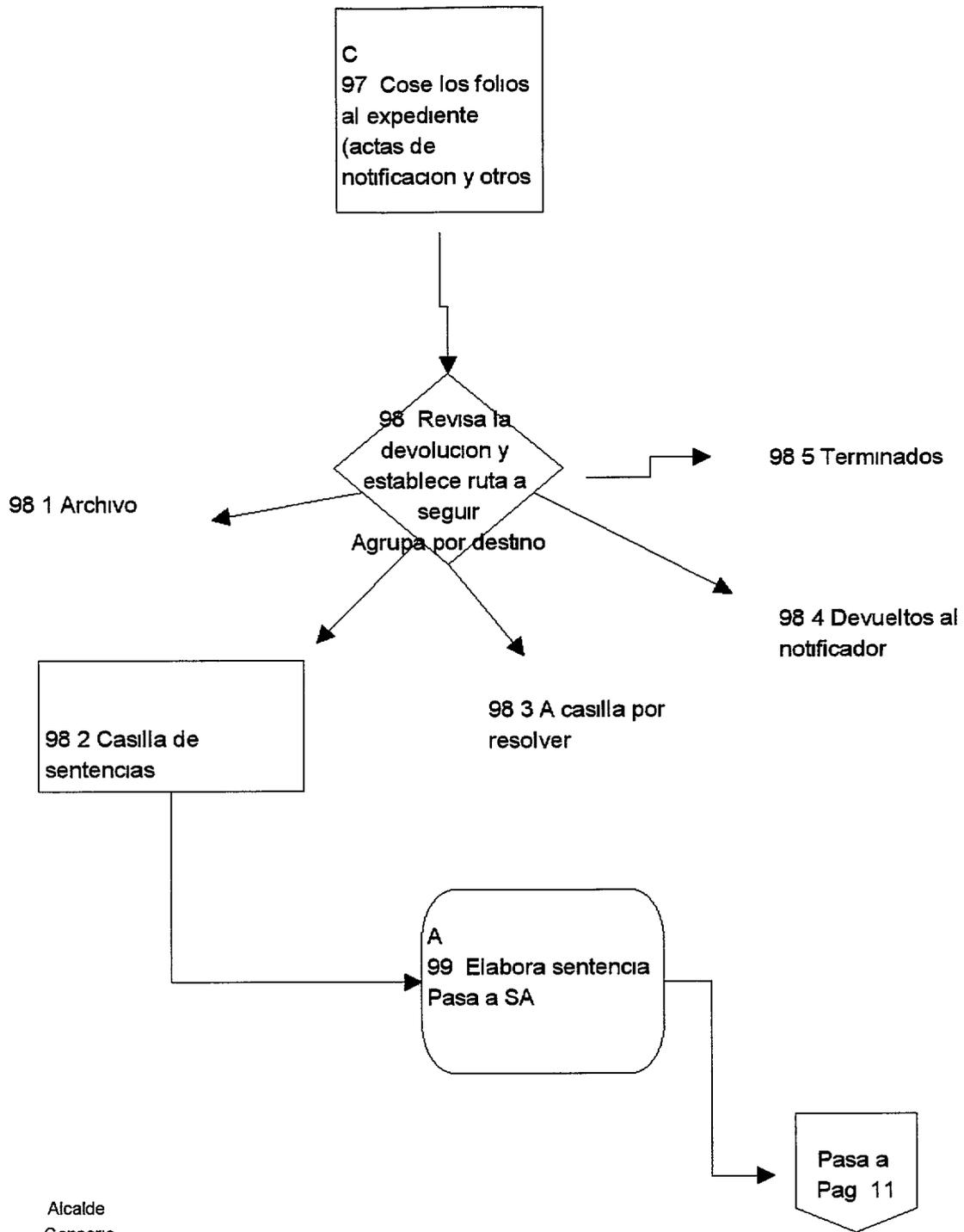


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

78

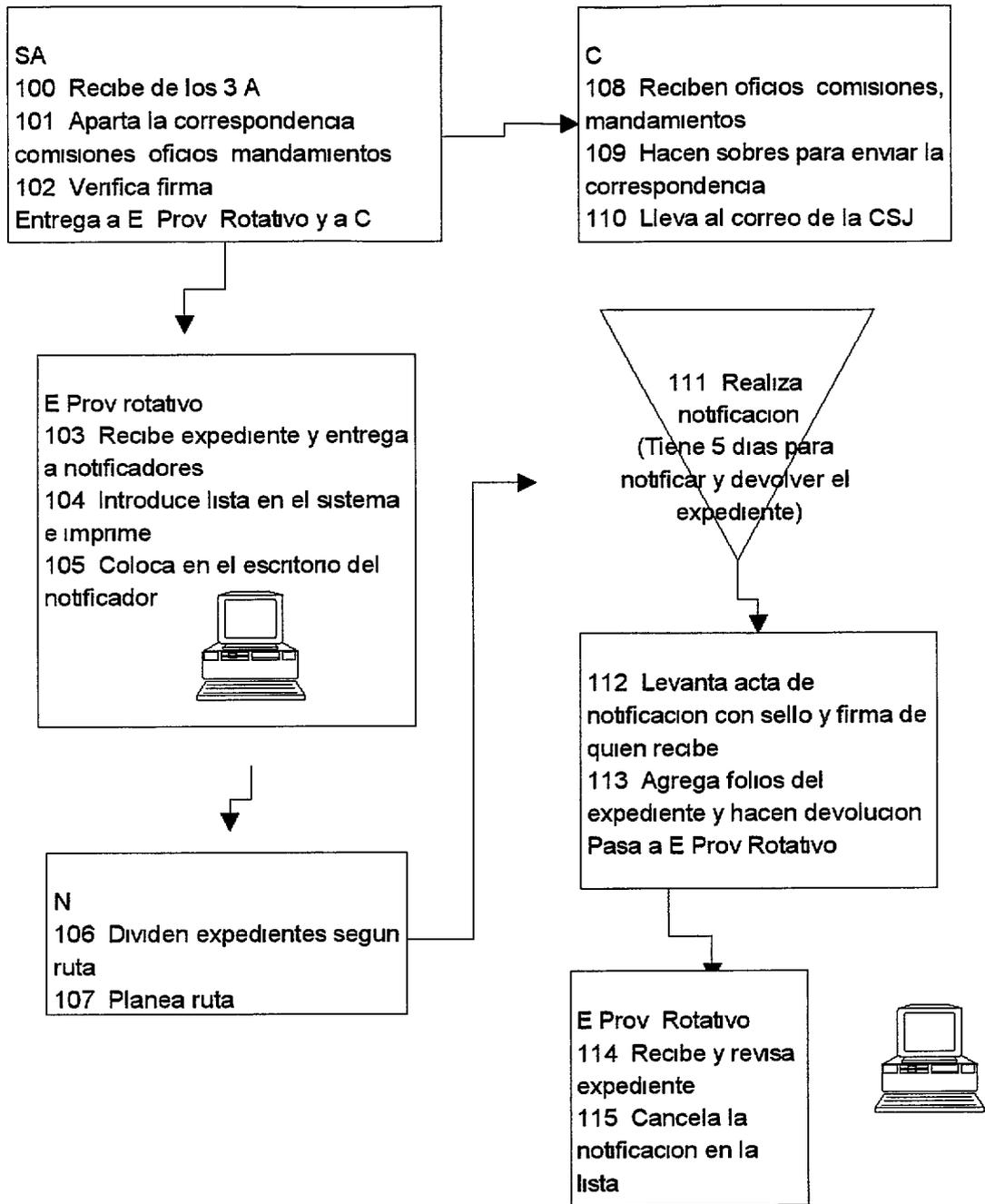


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldía CMI de Hacienda

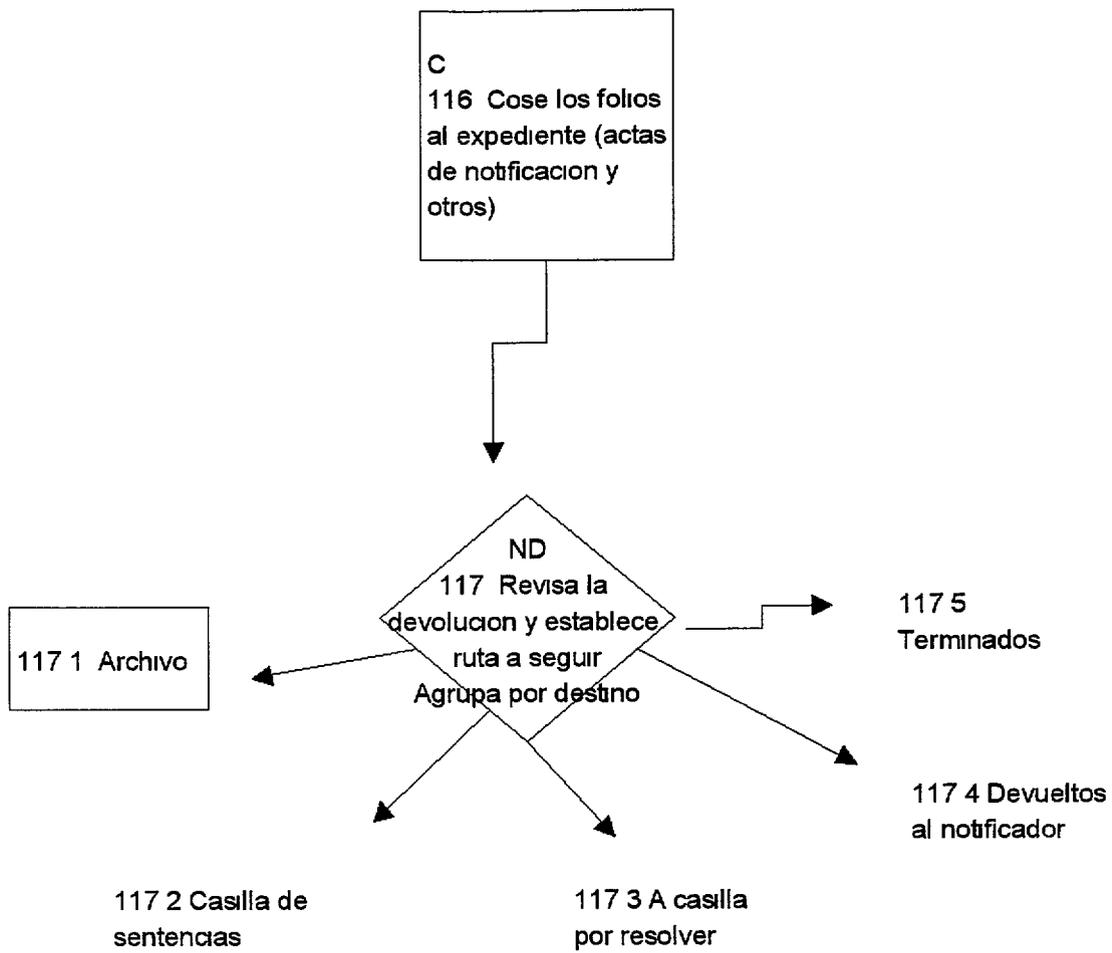


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

80



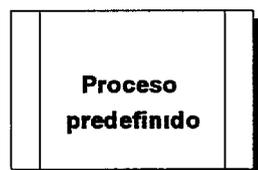
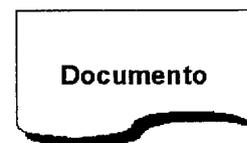
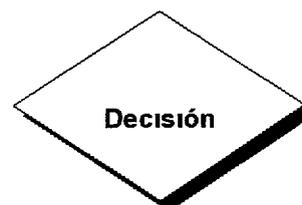
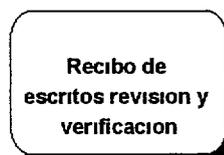
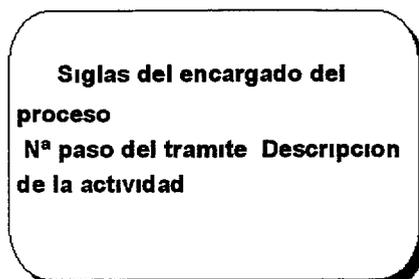
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda



- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv e rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

87

Organización de los cuadros



Los pasos que están subrayados aparecen en el programa informático para el seguimiento de la causa

ANEXO # 2
ENCUESTA DE USUARIOS

encacho wpd

ALCALDIAS CIVIL DE HACIENDA ENCUESTA DE ATENCION AL PUBLICO

1 OBJETIVO

Dentro del marco del proyecto "Estudio y Estrategia de Desarrollo de la Alcaldia Civil de Hacienda" llevar a cabo una encuesta con el fin de caracterizar al usuario de la Alcaldia y la percepcion que este tiene de los servicios que brinda como base para establecer una estrategia de mejoramiento

2 LA ENCUESTA

Se elaboro un cuestionario con el objeto de determinar como percibe el publico el servicio que se suministra en las Alcaldias Civil de Hacienda, Secciones I, II y III, ubicadas en el Circuito Judicial (Anexo No 1) Las preguntas se orientaron a

- establecer la frecuencia con que el usuario se presenta en la Alcaldia,
- determinar el tipo de gestion que se realiza con mayor frecuencia,
- calificar, dentro de una escala, el servicio recibido el dia de la entrevista,
- delimitar los periodos de espera y la percepcion del usuario sobre el tiempo
- obtener informacion sobre el resultado de la gestion y la actuacion del funcionario manifestador,
- conocer la opinion de los entrevistados sobre temas como la atencion al publico en la Alcaldia en particular y en el Poder Judicial en general, y
- establecer la ocupacion o area de actividad del entrevistado

La encuesta se llevo a cabo en cada una de las tres secciones, en diferentes horarios, en el transcurso de una semana. Esto con el fin de cubrir dias y horas de mayor y menor congestonamiento. En cada seccion se practicaron 15 encuestas, para un total de 45 personas entrevistadas.

