

**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**

SALA III

**ALCANCES PARA LA REFLEXION
CON BASE EN LOS FLUJOGRAMAS DEL
RECURSO DE CASACION Y REVISION**

SAN JOSE, SETIEMBRE 1995

SALA TERCERA
ALCANCES PARA LA REFLEXION CON BASE EN EL FLUJOGRAMA
DEL RECURSO DE CASACION Y REVISION

I. ACERCA DE LA ELABORACION Y ANALISIS DE LOS
FLUJOGRAMAS

1.1 Metodología utilizada en la elaboracion de
los flujogramas analíticos de la Sala Tercera

La metodología para la elaboracion de los flujogramas estuvo conformada por los siguientes pasos

- a Reunion de informacion de base sobre el proceso de los Recursos se realizo una primera reunion con el Presidente de la Sala III, Mag Daniel Gonzalez, para establecer las directrices para la elaboracion de los flujogramas Como resultado de esta reunion se inicio un ciclo de sesiones de trabajo con el Secretario de la Sala, Lic Ricardo Salas y los señores Dr Javier Llobet y Lic Jose Luis Arce
- b Se enviaron los flujogramas al Lic Ricardo Salas, Secretario de Sala, para su revision y ajuste
- c Finalmente se entregaron los flujogramas al Mag Daniel Gonzalez para sus observaciones

1.2. Diseño del flujograma

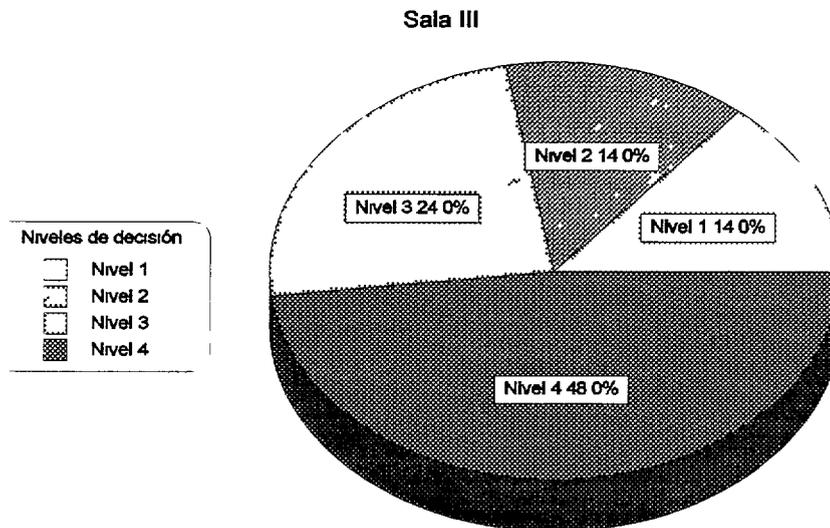
El Flujograma analítico se elabora asignando diferentes figuras segun los tipos de pasos que se esten realizando, adicionalmente se identifica el actor de los pasos y la secuencia de los mismos

1 3. Acerca de la ruta del expediente

Los pasos se clasifican de acuerdo con su nivel de complejidad, se ha asignado para el presente análisis la siguiente escala

Gráfico No 1

Composición de las decisiones



- | | |
|---------|--|
| Nivel 1 | Las decisiones de mayor complejidad jurídica, por ejemplo, resoluciones de admision, rechazo, sentencias, etc |
| Nivel 2 | Son pasos que implican responsabilidad y estudio del expediente, por ejemplo, la firma de las resoluciones se contempla dentro de esta categoria |
| Nivel 3 | Son pasos que aunque no requieren de conocimientos profesionales |

PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
Auspiciado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
DPK CONSULTORES - Contratista

