

**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**

**SEMINARIO TALLER  
EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE  
TRIBUNALES EN UN SISTEMA  
ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO**

**MEMORIA**

**SAN JOSE, 21 DE OCTUBRE DE 1995**

**SEMINARIO - TALLER**  
**EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE TRIBUNALES**  
**EN UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO**  
**21 DE OCTUBRE DE 1995**

8:00 - 8:15	Introducción al Seminario Taller	Lic. Alfredo Jones León, Director Ejecutivo
8:15 - 8:45	El papel del administrador de tribunales en un sistema administrativo desconcentrado	DPK Consultores
8:45 - 9:15	Las funciones características en ambientes desconcentrados	DPK Consultores
9:15 - 10:15	Dinámica de reflexión conjunta sobre los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"><li>- Características de un director regional</li><li>- Areas de trabajo de una UAR</li><li>- Relaciones intra Poder Judicial para fijar acciones y políticas</li></ul>	Plenario Moderador DPK Consultores
10:15 - 10:30	Café	
10:30 - 10:45	Diagnóstico participativo, introducción a la metodología y reglas del juego	DPK Consultores
10:45 - 12:00	Trabajo en grupo	Plenario
12:00 - 13:00	Almuerzo	
13:00 - 13:30	Presentación del trabajo de los grupos	Plenario
13:30 - 13:45	Explicación del Estudio de Caso	DPK Consultores
13:45 - 15:00	Trabajo en grupo	Plenario
15:00 - 15:15	Café	
15:15 - 16:00	Presentación del grupo y cierre del evento	Plenario Lic. Alfredo Jones DPK Consultores

**SEMINARIO TALLER  
EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE TRIBUNALES  
EN UN SISTEMA DESCONCENTRADO**

**ANALISIS DEL TRABAJO DE  
DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO**

El Cuadro de Diagnóstico Participativo es el resultado del trabajo de tres grupos que se formaron para hacer el análisis de los problemas y retos futuros que se presentan a las Unidades Administrativas Regionales. Como complemento a esta reflexión los grupos expusieron las medidas de solución para los problemas y retos planteados, así como los instrumentos necesarios.

Del análisis de esta actividad se desprenden una serie de temas, que desde la perspectiva de DPK pueden ser la base de la Agenda de discusión y desarrollo para el próximo año entre la Dirección Ejecutiva y las Unidades Administrativas Regionales.

Es importante destacar que en esta fase las Unidades Administrativas Regionales están completamente enfrascadas en el cumplimiento de las tareas que consideran de su ámbito. Esta actividad se torna tan absorbente que no permitió en el trabajo de los grupos vislumbrar los futuros retos de estos órganos por lo que los problemas que plantearon ocupan toda la atención de los funcionarios de las Unidades y de las jefaturas de la Dirección Ejecutiva.

Es importante relevar que el nivel de análisis trasciende con mucho los detalles de la operación. Los grupos se orientaron a los problemas de fondo que enmarcan las dificultades de mediano y corto rango en la ejecución.

A continuación se presenta un cuadro que resume los aspectos coincidentes en el análisis de los tres grupos así como el las conclusiones por equipo.