3 OBSERVACIONES GENERALES

3.1 El usuario

Podemos caracterizar al usuario promedio de los servicios de la Alcaldia Civil de Hacienda de acuerdo a la frecuencia con que recurre a los despachos y su area de trabajo.

a Frecuencia

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el manifestante es, en su mayoria, un usuario frecuente. Un 80 por ciento de los entrevistados visita la Alcaldia entre 1 a 5 veces por semana para llevar a cabo algun tipo de tramite.

Dada esta cualidad de usuario recurrente y conocedor, por lo tanto, del quehacer de estos despachos, en las preguntas abiertas gran parte de los entrevistados opinaron no solo sobre una seccion en particular sino que hicieron comparaciones entre ellas.

<u>No 1</u> <u>Frecuencia de visitas</u>		
	# pers	%
1 En forma diaria	21	47
2 De 2 a 3 veces x semana	11	24
3 1 vez a la semana	4	9
4 2 v por mes o menos	4	9
5 Primera vez	<u>5</u>	<u>11</u>
Total	45	100

b Ocupacion

El grupo compuesto por los abogados, asistentes de abogado y mensajeros de bufetes o de abogados conforma el 76%. Este grupo

<u>Cuadro No 2</u> <u>Ocupacion</u>		
	# de pers	%
1 Abogados	16	36
2 Asist abogados	12	27
3 Mensajeros abog	6	13
4 Otras ocupaciones	<u>11</u>	<u>24</u>
Total	45	100

orientado al quehacer legal esta en su totalidad comprendido entre las primeras tres categorias del recuadro No 1, es decir, que frecuentan la Alcaldia de una a cinco veces por semana

El restante 24 % en su mayoria se trata de personas con profesiones variadas Este grupo podemos subdrvidirlo en dos

a uno que gestiona un asunto particular y de forma eventual, compuesto por tres usuarios que frecuentan el despacho dos veces al mes o menos y la totalidad de las personas que visitaban la Alcaldia por primera vez

b otro grupo compuesto por personas dedicadas al area de administracion y ventas, que se presenta en la Alcaldia en forma diaria o 1 vez por semana y cuya actividad se relaciona con bienes raices

3 2 Servicios prestados en el mostrador

Las dos gestiones que mas se realizaron fueron la entrega de documentos y la consulta de expedientes Estos dos tramites representaron el 90% de las diligencias realizadas en el momento de la encuesta, mientras que los remates y otros significaron un 10% ^{1/}

