

PD-ARR-593

10223E

***JUSTICE SECTOR IMPROVEMENT
PROJECT - COSTA RICA***

USAID CONTRACT #515-0244-C-4074-00

FINAL REPORT

1994-1996

DPK
consulting

***605 Market Street, Suite 709
San Francisco, CA 94105
Tel.(415) 495-7772
Fax (415) 495-6017***

Justice Sector Improvement Project
DPK Consulting - Final Report

INTRODUCTION

Following a competitive bidding process, in April 1994 DPK Consulting was awarded a contract to provide technical assistance to the Costa Rican judicial branch. The technical assistance was one element of the USAID-supported project to assist Costa Rica in the modernization of its judicial branch. The project was originally intended to be a two-year project but because of contracting delays and the closure of the USAID mission, the actual duration of the contract was 19 months. Work commenced on the project in May 1994.

The project was divided into two phases. Phase I was completed in June 1995. At that time, USAID conducted a review and evaluation with project counterparts. The findings indicated that there was a positive reception to our work by the judicial branch during the first phase. Consequently, USAID requested DPK Consulting to carry out a similar assignment in Phase II of the project.

Project activities focused on three separate areas: alternative dispute resolution systems, delay reduction, and modernization of administrative systems. Each of these project areas had a separate coordinator. They were Lic. Hernando Paris of alternative dispute resolution, Lic. Alfredo Jones of delay reduction and Lic. Luis Vargas and Licda. Sonia Navarro of modernization of administrative systems. The overall activities related to the modernization effort and DPK Consulting's role in these areas was overseen by a Comisión de Modernización with broad representation. The chairman of the Comisión is Lic. Rodrigo Montenegro.

DPK COSTA RICA

DPK Consulting approached its consultancy on the project in two ways, one by assisting our counterparts in determining how project activities would be developed, and two, by carrying out direct technical assistance. The role of DPK varied with the nature of activities in each project area. For example, in the areas of alternative dispute resolution and modernization of administrative systems, we have been full participants in the development of activities throughout the project. In the area of delay reduction, we were involved in the early definition of activities, but by choice of the area coordinator, were less involved in the actual activity implementation.

As the project developed, in all areas of the project activity, our endeavors shifted from focusing on defining and orienting project activities to providing direct technical assistance. In the second phase of the project, we concentrated almost exclusively on technical assistance activities.

To carry out our operations, we had a local project supervisor, Licda. Maria Fernandez, and a project administrator and consultant, Isabel Fernandez S., working on project activities. Both carried out

their duties in a highly professional manner and were readily accepted by our counterparts in the Poder Judicial. DPK Consulting principals, William E. Davis and Robert W. Page Jr., traveled to Costa Rica on a regular basis to provide technical assistance in their respective areas of expertise. The interventions of Messrs. Davis and Page were received openly and thoughtfully.

INITIAL ANALYSIS

The project activities selected as areas of focus were chosen based on analysis conducted during the project development phase. That analysis indicated that the administration of the judicial branch of Costa Rica had achieved levels of sophistication that rivaled any system in the Western Hemisphere. The primary problems faced by the system were the ongoing limitation of funding which was reflective of the overall economy of the country and resistance by judges and non-judicial personnel to recognize and to adopt modern management techniques. At the time, the modernization taking place, such as the introduction of computerization, tended to be overlaid onto an unchanged underlying system of procedures, methods and organization as opposed to being a part of a systematic modernization of the system.

As pointed out by court officials, many of the elements of modernization, such as a new organizational structure for the court system, were in the proposed new laws such as the Organic Law. Even with the passage of such laws, there would remain many organizational and attitudinal changes which needed to be addressed for the court system to improve its ability to resolve disputes in a fair and timely manner.

The basic recommendation of the analysis was that USAID enter into an agreement with the Costa Rican Judicial Branch to implement a three-year court improvement project that would have the following four elements:

1 Strengthening the Administrative Efficiency of the Costa Rican Judicial System

The analysis of needs revealed that the Costa Rican judicial system had the necessary organizational and administrative fabric to apply more sophisticated and complex solutions to its problems. The system had both personnel of capacity and a willingness to undertake these projects.

The analysis showed that this component should focus on both appellate and trial courts. Beginning with the Supreme Court, where organizational studies designed to document current practices and procedures should result in an evaluation of the strengths and weaknesses of the administrative support systems for the Supreme Court.

In the trial courts, the analysis showed that the activities should include the following development

of systems to manage human resources, criteria for creating new judgeships, development of records and forms systems, experimentation with different support structures for clerical offices, and experimentation with new technologies such as facsimiles to notify of decisions as well as the use of tape recorders and personal computers to improve operational capacity and integrity in the system.

2 Delay Reduction in Both the Appellate and Trial Courts

Project activity should focus on identifying the causes of delay and developing pilot projects to reduce that delay. The object of the activities planned are to measurably reduce the delay in resolving disputes in the Costa Rican court system.

3 Introduction of Alternative Dispute Resolution Methods (ADR) into the Legal Process

Project activity should seek means to resolve disputes in more expeditious, less costly and more effective ways. These ways should include mediation, conciliation, arbitration, early neutral evaluation and summary trials. Each of the aforementioned alternatives require skill training, procedural development, considerable diffusion of information to the public, the business community and the legal community.

4 Necessary Training to Achieve Success

This analysis was adopted in the design of the project and the project activities divided into the three sections as recommended. The necessary training elements were incorporated into each sub-component.

PROJECT START UP

During the initial phases of project activities, DPK Consulting spent a significant amount of time working with counterparts in the definition of specific project activities in each of the project subcomponents. This work involved assisting in the development of the detailed work plans for project activities, determining how project activities would be governed within the judicial branch, ensuring that plans included broad participation in the development of the project and diffusion of findings, ensuring that budget estimates properly reflected costs involved, and defining the appropriate project elements in each of the three major areas of focus - ADR, delay reduction and administrative modernization.

A critical step in the above process was defining terms of reference for the contracting of needed

consultants We worked closely with the judicial branch to develop terms of reference for consultants in areas such as analyzing the information needs of the Supreme Court, conducting research on ADR issues in civil, family, labor and commercial areas, conducting a public opinion survey regarding the acceptability of alternative dispute resolution techniques by Costa Rican society, and analyzing the work flow within the Supreme Court

Early in the project, we worked to establish an efficient contracting process so project activities would not be slowed by administrative procedures We held several meetings with USAID, project counterparts and ILANUD, the organization in charge of the contracting process, to establish a smooth process Holding these meetings prior to starting the contracting process was important so that the needs and expectations of the various institutions were clear Although the contracting process did hit periodic snags, in general, it worked so that project activities could begin and be undertaken as scheduled and successfully completed

Throughout the life of the project, but particularly in Phase I, DPK Consulting met with the project coordinators, Lic Paris, Jones, Vargas and Navarro, on a regular basis to discuss the progress of the activities in each area We emphasized the need for ongoing coordination which resulted in the coordinators deciding to meet with each other twice a month DPK Consulting's local project supervisor attended those meetings We also kept our USAID counterpart, Robert Buergethal, up to date on project activities through weekly consultations and quarterly reports

PROJECT ACTIVITIES

The work products of the project can be divided into written work products, programs implemented within the judicial branch, training programs conducted, and conferences held In the following, we have outlined the work products that were produced in each of the components We have included the work products of DPK Consulting in the notebook appendix which accompanies this report Other work products produced in the course of the project can be obtained through the counterparts in each area

We recognize that having work products does not necessarily equate to positive change Therefore, in the subsequent section, we have outlined what we believe the major achievements of the project resulting from these work products have been

ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION

Alternative Dispute Resolution (ADR) was known only as arbitration and conciliation in Costa Rica at the beginning of this project. The legal system had no functioning alternative mechanisms to facilitate the resolution of conflict, other than the traditional legal processes. The level of knowledge and understanding of ADR among the legal community was very limited. Issues, such as access to justice by those persons with limited resources, were not adequately addressed except through legal clinics operated by the law schools.

The Supreme Court organized a team of professionals to direct RAC (Resolucion Alternativa de Conflictos) activities. DPK principal, William E. Davis, served as an advisor to the RAC team. The RAC team focused on building a level of understanding and knowledge of the concepts through a series of seminars and conferences. Simultaneously, members of the RAC team made visits to other countries in order to gain insight and understanding regarding alternative dispute resolution. As part of the strategy to build a base of knowledge about these subjects, the team contracted a number of studies relevant to ADR.

1 Research into the Use of ADR in Specific Subject Areas

Four nationally known legal researchers produced analysis of the current status of the codes in the areas of civil, family, labor and commercial law with regard to ADR. The reports of each researcher were published and widely disseminated throughout the legal community. An international consultant, Lic. Cesar Guzman Barron from Lima, Peru, was consulted to provide an overall assessment of the possible expansion of the use of arbitration in Costa Rica as well as review the work developed by the four national legal researchers.

2 Conduct a Public Opinion Survey Regarding the Use of ADR

A public opinion survey was conducted to determine public attitudes toward ADR among Costa Ricans. DPK Consulting was involved in developing the terms of reference and evaluating the proposals of firms experienced in conducting public opinion surveys. The firm of CID-Gallup was selected to implement the survey. After the awarding of the contract, DPK continued to be involved through reviewing survey instruments and the draft reports. The survey provided useful insights into opinions toward ADR and the judicial branch in general. The survey indicated an openness among Costa Ricans to have ADR techniques introduced more broadly and, specifically, the survey indicated a willingness to use mediation in family matters.

3 Establishment of Courses in ADR at the Law School of the Universidad de Costa Rica

A new course in ADR techniques and issues was established at the Universidad de Costa Rica. This course is designed to give training to potential mediators and arbitrators.

4 Orientation to ADR in North and Latin Americas

A group of Costa Rican magistrates, court staff and law professors made a trip to Buenos Aires, Argentina, to attend the first ADR conference in Latin America. Another group was in attendance at the second ADR conference in La Paz, Bolivia. Additionally, a delegation visited Colombia to gain insight into the experiences of the Ministerio de Justicia in establishing ADR programs. A group of the RAC team, coupled with a member of the Supreme Court and a private lawyer, made a three-week visit to the United States for the purpose of seeing ADR centers in operation.

5 Conduct Training Programs and Hold National and Regional Conferences on ADR

The ADR team conducted numerous training programs for mediators. The interest of lawyers and members of other professions exceeded the capacity of the training seminars, as close to 100 persons participated in the ADR training.

Three conferences on ADR were held during July and August of 1995. These consisted of one with court personnel, one with the Chamber of Commerce and one with citizens at large in Heredia. For these conferences, in addition to William E. Davis, DPK arranged for outside experts in ADR--Gladys Alvarez, an appellate judge from Argentina, and Barbara Hulbert, Director of the State Dispute Resolution Center for Virginia to participate. The conferences served to continue to motivate the court, the private sector and the citizenry toward the use of ADR.

Integral to the overall project strategy was the hosting of 10 regional conferences throughout the country as a prelude to a National Conference on ADR. The regional conferences afforded the opportunity for individuals of all sections of the community to become acquainted with ADR and its possible applications in their communities. Attendance at these conferences ranged from 30 to more than 100 persons.

The National Conference on ADR, held in November 1995, culminated in the coherent strategy to build consensus about ADR and identify where in the Costa Rican society these mechanisms would have applications. Among the significant highlights of the conference was the presentation of the Vice-President of the country who reported that the President of the Republic, Lic. Jose Figueres, had declared ADR of national interest and was appointing a national commission to further expand its use throughout the country. The judicial leadership likewise indicated its support for these activities and

their expanded use throughout Costa Rica. More than 400 participants from a variety of backgrounds discussed for three days the use of ADR and submitted recommendations to the conference that ADR be expanded to include community-based activities to increase access to justice through mediation, in labor, civil and commercial cases.

In addition to this conference, a seminar was planned for the leadership of the legal community. This day-long seminar consisted of an intensive briefing for members of the Supreme Court, Dean of Law School, Public General, Public Defenders and prominent attorneys. This seminar was part of the strategy to build consensus among the leadership to support ADR.