Problema planteado	Medida de Solución	Nivel de Prioridad	Grupos que lo mencionaron
Carencia de políticas y procedimientos adecuados	<p>Establecimiento claro de políticas y procedimientos</p> <p>Sugerencia: Esta definición que parece urgente se puede realizar a través de dos o tres eventos conjuntos -Dirección Ejecutiva y Unidades Administrativas Regionales- que previo establecimiento de una estrategia metodológica y agenda temática, permita elaborar un documento de base para someterlo a las revisiones y aprobaciones pertinentes.</p>	1	3
Política presupuestaria deficiente	<p>Normar el proceso anual de presupuesto Aprobado el presupuesto institucional, distribuir los recursos equitativamente</p> <p>Sugerencia: Es importante que se produzca un proceso de análisis conjunto entre Dirección Ejecutiva, el Departamento Financiero Contable y las UAR, con el propósito de que se definan los alcances y contenidos realistas del presupuesto regional.</p>	1	2
Falta de recursos materiales y humanos	<p>Desconocimiento de la capacidad de ejecución de la UAR de acuerdo con sus recursos Redistribución de recursos centrales hacia unidades regionales</p> <p>Comentario: En este tema se incluyó la asignación excesiva de funciones que mencionó uno de los grupos porque apunta los mismos problemas y tiene el mismo enfoque.</p>	1 y 2	3
Revisión de funciones, cobertura geográfica y canales de comunicación	<p>Definir límites funcionales y operativos para las Unidades así como alcances geográficos.</p>	2	2
Ausencia de participación de la UAR en la toma de decisiones	<p>Que la UAR participe en los procesos de toma de decisiones</p> <p>Comentario: Este tema estuvo presente durante toda la actividad, enfocado desde distintas perspectivas presupuesto, políticas y recursos. Es evidente que hay que establecer un mecanismo práctico, expedito y funcional, que permita procesos de retroalimentación y análisis conjunto.</p>	1	1

CUADRO DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y PLANTEAMIENTO DE CURSOS DE ACCION								
DIAGNOSTICO	ANALISIS		RECOMENDACIONES					
	CAUSAS	EFFECTOS	MEDIDAS DE SOLUCION	PRIORIDADES			PLAZOS	
DESCRIPCION DE PROBLEMAS O RETOS FUTUROS				1	2	3		
1. Falta de políticas	1. Falta de planificación	1. Indefiniciones	1. Establecer claramente las políticas y procedimientos	X			1. Consejo Superior: definición del marco de referencia  2. Dirección Ejecutiva: elaboración de manuales de políticas y procedimientos	C.P.
2. Presupuestación	1. Asignación inapropiada de recursos	1. Insatisfacción del usuario  2. Duplicidad de funciones	1. Aprobado el presupuesto institucional, distribuir los recursos equitativamente	X			1. Normar el proceso anual de presupuesto	C.P.
3. Asignación excesiva de funciones	1. Indefinición de funciones  2. Falta de previsión	1. Saturación de las unidades	1. Concretar el plan de desconcentración		X		1. Dirección Ejecutiva realice evaluación del proceso de desconcentración e implemente plan estratégico	C.P.
4. Deficiente administración interna en los despachos	1. Falta de colaboración de los despachos  2. Falta de capacitación en la gestión administrativa para los secretarios	1. Ambiente laboral inapropiado  2. Atrasos en los procesos	1. Capacitación y concientización sobre los aspectos administrativos			X	1. La Escuela Judicial programe los cursos necesarios  2. Auditoría Judicial de seguimiento  3. Campaña de concientización	M. P.

**CUADRO DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y PLANTEAMIENTO DE CURSOS DE ACCION**

DIAGNOSTICO	ANALISIS		RECOMENDACIONES					
	CAUSAS	EFECTOS	MEDIDAS DE SOLUCION	PRIORIDADES			INSTRUMENTOS	PLAZOS
				1	2	3		
1. Definición de políticas y procedimientos	1. Prematura desconcentración	1. Desubicación 2. Desorganización 3. Labor ineficiente	1. Planificar con evaluación 2. Capacitación	X			1. Equipos interdisciplinarios	C.P.
2. Política presupuestaria	1. Ausencia de plan de presupuesto	1. Atraso en obras 2. Inoperancia	1. Diseño de presupuestos	X			1. Programa de presupuestos	C.P.
3. Cobertura geográfica	1. Rápida implementación	1. Atención inadecuada 2. Desequilibrio entre la UAR	1. Redistribución 2. Redefinición de las regiones		X		1. Sistemas de otras organizaciones, ICE, MOPT, CCSS, Salud	M.P.
4. Falta de recursos humanos, materiales y financieros	1. Falta de asignación 2. No planificación 3. No proyección	1. Poca liquidez 2. Servicio lento	1. Rapidez en el giro de dinero 2. Distribuir recurso humano oficinas centrales		X		1. Personal central	M.P.
5. Comunicación inadecuada	1. Canales no adecuados 2. No planificación	1. Inestabilidad 2. Discrepancias	1. Definición de canales		X		1. Tecnología	C.P.