<u>Cuadro No 3</u> <u>Detalle de "Otras ocupaciones" y su frecuencia</u>	
Ocupacion	Frecuencia
a Empresario	Primera vez
Maestra	Primera vez
Tecnico mecanico	Primera vez
Admmist Negocio	Primera vez
Pensionado	Primera vez
Psicologa	2 veces x mes o menos
Negoc Propio	2 veces x mes o menos
Oficimista	2 veces x mes o menos
b Agente de Ventas	1 vez x semana
Gerente Ventas	Diario
Administrador	Diario

<u>Cuadro No 4</u> <u>Tramites realizados</u>		
	# de gestiones	%
1 Entrega doc	28	55
2 Consulta exped	18	35
3 Remates	1	2
4 Otros	<u>4</u>	<u>8</u>
Total	51	100

^{1/} La consulta de expedientes es accesible unicamente a los abogados partes interesadas demandados anotantes y rematanos

Segun ocupacion, los abogados realizaron el 43 % de las gestiones entrega de documentos, consulta de expedientes y remates, los asistentes de abogado el 24% entrega de documentos y consultas, y los mensajeros el 12% exclusivamente entregando documentos

	Entrega doc	Cons exp	Remates	Otros
1 Abogados	8	13	1	-
2 Asist abogados	10	2	-	-
3 Mensajeros abog	6	-	-	-
4 Otras ocupaciones	4	3	-	4
Total gestiones	51			

Las otras diligencias las llevaron a cabo los usuarios agrupados bajo la categoria "otras ocupaciones" y realizaron casi en partes iguales, tramites de entrega de documentos, consulta de expedientes y "otras gestiones" (levantamiento de embargos, devolucion de dinero por embargo, retiro de cheques y consulta sobre notificacion)

3 3 Eficacia de la gestion

La totalidad de las personas que se presentaron en las secciones II y III pudieron realizar en forma completa su gestion. Un 27% de los usuarios de la Seccion I no pudieron completar su tramite. En todos los casos apunto como la causa a problema relacionados con la ubicacion del expediente. Las razones señaladas fueron no se encontro el expediente, se tuvo que volver en una segunda oportunidad para consultarlo, no podian destinar mas tiempo para estudiarlo del que ya habian esperado.

Gestion tramitada en forma	Sec I %	Sec II %	Sec III %
Completa	73	100	100
Incompleta	27	-	-

3 4 Dilacion de la atencion

La Seccion I mostro una mayor variacion en el tiempo de atencion al usuario. Al analizar la situacion de los usuarios que tuvieron que esperar mas de 11 minutos para ser atendidos se desprenden dos aspectos por un lado, este

Tiempo	Sec I %	Sec II %	Sec III %
Menos de 10 mm	53	100	100
Entre 11 y 20 mm	13	-	-
Entre 21 y 30 mm	21	-	-
Mas de media hora	7	-	-
Mas de una hora	7	-	-

grupo comprende a la totalidad de personas entrevistadas en un periodo de alto circulacion (Ver punto 3 5) y, por el otro, incluye a todos los usuarios que no pudieron realizar en forma completa su gestion En las secciones II y III los entrevistados señalaron que no duraron mas de 10 minutos en ser atendidos

3 5 Circulacion de usuarios

La encuesta se practico en cada seccion en el transcurso de una semana, en horas de la mañana y la tarde para cubrir periodos de baja y alta circulacion de usuarios De acuerdo a las observaciones del encuestador, se considera

- congestionado el mostrador cuando se forman dos o mas filas en el area de atencion
- periodos de baja circulacion cuando el arribo entre un usuario y otro se distancia por 15 minutos o mas
- periodos de circulacion media cuando se presenta una diferencia promedio entre un usuario y otro de 6 minutos
- periodos de alta circulacion cuando el arribo de usuarios es constante y/o llegan a la seccion dos o mas personas al mismo tiempo

El comportamiento observado en cada seccion en el momento de la encuesta fue

Seccion I	Seccion II	Seccion III
<ul style="list-style-type: none"> - Periodos de circulacion de usuarios medio y alto - Congestionamientos prolongados en los periodos de alta circulacion 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodos de circulacion de usuarios alto, medio y bajo - Congestionamientos de poca duracion en los periodos de alta circulacion 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodos de circulacion de usuarios medio y bajo - No se presentaron congestionamientos

3 6 Sobre el funcionario manifestador

A la consulta de si el funcionario que lo atendio le brindo un buen servicio, el 87% de la Seccion I contesto afirmativamente. El restante 13% señalo entre las causas del mal trato la indiferencia, la ausencia de vocacion de servicio y la interrupcion de la atencion en repetidas ocasiones. En las secciones II y III las respuestas fueron en todos los casos afirmativas.

Cuadro No 8			
<u>Servicio brindado por el funcionario</u>			
¿El funcionario le brindo un buen servicio?	Sec I	Sec II	Sec III
	%	%	%
Si	87	100	100
No	13	-	-

En todos los despachos, los entrevistados comentaron algun aspecto sobre como se desarrollo su relacion con el funcionario. Las observaciones se resumen al final del analisis de cada seccion.

3 8 La percepcion del usuario sobre el servicio

La encuesta le permitio al usuario calificar el servicio recibido en un momento dado a una gestion en particular. Asimismo, a traves de preguntas mas amplias, el publico pudo señalar aspectos mas generales sobre la atencion.

a Valoracion del servicio prestado el dia de la encuesta

De acuerdo a una escala del 1 al 10 los entrevistados calificaron la atencion recibida. Partiendo de una clasificacion previa² y segun el promedio de los datos centrales, la atencion en la Seccion I se puede señalar como buena y en las Secciones II y III de muy buena.

Cuadro No 9			
<u>Calificacion de la atencion recibida</u>			
Seccion	I	II	III
Puntaje	6.46	8.85	9.26

b Percepcion sobre la atencion de las alcaldias

Aunque en forma generalizada los entrevistados señalan que la atencion en los mostradores se debe mejorar, el énfasis en los problemas detectados vario para cada seccion.

² Muy malo 1 Malo 2-3 Regular 4-5 Bueno 6-7 Muy bueno 8-9 Excelente 10

	Seccion I	Seccion II	Seccion III
Problemas principales	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la atencion - Tiempo de espera - Conglomeracion en el mostrador - Gestiones realizadas en forma incompleta 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencias e incomodidades del espacio destinado a la atencion al publico - Horarios de prestacion de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Atrasos y errores en el tramte, así como la lentitud del proceso - Ubicacion de la Seccion
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio en el mostrador exclusivo para la entrega de documentos 		

4 ATENCION AL PUBLICO EN EL PODER JUDICIAL

Se le consulto a los encuestados que opinion les merecia la atencion que se brindaba al publico en el Poder Judicial, tomando como referencia otros poderes o instituciones gubernamentales

El 58% de los encuestados la califico como de mejor De este grupo, un 15% señalo que el servicio que se brindaba en años pasados era mucho mejor y un 11% añadió que la atencion se podia catalogar de buena solo en terminos relativos, puesto que el estandar de calidad del sector publico ha disminuido Entre los aspectos positivos que se destacaron señalaron

- la atencion es mejor y mas rapida
- los funcionarios del Poder Judicial estan mejor vestidos
- los edificios se encuentran en mejor estado

Un 13 % señaló que el servicio no se puede calificar como un todo, ya que dentro de la misma estructura del Poder Judicial, coexisten dependencias y muy buenas con otras muy deficientes

Casi una cuarta parte de los entrevistados señaló que el servicio era similar o igual

<u>Cuadro No 10</u>		
¿Que opina de la atención al público en el Poder Judicial, en relación con otras instituciones gubernamentales?		
		%
1	Es mejor	58
2	Similar o igual	24
3	Depende de la oficina	13
4	No responde	4
5	Peor	2

5 COMENTARIOS SOBRE LA SECCION I

Principales problemas señalados

- Atencion al publico
- Tiempo de espera
- Congestionamiento en el mostrador
- Gestiones realizadas en forma incompleta

5.1 Observaciones generales

- La encuesta en la Seccion I se llevo a cabo en cuatro dias, a distintas horas. La circulacion de usuarios oscilo entre periodos de transito medio y alto, congestionandose el mostrador y el area de atencion en las horas de mayor afluencia.
- Un 40% de los entrevistados en esta dependencia eran abogados, un 20% asistentes de abogado y un 27% mensajeros asociados a la actividad legal. Este grupo esta comprendido en su vez, entre los usuarios que frecuentan la Seccion de 1 a 5 veces a la semana.
- Un 13% de los encuestados visitaba la Seccion por primera vez. Este grupo a su vez coincide con la categoria de Otras ocupaciones del Cuadro No 11.