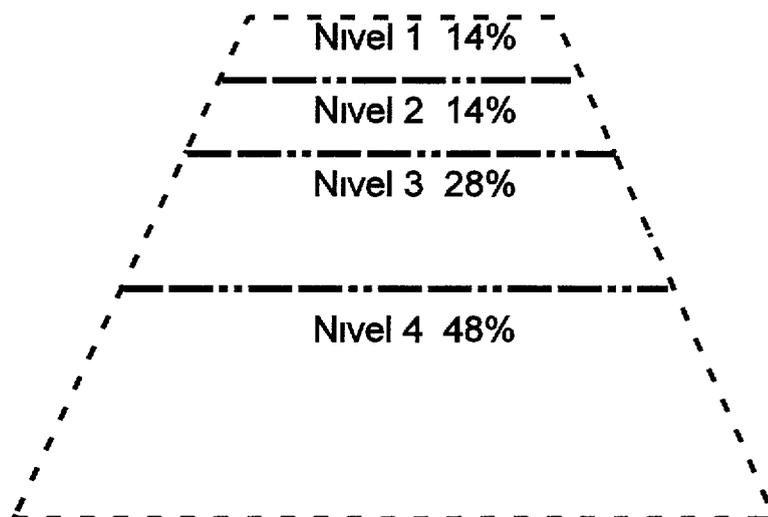
especializados, implican un trabajo cuidadoso y se realiza supervision sobre el trabajo de terceros

Nivel 4 Son pasos que no implican mayor complejidad, ni capacitacion El esfuerzo esta esencialmente vinculado al tiempo invertido en ellas

La Sala Tercera de acuerdo con estas categorias presenta la siguiente piramide decisional

Gráfico No 2

**PIRAMIDE DECISIONAL
SALA TERCERA**



PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
Auspiciado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
DPK CONSULTORES - Contratista

La grafica anterior nos muestra el peso relativo por tipo de pasos. Vale la pena destacar que dentro del proceso decisonal, es esperable que el porcentaje de decisiones del nivel 1 y 2 sea muy pequeño en relacion con los otros. Sin embargo, en la Sala III este porcentaje es significativo, ya que la proporción de estas dos categorías sumadas es del orden del 28%. Este tipo de distribución nos permite afirmar que "decisionalmente hablando", la Sala tiene una estructura poco tradicional, aunque en términos de clases y cargos del personal todas las salas tienen la misma composición.

Como se ve en la Figura la pirámide es bastante ancha y achatada, en concreto esto se traduce en una organización menos jerarquizada, es decir, la distancia (a nivel de operación) entre los magistrados de la Sala y los funcionarios de base es más corta que en una organización de jerarquía tradicional. Este tipo de configuración es bastante excepcional en organizaciones de tipo judicial y es, precisamente la estructuración de organizaciones más planas, una de las características de las entidades modernas.

El análisis de los resultados permite suponer una ruta intradespacho racional desde la perspectiva decisonal. Adicionalmente en el caso de la Sala III a este aspecto se une la economía del esfuerzo en lo que a pasos se refiere.

El "seguimiento de los expedientes" por lo tanto es un aspecto básico a revisar en forma individual y conjunta por parte de los magistrados, particularmente en lo relativo a los mecanismos que faciliten el proceso de firmas, el cual está incluido en el nivel 2 que representa un 14% del proceso de decisiones.

Aunque el porcentaje es relativamente pequeño, se potencia por la capacidad de detener el tránsito del expediente, por lo tanto una congestión en el proceso de firmas tiene un efecto proporcionalmente mucho mayor que una congestión en los otros niveles.

En Poderes Judiciales con características parecidas al de Costa Rica (desde el punto de vista del proceso), el trámite de firmas se erige como uno de los cuellos de botella más importantes. Por las características que exhibe el Flujograma, este nivel necesariamente debe presentar, aun bajo condiciones óptimas, una inversión decisiva de tiempo (desde el punto de vista de la oportunidad de respuesta de la Sala), no solo en términos cualitativos sino cuantitativos, se convierte entonces en uno de los puntos estratégicos de circulación del expediente.

PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
Auspiciado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
DPK CONSULTORES - Contratista

En razon de lo anterior cualquier programa diseñado para seguimiento de causas que no lo tome en cuenta, soslaya un componente nodal de la ruta Un sistema de esta indole debe revelar no solamente la ruta juridica del expediente, sino la ruta física, ya que cada una cumple con propósitos distintos pero complementarios

1.4. Pasos del proceso vs actores de la sala

Se define a los actores como las personas que intervienen en un determinado proceso En el caso del Flujoograma del Recurso de Casacion se identificaron 11 actores

SALA III		
Actores que intervienen en el Recurso de Casacion		
Identificador asignado	Numero de funcionarios	Descripcion
MP	1	Magistrado Presidente de Sala
MI		Magistrado Instructor (puede ser cualquier M)
M1 2 3 4	4	Magistrados de Sala
AA 3	5	Letrado (Abogado Asistente)
AIN	5	Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
E IN	5	Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
SS	1	Secretario Sala
PG71	1	Prosecretario Sala Lleva control estadístico
PG72	1	Prosecretario Sala encargado del seguimiento del expediente
NG7	1	Notificador
C	2	Conserjes
	26	

La organizacion de la Sala en equipos ha demostrado ser muy eficiente, de hecho, la Sala III tiene tiempos promedio de duracion de resolucíon de la causa practicamente idoneos

PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
Auspiciado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
DPK CONSULTORES - Contratista

En el cuadro que se presenta a continuacion se hace un resumen de los recursos entrados y salidos de enero a julio de 1995

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE COSTA RICA - SALA TERCERA														
RECURSOS ENTRADOS Y SALIDOS DE ENERO A JULIO DE 1995														
RECURSOS	Meses													
	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S
Casac	82	38	42	44	62	69	44	48	45	61	71	64	63	41
Revis	10	7	13	10	7	20	10	9	7	19	10	14	5	4
Queja	2	2		2			1		3	3		1		

Fuente: Datos proporcionados por el Lic. Ricardo Salas Secretario de la Sala III

PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
Auspiciado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
DPK CONSULTORES - Contratista

De acuerdo con los datos del cuadro el promedio de recursos entrados por mes es de 68 y el de salidos es de 65, lo que nos da un promedio de resolucion del 96%, es decir esta dentro del estandar de eficiencia optima

En cuanto a la carga de trabajo el promedio en numeros absolutos de trabajo diario para la Sala es de 3 4 causas entradas y 3 2 causas salidas, redondeando 7 recursos diarios entrados o salidos

Si dividimos el personal de la sala en dos grupos tenemos

- a Resolutores (Magistrados, Secretario de Sala y Letrados) = 11 funcionarios
- b Tramitadores (el resto del personal) = 15 funcionarios

Tomando en cuenta que el promedio de entradas y salidas es muy cercano podriamos pensar que el primer grupo tendria la mitad de la carga diaria de la sala, es decir, aproximadamente 3 3 causas que entre 11 personas da un promedio diario de 0 3, lo que permite holgura para el estudio y resolucion de las causas. En el caso del grupo de tramitadores el promedio es de 0 22 causa por dia para cada uno, lo que permite suponer una holgura de tiempo importante sobre todo tomando en cuenta que el tramite no implica trabajo complejo

El reto de la Sala III se presenta desde una perspectiva poco usual en la Administracion de Justicia. En virtud de que han organizado sus equipos de trabajo y rutas de transito del expediente en forma eficiente y eficaz, el personal cuenta con un porcentaje mayor de tiempo "flexible", lo que permitira en caso de producirse un aumento en la entrada de expedientes destinarlo a su tramite, pero que en epocas de menor o regular transito queda "libre" para dedicarse a otras tareas

Es posible, en razon de lo anterior, fijarse como meta el mejoramiento cualitativo (no ya cuantitativo que es lo usual) del trabajo. Para ello existen varias posibilidades