**CUADRO DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y PLANTEAMIENTO DE CURSOS DE ACCION**

DIAGNOSTICO	ANALISIS		RECOMENDACIONES					
	CAUSAS	EFFECTOS	MEDIDAS DE SOLUCION	PRIORIDADES			INSTRUMENTOS	PLAZOS
1. Carencia de políticas y procedimientos adecuados	1. Previsión para implantar la desconcentración  2. Indefinición de los objetivos que inspiran la desconcentración	1. Descoordinación  2. Inseguridad en la gestión  3. Improvisación  4. Atrasos en la gestión	1. Definición de políticas y procedimientos claros, precisos y sencillos que permitan una adecuada ejecución	1 X	2	3	Dirección Ejecutiva estructure las políticas con aprobación del ente superior (si es necesario). Estructura de procedimientos con la participación de las UAR	C.P.
2. Ausencia de planes de trabajo generales	1. Descoordinación en la ejecución	1. Carencia de recursos  2. Uso irracional de los recursos  3. Inadecuada atención	1. Elaboración de planes en forma coordinada  2. Formular presupuesto sobre la base de los planes elaborados		X		Elaborar planes y presupuestos en forma coordinada	C.P.
3. Falta de recursos humanos y materiales	1. Inexistencia de una evaluación de las UAR sobre su capacidad	1. Desmejoramiento en las prestación de servicios administrativos	1. Evaluación y realización de estudio	X			Dirección Ejecutiva y Unidades Administrativas Regionales	M.P.
4. Ausencia de participación de las UAR en el proceso de toma de decisiones	1. Administración verticalizada  2. Resistencia al cambio	1. Desmotivación  2. Entrabamientos	1. Participar a las UAR en los procesos  2. Concientización de los mandos superiores sobre el papel de las UAR			X	Dirección Ejecutiva	M.P.

# EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE TRIBUNALES EN UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO

## Presentación

Los seis temas que se presentan a continuación responden al primer trabajo individual que se llevó a cabo en el Seminario Taller de Papel del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado, realizado el 21 de octubre de 1995.

La información recogida se ha agrupado por categorías y transcrito fielmente según lo señalado por los participantes del Seminario Taller. Además, al inicio de cada tema se ha realizado una reflexión preliminar que resume e interpreta a la vez el trabajo desarrollado.

Diagrama de trabajo:

<p>Funciones del Administrador Regional</p> <p style="text-align: center;"><b>1</b></p>	<p>Relaciones del Administrador Regional con: Consejo Superior, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, Planificación, Jueces, Operadores del sistema. institucionales. comunitarias. Otras comunicaciones. Medios de comunicación</p> <p style="text-align: center;"><b>3</b></p>	<p>Características de personalidad</p> <p style="text-align: center;"><b>5</b></p>
<p>Características profesionales del Administrador Regional</p> <p style="text-align: center;"><b>2</b></p>	<p>Obstáculos y falencias en un administrador regional</p> <p style="text-align: center;"><b>4</b></p>	<p>Herramientas necesarias para cumplir con su trabajo</p> <p style="text-align: center;"><b>6</b></p>

Taller de Administración de Tribunales. Corte Suprema de Justicia

# 1

## **FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR REGIONAL**

### **Reflexión preliminar**

Las funciones del administrador regional atienden a cuatro niveles de acción (Columna No. 1, del cuadro comparativo).