Cuadro No 11
Ocupacion

	# de pers	%
1 Abogados	6	40
2 Asist abogados	3	20
3 Mensajeros abog	4	27
4 Otras ocupaciones	<u>2</u>	<u>13</u>
Total	15	100

Cuadro No 12
Frecuencia de visitas

	# pers	%
1 En forma diaria	9	60
2 De 2 a 3 veces x semanal	3	20
3 1 vez a la semana	1	7
4 2 v por mes o menos	-	0
5 Primera vez	<u>2</u>	<u>13</u>
Total	15	100

- Las diligencias que se llevaron a cabo en el mostrador fueron la entrega de documentos (65%) y la consulta de expedientes (35%) De acuerdo a la ocupacion del entrevistado, los abogados efectuaron casi la mitad de todos los tramites realizados durante la consulta

<u>Cuadro No 13</u>				
<u>Gestiones realizadas por ocupacion</u>				
	Entrega doc	Cons exp	Remates	Otros
1 Abogados	3	5	-	-
2 Asist abogados	3	-	-	-
3 Mensajeros abog	4	-	-	-
4 Otras ocupaciones	1	1	-	-
Total gestiones	17			

- La calificacion promedio que dieron los usuarios a la atencion recibida el dia de la consulta fue de 6.46

5.2 Principales comentarios

5.2.1 Atencion al publico

El publico juzga el tipo de servicio recibido de acuerdo a ciertas variables, o la combnacion de ellas, como pueden ser su relacion con el funcionario, el resultado de su gestion, el tiempo de espera, entre otros. De todas ellas, la primera pareciera ser determante en el concepto que el usuario se forma del despacho.

Aspectos como la lentitud en brindar el servicio, la indiferencia hacia el usuario, la interrupcion constante de la atencion fueron comentarios presentes en esta Seccion. Asimismo, se señalaron aspectos como la necesidad de mas personal para la atencion al publico, la importancia de un cambio de actitud hacia el usuario, un servicio mas homogneo y uniforme y algunas características idoneas en el funcionario manifestador como ser activo, amable y con deseo de servicio.

Algunos encuestados remembraron malas experiencias de su paso en ocasiones anteriores por la Seccion. Una idea mas clara sobre la percepcion que tiene publico sobre el servicio, la podemos obtener a traves de las personas que visitan por primera vez la Alcaldia Civil de Hacienda. Entre este grupo, la Seccion I obtuvo una calificacion promedio de 7.

<u>Cuadro No 14</u>		
<u>Personas que visita por primera vez ACH</u>		
Seccion	# pers	Calificacion promedio
I	2	7
II	0	-
III	3	9.3

AL

5 2 2 Tiempo de espera

Esta Sección fue la que mostro una mayor dispersión en cuanto al tiempo de espera

Un 53.3% de las personas encuestadas señalaron que fueron atendidas en diez minutos o menos. Dentro de este grupo, la gestión que predominó fue la de entrega de documentos.

Cuando analizamos el caso de las personas que duraron más de 11 minutos en ser atendidas vemos que este grupo incluye la mayoría de personas que realizaron consulta de expedientes y la totalidad de los usuarios que no pudieron completar su trámite.

Asimismo, conforme se acercan los periodos de alta circulación de usuarios, los periodos de espera se amplían.

5 2 3 Gestiones realizadas en forma incompleta

El 27% de los encuestados indicó no haber realizado o realizado en forma parcial su trámite.

<u>Cuadro No 15</u>	
<u>Tiempo de atención Sección I</u>	
	Usuarios %
1 De 1 a 10 minutos	53
2 De 11 a 20 minutos	13
3 De 21 a 30 minutos	20
4 Mas de media hora	7
5 Mas de una hora	<u>7</u>
Total	100

<u>Cuadro No 16</u>			
<u>Gestiones realizadas por tiempo de atención</u>			
		Entrega doc	Cons exp
1 De 1 a 10 minutos		7	1
2 De 11 a 20 minutos		1	1
3 De 21 a 30 minutos		1	2
4 Mas de media hora		-	1
5 Mas de una hora		-	1

Estado de la gestión	Trámite a realizar	Tiempo de espera	Situación final
No realizado	Consulta de expediente	Más de una hora	No encontraron el expediente
Realizado en forma incompleta	Consulta de expediente	De 21 a 30 minutos	El funcionario le pidió que regresara en la tarde
No realizado	Consulta de expediente	De 11 a 20 minutos	Solo pudo ver un expediente. No encontraron el otro que requería.
Realizado en forma incompleta	Consulta de expediente	De 21 a 30 minutos	No podía esperar más.

45

Los cuatro usuarios señalaron haber esperado más tiempo del que habían previsto. Dos de ellos fueron entrevistados en periodos de alto tránsito y congestión.

5.2.4 Congestionamientos

Relacionado al tema anterior está el de aglomeramiento en el área del mostrador. Conforme se aproximan las horas de mayor tránsito, los periodos de espera se amplían y se congestiona la sala de espera. Aunque la Sección posee el sistema de atención por ficha numerada, en las horas pico el público tiende a permanecer en el mostrador desalentando a los usuarios que van llegando y dificultando la consulta de expedientes y entrega de documentos.

Se percibe a esta Alcaldía como la de mayor congestión. Este aspecto fue comentado tanto por las personas que se encontraban en la Sección I, como por otros usuarios entrevistados en las otras dos secciones.

5.2.5 Espacio de entrega de documentos

Un 27% de los usuarios hicieron referencia, en forma muy positiva, al espacio asignado en el mostrador para la recepción de documentos. Dentro de estos comentarios se incluye la totalidad de los mensajeros encuestados en esta sección, que en forma diaria o casi diaria realizan esta diligencia. Este aspecto fue también mencionado por usuarios de las Secciones II y III, quienes recomendaban se hiciera un espacio similar en estos despachos.

Principal ventaja de la Sección I

- Espacio en el mostrador exclusivo para la entrega de documentos

Algunas observaciones hechas sobre este espacio fueron las de mantener a un funcionario en forma exclusiva para esta labor y evitar que se tome lugar para solicitar información.

5.3 Otros comentarios sobre la Sección I

- Condiciones físicas: se enfatizó en la necesidad de un mostrador amplio y apropiadamente acondicionado para las tareas que en él se llevan a cabo, sobre todo, para el estudio de los expedientes. La mampara (o biombo) fue señalada como un obstáculo para la atención al público y por su aspecto antiestético.

- Horarios se señaló la necesidad de ampliar las horas de servicio de fotocopiado y de consulta de expedientes al horario regular de la Alcaldía, es decir, de 7 30 am a 12 00m y de 1 00 pm a 4 30 pm. El horario de consulta de expedientes es igual al regular, excepto que en la tarde se brinda el servicio hasta las 3 00 pm. El horario de fotocopiado es de 11 00 am a 12 00 m y de 1 00 pm a 2 00 pm.
- Sobre el proceso algunos consultados hicieron referencia a deficiencias del proceso resolutorio en sí, tales como su lentitud, problemas en la localización de expedientes, ordenes de giro, problemas en el envío de comisiones y poca coordinación entre las alcaldías

A continuación se reproduce de modo fiel los comentarios expresados por las persona encuestadas. Las observaciones se han agrupado siguiendo las categorías arriba señaladas para una mejor comprensión

Alcaldía Civil de Hacienda, Sección I
Comentarios sobre la atención al público

Sobre la atención
Manifestador

- Deberían poner una persona más activa en el mostrador y si tiene que ir a tomar café o cualquier otra cosa que llegue un sustituto para que la gente no se impacienta
- Hay personal muy atento, pero otros no lo son
- El funcionario es muy lento
- Poca amabilidad y deseo de servicio El personal requiere un cambio de actitud, tiene pereza de servir Lo más importante sería un cambio de actitud hacia el usuario
- Si hubiera sido hombre le hubiera pegado Me trato con indiferencia, me ignora como si fuera invisible Los empleados deberían atender con mayor amabilidad ser más gentiles Me gustaría quitar ese biombo para ver que pasa detrás
- El funcionario me atendió bien Yo soy muy conocido
- En general los jefes no le llaman la atención a los empleados para que atiendan bien