6 Creation of Pilot Centers for Mediation and Arbitration

Patronato Nacional de la Infancia - PANI

DPK Consulting worked closely with the RAC team in the establishment of a pilot center for mediation and arbitration. That work involved direct consultancies to define how the center should be established. The RAC team was given alternatives in terms of selecting professional groups that have experience in setting up mediation centers. The RAC team selected, after receiving competitive bids, National Institute for Dispute Resolution (NIDR), to carry out that work. The NIDR group worked with the RAC team to give them a practical work plan for establishing the mediation center. DPK Consulting also provided ongoing orientation and guidance. The first center opened in May 1995. (See Report 1)

Camara de Conciliacion - Centro de Arbitraje y Conciliacion

The DPK team provided technical assistance to the Camara in its efforts to establish the Centro de Arbitraje y Conciliacion. This center, annexed to the Chamber of Commerce, was created to offer ADR services to the business sector. Following similar initiatives in other countries of the hemisphere, the Camara plans on marketing its services to the numerous chambers of commerce throughout the country.

The primary observations made by DPK focused on the organization and structure of the center. In addition, after reviewing the rules and procedures, we suggested a more simplified procedure- numerous consultations focused on training of attorneys, business leaders, training of neutrals, and quality control of neutrals.

7 Evaluation of the Pilot Mediation Centers

DPK conducted a preliminary evaluation of the Mediation Center at the close of our project activities.

in December 1995. While the Center has only been functioning since May 1995, this preliminary evaluation was intended to detect any current problems in the operation of the Center in order that corrective action could be taken as soon as possible. The evaluation identified the many positive aspects of the Center's operation. (See Report 3)

DELAY REDUCTION

Diagnostic study indicated this area to be a major concern of the Bar Association, private attorneys and the judiciary. During the course of the needs analysis, it was the common complaint of the attorneys and the judges that cases took too long to reach final judgement. This perception was supported by the public opinion poll conducted by CID-Gallup in which the overwhelming public concern was delay in processing cases. In 1992, a statistical report prepared by the Planning Department cited the duration of criminal cases as ranging from three months to 86 months.

In response to this concern, the project focused on several strategies: establishment of a strike force of judges, prosecutors, defenders and support staff to be assigned to selected cases to attack the pending criminal delay, seminars on techniques to avoid suspended judgements, and a study and seminar on improving notification function.

1 Establish Training Teams to Conduct On-Site Training in Delay Reduction Techniques

The methodology adopted by the judicial branch to address the issue of delay reduction was to establish a three-member team consisting of a judge, a prosecutor, and a public defender and to send them on-site to a region for three months to resolve pending cases. DPK Consulting observed that this approach did not lend itself to the broad base approach to delay reduction that we have seen work in other jurisdictions. Nevertheless, that methodology was adopted and the training team was put in the field, first in Perez Celedon and then in Limon. The training team reported some success, due in part to the fact that they themselves were dealing with cases so the manpower available for resolving cases was significantly increased during their presence.

DPK conducted an evaluation of their activities and made recommendations as to how to broaden the impact of the work of the team. (See Report 4)

2 Study on Improving Notifications

A study was conducted to analyze the impact of delays in notifications system on the processing of cases. This study led to a seminar with judges, lawyers and functionaries on improving this system.

3 Seminars on Techniques to Avoid Suspended Judgment

A series of seminars were held throughout the country to introduce techniques to avoid suspended judgments

4 Study of Oral Proceedings in Faltas and Contravenciones

A consultancy was conducted to analyze oral proceedings in Faltas and Contravenciones. DPK helped develop the terms of reference for this study. The report was published in 1995.

5 Improve the Internal Operating Procedures of the Supreme Court

During the analysis phase of project design, a specific concern cited by the President of the Supreme Court and members of the constitutional chambers was the delay in the Sala IV, which had been newly created. This chamber's function included making timely response to habeas corpus, constitutional concerns and legislative requests for advisory opinions. However, the flood of litigation threatened the viability of the institution. Other chambers in the court also were experiencing delays in the processing of cases.

It was found that the Supreme Court did not have adequate controls over the processing of the cases. The absence of control contributed directly to problems of delay in the system. Further, the absence of controls impaired the institution's ability to manage its affairs and contributed to inefficiencies in the system.

The primary finding was the need to comprehensively review all the procedural steps in the processing of cases and identifying the time being taken at each stage of the process. Secondly, this analysis led to the requirement of redesigning procedures to gain greater control over the processing of cases and simplify the process. The final stage was the application of the analysis to the automation procedures. (See reports 5, 6, and 7)

MODERNIZATION OF ADMINISTRATIVE SYSTEMS

The effectiveness of any judicial system is critically dependant on the administrative systems that support the judicial decision making process. In Costa Rica, there has been general agreement that the administrative systems employed hindered rather than supported the effective administration of justice. The policy making element of the administrative system historically consisted in the full Supreme Court debating and adopting policies. The operational arm of the administration, the Direccion Ejecutiva, was seen as an over centralized and non-responsive bureaucracy. The administrative systems related to case flow in the Supreme Court itself and the trial and appellate

courts did not reflect modern, technologically-driven management systems with the appropriate separation of judicial and administrative functions. To the credit of the Costa Rican judiciary, some of these issues had begun to be addressed prior to the commencement of the project. Legislation was passed which created the Consejo Superior to assume the responsibility for establishing administrative policies and overseeing the operational aspects of that administration. This new institution was designed to reduce the administrative responsibilities of the Supreme Court and allow the magistrates to dedicate themselves more to their judicial duties.

To address these issues, the work plan for the project included a wide range of activities throughout the Poder Judicial. The focus was to make the administrative systems more efficient and responsive to the needs of their users, both within the judicial branch and in the legal community.

1 Study of the Acts of the Consejo Superior

DPK prepared a study of the acts of the Consejo Superior. The objective was to determine how the Consejo was orienting its activities by analyzing the decisions that they had made. We did not comment on the substance of the decisions taken, but rather analyzed the areas in which these decisions were taken relative to the role defined for the Consejo in its authorizing legislation.

We tried to demonstrate to the Consejo how it is spending its time and to make observations as to how to make the Consejo more efficient and effective. For example, the analysis showed that a significant amount of time is dedicated to decisions that could be delegated through the establishment of some guiding principals, e.g., granting of vacation leave. The report makes a series of recommendations as to how the Consejo could be more efficient and suggests some considerations for the Consejo relative to fully assuming its role as the institution which oversees the administration of the judicial branch. (See Report 8)

2 Analysis of the Functioning of the Direccion Ejecutiva

DPK Consulting conducted an intensive analysis of the functioning of the Direccion Ejecutiva and each of its departments. Our report was divided into two sections. One dealt with the overall policy issues confronting the Direccion, while the second focused on issues related to each of the departments in the Direccion. In general, the evaluation found that the Direccion Ejecutiva was headed in positive directions. The department heads were working well as a team, there was consensus among department heads as to the goals of decentralization, and a recognition of the need to improve the responsiveness of the various departments. (See Report 9)

3 Decentralization and Regionalization of the Administration of the Judicial Branch

A major initiative of the judicial branch in its modernization efforts was to assist in the analysis of the potential benefits of decentralizing the administration of purchasing, facilities management, and other basic administrative elements to the regions. A pilot project of a regional administrative office was established in Limon, concurrent with the start of the project. DPK Consulting was asked to evaluate the performance of the pilot project with the objective of deciding whether the pilot should be extended to another site. The evaluation conducted by DPK was positive and coupled with other internal evaluations resulted in the pilot project not only being extended to the next site, Perez Zeledon, but also to the remaining five provinces at the start of 1995. (See Report 10)

4 Conduct an Evaluation of the First Year of Operation of the Regional Offices

DPK Consulting conducted an evaluation of the operation of the regional administrative offices. To conduct this work, DPK staff visited the regional offices in Alejuela, Cartago, Heredia and Limon to gather information for the evaluation of the regional office experience to date. We also conducted a mail survey and some in person interviews of judges and other court personnel in the various regions to get their opinions regarding the functioning of the regional offices.

The evaluation was positive. There is a strong belief among the functionaries of the judicial branch that the regional offices have played an important role in making the administrative support for judges, support personnel and others more responsive and effective. Our report documented this positive response. We also outlined the issues that the regional offices and the regional administrators will have to confront in their development and some suggestions as to how to address them. The major issue for the regional offices will be what new functions will they assume beyond the basic facilities and supplies management that they heavily and necessarily focus on now. Will they get involved with case flow management, should they have greater budgetary control, what will be the relationship between these offices and the other elements of the administration of the court system? (See Report 11)

5 Seminar on Elements of Court Administration

DPK Consulting conducted a seminar on the elements of fully functioning administrative system based on models from other judicial systems in the Americas. The seminar was held in October 1995. All of the regional administrators were present along with Lic. Alfredo Jones, who had recently assumed the acting directorship after Lic. Vargas left on a two-year scholarship in Spain, and four department heads from the Direccion Ejecutiva. The day was spent in a series of interactive lectures, case studies and prescriptive exercises, all dedicated to better defining the current and future role of the regional

administrator and regional office in a decentralized administrative system.

The participation during the seminar was excellent from all the attendees. We felt that the materials we prepared were the appropriate mix of outlining "the what could be" of a regional office--largely achieved by relating experiences in court administration from the United States context--to focusing on specific problems and issues the regional administrators are facing in their jobs today and making suggestions as to how to improve their efficiency and effectiveness.

We prepared a summary of the observations made by the participants at the seminar during the various case studies and submitted them to Lic. Alfredo Jones and the participants in the seminar. Copies were forwarded to USAID (See Report 12).

6. Modernize the Judicial Archives

A project element of the modernization effort was the judicial archive. In the project design, the project element consisted of purchasing scanners to use for retaining court records. DPK conducted an analysis of the current status of the judicial archive and found that the current condition did not warrant the introduction of such sophisticated equipment. We recommended a more fundamental analysis and development of the basic records management system, e.g., numbering systems, contents of case files, review of records retention policies, etc. (See Report 13).

Subsequently, an analysis of the proposed purchase of the scanning equipment was conducted by the Informatica Department. We analyzed that study and found that the analysis did not take into account the costs of ongoing operations and had not proved that the records were worthy of scanning versus being stored and destroyed after the retention period had expired. We recommended that the only basis on which such equipment should be introduced into the system would be on a small scale pilot project, preferably tied into a pilot project on regional archives. The purpose would be to determine the benefits of such equipment versus the costs of maintenance and operation. After internal consideration, the Direccion Ejecutiva reduced the equipment purchase to some basic equipment including some personal computers for the judicial archive.

7 Evaluate the Delivery of Judicial Service to the Public

In defining the activities for DPK in the second phase of the project, the Comision de Modernizacion expressed concern and interest in how the delivery of service to the public could be improved. The Commission asked DPK Consulting to look at the points of contact with the public--at the front counter, by telephone, through the written word-- and make recommendations as to how the delivery of services could be improved.

We developed a questionnaire for administering at the point of contact with the judicial branch and administered 200 questionnaires at the various court levels. The results of the questionnaire indicated

- The personnel that assisted the users of the system are not familiar with the operations of the different offices
- The service provided to the public is inflexible, disorganized and does not have the tools necessary to reduce the waiting time of the users
- The personnel are not educated in public relations
- The infrastructure of the Poder Judicial was designed to benefit the personnel, not necessarily the users of the system.

(See Report 14)

8 Construction of Courthouse and Design of New Organizational Structure in the Tribunal Unificado de Guadalupe

The judicial branch is constructing a new courthouse in Guadalupe which will have jurisdiction over a region of the capital area (western and northern sectors). The Committee on Court Construction of the Supreme Court decided that the new building should incorporate the most advanced thinking on court organization and courthouse construction. To that end, concepts such as the centralization of clerical functions under a non-judicial administrator have been incorporated into the plans. DPK Consulting was asked to assist in the development of the plans for this court house and to give recommendations on how to plan for the new organization.

Initially, DPK analyzed the architectural plans of the court house making suggestions as to how those plans could better serve the goals of effective administration of justice. DPK Consulting principal, Robert Page, is an experienced court facilities planner and could offer the benefit of his experience in this work. Suggestions were made in such areas as enlarging the space dedicated to the public, adding functions such as a file reading room that had been omitted and strengthening critical spatial relationships. The majority of those comments were adopted and incorporated into the revised plans for the building.

DPK also prepared a detailed report on how the staff of the court should be organized under the new organizational structure of having centralized clerks offices. That report included recommendations related to the allocation of space within the building, defining new personnel classifications and work responsibilities that will be required in the new organization, and defining work flows to the extent possible. (See Report 15)

9 Evaluation of the Functioning of the Alcaldia Civil de Hacienda

Significant effort was given to the analysis of the functioning of the Alcaldias. These Alcaldias have been receiving an increasing volume of filings. There have been problems of delay. New sections have been created, but there is a belief on the part of the modernization commission and several members of the Supreme Court that the procedures employed must be improved as opposed to simply adding more new personnel.