<p>Seminario Taller Trabajo en Grupo Funciones del Administrador</p>	<p>Asociación Nacional para la Administración de Cortes (NACM), USA Funciones del Administrador de Tribunales</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento de edificios y equipos</li> <li>2. Proveeduría</li> <li>3. Planificación y presupuesto</li> <li>4. Recursos humanos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigación y servicio de asesoría</li> <li>2. Administración fiscal</li> <li>3. Gestión del recurso humano</li> <li>4. Gestión del flujo de causas</li> <li>5. Gestión de tecnología</li> <li>6. Gestión de la información</li> <li>7. Enlace gubernamental</li> <li>8. Relaciones con la comunidad e información pública</li> <li>9. Servicios de secretaría</li> </ol>

Como se puede constatar en el cuadro anterior, los alcances de las funciones del administrador regional (de tribunales para efectos de comparación) están más bien vinculados a la función proveedora en el amplio sentido del término y no abordan en ningún aspecto el ámbito de administración jurídica (gestión de flujos de causas, información y otros).

De lo anterior se puede desprender que la concepción y labor de los administradores regionales está en una primera fase de desarrollo, sin que esto sea óbice para suponer en el futuro responsabilidades y desarrollos de mayor embargadura.

### **Resultado de la dinámica de reflexión conjunta acerca del administrador de tribunales: diseño de un perfil**

Los aspectos señalados por los participantes, agrupados por categorías, fueron los siguientes:

#### **Edificios y equipo**

- Velar por el mantenimiento de los edificios
- Proveer de todo el material y equipo necesario a cada despacho judicial y servicios en particular. Planificar junto con el arquitecto las obras que se deben realizar
- Velar por que las oficinas cuenten con el espacio físico donde desarrollen su trabajo, con equipo y darles mantenimiento.
- Mantemiento y reparación de edificios
- Velar por el mejor uso de las instalaciones en que se ubican las oficinas.
- Brindar un servicio eficiente a los despachos judiciales y administrativos.

#### **Proveeduría**

- Atender las necesidades económicas y materiales de las oficinas judiciales.
- Conseguir las cotizaciones necesarias y proveerse de las casas comerciales o personas que brinder ciertos servicios.
- Planear, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas, suministro de materiales, mobiliario y equipo.
- Suplir a las oficinas de los bienes y servicios que usualmente necesitan.
- Facilitar medios y comunicación para el desarrollo de las funciones de la administración judicial.
- Coordinar todo lo relacionado al aspecto administrativo de la justicia.
- Satisfacer las necesidades administrativas.

### **Planificación y presupuesto**

- Proyectar la visión del juzgado o edificio
- Planear, coordinar, dirigir, controlar todas las actividades administrativas.
- Organizar, dirigir, coordinar y planear el trabajo de la región.
- Decidir sobre asuntos presupuestarios del área que le corresponde.

### **Recursos Humanos**

- Capacitación del recurso humano.
- Preocuparse para que los empleados judiciales tengan un grado de motivación elevado para un eficiente desempeño de su trabajo.

### **Otros**

- Fortalecer los medios de comunicación.
- Colaborar con los administradores de justicia.
- Velar por brindar una solución inmediata a las necesidades y problemas que se presentan en los despachos.
- Servicio administrativo eficiente.
- Coadyuvar a que la administración de justicia sea pronta y cumplida.
- Fomentar el mejoramiento global de la institución desde su campo de acción.
- Apoyar a la función de la administración.
- Eliminar problemas administrativos de los funcionarios judiciales.
- Inducir a la población a participar dentro del Poder Judicial.
- Proyectar el juzgado o edificio.

**Reflexión preliminar:**

El administrador regional modelo propuesto por los participantes del Seminario Taller, debe tener las siguientes características:

El administrador regional debe ser una persona formada profesionalmente a nivel parauniversitario o universitario. Debe conocer bien la región bajo su cargo y el Poder Judicial. Los aspectos administrativos son la base de su trabajo, pero el conocimiento de los procesos judiciales es indispensable para entender y atender las necesidades de las instancias. La capacidad para trabajar con muy baja o ninguna supervisión es imprescindible, así como bajo condiciones de presión. A continuación se presentan las características profesionales más relevantes del administrador de tribunales.