- Deberían aumentar el personal que está en el mostrador Hoy cuando llegue solo había un muchacho
- Más personal en el área de atención
- Más personal o mejor atención
- Algunas veces no hay quien atienda y con esa pantalla que pusieron ya uno no puede ni llamar ni preguntar

Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacion de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID)
DPK Consultores - Contratista

<p><u>Condiciones fisicas</u> Ubicacion</p> <p>Congestionamiento Mostrador y facilidades</p>	<p style="text-align: center;">-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es el mismo espacio de la Seccion II pero aqui siempre hay mas aglomeraciones Por eso envio al asistente en las mañanas porque todavia es peor, aunque hay ciertas cosas que deben hacerse personalmente - El personal pareciera que tuviera un exceso de circulante La Seccion II es parecido pero ahí no pasa eso No se ve tan congestionado - Ahora estan llamando a varios numeros seguidos Esos son numeros de personas que tomaron una ficha, se cansaron de esperar y se fueron - Esta seccion es mas lenta y menos fluida, seguro por la presion de trabajo - El mostrador deberia ser mas amplio donde se pueda esperar confortablemente mejores facilidades para estudiar el expediente - Muy angosto el mostrador y mucha gente en la ventanilla - Deberian existir algunas que agilicen el trabajo de los abogados La tendencia pareciera ser la de obstruir el trabajo de los abogados por ejemplo, en Transito quitaron la ventanilla de abogados - Me disgusta esa mampara que han puesto, le da un aspecto tuguresco al edificio poco estetico Deberian quitar tambien esos "posters" de las puertas y tanto papel pegado en las paredes
<p><u>Servicios</u> Entrega de documentos</p> <p>Consulta de expedientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La entrega de documentos en esta seccion es mas rapida ya que tiene un lugar solo para eso - La recepcion de documentos es mas rapida que si se quieren hacer otros tramites - Aqui tienen un espacio para recibir documentos Deberia haber una sola persona fija nada mas recibiendo A veces las personas lo ocupan para hacer consultas, ya que no quieren coger una ficha para hacer una pregunta porque tendrian que esperar mucho Esta situacion hace que se pierda tiempo - La entrega de documentos es mas rapida Sin embargo si yo vengo con 15 casos atraso a todo el resto - Hoy vine y perdi mucho tiempo y no pude ver el expediente por lo que mejor regreso mañana La espera es el peor problema - Deberia haber mas coordinacion para evitar la perdida de expedientes Mas orden en la recepcion de expedientes - He llegado a esperar hasta 3 horas Una vez llegue con cinco numeros de expedientes y no aparecion ninguno

Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia
 Auspiciado por la Agencia Internacion de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID)
 DPK, Consultores - Contratista

<p><u>Horarios</u> De atencion</p> <p>Fotocopiado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Me ha pasado que faltando aun unos minutos para cerrar el servicio, no se pueden hacer mas consultas de expedientes - El horario de fotocopiado es muy restringido e incomodo Normalmente se hacen diferentes vueltas en un mismo dia en las alcaldias y los juzgados y todos tienen horario de fotocopiado diferentes, lo que representa una perdida de tiempo tener que ajustarse a todos Un colega tuvo que esperar un gran rato para que abrieran el servicio y luego esperar otro rato mas en el centro de fotocopiado Cuando finalmente llego su turno el encargado no lo queria atender porque ya cerraba Por esta razon tuvo una discusion con el encargado
<p><u>Procedimientos</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las diligencias se hacen mal el envio de comisiones esta mal hecho Deberia haber una mayor coordinacion con las otras secciones - Deberian resolver mas rapido - Buscar entre las ordenes de giro es un problema No se llevaban en forma consecutiva entonces uno tiene que ponerse a buscarlas en un monton de papeles, perdiendose muchisimo tiempo - Se debe agilizar el proceso quizas una alcaldia mas ayude Hay un gran atraso tal vez por el cambio de juzgados a alcaldias
<p><u>Otros</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Volver al sistema de antes Que los asuntos sean del conocimiento del juzgado Que tenga ese rango para que tengan un superior colegiado - El problema de las alcaldias y de otras dependencias se deben a malas decisiones de las jefaturas

12

6 COMENTARIOS SOBRE LA SECCION II

Principales problemas señalados

- a Carencias y limitaciones del mostrador
- b Horario de los servicios de atencion y fotocopiado

6.1 Observaciones generales

- La encuesta en la Seccion II se llevo a cabo en cuatro dias a distintas horas. La circulacion de usuarios se caracterizo por periodos de bajo, medio y alto transito. Se presentaron congestionamientos pero de poca duracion.

- Un 80% de los entrevistados estan relacionados con el quehacer legal (abogados, asistentes de abogados y mensajeros de bufetes o abogados)

El 20% restante señalo como ocupacion la de agente de ventas en bienes raices, gerente de ventas y administrador de empresas

Cuadro No 17

Ocupacion

	# de pers	%
1 Abogados	6	40
2 Asist abogados	4	27
3 Mensajeros abog	2	13
4 Otras ocupaciones	<u>3</u>	<u>20</u>
Total	15	100

- Todos los entrevistados manifestaron estar familiarizados con la Seccion II. El 93% de los consultados visita de 1 a 5 veces por semana el despacho.

Cuadro No 18

Frecuencia de visitas

	# pers	%
1 En forma diaria	7	47
2 De 2 a 3 veces x semanal	5	33
3 1 vez a la semana	2	13
4 2 v por mes o menos	1	7
5 Primera vez	<u>0</u>	<u>0</u>
Total	15	100

- La totalidad de los consultados señalo que tuvo que esperar 10 minutos o menos para ser atendidos.

- De igual forma, todos los usuarios manifestaron que pudieron realizar su diligencia en forma completa.

- Se realizaron igual cantidad de gestiones de consulta de expedientes y entrega de documentos (un 47% en cada caso), así como un remate. La distribucion de diligencias de acuerdo a la ocupacion se presenta en el Cuadro No 19.

- Los abogados realizaron casi la mitad de las gestiones registradas. La consulta de expedientes provino de diversas fuentes. Este servicio es accesible para los abogados, demandados, partes interesadas, anotantes y rematarios.
- La calificación promedio que dieron los usuarios a la atención recibida en esta sección fue de un 8.85.

<u>Cuadro No 19</u>				
<u>Gestiones realizadas por ocupacion</u>				
	Entrega doc	Cons exp	Remates	Otros
1 Abogados	2	5	1	-
2 Asist abogados	3	1	-	-
3 Mensajeros abog	2	-	-	-
4 Otras ocupaciones	1	2	-	-
Total gestiones	17			

6.2 Observaciones sobre la atención al público

En términos generales el público se expresó en forma positiva de la atención que recibió. Algunas observaciones que se repitieron que es importante resaltar:

- La atención al público debe ser uniforme. El servicio no debe variar de un día a otro. Usuarios que calificaron la atención recibida como muy buena o excelente, añadieron que otros días no había sido igual.
- Presencia del funcionario en la ventanilla es importante que siempre haya un servidor en el área de atención. En este sentido se hizo alusión a la mampara que separa el área de atención del resto de la oficina como un obstáculo entre el usuario y el funcionario.
- Necesidad de más personal en el mostrador. Conforme confluyen más personas a la Sección es importante la presencia de personal de apoyo.

Al final de este capítulo se incluyen las observaciones, en forma textual, expresadas por los encuestados sobre estos tres aspectos.