The processes in the three sections of the Alcaldias Civiles were analyzed through interviews with personnel in the three different Alcaldias, and then in the development of flow charts. Flow charts for the proceso ejecutivo in sections I, II and III were developed and revised.

An analysis of the major problems confronting the Alcaldias was prepared and a development plan as to how to confront those problems included. (See Report 16)

10 Analysis of Automation Needs of the Supreme Court

A major concern of the Supreme Court was the need to automate. A consultant was contracted to analyze the information and automation needs of the court. DPK Consulting provided reflections on the report to assist the Court in evaluating the often difficult language of automation. (See Report 17)

11. Analysis of the Use of Standard Forms

One of the elements of modern judicial systems is the use of standardized forms to ensure that practices are uniform and adhere to the most recent codes and rules. The Costa Rican judicial system has a set of standardized forms but they focus primarily on administrative practices such as purchasing instead of legal practices. An analysis of the forms program was conducted by an internal consultant to the court. That analysis was, at best, an inventory of the forms that existed in the system. DPK Consulting developed a plan of action for making the forms program more dynamic and related more to the legal procedures in the judicial process. (See Report 18)

EQUIPMENT PURCHASES

This project by design was not an equipment intensive project. There were some equipment purchases made to assist in the development of defined project activities.

The computer equipment was purchased for each of the project coordinators which, given their responsibilities outside of the project, were well warranted in terms of keeping track of project

activities and efficiently carrying out their daily duties

Computer equipment was purchased for the Sala IV of the Supreme Court to allow the court to place the equipment on the first floor of the Supreme Court for the use of the public. The public now can access information regarding case status from the computer location without having to go to the court itself. This project has been extremely well received by the public.

MAJOR ACHIEVEMENTS

The work products of the project resulted in some major achievements which have served the modernization of the judicial branch. These achievements can be listed as follows:

ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION

- Establishment of one of the first fully functioning community mediation centers in Central and South America to resolve disputes so that they will not enter the formal court system.
- Establishment of a center in the Chamber of Commerce for arbitration and conciliation.

DELAY REDUCTION

- Reduction of caseload delay in the provinces of Perez Zeledon and Limon and development of techniques based on those pilots to be implemented nationwide to reduce delay minimize postponed appearances and trials.
- Implementation of streamlined procedures giving better control over the management of cases in Salas III and IV of the Supreme Court.

MODERNIZATION OF THE ADMINISTRATION OF THE JUDICIAL BRANCH

- Establishment of seven regional administrative offices in each province to respond more quickly to the administrative support needs of the judiciary.
- Design and construction of a regional justice center that incorporates new organizational systems such as centralized clerks offices, separation of judges from clerical staff to allow them to focus more fully on judicial work, and creation of professional administrator positions to ensure the efficient functioning of necessary administrative and case processing support.

- Introduction of the use of technology to provide direct access to pending case information to the public for Supreme Court cases through the establishment of a public access computer system.
- Improved administrative procedures based on teamwork, decentralization and contracting out in the administrative offices
- Clearly defined action plans for further modernization efforts in the area of improving the functioning of the Alcaldias Civiles de Hacienda, forms and records management, and improving the delivery of judicial services to the public
- Introduction of computerized technology at the trial court level
- A general reorientation of the administration of the judicial system to a system characterized as being increasingly decentralized, dedicated to working in teams and technologically advanced

ELEMENTS OF THE SUCCESS OF THIS PROJECT

1 Commitment and Participation of the Highest Judicial Officials to the Goals of the Project

From the outset of the modernization project, there was support for the objectives of the project and commitment to implementing effective change in the areas of defined project activity at the highest level of the judicial branch. Magistrate Edgar Cervantes, President of the Supreme Court, repeatedly and forcefully articulated the need for modernization efforts. He stated that the administration had to become more agile, more responsive to its constituents, decentralized, more privatized and more technologically advanced. He and other members of the Supreme Court were the motors of the modernization effort as opposed to being tied to the elements of the old system. This attitude is fairly unique in judicial systems in that the highest judicial figures are often the most resistant to change in the system which allows them to rise to the top.

2 Clear Statements of the Goals and Objectives of the Project

As the project developed, DPK Consulting noted that the professionals within the judicial branch shared the goals of the project, particularly in the area of modernization of the administrative systems. Again and again, one would hear the terms--decentralization, separation of judicial from non-judicial functions, improved use of technology, an administration that is more agile and responsive,

privatization, service orientation--among the functionaries of the judicial branch. This sense of common goals enabled the administration to overcome the natural rivalries among departments and individuals to focus clearly on common goals.

3 Competent Professionals in Charge of Implementing Project Activities

The administration of the Costa Rican judicial branch is characterized by the presence of highly competent professionals at all levels of the administration from the director level to the department head level to the line operational functionaries. This level of professionalism is unique in judicial systems in Latin America. As each project element was defined, there was the confidence that the necessary human resources would be available to carry out the activities that were necessary.

In the development of a similar project in another judicial system in a developing country, the issue of professionalism in the administrative ranks could be a major stumbling block. Judicial systems traditionally are extremely thin at the management ranks. The fact that the Costa Rican judicial system has been able to attract such a talent cadre of professionals cannot be underestimated in analyzing why so many of the project activities bore fruit.

4 Dividing the Project Activities into Separate Components

The project elements were purposely broken down into a series of interrelated but separate activities. Each of these activities had separate work plans, terms of reference and judicial sector employees involved. This approach ensured that the overall project could move forward, even though in any given activity area there might be delays. We have observed in other administration of justice projects in which there was a less dispersed approach that they, at times, have become stalled because a critical activity is delayed, key decisions are not made, or resources are not made available. By dividing the project down into numerous project elements, we believe that we avoided ever having the project get off track. Overall there was always the perception that the project was moving forward.

5 Periodically Using Outside Consultants to Guide Specific Activities and/or Conduct Research

Certain activities can be better carried out by outside consultants, for example, legal research. In developing the work plans for the project, consideration was given to the need for consultant intervention at the outset. This allowed for the appropriate interventions by local consultants at the appropriate time. The consultancies on ADR, the public opinion survey on ADR, and the analysis of the information needs of the Supreme Court are examples of the positive use of local consultants to further the objectives of the project. Trying to carry out these activities with internal staff would

have bogged down the advance of project activities. We also think that DPK Consulting is a firm with technical capabilities in the field was a critical element in the use of consultants. As the project developed, the judicial branch increasingly relied on DPK Consulting to serve as consultants on technical issues. These consultancies were originally scheduled to be carried out by local consultants, but the project coordinators, the modernization commission and the Supreme Court itself felt more comfortable with having DPK carry out these consultancies. A perfect example is the consultancies related to the administration of the Salas in the Supreme Court. The magistrates expressed concern about bringing an "outsider" into this sensitive area. At the same time, they expressed confidence in having DPK carry out the analytical work, which we did.

6 Having an Ongoing External Consultant with Experience in Similar Activities

We believe that the intervention of DPK Consulting was critical to the development of the project. DPK Consulting, in this instance, or another qualified external consultant on another project, provided critical information on the experiences and activities on similar issues in other judicial systems. This intervention was critical particularly in the setting up the pilot mediation center, in defining the appropriate role of the regional administrative offices, and in recommending how the new judicial center in Guadalupe would function under the new organizational structure. In each of these areas, new structures and organizations which were drawn from the experiences in other countries were introduced. DPK Consulting had the knowledge of these structures and organizations and were able to provide important inputs in the development of these activities. It would have been extremely difficult for the Costa Rican judiciary to achieve the level of accomplishment without this outside assistance.

We also believe that the level of effort from the external consultant was appropriate. Because of the relative sophistication of the judicial branch, the project did not need a major on-site presence by the external consultant, that is characteristic of most administration of justice projects. DPK Consulting maintained a minimum and inexpensive presence. This approach ensured that project funds were directed to a very high degree to direct project activities and only minimally to administrative support and overhead.

7 Constant Use of Educational Seminars to Reinforce Project Activities

In many of the project areas such as ADR and introducing the concept of court administrators into the system, there was no institutional basis within the current judicial branch to develop such activities. To this end, we conducted numerous educational seminars to discuss the larger issues related to the project activities so that participants would have the benefit of the experiences in other judicial systems, the reflections of academics and others on the subject matter. In this manner, we believe that there was a greater understanding of the overall directions of the project than there would

have been if we have tried to move directly into implementation of activities without this educational element

POSSIBLE IMPROVEMENTS

1 Even Wider Participation in and Ownership of Project Activities

From the outset, we emphasized the need to have broad ownership of project activities in order to achieve the changes inherent in the project. While there was some success in this area through the Comision de Modernizacion, there was a tendency for each project counterpart or team leader to control the decisions and activities in their areas as opposed to broadening out the participation. In the long run, this narrowness will have negative impact when the changes reach the broader levels of the judiciary and there has not been a broad level of participation in the development of the plan. An example is the development of the plans both for the design of the building and the organization of the new judicial complex in Guadalupe. All the decisions related to both were made by the Comision de Construcciones. The judges and functionaries who will occupy the building were not consulted. In fact, there is a veil of secrecy regarding the decisions made. The Comision argued, with validity, that if a broad base of functionaries were consulted, that the revolutionary aspects of the design would never have been agreed to. On the other hand, at some point, the eventual users of the system have to be brought on board if there is expectation that the system will work well once implemented.

The same comment can be made regarding the activities in the area of delay reduction. It was our view at the outset that the methodology of having one training team in one location was too narrow a focus for such an important issue as delay reduction. We counseled a broader approach, perhaps commencing with a national conference on delay reduction to get the entire judiciary talking about the issues and possible solutions. That approach was not adopted. The team that traveled from jurisdiction to jurisdiction did yeoman work, but they themselves questioned whether their work would have long lasting impact beyond the impact of their individual efforts.

2 Adoption of a More Comprehensive Methodology in the Area of Delay Reduction

Delay in the justice sector has more to do with attitudes than volume. A comprehensive strategy requires an integrated strategy of education programs for judges, staff support and private attorneys. Further, there needs to be an additional analysis of the causes of delay that focuses on attitudes of the key players in the system. Delay reduction strategies are not topical, but must be on going and constantly managed. This area was cited in the public opinion poll (CID-Gallup) as being of highest concern to the public. In order for the Supreme Court to maintain its high standing in the public eye, there will need to be a comprehensive strategy.

3. Opportunities to Discuss Project Results with Members of the Supreme Court

Even though we believe that the communication in this project was open and positive, we also believe that the objectives of the project may have been better served by having more exposure to not just the leaders of the modernization effort. We would have benefited from greater exposure to the members of the judiciary and the professionals in the system who might not be as committed to the objectives of the modernization effort. Perhaps this recommendation would have meant more meetings with the entire Supreme Court to discuss project findings and their implications.

NEXT STAGE CHALLENGES

Alternative Dispute Resolution

- 1 There is a need to solidify consensus to support ADR and insure follow-up from the national conference
- 2 The judiciary needs to classify its vision of ADR and the role it sees for ADR in the dispute resolution process
- 3 Independent initiatives to support ADR both from within the judiciary and from the private sector should be encouraged by judicial policy makers

Delay Reduction

- 1 There should be greater analytical study on the causes of delay
- 2 There is a need to create regular on-going seminars at the national and regional levels for judges to discuss techniques to reduce delay
- 3 Case processing time standards should be adopted and periodically reviewed. These standards should be used to determine courts that have excessive delay so that appropriate resources to address that delay can be brought to bear
- 4 The bar associations need to be brought into the delay reduction process so that their perspective is represented and taken into account. The most successful delay reduction programs come as a result of a partnership between the courts and the formal bar associations as to the appropriate remedies to be implemented

- 6 Technology should be increasingly used to track case flow and allow for the identification of bottle necks in the system. This requires the development of case tracking and case management programs from the Informatica Department

Modernization of Administrative Systems

- 1 There is a need to introduce professional administrators in the case flow process to assist in analysis, calendaring and other elements related to effective case flow management
- 2 Administrative performance standards should be adopted to ensure the accountability of all elements of the administrative system.
- 3 The decentralization movement should continue with greater emphasis on delegation of administrative decision making and budgetary control
- 4 The central administrative offices should become more norm setting and auditing offices and less operational offices, delegating operations to the regional offices which are more directly responsive to the judicial offices in the regions
- 5 The role of the Consejo Superior should be strengthened so that it assumes its full statutory authority as overseer of the administration of the judicial branch and the members of the Supreme Court dedicate themselves more fully to judicial matters

LIST OF REPORTS PREPARED BY DPK CONSULTING

ADR

- 1 Recommendations for the Creation and Implementation of a Community Based Mediation Center
- 2 General Recommendations Related to ADR
- 3 Evaluation of the Performance of the Mediation Center with recommendations

DELAY REDUCTION

- 4 Reflections on the Initial Activities of the Delay Reduction Training Team
- 5 Flow Charts of the Procedures in Habeas Corpus, Recurso de Amparo, Accion de Inconstitucionalidad, Conflictos de Competencia, Consultas Legislativas, Consultas Judiciales y Tramite de Notificaciones
- 6 Analysis and Flow Charts of the Recurso de Casacion y Revision for Sala III
- 7 Analysis y Flow Charts of the Processes of Casacion, Conflictos de Competencia y Exequatur

MODERNIZATION OF THE ADMINISTRATION OF THE JUDICIAL BRANCH

- 8 Analysis of the Acts of the Consejo Superior with Recommendations
- 9 Analysis of the Direccion Ejecutiva, Parts I and II
- 10 Evaluation of the Regional Administrative Office in Limon
- 11 Evaluation of the First Year Performance of the Regional Administrative Offices
- 12 Evaluation of the Semmar on the Role of the Administrator in a Decentralized Administrative System.