**Formación profesional:**

- Licenciado o con un grado en administración, contabilidad, economía o carrera afín.

**Capacitado en las siguientes áreas:**

- Formulación de proyectos
- Administración de recursos materiales
- Manejo de recursos humanos
- Manejo de medios informáticos

**Conocimientos:**

- En el área administrativa:  
Planificación y manejo presupuestario (elaboración de presupuesto, nociones de contabilidad , controles financieros y otros atinentes al área financiera) , de recursos humanos.

- En el área jurídica:  
Principios de derecho, ámbito jurídico del Poder Judicial, procesos funcionales del ámbito jurídico, áreas judiciales y derecho administrativo. Reglamentos y legislación atinente a su cargo.
- En el área informática:  
Conocimientos generales de los programas usados por el Poder Judicial.

Experiencia y Habilidades:

- Es importante que el administrador conozca la región bajo su responsabilidad, así como la idiosincracia de la misma. Experiencia de trabajo y conocimiento del Poder Judicial es recomendable, así como contar con amplia experiencia en el desempeño de labores administrativas y en el manejo de personal.

**Resultado de la dinámica de reflexión conjunta:**

Al igual que en los acápite anteriores, se incluyeron todas las opiniones emitidas por los participantes las cuales se ordenaron por categorías.

**Conocimientos**

- Conocimiento en planeación tanto económica, financiera como de desarrollo.
- Conocimientos en administración de recursos humanos, administración financiera, administración pública y planificación
- Conocimientos en diversas disciplinas: sobre elaboración de planes y presupuestos, administración de personal, contables y de controles financieros, de los procesos judiciales, de las leyes y reglamentos.
- Conocimiento técnico y práctico de la gestión administrativa.
- Conocimientos en administración (finanzas, presupuesto, compras, etc.).
- Conocimiento de los procesos judiciales.
- Conocimientos sobre administración, recursos humanos, planificación y uso de

recursos financieros

- Conocimientos elementales de derecho.
- Conocimientos en finanzas, en recursos humanos y materiales.
- Conocimientos en planificación económica.
- Conocimientos generales en contabilidad.
- Conocedor del ámbito jurídico-administrativo de la institución y de los procesos judiciales.
- Conocedor de herramientas tecnológicas.
- Amplio conocimiento del entorno (Poder Judicial) y de los procesos judiciales.
- Conocimientos de derecho general y en derecho administrativo.

### **Formación Profesional**

- Experto en administración.
- Con capacitación en preparación y evaluación de proyectos, relaciones humanas, planificación estratégica.
- Ser un profesional en administración, contaduría o carrera afín.
- Licenciado en administración .
- Capacitado en administración de recursos materiales.
- Capacitado en recursos humanos y administración pública (licitaciones, restricciones, etc.).
- Profesional en administración pública o de empresas.
- Conocedor de herramientas tecnológicas.

## **Experiencia y Habilidades**

- Identificados con las labores judiciales.
- Conocer la institución y la región que le corresponde.
- Resolución de conflictos.
- Preferiblemente con conocimientos en el área administrativa.
- Tener experiencia idónea en su profesión y en el manejo de personal (administrativo).
- Dominio de la normativa de contratación y manejo de los recursos públicos.

**RELACIONES DEL ADMDOR. REGIONAL CON EL CONSEJO SUPERIOR, DIREC. EJECUTIVA, RECURSOS HUMANOS, PLANIFICACION, JUECES, OPERADORES DEL SISTEMA, OTRAS INST. PUBLICAS, MEDIOS COMUNIC.**

**Reflexión preliminar:**

Existe consenso con respecto a los actores centrales con los que se debe mantener relaciones. No se percibe al administrador regional como un funcionario muy vinculado con otras instituciones públicas o agencias gubernamentales; eventualmente, esta relación deberá ser incluida dentro de su ámbito de acción.