- 1 En primer lugar, en este momento no se realizan reuniones de personal periodicamente. Es conveniente establecer reuniones periodicas del personal donde se trate de acuerdo con una agenda previamente establecida, distintos aspectos del trabajo de la Sala, donde se den a conocer directrices e inquietudes

por parte del personal Las reuniones deben durar idealmente entre 30 y 45 minutos, abordar temas concretos procurando no extenderse para que los participantes lleguen preparados, no divaguen y no se conviertan en una amenaza en lo que a inversion de tiempo se refiere

- 2 En segundo lugar, se puede establecer grupos de analisis bajo el concepto de "circuitos de calidad", donde de acuerdo con las necesidades e inquietudes de los funcionarios se aborden temas de tipo juridico y administrativo, se definan politicas y sugerencias para ser discutidas con los Magistrados y adoptadas en caso de existir consenso

Los circuitos de calidad son un concepto basado en el trabajo en grupo, donde se busca el mejoramiento de la calidad a traves del aporte en experiencia y creatividad de los directamente relacionados con un producto o quehacer determinado Aunque este principio ha sido inicialmente utilizado en la empresa privada, se han realizado experiencias interesantes y exitosas en espacios organizacionales de servicio publico En caso de existir interes se podria preparar una guia para desarrollar este tipo de actividad

1.5 Acerca del sistema informático instalado

El programa que esta operando en la Sala Tercera permite conocer fundamentalmente dos aspectos

- a quien esta asignada la causa y
- en que etapa del proceso se encuentra

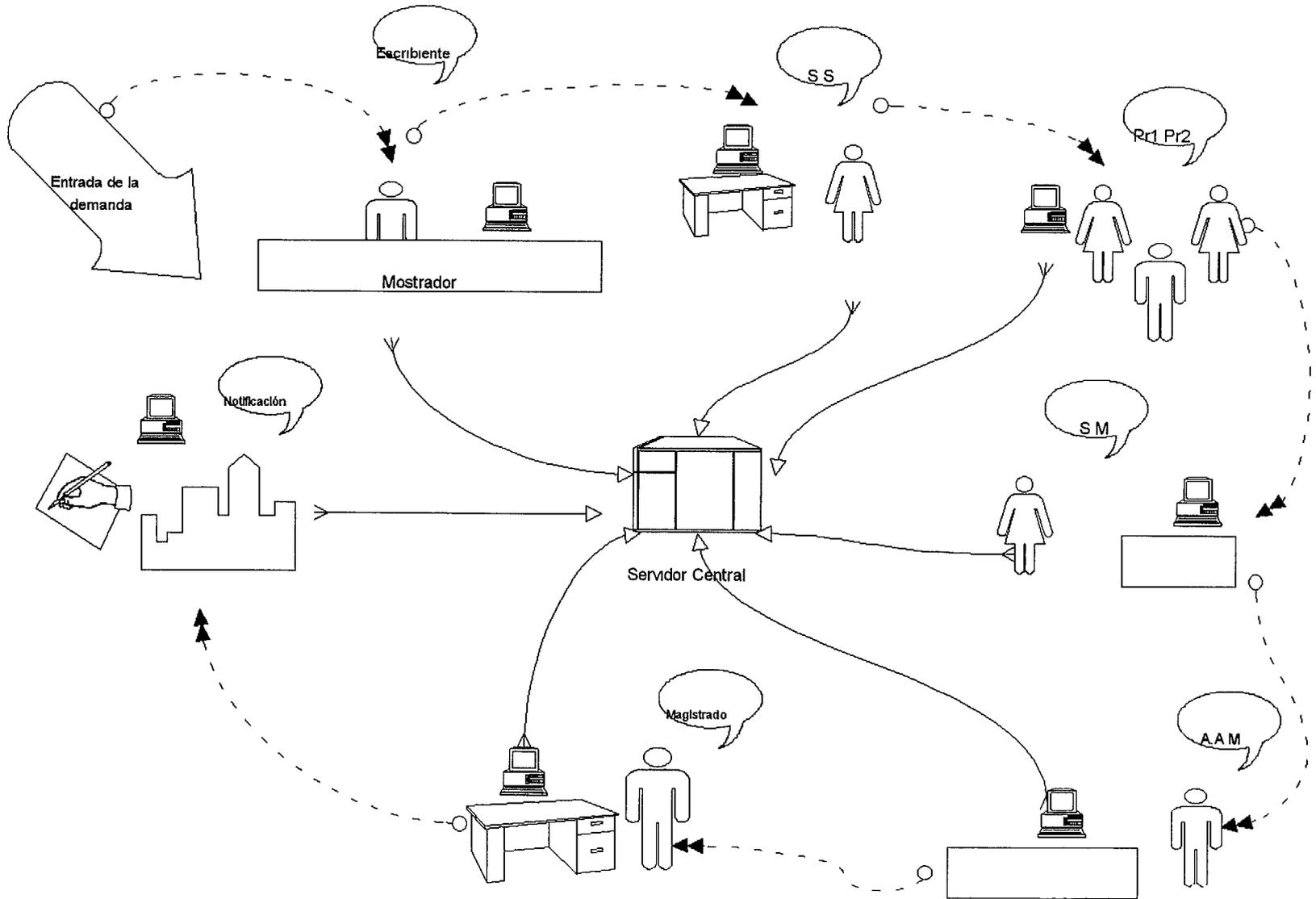
Desde un punto de vista general el sistema instalado permite hacer seguimiento de la causa, fundamentalmente para brindar informacion al publico y contar con informacion interna acerca de la asignacion Sin embargo, un Sistema de Seguimiento de Causas puede ofrecer servicios en una dimension mucho mas amplia y abarcadora de lo que cuenta la Sala, por ejemplo, el sistema debe permitir conocer aspectos como los siguientes

PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
Auspiciado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
DPK CONSULTORES - Contratista

- ubicacion física inmediata del expediente,
- tiempos de duracion dentro de las oficinas de los magistrados segun etapa del expediente, cuadros estadisticos que reflejen expedientes pendientes de resolucion, pendientes de firma, promedio de expedientes sin lugar (extemporaneos, cuantia, incompleto y otros),
- tiempos de duracion de la notificacion,
- graficas sobre distintos aspectos estadisticos,
- resoluciones en texto completo

El sistema debe integrar a la Sala a traves de una red de computadoras, donde desde cada estacion de trabajo se pueda obtener la informacion sobre el expediente, pero con llaves de seguridad que discriminen el acceso para evitar cambios en informacion fundamental. En el Diagrama de Estaciones de Trabajo se plantea la red de usuarios internos, con las respectivas estaciones e interrelaciones.

SALA III ESTACIONES DE TRABAJO PARA SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y GESTION DE LA CAUSA



1 6 Acerca del Recurso de Revisión

Finalmente se va a abordar el estudio de una pequeña muestra de expedientes del Recurso de Revisión. Junto con el Secretario de la Sala Lic Ricardo Salas, se extrajo información al azar de 12 expedientes del Recurso que representan aproximadamente un 10% de las causas entradas en un año, es decir que es una muestra representativa para los últimos doce meses.

De los expedientes fenecidos que se estudiaron, la duración mínima de tránsito del expediente es de 2 meses y la máxima de 14 meses, quitando los valores extremos de la muestra la duración promedio se estableció en 8 meses, esta cifra no necesariamente es representativa pues solo se contó con 6 expedientes fenecidos (es decir 5% de la muestra), sin embargo estos valores nos pueden alertar acerca del tiempo de duración de estos recursos.

Fundamentalmente se detectaron tres motivos de retraso:

- el primero vinculado con las Consultas a Sala IV, particularmente en lo que se refiere a la entrada del voto de dicha instancia,
- en segundo lugar, el tiempo que dura el expediente en ser enviado una vez solicitado por la Sala, y
- en tercer lugar, la duración de la notificación, que en promedio es de 15 días.

Como las categorías de seguimiento del expediente son tan amplias, no es posible determinar -accesando desde el sistema-, los posibles retrasos del proceso de firmas o preparación para notificación, no obstante es importante fijar la atención en estas posibles fuentes de retardación.