- 13 **Recommendations to Modernize the Records Keeping System**
- 14 **Evaluate the Delivery of Judicial Service to the Public**
- 15 **Plan for the Tribunal Unificado de Goicoechea**
- 16 **Evaluation of the Function of the Alcaldías Civiles de Hacienda**
- 17 **Comments on the Analysis Related to Automating the Supreme Court**
- 18 **Recommendations Related to the Forms Management Program**

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	1
PROJECT START UP	3
PROJECT ACTIVITIES	4
EQUIPMENT PURCHASES	14
MAJOR ACHIEVEMENTS	15
ELEMENTS OF THE SUCCESS OF THIS PROJECT	16
POSSIBLE IMPROVEMENTS	19
NEXT STAGE CHALLENGES	20
LIST OF REPORTS PREPARED BY DPK CONSULTING	22

PRESENTACION

El Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia que inici6 su ejecucion en marzo de 1994 ha tocado a su fin 21 meses despues de haberse iniciado Este proyecto presento importantes desafios tanto por las caracteristicas del Poder Judicial Costarricense, como por los cambios que suponian su ejecucion

El Poder Judicial de Costa Rica, como es bien conocido, ha alcanzado un importante grado de desarrollo que lo acredita como uno de los mas modernos y prestigiosos de America Latina Costa Rica esta incursionando en forma pionera en temas que aun ni siquiera se han planteado en otros paises, ejemplo de ellos es la preocupacion por la reduccion de atrasos, la mejora en la manifestacion, la creacion e impulso a medidas alternativas de resolucion de conflictos y otros que como veremos marcan un hito en la nueva concepcion de la administracion de justicia

El Poder Judicial nombro un equipo para la coordinacion y ejecucion del Proyecto, el cual en su primera fase estuvo coordinado por el Lic Hernando Paris, Secretario de la Corte Suprema de Justicia y Director del Subcomponente de Resolucion Alternativa de Conflictos y en su II Fase por el Lic Alfredo Jones, actual Director Ejecutivo de la Corte Suprema de Justicia y Director del Subcomponente de Reduccion de Atrasos Adicionalmente se nombraron como co-Directores del Subcomponente de Modernizacion Administrativa al Lic Luis Vargas (Director Ejecutivo de la Corte Suprema de Justicia hasta setiembre de 1995) y la Licda Sonia Navarro (Directora Ejecutiva de la Comision Nacional de Mejoramiento de la Administracion de Justicia hasta 1995 y actualmente Coordinadora del Proyecto CSJ/BID)

En este contexto DPK Consultores inicia su colaboracion con el Poder Judicial de Costa Rica la cual se puede visualizar en dos grandes etapas

- a Una primera fase mas orientada a colaborar y coordinar con el equipo de proyecto nombrado por la Corte Suprema de Justicia en aspectos vinculados con la contratacion y manejo de proyecto, seguimiento y coordinacion, elaboracion de terminos de referencia para contrataciones, diseño de formatos para presentacion de informes, definicion de alcances de trabajo, identificacion de consultores y otros, son parte del trabajo llevado a cabo por DPK Consultores

En esta fase se realiza una primera colaboracion de asistencia tecnica de desarrollo para las siguientes instancias Sala IV (Flujogramas de Procedimientos varios), Sala III (Analisis y Flujogramas), Direccion Ejecutiva (Analisis de la Direccion Ejecutiva I Parte), Primer Informe sobre Analisis de Actas del Consejo Superior y asesoria variada a la Direccion Ejecutiva

Adicionalmente se inician trabajos que concluyen en 1995 tales como Recomendaciones para la instalacion de un centro de Resolucion Alternativa de Conflictos, Recomendaciones generales para Resolucion Alternativa de Conflictos, Analisis de la Direccion Ejecutiva II Parte y Evaluacion de la Unidad Administrativa Regional de Limon

- b La segunda fase esta caracterizada por una dedicacion exclusiva a la asistencia tecnica focalizada. En este periodo que cronologicamente cubre el año 1995, el Poder Judicial a traves de la Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administracion de Justicia orienta el desarrollo del proyecto a traves de la solicitud de asistencia tecnica dirigida a areas de prioridad para el Poder Judicial. Es dentro de este nuevo marco que se abordan nuevos temas tales como los de la Alcaldia Civil de Hacienda, Tribunales Unificados de Goicochea y los procesos de Manifestacion y se continua el trabajo en areas tematicas ya desarrolladas desde

el inicio del proyecto, tal es el caso de Resolución Alternativa de Conflictos, Descentralización del Poder Judicial, Procesos de Sala Primera, Archivo Judicial, Análisis de Actas del Consejo Superior y otros

El trabajo de asistencia busca mantener una constante retroalimentación de las contrapartes técnicas del Poder Judicial, la que fue ampliamente brindada por los Magistrados Lic Rodrigo Montegro, Vicepresidente de la Corte Suprema de Justicia y Coodmador de la CONAMAJ, Dr Luis Paulino Mora, Presidente de la Sala Constitucional y el Dr Daniel González, Presidente de la Sala III

Como resultado del trabajo de asistencia técnica llevado a cabo durante todo el Proyecto, se cuentan con los siguientes productos por subcomponente

Subcomponente Promoción de Medios Alternativos para la Solución de Conflictos

- 1 Recomendaciones para la instalación de un centro de resolución alternativa de conflictos
- 2 Recomendaciones generales sobre Resolución Alternativa de Conflictos
- 3 Evaluación del Centro de Mediación para la Resolución Alternativa de Conflictos

Subcomponente Reducción de Atrasos

- 4 Programa de citación directa comentarios y recomendaciones
- 5 Sala IV Flujogramas de los procedimientos de Recurso de Habeas Corpus, Recurso de Amparo, Acción de Inconstitucionalidad, Conflictos de Competencia, Consultas Legislativas, Consultas Judiciales y Trámite de Notificaciones
- 6 Sala III Análisis y flujogramas de los recursos de Casación y Revisión
- 7 Sala I Análisis y flujogramas de los procesos de Casación, Conflictos de Competencia y Ejecutor

Subcomponente de Mejoramiento de los Sistemas Administrativos

- 8 Reflexiones con base en el estudio de las actas del Consejo Superior
- 9 Analisis de la Dirección Ejecutiva I y II Parte
- 10 Evaluacion de la Unidad Administrativa Regional de Limón
- 11 Evaluacion de las Unidades Administrativas Regionales
- 12 Seminario taller El papel del administrador de tribunales en un sistema administrativo desconcentrado Memoria y Material de referencia y de trabajo para las dinamicas de grupo
- 13 Comentarios sobre el informe "Analisis de recursos necesarios para informatizar el Archivo Judicial
- 14 Estudio de Manifestacion
Sala III Encuesta de atencion al publico en el mostrador y via telefonica
- 15 Propuesta para los Tribunales de Justicia de Guadalupe
- 16 Estudio y estrategia de desarrollo de la Alcaldia Civil de Hacienda estrategia, flujogramas del Proceso Ejecutivo y encuesta de atencion al publico
- 17 Recomendaciones sobre el sistema de formularios

Obviamente la labor desarrollada ha llevado no solo a identificar diversas problemáticas en las áreas trabajadas sino a plantear propuestas de resolución y estrategias alternativas para la implantación de las mismas. Los trabajos que se adjuntan contienen esta y otra información, no obstante nos parece fundamental hacer una reflexión final acerca de los grandes retos, que con base en la asistencia técnica prestada, creemos que se presentan al Poder Judicial en el siguiente quinquenio.

RETOS HACIA EL FUTURO

Medios Alternativos para la Solución de Conflictos

- Consolidación del Centro Piloto establecido en el Patronato Nacional de la Infancia
- Definición del rol del Poder Judicial en relación con los medios alternativos para la solución de conflictos
- Promoción del apropiamiento de la iniciativa privada de los medios alternativos

Reducción de Atrasos

- Identificación de causales de atrasos en los procesos a nivel de los Juzgados y Alcaldías
- Diseño de instrumentos y estrategias para contrarrestar las causales de atraso
- Desarrollo e implantación de un nuevo sistema informático de seguimiento de causas integral
- Identificación de estándares de trabajo para diversas instancias y materias
- Diseño e implantación de estrategia para atacar el atraso a nivel de jueces, manifestadores y escribientes

Mejoramiento de los Sistemas Administrativos

- **Diseño y ejecucion de estrategia global de descentralizacion administrativa**
- **Revision y propuesta de nuevos perfiles del funcionario administrativo del Poder Judicial, frente al reto de nuevas formas de organizacion**
- **Configuracion, diseño, desarrollo, integracion e implantacion de espacios organizacionales dedicados al diseño de nuevas formas de organizacion del Poder Judicial frente al siglo XXI**
- **Diseño de estrategias para el establecimiento de nuevas formas de organizacion, tales como la de los Tribunales de Guadalupe**

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

**SUBCOMPONENTE
RESOLUCION ALTERNATIVA DE CONFLICTOS**

**RECOMENDACIONES
PARA LA INSTALACION DE UN CENTRO DE
RESOLUCION ALTERNATIVA DE
CONFLICTOS**

SAN JOSE, MARZO DE 1995

RECOMENDACIONES PARA LA INSTALACION DE UN CENTRO DE RESOLUCION ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

PRESENTACION

El presente documento responde a la necesidad de sistematizar en forma escrita por parte de DPK Consultores las observaciones y recomendaciones principales para el Subcomponente de Resolución Alternativa de Conflictos. Anteriormente hemos venido haciendo este trabajo en forma verbal, sin embargo hemos considerado conveniente dejar un documento que sirva de referencia a RAC y como base para seguir analizando y ampliando nuestros comentarios.

Del rol de la Comisión

De acuerdo con la encuesta de CID-Gallup los conceptos de mediación, conciliación y arbitraje son prácticamente desconocidos por la sociedad costarricense e inclusive por la misma comunidad jurídica, en virtud de lo anterior

Sugerencia.

Que la Comisión asuma el rol de foro de discusión y reflexión en materia de resolución alternativa de conflictos; particularmente en consultas que definan el perfil y contenidos de acción de los centros.

☞ es aconsejable que la Comisión amplie su papel con respecto a los centros y se convierta en un foro de discusión y reflexión que permita dirimir las dudas, retos y consultas que se presentan en la operación de los centros

☞ Adicionalmente y como corolario a lo anterior consideramos muy conveniente que la Comisión este representada en el Segundo Encuentro de Resolución Alternativa en Bolivia, que se llevara a cabo del 28 al 31 de marzo, ya que en esta actividad se presentaran las experiencias de otros países en el desarrollo y puesta en marcha de centros de resolución alternativa de conflictos, las que creemos pueden proveer información sumamente valiosa que facilite y enriquezca su rol de supervisión y como foro de reflexión acerca del tema

De la apertura de 4 centros en distinta materia

La apertura de cuatro centros en el corto lapso de tiempo con que cuenta el proyecto no es recomendable. Para abrir un solo centro se requiere de un muy importante esfuerzo, el cual esta vinculado no solo con su organización sino con el manejo de la materia que aborde

☞ Por lo tanto es nuestra sugerencia que en lugar de abrir 4 centros en distintas materias, se abra el Centro con el Patronato Nacional de la Infancia y esta experiencia se replique. Adicionalmente podría abrirse un tercer centro con la Cámara de Comercio pero donde este organismo sea el socio mayoritario y la labor de RAC/Poder Judicial sea de capacitación y colaboración

El desarrollo de centros en otros países han demostrado que la experiencia de un centro en determinada materia no es necesariamente transferible a otro centro que atienda otra materia,

verbigracia de familia a laboral o mercantil. Quizas, se podría empezar a organizar seminarios con Ministerios de Trabajo, con jueces y abogados que han trabajado en la materia, a fin de ir creando un espacio para la discusión y a su vez legitimar la nueva área de trabajo.