Las percepciones sobre el tipo de relación que se sostiene con las diversas instancias, es muy variado. Es evidente que no existe suficiente claridad acerca del tipo y características de la relación con la Dirección Ejecutiva. Calificativos tales como fuerte, jerárquica, cercana, constante, de coordinación, formal y otros describen parcialmente la gama de posibilidades que los integrantes del grupo ofrecieron.

Con el Consejo Superior parece existir también discrepancias, se conciben las relaciones con este órgano desde estrechas y de ejecución de sus indicaciones, hasta lejanas y formales.

En lo que respecta a los jueces, las descripciones son más bien modestas y poco profundas, lo que revela una distorsión en los patrones de atención, puesto que éstos son los clientes más importantes del administrador regional.

Obviamente la definición clara del tipo, calidad y medios de relación con las distintas instancias y actores es un tema básico en la agenda de desarrollo y consolidación del administrador regional.

**Resultados de la dinámica de reflexión conjunta:**

Al igual que en los puntos anteriores se incluyeron, por categorías, todas las opiniones emitidas por los participantes respetando su contenido y redacción.

**Dirección Ejecutiva:**

- Relación fuerte con la Dirección Ejecutiva y sus departamentos, con Recursos Humanos y Planificación

- Debe existir una relación constante para informar de lo que se está llevando a cabo y de los problemas o necesidades que diariamente van surgiendo.
- Debe existir una relación muy amplia con la Dirección Ejecutiva que da las pautas del comportamiento. Si esta funciona bien las otras relaciones se dan con una mayor facilidad.
- Coordinar especialmente con la Dirección Central. Asuntos de poca embergadura tener libertad para tratarlos directamente con los demás departamentos involucrados.
- De coordinación, planificación y ejecución con la Dirección Ejecutiva.
- Con la Dirección Ejecutiva de mando.
- Relaciones formales basados en las políticas, objetivos y metas establecidas para la región.
- Con la DE de estrecha coordinación y ejecución.
- Debe mantener las mejores relaciones, por lo que debe tener información oportuna en altas direcciones.
- Ser repetuoso de la jerarquía.
- Con la DE sesiones de trabajo, consulta y de información de aspectos relevantes.

### **Consejo Superior**

- Canales formales pero fluidos con el Consejo Superior.
- Con el Consejo Superior de atención de los requerimientos directos.
- Poca relación con el Consejo Superior.
- De ejecución con en Consejo Superior.
- Con el Consejo Superior informativa.
- Con el Consejo Superior, la Dirección Ejecutiva y los jueces debe ser una relación directa.

## **Departamentos**

- Con Planificación y Recursos Humanos de apoyo. Con otras instituciones de colaboración.
- Recursos Humanos debe ser un apoyo para el proceso de selección y orientación de los funcionarios. Con Planificación se debe tener los medios para participar en plan de desarrollo.
- Con Recursos Humanos y Planificación de colaboración.
- Con Recursos Humanos de facilitador de información. Con Planificación de generador de excitativas e información.
- De coordinación para obtener y dar la asistencia oportuna y apropiada
- Es necesario mantener comunicación con todas las instancias, pero existen algunas que intervienen sin tener en ocasiones conocimientos del trabajo que se realiza y ocasionan problemas.
- Relaciones informales en general.

## **Jueces**

- Con los jueces de coordinación y planificación.
- Con los jueces de atención de requerimientos, recolector de inquietudes y observaciones.
- Con los jueces de apoyo. Con operadores del sistema e instituciones públicas de colaboración.
- Con los jueces debe existir relación directa.
- Estrecha relación con los jueces de su región para la toma de decisiones que afectan a todos (buscar consenso)

**Reflexión preliminar:**

Los obstáculos y las falencias de un administrador regional se dividieron en tres categorías, de tipo profesional, de personalidad y en el desarrollo de la función.

Con relación a la primera categoría el ser abogado de profesión y tener pocos conocimientos administrativos, son los dos obstáculos más serios que se apuntaron. En lo que se refiere a la personalidad, es fundamental una persona con iniciativa, capacidad para la toma de decisiones, muy responsable y creativa y capaz de operar en situaciones de presión y bajo ninguna supervisión.