6.3 Observaciones relevantes

6.3.1 Carenias y limitaciones del área de mostrador

Los comentarios externados sobre este tema los podemos agrupar en los siguientes:

102

puntos

- Insuficiente espacio para el estudio y consulta de los expedientes
- Ausencia de una seccion especializada para la entrega de documentos
- Falta de un sistema de fichas para ordenar el servicio, de sillas para la espera y otros aspectos como iluminacion, plantas, etc

6 3 2 Horarios de los servicios de atencion y fotocopiado

El horario regular de la Alcaldia es de 7 30 am a 12 00m y de 1 00 pm a 4 30 pm. El horario de consulta de expedientes es igual, excepto que en la tarde se brinda el servicio de consulta de expedientes hasta las 3 00 pm. El horario de fotocopiado de la Seccion II es de 9 00 am a 10 00 am y de 2 00 pm a 3 00 pm. Es el sentir de los usuarios que estos servicios no deberian estar restringidos smo que, por el contrario, deberian ser de jornada continua y de facil acceso (por ejemplo, una maquina fotocopidora por piso u oficina)

6 4 Otros comentarios

- Sobre el proceso se refirieron sobre todo a su lentitud

A continuacion se reproducen, de forma textual, los comentarios expresados por las persona encuestadas. Las observaciones se han agrupado por categorias para una mejor comprension

Alcaldía Civil de Hacienda, Sección II
Comentarios sobre la atención al público

Sobre la atención
y el manifestador

- Esta bien
- En general esta bien
- Esta sección es más fluida que otras
- Esta sección en particular está bien
- Aquí en general la atención está bien

- La atención debería ser todos los días igual de buena
- En general la atención al público no es mala, pero debería ser uniforme
- La atención en el mostrador no es siempre igual
- Hoy me atendieron muy bien pero otras veces no han sido tan buenos. Concientización de la función de servicio al público entre el personal que atiende el mostrador

- Hay bastante gente en el mostrador dedicada a la atención en comparación con la Sección I o el 5to Civil, por ejemplo
- Se requiere de más gente en el mostrador
- Conforme aumenta el trabajo de la Alcaldía deberían poner más personal en el mostrador 3 personas por lo menos fijas todo el tiempo
- Más personal en la atención al público. Con esa mampara no se si habrá personal detrás que pueda colaborar

- No deberían dejar solo el mostrador en ningún momento
- Debería haber una persona siempre detrás del mostrador. Me ha pasado que he venido cuando no hay público, pero tampoco está el encargado del mostrador y con esa tabla que pusieron, no pueden ver que hay personas esperando
- Algunas veces no hay nadie en el mostrador. Hay que esperar que se fijen

- El funcionario estaba en una actitud normal. Está haciendo su trabajo
- Atento le advirtió que se retrasaría unos minutos en una de sus consultas
- Hay gente más dispuesta que otros. Tienen que estar conscientes de que prestan un servicio y que tienen que dar atención

Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia
 Auspiciado por la Agencia Internacion de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID)
 DPK Consultores - Contratista

<p><u>Condiciones fisicas</u> Ubicacion</p>	<p>-</p>
<p>Congestionamiento</p>	<p>- Aqui esta bien el servicio, en la Seccion I es mas serio el caso de congestionamiento</p>
<p>Mostrador y facilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliaria el mostrador sobre todo para el estudio de expedientes - Deberia haber mas espacio como en los juzgados penales para estudiar los expedientes Dependiendo del caso, se puede tomar mucho o poco tiempo estudiar el expediente - Mas espacio en el mostrador La consulta de expedientes se dificulta cuando llega mucha gente, ademas de que estorba a los que estan atendiendo - El mostrador se congestiona de gente a la hora de revisar los expedientes y las boletas Es un problema de espacio fisico - Deberian generalizar el sistema de fichas y poner sillas para las personas que esperan - Lo que incorporaria en esta seccion es el sistema de fichas Por lo demas esta mucho mejor que otras - Hace falta un sistema de fichas y sillas como en la Seccion I - Podrian ponerle mas luz algunas matas, mas espacio Ese mostrador es poco agradable - Deberian haber una fotocopiadora por piso o por oficina
<p><u>Servicios</u> Entrega de documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como en la Seccion I pondria un sistema de recepcion de documentos por aparte - Deberian tener un espacio unicamente para entrega de documentos - Pondria un espacio solo para la recepcion de documentos ya que por lo general es un tramite mas rapido - Se podria separar la entrega de documentos

Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia
 Auspiciado por la Agencia Internacion de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID)
 DPK Consultores - Contratista

<p><u>Horarios</u></p> <p>De atencion</p> <p>Fotocopiado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si necesitan tiempo para el trabajo interno, deberia ser despues o antes del horario formal - Ampliaria los horarios hasta las 4 30 pm - Los horarios de fotocopiado y consulta de expedientes chocan con los horarios de otras instituciones a las que los abogados deben ir (Registro Archivo etc) Deberian dar mas tiempo para todos los servicios, o por lo menos, hasta las 4 30 en punto - Jornada debe ser continua Deberian ampliar el horario de fotocopiado - El horario de fotocopiado es incomodisimo - Los horarios de fotocopiado no deberian ser restringidos
<p><u>Procedimientos</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - En realidad lo que es lento es el proceso interno - Lo que es lento es el proceso imaginese 15 dias para una firma - Lo que deberian hacer es resolver mas rapido
<p><u>Otros</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si estan saturados de trabajo la solucion podria ser mas alcaldias El banco, por ejemplo, entrega mucho tramite

196

7 COMENTARIOS SOBRE LA SECCION III

Principales problemas señalados

- a Deficiencias del proceso resolutorio
- b Ubicacion de la Alcaldia

7.1 Observaciones generales

- La encuesta en la seccion III se llevo a cabo en el transcurso de cuatro dias, a distintas horas. La circulacion de usuarios se caracterizo por periodos de media a bajo transito. No se presentaron congestionamientos en el area de atencion.

- La Seccion III fue la que tuvo una mayor afluencia de usuarios no frecuentes. El 20% de los encuestados señalo que venia por primera vez y otro 20% indico que en pocas ocasiones frecuentaba esta dependencia.

<u>Cuadro No. 20</u> <u>Frecuencia de visitas</u>		
	# pers	%
1 En forma diaria	5	33
2 De 2 a 3 veces x semanal	3	20
3 1 vez a la semana	1	7
4 2 v por mes o menos	3	20
5 Primera vez	<u>3</u>	<u>20</u>
Total	15	100

- Desde el punto de vista de ocupacion, esta seccion fue la que tuvo una mayor concentracion de usuarios no relacionados con la actividad legal (un 40%) psicologo, tecnico en mecanica, pensionado, oficinista, propietario de un negocio y administrador de negocios, comociendo este grupo con el del parrafo anterior, es decir, el de usuario poco frecuente.

<u>Cuadro No. 21</u> <u>Ocupacion</u>		
	# de pers	%
1 Abogados	4	27
2 Asist abogados	5	33
3 Mensajeros abog	-	0
4 Otras ocupaciones	<u>6</u>	<u>40</u>
Total	15	100

- El 60% de los entrevistados señalo que visitaba la alcaldia de tres a cinco veces por semana y se desempeñaban como abogados o asistente de abogado.

- La totalidad de los visitantes consultados señalo que fueron atendidos en menos de 10 minutos.

- Todos los entrevistados indicaron que pudieron gestionar en forma completa el asunto que les traia a esta oficina

El 65% de las gestiones realizadas fueron la realizadas por los abogados y asistentes de abogados , tratandose de entrega de documentos y consulta de expedientes

<u>Cuadro No 22</u>		<u>Gestiones realizadas por ocupacion</u>			
		Entrega doc	Cons exp	Remates	Otros
1	Abogados	3	3	-	-
2	Asist abogados	4	1	-	-
3	Mensajeros abog	-	-	-	-
4	Otras ocupaciones	2	-	-	4
Total gestiones		17			

Dentro de la categoria "otras ocupaciones" las diligencias realizadas fueron la entrega de documentos y en otras gestiones señalaron levantamiento de embargo, devolucion de dinero por embargo, retiro de cheque por embargo y consulta sobre una notificacion recibida

- La calificacion promedio que dieron los usuarios a la atencion recibida el dia de la consulta fue de 9.23

7.2 Sobre la atencion al publico

La Seccion III fue la alcaldia que recibio la mayor cantidad de comentarios positivos a la consulta sobre el servicio que le brindo el funcionario. Las personas que visitaron por primera vez esta Alcaldia se expresaron del manifestador en terminos como amigable, eficiente y colaborador

De las observaciones incluidas al final de este acapite se concluye que los entrevistados no perciben la atencion al publico en este despacho como problematica, sino mas bien, aprovecharon el espacio para comentar sobre otros aspectos. Aun asi, se señala -al igual que en las otras secciones- que un aumento en la cantidad de personal o en el numero de alcaldias puede ser una forma de mejorar la atencion al publico

7.3 Comentarios relevantes

7.3.1 Deficiencias en los procedimientos internos

En varias oportunidades se señalo que el problema de la Seccion III en particular no

residia en la atención al público sino más bien al procesos que tenían lugar en ella. Sobre este punto se hicieron comentarios muy puntuales tales como comisiones atrasadas, problemas de notificación, diligencias mal encaminadas, comisiones y mandamientos atrasados sin agregar, problema de las diligencias por correo, localización de expedientes, expedientes acumulados en el mostrador y su lentitud.