En el caso de la Cámara de Comercio, la experiencia colombiana puede ser muy útil y podría pensarse en invitar colombianos para que den cursos no solo a la Cámara, sino al Colegio de Abogados, Facultades de Derecho y otras instituciones vinculadas con el tema.

Acerca de la medición institucional del éxito

La experiencia nos ha señalado que es necesario establecer un acuerdo previo entre las instituciones involucradas en la apertura de un centro, a fin de definir las variables con que se medirá el éxito de la operación del Centro, incrementando de esta manera las posibilidades de continuación del centro toda vez que el proyecto piloto finalice.

☞ En razón de lo anterior, es nuestra recomendación que se establezca con el Patronato Nacional de la Infancia un marco de referencia que permita evaluar la operación del Centro de forma tal que exista una visión coincidente acerca de los aspectos relevantes a

Sugerencia:

Definir claramente con el PANI el marco de referencia para la evaluación en un documento de "Parámetros y metodología de Evaluación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos".

valorar en la operación. El acuerdo de las variables a medir, los indicadores, los responsables, las

fechas y otros aspectos deben quedar establecidas en un documento que defina los "Parámetros y metodología de Evaluación del Centro".

En California utilizamos la información de la Oficina de Asuntos Familiares para desarrollar un marco estadístico en esta materia, es muy probable, que las estadísticas que se lleven a cabo en el PANI, puedan servir como referencia para establecer los parámetros de evaluación

De los alcances de la acción del Centro y el manejo de las expectativas

Uno de los aspectos que requiere de particular atención, es la clara definición del "tipo" y "alcances" del servicio que brindan los Centros. La aclaración de estos aspectos es nodal en principio para el acuerdo base de trabajo entre las instituciones involucradas, a fin de que no se

Sugerencia:

Es fundamental darle a conocer a la clientela efectiva y potencial de los centros el tipo y alcances de servicio que puede y va a obtener.

presente un conflicto institucional de expectativas. Igualmente importante es que la "clientela" potencial y efectiva del Centro, cuente con información clara y oportuna acerca de los servicios que puede obtener y los alcances de los mismos.

La creación de una expectativa equivocada o sobredimensionada de los servicios que se ofrecen, puede ser evitada con una información clara, oportuna, pertinente y accesible para los interesados e involucrados.

☞ Se recomienda la elaboración de un documento informativo base que defina estos aspectos a nivel interinstitucional, y la elaboración de folletos, afiches, videos informativos para la clientela de los centros. Es altamente conveniente establecer un mecanismo que garantice que el cliente del Centro está debidamente informado sobre el servicio que se le puede prestar y sus alcances. En algunos países es obligatorio para las personas que se les va a brindar el servicio, que observen un

video que les brinda información al respecto y que reproduce un caso de mediación para que estén claros sobre el procedimiento y lo que se puede esperar

De la organización interna del subcomponente y retos futuros

De acuerdo con lo expuesto por parte del Coordinador, Lic. Hernando Paris en la reunión del 21 de febrero, en el transcurso de un año se tiene proyectado abrir 4 centros, el primero de ellos en marzo 13 en colaboración con el Patronato Nacional de la Infancia y los siguientes tres con el Ministerio de Trabajo, Cámara de Comercio y como Anexo a los Tribunales en Pérez Zeledón. La organización propuesta por Ricardo Monge responde a las necesidades del componente frente a la creación y operación de un centro, no obstante, será recomendable revisar de nuevo la organización toda vez que se vayan abriendo los otros centros, para optimizar el recurso humano con que cuenta RAC.


De la inclusión del rol de investigación en los Centros

☞ La estructura organizacional propuesta para la operación del subcomponente no refleja el rol de investigación, área de trabajo fundamental no solo a nivel de subcomponente, sino como parte medular de la organización de los Centros. Esta área es responsable del monitoreo, evaluación sistemática, retroalimentación, seguimiento estadístico, análisis e información


Sugerencia:

Solicitar a NIDR colaboración en el desarrollo de sistemas de evaluación. La evaluación es fundamental en un programa nuevo, particularmente cuando es necesario superar el escepticismo existente.


De la Consultoría en materia de organización

 En vista de que en el mes de marzo se va a realizar un Seminario sobre Resolución Alternativa de Conflictos en Bolivia, al cual va a asistir personal de RAC, creemos que es conveniente postergar la asesoría de NIDR hasta después de esta actividad, pues la misma le brindará al personal nuevos elementos de juicio que permitan hacer un uso óptimo de la asistencia técnica

De la Encuesta CID-Gallup

 Se recomienda que con base en los resultados encontrados a raíz de la Encuesta elaborada por la Empresa CID-Gallup, se desarrolle un "Documento de Acción" que a la luz del estudio especifique por ejemplo en materia de capacitación, áreas de trabajo, perfil de los centros, divulgación, capacitación y otras las decisiones, estrategias y principios que se adoptan

De información para el desarrollo de RAC

 Se recomienda contactar con el Ministerio de Justicia de Argentina para solicitar el Plan Nacional de Mediación y estudiarlo. El Gobierno de Argentina ha tomado el tema de medios alternativos como parte de la estrategia global de mejoramiento de la justicia. Asimismo el Gobierno de Chile, concretamente el Ministerio de Justicia, cuenta con planes en esta materia

AREA DE CAPACITACION

Del programa de capacitación

El programa previsto es muy completo y ambicioso. Como parte fundamental de la estrategia metodológica es necesario evaluar sus resultados desde el punto de vista de los estudiantes. No cabe duda que para hacer un curso sobre mediación hay que tocar todos los temas previstos, pero también hay que tener tiempo suficientes para que los estudiantes asimilen los conocimientos transmitidos e incorporen esta información de forma que adquieran nuevas destrezas, aptitudes y las actitudes deseadas. Como tema de análisis posterior al primer curso creemos necesario prestar especial atención a la valoración entre cantidad de información y capacidad de absorción vs tiempo para la reflexión del estudiante.

Del Manual de Capacitación

El Manual es un excelente documento que incluye todos los temas básicos. En términos generales, es fácil de leer y entender, representa sin duda una de las bases necesarias para llevar a cabo un proceso adecuado de capacitación y divulgación.

Como comentario de forma, es preferible que las referencias acerca de la mediación sean siempre en tono positivo (Ver página 6).

La discusión acerca de las diferencias de poder es un aspecto vital para el éxito de la mediación, por lo tanto creemos aconsejable ahondar y ampliar este tema que se aborda en la página 10.

Cuando se aborda el tema de la determinación de asuntos e intereses (página A-14), no se discute el tema de derechos versus intereses. El costarricense está muy acostumbrado a oír sobre sus derechos, la experiencia de la Sala IV comprueba esta observación. Es importante anticipar una discusión sobre la diferencia entre un concepto de resolución de conflictos por intereses y uno por derechos.

En lo que respecta a la sugerencia de que el mediador redacte el acuerdo entre las partes (página A-18), existen diversas posiciones al respecto, ya que si el mediador redacta asume el rol de autoridad, quizás sería más conveniente presentar distintas opciones en este sentido, sin optar por una en particular.

Finalmente, consideramos absolutamente acertada la posición de RAC de evaluar el Manual después de cada capacitación e irlo ajustando paulatinamente.

CENTRO DE MEDIACION: SUGERENCIAS PARA SU INSTALACION

Diseño de distribución de la planta física

En el diseño de la planta física se debe contemplar un lugar para los niños, previendo que el Centro es en materia de familia y que muchas de las personas que acuden en busca de asistencia no cuentan con alguien que cuide de sus niños y por lo tanto los lleven. Debe haber un espacio y actividades que permitan mantenerlos entretenidos.

Es conveniente contar con una sala para la orientación de los clientes del servicio, donde se muestre, por ejemplo, un video del proceso de mediación, que les prepare y les haga conocer que pueden esperar del proceso.

Manejo del calendario de las causas

El manejo de las causas implica la celebración de reuniones, definición de fechas para reunión, aviso a las partes involucradas de fechas, agenda de los mediadores y otros aspectos vinculados con el tiempo. Al respecto NIDR puede colaborar con el diseño de la estrategia adecuada en este aspecto, ellos tienen una gran experiencia en el establecimiento de centros nuevos y por lo tanto en la previsión y diseño de estrategias y procedimientos necesarios para su funcionamiento.

Manejo de la entrada (In take) de causas

Este aspecto requiere también del diseño de un proceso que señale rutas, método, formularios, proceso de remisión, etc. NIDR está en capacidad de ofrecer asistencia técnica en este aspecto.

Información sobre mediación

La información al público sobre los servicios que ofrece al Centro, debe ser brindada en un lenguaje accesible, que retome los "modismos" propios de la cultura costarricense, a fin de que las personas entiendan con facilidad y comodidad el mensaje.

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

SUBCOMPONENTE
RESOLUCION ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

**RECOMENDACIONES GENERALES
RESOLUCION ALTERNATIVA DE
CONFLICTOS**

SAN JOSE, MAYO DE 1995

RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL SUBCOMPONENTE DE RESOLUCION ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

I AREAS DE PROGRAMA

A. COMUNIDAD Y ESCUELAS

La experiencia de casi 20 años de los "Community Boards" en San Francisco ha permitido constatar que es posible iniciar programas RAC simultaneamente en la comunidad y en las escuelas y colegios de la comunidad. La relacion en estos dos niveles permite un efecto de potenciacion y retroalimentacion biunivoca. Este modelo permite capitalizar la capacitacion de los jovenes para que, por una parte, creen conciencia y aprendan el concepto de resolucion alternativa y, por la otra, se integren activamente en el Centro RAC de su vecindario.

En sectores sociales de bajos recursos, donde generalmente hay una mayor necesidad de acceso a la justicia y en donde normalmente la poblacion manifiesta una mayor resistencia o escepticismo sobre la capacidad del gobierno para resolver problemas a nivel de vecinos y comunidad, estos programas pueden tener un impacto significativo en el bienestar social.

El efecto de desarrollar programas de RAC en los centros de educacion para la resolucion de los conflictos que ahí se presentan entre alumnos, alumnos vs profesores, alumnos vs profesorado vs personal administrativo va mas alla de los educandos y educadores. Se multiplica al llegar a los hogares de ellos, donde alumnos y maestros se convierten en entes transmisores del "concepto".

El éxito de los programas en las escuelas y colegios depende fundamentalmente de la buena voluntad de los maestros, la que a su vez está íntimamente relacionada con la claridad y comprensión que

tengan de los alcances y bondades del establecimientos de practicas de este tipo, a fin de evitar que lo consideren como una perdida de su autoridad

FAMILIA Y PATRIMONIO

La primera experiencia de RAC en el sistema judicial estadounidense se inicio en este campo, en el estado de California. Desde 1981 el numero de resoluciones de juicios de divorcio por mediacion oscila entre el 50% y el 75% a nivel nacional. La experiencia en este Estado indica que el 74% de las resoluciones de divorcio se llevan a cabo a traves de la mediacion. Encuestas llevadas a cabo entre los participantes señalan un alto nivel de satisfaccion con el proceso.

Los programas orientados a la familia en conflicto son generalmente bien recibidos por que no generan mayor animadversion. La integracion al programa RAC de los procesos que tratan con los intereses de los menores, su mantenimiento, educacion y otros aspectos, relevan a los jueces de su rol de asistente social y les permiten liberar tiempo para destinarlo a juicios mas complejos.

En los casos en que existen antecedentes de agresion y abuso fisico, los mediadores tienen que estar capacitados para identificar estos problemas. Por lo tanto, es importante desarrollar una capacitacion especial para los mediadores que atenderan conflictos familiares, especialmente en los casos de divorcio debe atenderse con especial cuidado las reglas de mediacion relativas a la privacidad, el balance de poder entre la pareja, estrategias para equilibrar las comunicaciones (en especial cuando uno de los miembros de la pareja es particularmente dominante).