Finalmente en lo que al desarrollo de la función se refiere se apuntan como falencias la falta de planificación del trabajo, el aislamiento tanto en lo relativo a la comunicación como en lo que atañe a la toma de decisiones. El burocrata típico de oficina no cabe dentro del perfil del administrador deseable.

**Resultados de la dinámica de reflexión conjunta:**

Al igual que en los temas anteriores, se incluyeron todas las opiniones emitidas por los participantes:

**Profesionales**

- Poco o nada de conocimiento administrativo.
- Poco o nada de conocimiento del ámbito jurídico-policia de la institución.
- No debe ser abogado.
- No debe ser abogado.
- Obstáculos: ser abogado
- No tener experiencia. Profesión no apropiada.
- Abogado

## **Personalidad**

- Creerse el jefe de la región a nivel supremo.
- No ser empático en sus relaciones interpersonales.
- No debe ser extravagante. No debe someterse a caprichos.
- No debe ser conflictivo. No debe tener una personalidad negativa hacia los demás.
- Mal carácter, implacable, inseguro, impaciente.
- Tener carácter fuerte, no saber escuchar, ser pasivo.
- Ser introvertido.
- Actitud de ser un fin en sí mismo y no un medio.
- Carácter poco sociable
- No saber escuchar. Ser prepotente. Carencia de relaciones públicas y humanas.
- Inseguro en la toma de decisiones
- Inseguridad en su persona. Negligencia a la hora de hacer las cosas por temor. Prepotente.
- Creerse superior a los otros jefes o funcionarios. Inmiscuirse dentro de las políticas internas.

## **Desarrollo de la función**

- No tener buenos canales de comunicación. No pedir asesoría a las personas adecuadas cuando lo requiera.
- No debe actuar sin consenso. No debe asumir o tomar decisiones sobre asuntos no previstos. No debe limitarse a su zona solamente.
- No debe opinar sobre asuntos que no le competen.
- Ausencia de políticas.

- Falta de políticas. Ausencia de programas de trabajo.
- Desconocimiento de sus funciones y objetivos.
- No conocer las leyes y reglamentaciones vigentes.
- Falta de políticas claras.
- Carencia de ideas innovadoras. Temor a la toma de decisiones.

**Reflexión preliminar**

De acuerdo con la plenaria, el administrador regional debe tener cualidades morales, actitudes y habilidades que se convierten en garantía sine qua non del éxito de su trabajo.

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

Es importante destacar que el grupo hizo gran énfasis en las actitudes, que es una variable dependiente de la voluntad y el empeño que ponga el administrador en su trabajo, entre otras podemos destacar cuatro grupos de actitudes:

- Trato amable y cordial con los funcionarios, capacidad para escuchar, flexible y con vocación de servicio.
- Analítico, responsable, organizado en las decisiones y en la ejecución de tareas.
- Capacidad de trabajo en grupo y características de líder para conjugar esfuerzos y criterios.
- Objetivo, justo e imparcial.

Finalmente en lo que respecta a sus habilidades se destacan: el liderazgo, la capacidad de conciliación, la capacidad para la toma de decisiones rápida y firme y la capacidad de negociación.

**Resultado de la dinámica de reflexión conjunta**

Se clasificaron en categorías todas las opiniones emitidas por los participantes del Seminario Taller.

## **Principios morales**

- Conducta moral sobresaliente.
- Calidad humana para tratar con los demás.
- Ética y principios morales intachables

## **Actitudes**

- Debe saber escuchar.
- Serio y responsable.
- Debe saber escuchar más que hablar.
- Amable ante todas las cosas.
- Ser analítico en la toma de decisiones (planificador).
- Ser objetivo en la distribución de recursos, materiales sobre todo, hacia los despachos judiciales.
- Debe ser accesible.
- Capacidad para relacionarse con el público.
- Agresivo en la toma de decisiones urgentes.
- Objetivo y que le guste trabajar en grupo.
- Flexible, amable, sutil y servicial.
- Disponibilidad total.
- Debe ser simpático, respetuoso, enérgico y tolerante.
- Respetuoso de los procedimientos. Amigable, práctico y político.
- Organizado, prudente, paciente, diligente y líder.