7.3.2 Ubicación de la Alcaldía

Un 20% de los usuarios comentaron sobre la ubicación de la Sección III en términos negativos. Consideran que para mayor comodidad debería estar en el Edificio de los Tribunales junto con las otras alcaldías, ahorrándole al usuario la molestia de tener que pasar por la inspección de seguridad de los dos edificios, además del tiempo que se pierde en buscar a la Sección en un edificio y luego en otro cuando se trata de personas que recurren a la Alcaldía Civil de Hacienda por primera vez.

7.4 Otros comentarios

- Entrega de documentos: habilitar un espacio en el mostrador exclusivamente para esta diligencia.
- Horarios atención y fotocopiado: los servicios que presta la Sección deben coincidir con el horario regular de la Alcaldía, es decir, de 7:30 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 4:30 pm. El horario de consulta de expedientes es igual, excepto que en la tarde se brinda el servicio hasta las 3:00 pm.

El horario de fotocopiado en la Sección III es de 10:00 am a 11:00 am y de 2:00 pm a 3:00 pm., con el inconveniente de que el usuario debe salir del edificio acompañado por el conserje o manifestador que lleva el expediente a un puesto de fotocopiado particular y esperar en la acera de mientras se reproduce el documento.

A continuación se reproducen, de forma textual, los comentarios expresados por las personas encuestadas en la Sección III. Las observaciones se han agrupado por categorías para una mejor comprensión.

Alcaldía Civil de Hacienda, Sección III Comentarios sobre la atención al público	
<u>Sobre la atención</u>	<p>La atención estuvo muy bien Esta sección en particular, esta bien En general considera que esta bien Esta bien</p>
Manifestador	<p>El funcionario me atendió muy bien me ayudó con la consulta y me sacó la fotocopia Hoy la atención fue de 10 Muy bien la atención, se mostró amigable Amable y atento Eficiente Muy servicial Cortes</p> <p>Deberían aumentar el personal Debería haber siempre dos personas en el mostrador, solo estaba un funcionario cuando llegue</p>
Otro	<p>No solo en esta sección en particular sino que en general, se debe mejorar la atención al público Muchos funcionarios atienden en forma muy diferente si uno lleva un carne Si se fijan que usted anda carne se preocupan más de atenderlo</p>

Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacion de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID)
DPK Consultores - Contratista

<p><u>Condiciones fisicas</u> Ubicacion</p> <p>Congestionamiento</p> <p>Mostrador y facilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El que esta seccion este separada de las otras oficinas del edificio de Tribunales es muy incomodo Deberian pasarlas al otro edificio con el resto de las Alcaldias - No cambiaria mucho Esta alcaldia esta bien Lo que si es muy incomodo es la separacion del edificio de los Tribunales Es una perdida de tiempo el registrarse en la primera planta Mostrar la documentacion como si uno fuera un maleante y ni siquiera me revisaron el maletin (por si traia una bomba) Si usted revisa las noticias, los delitos contra la Corte siempre los han hecho los propios funcionarios o ex funcionarios Mientras tanto en el otro edificio pasa uno hasta por el detector de metales - Esta mejor que la Seccion I Es mas agil y generalmente esta mas vacia Esta bien - Es la primera vez que vengo pero creo que la sala de espera puede hacerse muy pequeña cuando hay mucha gente
<p><u>Servicios</u> Entrega de documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Separar la entrega de documentos de lo demas ya que los otros tramites toman mas tiempo - Deberia haber un rotulo seccion solo para presentacion de escritos
<p><u>Horarios</u> De atencion</p> <p>Fotocopiado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un problema es la restriccion en el horario de consulta de expedientes - Cambiaria el horario Despues de las 3 pm no dan expedientes Un dia llegue faltando 10 minutos y cuando me atendieron no me quisieron dar el expediente porque ya eran las 3 pm - Lo que cambiaria inmediatamente es el horario de fotocopias Solamente porque me urgia tuve que esperar a que el funcionario se desocupara para que me acompañe "abajo" o no se donde a sacar la fotocopia Llegue 10 minutos despues de que habian cerrado el servicio de fotocopias en la mañana y he tenido que esperar hasta ahora en la tarde para sacarla

Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacion de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID)
DPK Consultores - Contratista

Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">- La atencion al publico esta bien eso si no pregunte por lo de adentro Las comisiones estan atrasadisimas- Un problema de esta alcaldia es el envio de comisiones Al enviarlas por correo no permiten diligenciarlas personalmente Al correo no se le puede dar seguimiento- Lo que deberian hacer es agregar lo mas pronto las comisiones y mandamientos, llevar los ampos al dia- El problema es mas de proceso interno que de atencion al publico- Aqui la notificacion en el principal problema- No se diligencia bien y se atrasan los procesos- Reconozco que hay una mayor cantidad de trabajo, pero se deberia mejorar el sistema de localizacion de expedientes- El proceso es muy lento- Me disgusta ver en el mostrador colocados esa cantidad de expedientes No sabe uno que pensar si es que estan muy atrasados o si hay mucho trabajo
<u>Otros</u>	<ul style="list-style-type: none">- Deberian tener un mejor servicio de informacion Fui a los Tribunales y pregunte por la Alcaldia Civil de Hacienda y me remitieron a unas oficinas Cuando me atendieron me dijeron que la Seccion III estaba en los altos del Alpino Ellos deberian preguntarle a uno a cual seccion se dirige Yo no tengo porque saber que hay 3 secciones- Tal vez una solucion al atraso en los procesos seria un mayor numero de Alcaldias Por ejemplo, todos los bancos utilizan las oficinas del area central sin importar que la propiedad este en otra parte

8. COMENTARIOS FINALES

La encuesta realizada entre los usuarios de las tres secciones sobre la atencion al publico se enmarca dentro del proyecto "Estudio y estrategia de desarrollo de la Alcaldia Civil de Hacienda" El proposito de la misma fue el de caracterizar al usuario y la percepcion que este tiene de la atencion y los servicios que brinda la Alcaldia, con el objeto de determinar una agenda de topicos para la discusion conjunta de las secciones y la inclusion de los diversos aspectos en los subcomponentes de la estrategia de desarrollo

El mejoramiento y modernizacion de la Alcaldia Civil de Hacienda debe responder a un proceso integrado, dentro del cual la manifestacion es una parte Asimismo, el analisis sobre la percepcion del publico del servicio recibido, debe estar inmerso dentro de un espectro mas amplio que tome en cuenta las particularidades de cada seccion Diferencias en la asignacion de competencias, volumen de trabajo, recursos humanos y de equipo asignados, entre otros, son factores que se deben tener en cuenta al analizar los resultados de la encuesta y que se escapan del proposito de este estudio

En virtud de lo anterior, la utilidad de los resultados presentados no recide en la comparacion de un despacho con otro, sino mas bien, en la identificacion y analisis de las fortalezas y debilidades de cada uno con el fin de potenciar las primeras y superar las segundas A continuacion se señalan algunos de los temas que deben retomarse en una futura agenda de discusion

8.1 Sobre el usuario

- Las Alcaldias Civiles de Hacienda, tienen un usuario que se puede caracterizar por la frecuencia que recurre a la Alcaldia, los servicios que solicita y la actividad que desarrolla En forma general, se puede identificar dos grupos de usuarios
 - Uno mayoritario, que visita la Alcaldia en forma regular principalmente a consultar expedientes y entregar documentos y esta estrechamente relacionado con el quehacer legal (abogados, asistentes de abogados y empleados de bufetes o abogados), y

- Uno minoritario, de las mas variadas profesiones u ocupaciones, que visita la Alcaldia de forma eventual para hacer consultas generales, tramitar ordenes de giro y entregar de documentos

En un analisis al interior de la Alcaldia, se podria relacionar el volumen de causas activas con el primer grupo de usuarios, con el objeto de identificar las instituciones que representan y las particularidades implicitas en los tramites que realizan