B. SECTOR PUBLICO

RAC tiene muchas aplicaciones en el Sector Publico El diseño de sistemas dedicados a promover la resolución de conflictos con base en intereses en vez de derechos es muchas veces mas eficaz y menos oneroso

La resolución alternativa de conflictos puede desarrollarse practicamente en todas las areas administrativas del Gobierno Hasta el momento no se ha abordado formalmente esta area de actividad, sm embargo, en el futuro seria interesante y fructifero desarrollar actividades con el Poder Ejecutivo

Un ejemplo que podria ilustrar los alcances de desarrollar actividades en esta area lo proveen en los Estados Unidos el Gobierno Federal, donde es obligatorio recurrir a la mediacion antes de llevar adelante un juicio contra el Estado o el Estado contra alguna persona fisica o juridica El proposito de estas regulaciones es buscar soluciones y salidas agiles y eficientes a los conflictos

La experiencia recabada sistematicamente indica que existen mas conflictos administrativos que los que llegan a los tribunales Las decisiones que se toman a diario en dependencias y organos del Poder Ejecutivo impactan la vida de miles de ciudadanos Cuando este impacto afecta negativamente a los mismos deben y pueden existir medios agiles, accesibles y economicos de mediatizar o solucionar estos efectos

C SECTOR JUSTICIA

Es necesario evaluar la experiencia de RAC desde la perspectiva del Poder Judicial donde el numero de juicios y el atraso en los tramites tienden a incrementarse Es importante analizar y determinar

donde se encuentra el punto de equilibrio entre el interés público y el privado, es decir, entre responder a las necesidades e intereses de los actores procesales, por un lado, y una sentencia pronta y justa, por el otro

La Suprema Corte de los Estados Unidos ha enfocado este tema de la siguiente manera "para resolver sus disputas muchos litigantes preferirán un proceso más expedito y barato, aunque sea menos fino pero en todo caso, preferible a un proceso lento, dispendioso y perfecto"

Mirando RAC desde el punto de vista de el Poder Judicial donde, como ya mencionamos el incremento en el número de juicios y el atraso en la resolución de los mismos puede ser significativo, se llega a la conclusión de que la óptica del litigante puede ser sustancialmente diferente. Es conveniente entonces preguntarse y responder, donde está el balance entre los intereses públicos y los privados, entre hacer posible a las cortes que provean justicia en todas las causas que tienen entre manos y responder a las necesidades de los litigantes de una resolución pronta y justa

La búsqueda del balance entre estos dos aspectos es el primer paso, para ello hay que examinar las posibilidades y potencialidades de la resolución alternativa de conflictos. Existen una serie de preguntas que habría que formular y responder para valorar la introducción de un programa de este tipo. Preguntas que están relacionadas con aspectos tales como la satisfacción y costo de un proceso RAC, la mejora en el acceso a la justicia, ventajas y desventajas con respecto a privacidad, celeridad y disminución de la carga del juzgado

La respuesta a estas preguntas no es fácil, el diseño e implementación del proyecto debe contemplar la obtención de información para contestarlas. Las experiencias en Argentina y Colombia, señalan que estas preguntas no fueron suficientemente contestadas y han llevado a errores en el diseño e implementación de los programas, de manera que actualmente están tratando de recuperar la información que no obtuvieron oportunamente

Es necesario recuperar toda la experiencia ya ganada, para no repetir los errores de quienes fueron pioneros en esta area

D ABOGADOS

Uno de los grupos mas dificiles de convencer de los beneficios de RAC son los abogados. En el ejercicio de la profesion en forma liberal sus preocupaciones tambien estan vinculadas a los aspectos financieros. Si hay una oposicion fuerte de este sector se puede frenar el desarrollo de esta forma de dirimir conflictos.

En virtud de lo anterior es necesario contar con estrategias que permitan involucrarlos dentro del proyecto. Ademas de las conferencias que ya ha realizado el Colegio de Abogados en Costa Rica, es conveniente identificar abogados altamente influyentes que sirvan como reproductores y validadores de esta alternativa.

Una vez mas, la experiencia en los Estados Unidos señala que en una alta proporcion, los abogados responden a las presiones de los empresarios, quienes a su vez tratan de controlar sus gastos de operacion y de maximizar sus ganancias y en este panorama la litigacion es un area fuera de su control. Es de suponer, que cuando el sector empresarial descubra y conozca nuevas opciones presionara para recurrir a estas alternativas.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las diversas areas de aplicacion del concepto de resolucion alternativa, es posible esbosar algunas recomendaciones como punto de partida

- a En el area de comunidad y escuelas es importante contar con personal formado en las areas de psicologia, sociologia y educacion
- b En virtud de que los recursos humanos contratados bajo el programa RAC estan comprometidos, se debe estudiar la posibilidad de contratar personal para la apertura de espacios de RAC en las escuelas, colegios y comunidades, con los requisitos señalados en el punto anterior
- c Es recomendable asignar a una persona para que desarrolle en forma integral un programa piloto dirigido a escuelas y colegios tomando en cuenta no solo el concepto intrinseco del programa sino tambien las relaciones con las dependencias externas a involucrar, como por ejemplo, el Ministerio de Educacion

Gestionar la posibilidad de enviar a la persona seleccionada a que conozca la experiencia de los "Comunity Boards" en San Francisco, USA, donde recibiria capacitacion por un periodo de una semana

Una vez recibido el entrenamiento, el responsable debera diseñar conjuntamente con los profesionales de RAC un programa y los contenidos de capacitacion para replicar su experiencia y conocimientos

- d Es importante diseñar un programa de capacitación especialmente dirigido a los mediadores que atenderán conflictos familiares
- e Tanto en lo tocante al sector público como al de justicia, es importante recopilar información sobre las experiencias en este campo llevadas a cabo en los Estados Unidos, en el primer caso, como en países latinoamericanos como Colombia y Argentina, en el segundo, para compararlas con las particularidades que presenta la sociedad costarricense

En el caso del sector público se podría solicitar a USIS organizar una visita para funcionarios con capacidad decisoria en el Poder Ejecutivo a Washington DC y otros estados para conocer los sistemas RAC aplicados al sector estatal. Asimismo, en el caso del sector justicia, se podrían coordinar la asistencia de miembros de RAC a conferencias para compartir las experiencias de otros países (como por ejemplo en los Estados Unidos las de SPIDR)

- f En el caso de los abogados, es necesario llevar a cabo esfuerzos en dos frentes. Por un lado propiciar el conocimiento y la discusión sobre el tema a través de seminarios y conferencias en el colegio profesional respectivo y universidades, y por el otro, organizar presentaciones con las cámaras de comercio e industria para concientizar al sector privado así como a grupos particulares de empresarios y centros de educación orientados a esta actividad (por ejemplo, a nivel de maestrías reconocidas, donde se concentran un gran número de personas que posteriormente se integraran al sector privado laboral en posiciones de mandos medios y altos)

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

**EVALUACION DEL
CENTRO DE MEDIACION PARA LA
RESOLUCION DE CONFLICTOS**

SAN JOSE, ENERO DE 1996

ANTECEDENTES

Este proyecto se inicio como parte del Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia, auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en el area de promocion de Resolucion Alterna de Conflictos - RAC. En el diagnostico del sistema juridico llevado a cabo en el año 1992, se señalo la preocupacion sobre el dificil acceso a la justicia para las personas de bajos recursos. Posteriormente una encuesta de opinion publico se fue cito la demora judicial como una de las grandes inquietudes de los usuarios. La idea basica en esta area fue crear una estrategia para ceder a la administracion de justicia medios alternativos y aumentar así el numero de opciones para la poblacion costarricense. La Corte Suprema a traves de su grupo de trabajo de RAC ha realizado actividades sobre los metodos alternativos, como seminarios, conferencias, encuentros, y un congreso nacional. Este proceso se ha concretado con la creacion del primer centro de medios alternativos para conflictos familiares. A traves del convenio entre la Corte Suprema de Costa Rica y el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) se autorizo la creacion del centro. Esta estrategia fue respaldada por la encuesta de CID-Gallup, donde los costarricenses opinaban que era el area mas propicia para aplicar la resolucion de conflictos.

Otro de los hallazgos relevantes de la encuesta fue que el pueblo costarricense consideraba que los procesos de justicia eran lentos y muy burocraticos. Esta encuesta trato de identificar cual era la percepcion de los costarricenses respecto a la resolucion de conflictos. Cuando se hacia la pregunta, "¿Que hace usted cuando esta involucrado en un problema?", la respuesta del 20% de los encuestados fue evitarlo, otro 20% respondio dialogar, lo que posiblemente incluye discutir 10%. Este 50% muestra que el costarricense desea el dialogo como respuesta principal. Cuando se hizo una pregunta sobre que conflictos deberian resolverse por medio de RAC sin ir a la corte, la respuesta indicaba 2 areas principales: 1) problemas familiares un 40% y 2) un otro 20% problemas vecinales. Es decir que la encuesta detectaba una buena disposicion de los ciudadanos de trabajar con metodos alternativos en asuntos familiares y problemas vecinales. Solo el 3% de los entrevistados indicaba que unicamente la Corte podria resolver los problemas familiares. Es decir que ambos informes, el diagnostico sobre el sistema judicial realizado en 1992 y la encuesta de Gallup, muestran que hay un interes de la ciudadana en trabajar con los metodos alternativos de resolucion de conflictos, a pesar de que la encuesta evidenciaba que no habia un amplio conocimiento sobre los metodos alternativos. Sin embargo, al explicar de que se trata la RAC la gente manifestaba una opinion favorable. La estrategia adoptada por la Corte Suprema de Justicia, con la creacion del centro de mediacion a traves de la unidad de RAC, ha tratado de responder al interes que el publico ha mostrado en esta materia.

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

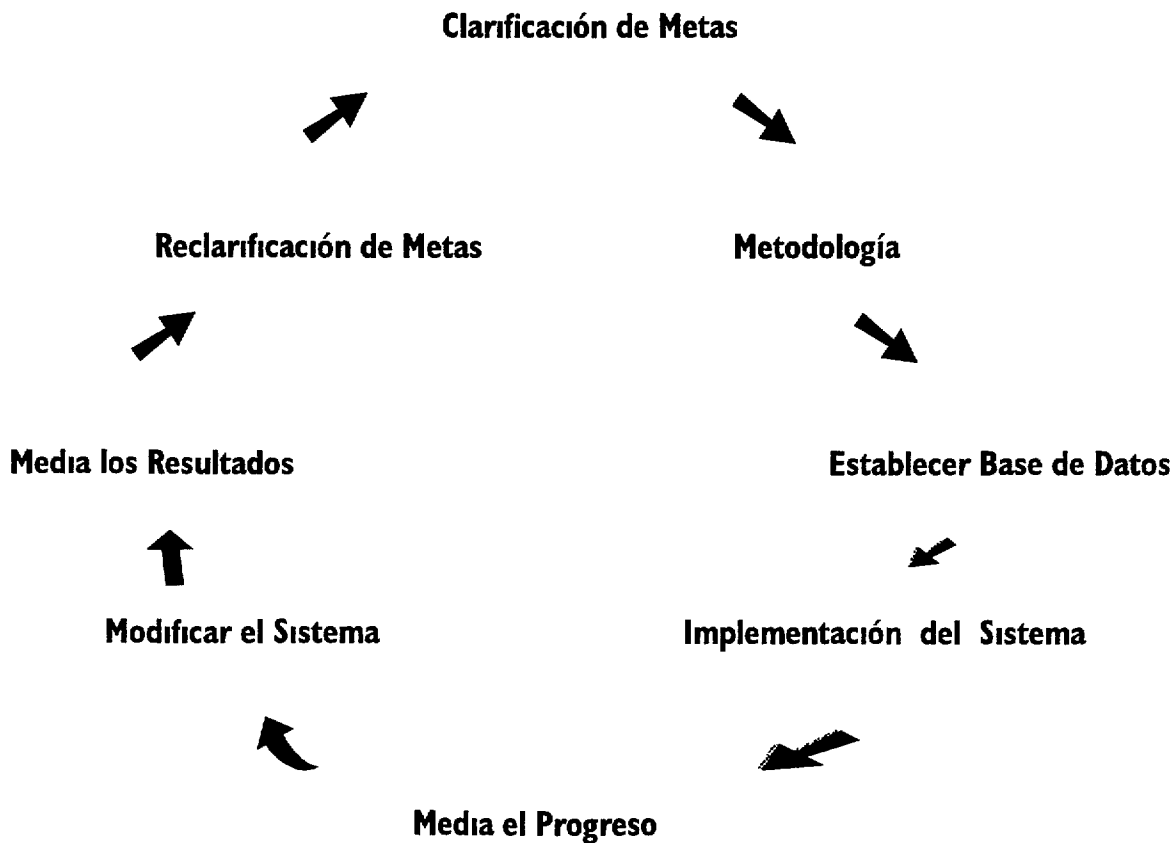
El centro de RAC se ubico en el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) que pertenece al poder ejecutivo, cuyo rol es trabajar con familias con problemas. Esto es contrario a lo indicado por la encuesta del Gallup donde casi el 40% de los ciudadanos preferían centros dentro del Poder Judicial porque les inspiran mayor confianza, apenas el 26% respondió que prefería que los centros dependieran de otras instituciones del estado. Este es uno de los desafíos que aun quedan por resolver. La Corte ha creado un pequeño proyecto paralelo en dos juzgados de familia para observar el resultado de la utilización de los medios alternativos en los casos relacionados con problemas de familia. Este tema sera abordado mas adelante en la seccion de evaluación del centro de mediacion.