- Cortés, dinámico, con iniciativa.
- Disposición permanente para atender a quien solicite audiencia en cualquier momento.
- Buenas relaciones humanas.
- Trabajar en grupo.
- Flexible, organizado y paciente.
- Voluntad y entrega hacia la búsqueda de solución a los problemas que debe afrontar.
- Saber escuchar.
- Firmeza en sus decisiones
- Servicial, extrovertido, imparcial y creativo

### **Habilidades**

- Fuerte dominio del manejo de grupos y la búsqueda de consenso.
- Don de mando, es decir, carisma, liderazgo.
- Conciliador de intereses.
- Firme en sus decisiones.
- Asimilador de opiniones en conflicto.
- Capacidad de resolver situaciones con objetividad y prontitud.
- Gran iniciativa y dinamismo.
- Poseer condiciones de líder.
- Con liderazgo y ética.
- Excelente negociador tanto en los niveles externos como internos.

# 6

## ***HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON EL TRABAJO DE ADMINISTRADOR REGIONAL***

### **Reflexión preliminar:**

Las herramientas que se apuntaron en la plenaria deberán ser tema de discusión y definición en la medida que se concreten las políticas y lineamientos de las unidades administrativas regionales, así como el alcance de las funciones del administrador.

### **Resultados de la dinámica de reflexión conjunta:**

A continuación todas las opiniones emitidas por los participantes, agrupadas por categorías.

#### **De tipo financiero:**

- Presupuesto claramente definido.
- Recursos financieros.
- Presupuesto.
- Técnicas presupuestarias.
- Otorgale reponsabilidad y presupuesto.
- Respeto al presupuesto.

#### **De tipo tecnológico:**

- Medios tecnológicos (sistemas, equipos) para agilizar el trabajo.
- Capacitación a los administradores.
- Personal idóneo que colabore en las diferentes funciones.

- Recurso humano apropiado.
- Los medios tecnológicos necesarios.
- Tecnología apropiada.
- Equipo técnico.
- Recurso informático necesario.
- Equipo de cómputo.
- Tecnología informática moderna.
- Equipo informático para lo que sea necesario.
- Equipo técnico (de comunicación e informática).
- Programas informáticos para el control.

**De Recursos Humanos:**

- Recurso humano mínimo para cumplir con sus objetivos.
- Personal subalterno idóneo.
- Recurso humano para desarrollar la labor.
- Contar con personal de apoyo debidamente capacitado.
- Capacitación a los administradores.
- Personal idóneo que colabore en las diferentes funciones.
- Recurso humano apropiado.
- Suficiente personal.

**De capacidad de toma de decisiones:**

- Facultad de decisión
- Potestades legales. Facultad de decisión.
- Apoyo y delegación de poder por parte del sector administrativo.
- Autonomía.

**De tipo material:**

- Medios materiales, vehículo y otros necesarios para mejorar su gestión.
- Espacio.
- Equipo necesario.
- Útiles y materiales. Mobiliario y equipo.
- Teléfono siempre a mano donde se pueda localizar.
- Teléfono, fax, copidadora.
- Telecomunicaciones. Vehículo. Oficina apropiada.
- Adecuado medio de transporte.

**De apoyo administrativo:**

- Apoyo administrativo de los diferentes departamentos.

## Otros

- Políticas. Sistemas de control.
- Leyes, reglamentos, circulares, procedimientos que lo guíen a cumplir su labor eficientemente.
- Respeto hacia la labor que realiza el administrador, sobre todo en materia de presupuesto.
- Contar con la opinión de los administradores para la implementación de nuevos proyectos a cargo de la UAR.
- Canal de comunicación directo con las instancias superiores.