8 2 Sobre las condiciones del espacio de atencion y otras facilidades

- El tema del mostrador, su distribucion y utilidad esta presente en las encuestas de las tres secciones El mostrador debe estar concebido de forma que el usuario pueda llevar a cabo su gestion rapida y comodamente Su diseño debe tomar en cuenta las actuales y posibles tareas que se prestan en el Un espacio adecuado para estudiar los expedientes, para recibir documentos, consultar giros, remates, asi como posibles expansiones para nuevos servicios como terminales de un sistema en red, por ejemplo, deben tenerse presente para futuras modificaciones
- Es recomendable generalizar en las tres secciones el sistema de fichas y sillas para la espera de acuerdo a las posibilidades del espacio
- El aspecto estetico fue mencionado por varios usuarios, señalando que se debe evitar llenar las paredes y la mampara que divide la manifestacion del resto de la seccion con avisos, pancartas y mensajes y mejorar el aspecto general con plantas Los aspectos de seguridad, limpieza y ventilacion no fueron mencionados por los encuestados Solo en una oportunidad se refirieron a la iluminacion (Seccion II)

8 3 Sobre el servicio

- La especializacion de la atencion al publico de acuerdo al tipo de usuario puede representar una mejora visible en la percepcion que este pueda tener sobre las Alcaldias Un buen ejemplo ha sido la apertura en la Seccion I de una seccion especializada en la recepcion de documentos que fue señalada como una medida a aplicar en las otras secciones

Un lugar para la consulta de expedientes, un pequeño cubículo para realizar los remates o un espacio para la búsqueda de giros pueden ser formas de diferenciar la atención

Además de la especialización por tipo de gestión o trámite, se puede estudiar el particularizar la atención por institución o grupo de instituciones (bancos, CCSS, etc.) cuyas gestiones en el mostrador incluyen varias causas por visita

- Se debe evitar la ausencia de personal en el mostrador. Esta situación causa gran malestar sobre todo en los periodos de alta concurrencia de usuarios

Se debe identificar que tareas obligan al funcionario a ausentarse y buscar soluciones alternativas. Un intercomunicador para solicitar un expediente a un funcionario interno o de archivo, ayudaría a que el manifestador no se ausente del campo visual del cliente. Si se tiene que consultar frecuentemente el curso de una acción al personal interno, es evidente que se requiere de capacitación, mejorar el sistema de ubicación de expedientes si esa es la razón de su ausencia o, verificar si efectivamente se requiere de más personal para la atención

De igual forma, se debe considerar el área de movilización del funcionario. Si se deben recorrer distancias inapropiadas para consultas o la búsqueda del expediente, es necesario considerar la reubicación del personal de apoyo y los documentos

- El usuario debe tener acceso a los servicios que se prestan en las alcaldías en el momento que sea atendido dentro de los horarios regulares (7:30 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 4:30 pm). No deberían haber restricciones de tiempo en cuanto a posibilidades de estudiar un expediente o de fotocopiar documentos

Otras exigencias de los usuarios son, que el servicio debe ser

- Uniforme: no se debe modificar la calidad por razones de variación de días, horas, funcionarios, tipo de gestión y, sobre todo, debe ser igualmente buena en las tres secciones. Se debe analizar por lo tanto, no solo los estándares de calidad en la manifestación de las tres secciones sino también los obstáculos y fortalezas de cada una, el volumen de trabajo por despacho, tipo de procesos asignados y su proporción por unidad, entre otros

- Homogeneo todos los usuarios deben ser tratados con igual cortesia y eficiencia El funcionario no debe diferenciar sobre la base de prejuicios o dejarse influenciar por la apariencia, cargo o posicion, amistad, o cualquier otro aspecto que denote preferencia de una persona sobre otra Esta caracteristica debe ser cierta y evidente, comentarios como algunos expresados en el sentido de "a mi ya me conocen" o "yo me se mover dentro del sistema" dejan de tener sentido con una atencion eficiente y generalizada

- Rapido se debe contar con el personal y el equipo adecuado en el area del mostrador, asi como un sistema de apoyo al interior de la oficina para evitar los congestionamientos en las horas de mayor afluencia de publico

8.4 Sobre el manifestador

- Es de primordial importancia, la revision del perfil del manifestador y sus funciones bajo una nueva optica de atencion al usuario Es importante identificar las tareas del puesto, es decir, los resultados del esfuerzo fisico o mental de la persona a cargo Una vez conocidas las tareas estas se pueden agrupar en actividades Por ejemplo, las tareas de fechar, sellar, numerar se agrupan bajo la actividad recepcion de documentos

A lo anterior se debe definir las formas de hacerlo, los procedimientos e instrumentos utilizados (i.e de forma computarizada o manual), el objetivo de la actividad y su relacion con otras acciones Finalmente, identificar los conocimientos, experiencia y aptitudes para ejecutar exitosamente las tareas

Este proceso al interior de las instituciones busca, entre otros, tres objetivos a) enterar al trabajador sobre sus labores y responsabilidades, b) evitar conflictos de competencia debido a informacion insuficiente y, c) seleccionar la trabajador mas capacitado con base a las tareas y requerimientos

Desde la perspectiva del usuario, se citan a continuacion las habilidades o condiciones que deberia tener el funcionario que atiende al publico Los entrevistados se refirieron a ellas como requisitos o aspectos deseables, y en algunos casos, ausentes en su paso por la Alcaldia Estas se puede agrupar en tres categorias

- a) De personalidad, Amable, atento, amigable, cortes, servicial, gentil, activo, imparcial, colaborador, educado, disponible, actitud de servicio

- b) **Profesionales** debe tener los conocimientos necesarios sobre la normativa y los procesos que se llevan a cabo en la Alcaldia Civil de Hacienda que le permitan realizar una labor de asistencia eficaz
- c) **Habilidades** el manejo de la informatica y tecnicas de archivo, entre otros, le proporcionan al funcionario un instrumental que le permite ser mas expedito y eficiente

En estas tres areas se debe poner gran empeño al diseñar los sistemas no solo de capacitacion sino tambien de reclutamiento y seleccion

Como se observa del estudio sobre la percepcion del usuario, la forma en como se desarrollo su relacion con el manifestador influye significativamente en la opinion que el visitante se forma sobre la Alcaldia. De la encuesta se desprenden casos en que usuario separa totalmente el resultado de su gestion de su concepto sobre la seccion, dandose los dos casos, el de personas que no lograron concretar su tramite pero que fueron muy bien atendidas por lo que calificaron el servicio de muy bueno y, viceversa, individuos que lograron completar su gestion rapidamente, pero se refirieron al despacho en terminos despectivos y hasta violentos

En resumen, el manifestador debe ser un funcionario especializado, con conocimientos sobre los aspectos legales y procesales que se llevan a cabo dentro de la Alcaldia, y con características de personalidad y habilidades muy particulares

8.5 Sobre el proceso

- **Modificaciones de los aspectos faciales del mostrador sin una mejora sustancial en los procesos internos a la larga evidenciaran con mayor claridad la problematica de la Alcaldia**

Asimismo, cambios organizacionales como la contratacion de mas personal o la apertura de nuevas secciones, sin la previa revision y analisis de los procesos y la ejecucion de modificaciones donde fuera necesario, llevarian a una repeticion o a potenciar los yerros actuales

De la encuesta se desprenden algunos temas de estudio, que sin pretender ser exhaustivos, procedemos a citar

- Sistema de seguimiento y ubicacion de expedientes
- Estudio de los procesos actuales para determmar cuellos de botella y aspectos criticos del proceso
- Analisis de la normativa que rige el proceso y propuestas de reformas cuando sea necesarias
- Establecimiento de puntos de control y estandares
- Informacion impresa al publico sobre los procedimientos y requerimientos de un tramite

8 6 La atencion al publico un proceso en constante mejoramiento

- Deben identificarse nuevas y mejores formas de atender al usuario Se podria, por ejemplo, desprender de los resultados de la encuesta, que las Secciones podrian estar ubicadas en un solo edificio, en una misma planta, lo que les permitira compartir ciertos servicios como el fotocopiado Los cambios que se introduzcan deben ser evidentes al usuario y contribuir a mejorar la gestion de la Alcaldia
- La utilizacion de bases de datos para la consulta telefonica, la instalacion de terminales para los usuarios, el uso de "modem" y fax, entre otros, son recursos que ya se estan utilizando en otras dependencias del Poder Judicial y que deben contemplarse al proyectar mejoras en los servicios al publico
- Al igual que en otras areas, es importante establecer un plan de mediano y largo plazo para el correcto desenvolvimiento de la atencion al publico Es esencial tener presente que la percepcion sobre eficacia y eficiencia de la Alcaldia Civil de Hacienda se inicia en el mostrador