METODOLOGIA DE EVALUACION

Hay tres factores vitales para evaluar la administración del programa del RAC: la organización, la entrega de servicios y la calidad del programa. Esta sección va a hacer observaciones de cada factor. La organización del programa implica todos los procedimientos utilizados en la supervisión del personal, estándares y políticas del programa, recursos, y coordinación de relaciones entre organizaciones y funcionarios.

En la entrega de servicios se trata de evaluar el acceso al sistema y procedimientos en uso para la selección de casos. Finalmente, la calidad del programa da énfasis en la selección, educación y capacitación de los mediadores.

Ciclo de Evaluación



Medidas de Administración del RAC

<i>Criterio</i>	<i>Medida</i>
▶ Organización	<ul style="list-style-type: none">▶ Estructura y procedimientos▶ Estándares y políticas▶ Líneas de responsabilidad▶ Recursos▶ Coordinación de relaciones entre organización y funcionarios
▶ Entrega de Servicios	<ul style="list-style-type: none">▶ Acceso al sistema▶ Procedimientos en uso para selección de casos
▶ Calidad de Programa	<ul style="list-style-type: none">▶ Capacitación y educación

Medidas de Eficiencia y Impacto de RAC

<i>Criterio</i>	<i>Medida</i>
▶ Eficiencia	<ul style="list-style-type: none">▶ Cambio en el costo del proceso▶ Cambio en el tiempo
▶ Efectividad	<ul style="list-style-type: none">▶ Los resultados duración de los acuerdos efecto en el ambiente
▶ Satisfacción	<ul style="list-style-type: none">▶ Con el proceso▶ Con las relaciones

ORGANIZACION

ESTRUCTURA Y PROCEDIMIENTOS

El centro tiene un director quien supervisa todas las actividades diarias del centro. Hay un comité asesor supervisor del centro que se reúne para discutir los problemas, los avances y definir las políticas del centro.

El segundo informe del centro realizado este año, demuestra un alto índice de organización y estructura. El estudio señaló las líneas de seguimiento de las causas que entran a mediación y la resolución de las causas por actividad. Estas estadísticas muestran una seriedad del centro que puede considerarse ejemplar, no hay otro centro en América Latina que cuente con un control tan eficiente de la entrada y disposición de las causas. La información también contiene referencias a las categorías, un indicador cualitativo es muy importante sobre todo cuando se hace una referencia del deseo manifestado por la ciudadanía.

Una observación con respecto a la forma en que captan y procesan la información es recomendable profundar en el aspecto cualitativo cuando se habla de organización y estructura. Los informes son muy buenos y extensos pero no hay una conclusión muy clara sobre el contexto socio-político en que se está operando. Esta información será muy necesaria para difundirla entre todos los interesados en el proyecto.

ESTANDARES Y POLITICAS

En el transcurso de las visitas se pudo revisar los manuales de procedimiento. Los procedimientos son claros, precisos y adecuados para el centro piloto. El concepto del centro de filtro es una idea basada en la experiencia de tratar de identificar lo más temprano posible cuáles casos son aptos para el proceso de mediación y cuáles no. Curiosamente el concepto de filtro es algo transferible al Poder Judicial pero no se aplica en el manejo de causas que entran al sistema judicial, de acuerdo a las estadísticas judiciales, el 50% de los juicios civiles y comerciales desaparecen antes de que haya alguna intervención. Si se contara con un centro de filtro ayudaría mucho a identificar estos casos.

Como es común y corriente en cualquier proyecto nuevo donde hay mucha presión acerca del éxito o fracaso del mismo, se ha puesto una restricción un poco rígida al límite de casos que se aceptan. Persiste la duda de si se solo están aceptando los casos más susceptibles a la mediación. Si se amplían los estándares del "filtro" y se acepta un mayor volumen de casos se podría determinar cuál es la capacidad del centro y observar hasta qué punto se puede detectar con claridad cuáles casos son aptos y cuáles no.

LINEAS DE RESPONSABILIDAD

La estructura del centro esta muy bien definida y goza de una buena direccion. El director del centro, Lic Eduardo Garro, posee una gran capacidad de trabajo y tiene una vision clara sobre su funcionamiento y sus responsabilidades. Las lineas de responsabilidad están adecuadamente definidas y cada oficina tiene conocimiento de sus funciones y responsabilidades.

RECURSOS

El Centro tiene un espacio fisico adecuado que incluye un lugar para niños en la sala de espera. El financiamiento del centro proviene, principalmente, del proyecto USAID y de otros aportes de la Corte y del PANI y son mas que adecuados para el plan piloto. El desafio que confrontan a corto plazo es el seguimiento del funcionamiento del centro despues del finalizar el proyecto.

COORDINACION DE LAS RELACIONES ENTRE EL CENTRO Y OTRAS ORGANIZACIONES

El Director desempeña esta funcion. El comite asesor tambien ayuda en el cumplimiento de estas tareas. La composicion del comite asesor incluye representantes de otras organizaciones interesado en el centro. La Suprema Corte tiene un representante, el PANI, el Colegio de Abogados y el Equipo de RAC. Si el centro continua funcionando en el PANI, sera aconsejable a expandir los representantes en el consejo para tener una mas amplia nivel de apoyo y interaccion con otros servicios sociales.

ENTREGA DE SERVICIOS

El enfasis de esta categoria es medir el acceso de los usuarios al sistema y los procedimientos de seleccion de los casos para mediacion. En el PANI se estan evaluando los casos para remitirlos posteriormente al centro de mediacion. Los asistentes sociales hacen un analisis preliminar antes de remitirlos al centro. El centro empieza con el "filtro" donde se evalua nuevamente para determinar si son de su competencia. Esta cautela es muy comun en nuevos centros y en circunstancias donde hay una gran preocupacion por el exito del programa. La impresion es que el sistema y el filtro han reducido en forma muy significativa el numero de casos susceptible a mediacion dejando un saldo de casos.

La preocupacion de cometer errores debe disminuir con la experiencia. El proceso de filtracion debe tratar de detectar los casos de violencia domestica que son los mas dificiles y complicados para la mediacion. La experiencia en California con casos similares hizo necesaria la capacitacion y la creacion de politicas especiales al respecto.

CALIDAD DE PROGRAMA

Esta area da enfasis a la seleccion, educacion, y desarrollo de las capacidades de los mediadores. Estos fueron seleccionados entre los participantes de los cursos de capacitacion, y han ganado experiencia en los últimos siete meses. Es un poco prematuro evaluar la calidad de los mediadores con tan poco tiempo, sin embargo, si se tuviera que evaluar con base en el entusiasmo, el grado de compromiso y la participacion por el staff es justo señalar que el nivel de identificacion es alto.

Respecto a las personas que se capacitaron para actuar como mediadores en el plan piloto y cuyos servicios no han sido utilizados, se debe señalar que es algo muy comun en todos los centros de mediacion, sobre todo cuando existe una sobre oferta de mediacion y la demanda no requiere tantos recursos. El riesgo que se corre es que la gente que no ha participado empiece a perder interes, o que disminuya el apoyo del grupo. Se pueden considerar formas de integrar a estos grupos como, por ejemplo, convocarlos semanalmente junto con los mediadores en funcion y otros interesados para discutir sobre lo que esta pasando, sus experiencias y los desafios, de forma que se motive al grupo, se genere un intercambio fructifero y se mantenga el apoyo a los medio alternativos. Esta estrategia ha sido utilizada en Argentina por la Fundacion Libra y ha tenido exito en relacion a la profundidad de las experiencias. El intercambio es muy favorable y tiene el efecto de fortalecer el esfuerzo de promover los metodos alternativos.

En esta area hay que evaluar la efectividad y la satisfaccion de los participantes. Lamentablemente, no hay informacion adecuada disponible para evaluar comparativamente la duracion de los juicios de familia con las mediaciones. Para medir la eficacia del sistema se debe crear una base de datos comparados con los juzgados donde normalmente algunos de estos casos fueron tratados.

Al evaluar la efectividad dos elementos importantes son la duracion de los acuerdos y la cantidad de mediaciones en que se llega a un acuerdo. El centro tiene las cifras de los casos que llegan a un acuerdo es 60%. El sistema debe incluir estadisticas con seguimiento para medir el cumplimiento de los acuerdos de los casos que refleja la efectividad. Para poder comparar se debe tener la misma informacion de los casos en los juzgados, como por ejemplo, el numero de veces que las parejas regresan al juzgado y modifican el fallo del juez.

Con respecto al grado de satisfaccion de los usuarios, se puede obtener informacion de las encuestas realizadas entre los participantes del proceso. La mayoría manifesto un nivel de gran apoyo por el proceso, lo consideran un medio civilizado y aprecian el hecho de que una persona desconocida los haya escuchado y ayudado a encontrar soluciones a sus problemas. Esta respuesta refleja una buena actitud y percepcion de la poblacion que ha utilizado los servicios, y ademas demuestra un apoyo muy significativo a un servicio prestado por el gobierno.

Proyecto Mejoramiento de la Administración de Justicia
Auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
DPK Consultores - Contratista

El desafío más significativo es decidir si el centro debe permanecer dentro del PANI o si debe trasladarse al Poder Judicial. De acuerdo a la encuesta de Gallup mencionada anteriormente, la población tiene más confianza en el Poder Judicial que en otras instituciones del gobierno, incluso fue una recomendación que se hicieran todos los centros dentro del Poder Judicial. El asunto de la transferencia del centro es una decisión política que merece ser ampliamente debatida, considerando los pros y los contras.

USUARIOS DEL SISTEMA JUDICIAL

OPINION DE LOS USUARIOS

La mayoría de las evaluaciones realizadas en los Estados Unidos demuestran que la satisfacción de los usuarios cae dentro del 70% al 90% de los casos que se han presentado a los sistemas de mediación. Un estudio extensivo llevado a cabo en los Estados Unidos fue realizado por el Judicial Council de California, donde evaluaron 1,388 sesiones de mediación que fueron realizados en 75 juzgados del estado, mostro que casi un 90% de los usuarios pensaban que el proceso de mediación había sido claro y que las partes neutrales tenían buenas ideas. Casi un 80% del total pensaba que los mediadores les ayudaba a ver modos de trabajar conjuntamente con su cónyuge o para mejorar su situación.

Algunos temas comunes que se citan en estas evaluaciones son el profesionalismo, el control y la neutralidad de los mediadores, capacidad de los mediadores para apresurar el proceso y los acuerdos que resultan del mismo y la oportunidad de enfatizar en las necesidades de los niños. Estos aspectos también fueron mencionados en el estudio de 1981 llevado a cabo por Dukuesnel, que además señalaba que a diferencia de la mediación, los parientes que tuvieron un acuerdo impuesto por el juez sentían que uno había ganado y el otro había perdido y se invertía mucho más dinero y tiempo en continuar el debate. Cuando la gente participa en la resolución de un conflicto la tendencia de bajar el nivel de disputa, aumenta el respeto hacia el proceso y el acuerdo final.

COMPARACION DE EXPERIENCIAS

En Estados Unidos hay 2,400 juzgados de familia que no han implementado ninguna actividad de mediación y hay 205 programas que están ofreciendo servicios de mediación anexos a la justicia o dentro de la misma. De estos, 75 ofrecen la mediación como un paso obligatorio, otros 75 proveen mediación obligatoria cuando el juez lo indica y las partes han iniciado el debate. La mitad de estos programas enfatizan en temas de custodia y disputas de visitación y la otra mitad en asuntos de apoyo alimenticio para los niños y división de bienes. Se ha descubierto en varios estudios que la mediación tiene mayor aceptación entre usuarios y hay una mayor percepción de equidad, aunque estos resultados los vamos a discutir más adelante.

Hay algunas inquietudes con respecto a los temas 1) maltrato de niños y 2) violencia doméstica. Académicos del área de mediación familiar también han hecho preguntas sobre la falta de balance de poder familiar cuando el hombre domina la relación y no respeta la opinión de la mujer y el efecto de esta situación en la mediación. Estas inquietudes se han manifestado y son desafíos que en cada lugar y programa se tienen que evaluar si es aconsejable aceptar. Más controversial es cuando hay

quejas de violencia domestica Por cierto muchos academicos y profesionales recomiendan que estos casos no deben ser sometidos a procesos de mediacion

El resultado de un estudio con relacion a mediación familiar muestra estadísticas de que entre el 60% y el 70% de los casos se resuelven Pero hay que preguntarse de que porcentaje estamos hablando ¿ De todos los casos que entran al sistema o solo de los casos que fueron sometidos al proceso?

Otro estudio realizado hablaba del impacto de la mediacion en los juzgados Un estudio hecho en las cortes de California en 1992 indica que el 1% de los casos de divorcios que involucran a niños pequeños era decidido por jueces, otro 2% era resuelto durante el juicio y otro 5% era resuelto despues de la evaluacion del caso Mas del 55% fue resuelto a traves de mediacion

AHORRO PARA EL SISTEMA DE JUSTICIA

Unas de las ventajas mas grandes de la mediacion es que resuelve los conflictos con menos costo y en menos tiempo que el litigio Un estudio hecho en 1992 por Keilit descubrio que la mediacion en 4 Estados de custodia y adjudicacion concluyo que el numero de los casos sobre la custodia de los niños era de 2% a 19% del total de los juicios presentados Pase a su baja participacion con una resolucio del 60% al 80% de estos casos el impacto de la mediacion es muy significativo, ya que en muchos casos estos juicios son de los mas amargos y emocionalmente complejos que se presentan en las tribunales En ese sentido existen en California reportes de 1980 que indican que el uso de medios alternativos podria causar un ahorro de \$300,000 en tiempo de los jueces Es importante evaluar el tiempo o la atencion requerida por parte de los jueces a este tipo causas en terminos de costos Un plan en este sentido podria ser implementado a largo plazo Podria averiguarse el costo de un juzgado completo, los salarios de los jueces y funcionarios de apoyo, su tiempo, y el costo por hora de cada juez y evaluar si es posible bajar el numero de causas o reducir el tiempo que estas requieren del juez, y el impacto que tiene en el sistema Algunos programas de mediacion actualmente podrian aumentar el numero de las veces que las partes tienen que ver al juez ya que algunos acuerdos obligan a las partes a volver a contar con la intervencion del juez para emitir una opinion

AHORRO PARA LOS LITIGANTES

En 1990, en un estudio realizado por Kelly, los que fueron a litigio de divorcio eran 134% mas que los que fueron a mediacion En este estudio de los años 70 y 80 hay pruebas que indican ahorros modestos por lo menos en gasto de abogados

INSATISFACCION DE LOS USUARIOS

La queja mas comun es la demora del proceso. La fuente de insatisfacción no es muy clara, pero entre los factores que influyen en los resultados cuenta la intensidad del conflicto, nivel de conflicto entre los litigantes y la mayoría de los usuarios que tienen problemas serios de familia y bajos recursos manifiestan que las sesiones son muy tensas y difíciles. Resultados positivos podrian ser logrados aun en ciertas disputas que tienen pocas probabilidades de ser resueltas a través de medios alternativos. Sin embargo, la mayoría de los que no se resuelven tiene la denuncia de tener múltiples conflictos y son menos aptos para tener elementos positivos como un genuino interés en las necesidades de los niños o establecer una relación amigable. Una característica clave es usualmente la patología del padre. Si el padre se preocupa únicamente de sus propias necesidades y pasa solo hablando mal de la madre, es muy probable que no asuma responsabilidad de su rol en el conflicto y así es muy difícil que haya éxito al final. El imbalance de poder, violencia doméstica y problemas de seguridad, son otras características de disputas que hace muy problemática la mediación. Algunas organizaciones académicas y de temas de mujeres han tomado una posición de que la mediación es siempre inapropiada en estos casos.

En California por ejemplo, se descubrió que del 39% de las familias que participaban en las sesiones de mediación, solamente el 20% no tenían problemas de drogas, maltrato de los niños o violencia doméstica. Otras encuestas de usuarios indican que la violencia doméstica existe en la mitad de los casos presentados. Es decir que no hay manera simple de determinar como y donde la mediación del divorcio puede servir para proteger a las mujeres en un proceso cuando hay violencia doméstica. Los resultados de las investigaciones son un poco complejos.

En un estudio realizado en California en 1992 por DiPietro se descubrió que el 68% de los padres pedían mediación pero fueron rechazados por la existencia de violencia doméstica. En estos casos las mujeres objetaron que se les negaran la participación porque creían que la violencia no continuaría, y pensaban que iba a ser un proceso seguro y tranquilo. El porcentaje es confuso y merece mucho más estudio.

CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS Y LITIGACION REPETIDA

En relación a los acuerdos hay indicaciones de son más los fallos de los jueces en los tribunales, sin embargo un estudio de 1981 un tercio de los que habían participado en mediación o en un acuerdo de apoyo financiero para los niños, demostraba que más del 50% de total no respetaban o seguían teniendo problemas. Al contrario en otro estudio de mediación de Pierce & Thoennes, indicaba que existe casi el mismo nivel de respeto para las decisiones de mediación comparadas con las decisiones de los jueces. En otro estudio de Kelly en 1990 para medir la eficacia de la mediación se mostraba un nivel de cumplimiento más alto después de un año y dos años entre los grupos que han ido a

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

mediacion Es decir que esta area tampoco tiene conclusiones definitivas y tambien merece mas estudio Se podria concluir, por ejemplo, que a largo plazo la mediacion es mas efectiva que la litigacion y previene la repetición de litigación en los casos mediados Sin embargo, esto no quiere decir que los acuerdos de litigacion sean mas estables que los que resultan de las mediaciones Es importante subrayar y analizar entonces del tiempo de quien estamos hablando Si podemos utilizar menos tiempo de los jueces para que ellos se dediquen a los casos mas complejos entonces estamos hablando de reducir la demora y el costo

DISEÑO DEL SISTEMA DE RAC

Tradicionalmente, cuando se trata de definir o desarrollar sistemas de resolucion de conflictos adentro de organizaciones o instituciones, se empieza con el enfasis en el procedimiento, las reglas, la estructura, no en la infraestructura para resolver los conflictos. Presuntamente, se piensa que los mecanismos para resolver los conflictos seran adversos, algunas veces con representacion de profesionales. Este es el escenario tradicional que predomina en los conceptos que han formado las estructuras organizaciones de la justicia, instituciones privadas, instituciones del gobierno etc.

El conflicto es una expresion de insatisfaccion o desacuerdo con el proceso de interaccion, un producto, un proceso o servicio. Esta insatisfaccion puede ser basada en expectativas diferentes, metas competitivas, intereses en conflicto, confusion de comunicaciones o conflictos personales. Entonces, debemos considerar que el conflicto es un proceso no un producto. Los conflictos organizacionales son indicadores de desacuerdos.

Los conflictos son señales de tension dentro de una organizacion o entre individuos. Los conflictos no son disputas. Los conflictos son un proceso y las disputas pueden ser uno de los productos del conflicto. Los conflictos pueden ser menos tangibles y ambiguos. Las disputas son tangibles y concretas donde hay posiciones, desafios, etc.

Con este paradigma de delimitacion de infraestructura sin mirar a las necesidades de las partes quienes tienen el conflicto, es como diseñar un auto con enfasis exclusivo en el motor pero no mirando a las necesidades de los pasajeros. Recientemente en la evolucion de conocimiento sobre organizaciones se ha dado mucho enfasis en la necesidad de mirar a las necesidades de base del usuario o cliente. El diseño de sistemas de resolucion de conflictos debe reflejar las necesidades y preocupaciones de las partes a las que pertenece el conflicto en vez del procedimiento.

¿POR QUE ES IMPORTANTE EL DISEÑO DE SISTEMAS?

Dentro de toda institucion y sociedad existe la necesidad de resolver conflictos, y un proceso coordinado y sistemático es la mejor manera de hacerlo

- Todas las organizaciones tienen conflictos cuando se deja que el desarrollo suceda en una forma no sistemática y organizada
- Los mecanismos para resolver conflictos en una forma expedita y con menos costo sirven como medicina preventiva evitando que los conflictos aumenten de tamaño
- Promoviendo la participación con los “clientes” o “usuarios” en el diseño de un proceso probablemente tendrá el efecto de aumentar la participación y el apoyo institucional y personal
- En todas las organizaciones para resolver conflictos hay limitados recursos, por lo que la coordinación de esfuerzos es aconsejable
- Comúnmente las organizaciones tienden a identificar los conflictos como algo patológico y no como parte del crecimiento organizacional

El reto del diseño de sistemas de resolución de conflictos está en contemplar como permitir que la gente tenga poder en las instituciones y comunidades

Generalmente, cuando se discute sobre conflictos, el énfasis está en los aspectos de cada conflicto no en la identificación de las características de los conflictos en sí mismos. El proceso de diseñar un sistema requiere que se empiece con la óptica de un sistema. ¿Que significa hablar de sistemas? Sistemáticamente es una referencia a observar todos los aspectos de la dinámica de los conflictos - su origen, las características comunes de cada uno, la frecuencia con que se presenta el mismo conflicto, etc. La cultura de la organización afecta la manera en que la organización responde al conflicto y conlleva a una variedad de respuestas

Comúnmente la reacción al conflicto puede ser de dos tipos

- 1 Combativa**
- 2 Evasiva**

1 La reacción combativa cuenta generalmente con una de las siguientes características

- Arrogancia Las jerarquías asumen una posición paternalista y no reconocen el conflicto
- Agresividad Los conflictos se combaten con una respuesta militarista

2 La reacción evasiva se manifiesta a través de las siguientes características

- Negación No reconocer que hay conflictos
- Evasión Se ve el conflicto pero no hay deseo de enfrentarlo
- Acomodación se acepta la situación pero no hay intención de responder

Tipicamente estas respuestas reflejan como organizaciones y individuos responden a conflictos. Hay que reconocer que cada una de estas acciones o falta de acciones tiene un costo. El costo en pérdida de tiempo, en mantenimiento de disputas es muy significativo. Es esencial que el aspecto económico sea involucrado en la evaluación de la necesidad de medios alternativos. Generalmente no se ha tratado de cuantificar el costo de mantener organizaciones o instituciones congestionadas con conflictos y disputas.

Es necesario reconocer que los conflictos que se presentan vienen de un contexto y es muy posible que el contexto sea interactivo. El origen de los conflictos surge de un contexto social, organizacional o legal. Durante el diseño tiene que dedicarse mucho esfuerzo a entender el contexto antes de elaborar un plan sino no será adecuado a la situación actual. Reconociendo que si algo sucede en un área de la organización, esto tendrá un impacto en otra área organizacional. Este aspecto es parte de la primera fase en el diseño de un proceso para resolver conflictos.

El diseño tiene que reflejar el contexto organizacional o institucional. El contexto y el ambiente en el cual se trata de diseñar tiene establecidos reglas y estructuras que son utilizados para entender e interactuar con la entidad. Mediación, como la comunicación, no ocurre en un vacío. Todo la integración social transpira a base de múltiples niveles de contextos sociales que simultáneamente están interactuando y reaccionando, evaluando el contexto esencial para desarrollar estrategias que corresponden a las necesidades de la situación. Este principio ha sido demostrado múltiples veces en el transcurso de mediaciones cuando se descubre el motivo por el conflicto no tiene relación directa con el conflicto que se ha manifestado.

El cómo descubrir el contexto presenta una serie de dificultades, complejidades y desafíos muy significativos. Por esta razón, el proceso de diseñar un sistema de resolución de conflictos tiene que contar con la participación de todos los interesados. El diseño en un sitio puede tener características similares a otro sitio pero los mecanismos y los involucrados, etc., tiene que ser representativos del ambiente, local y *contexto* actual. El énfasis está en que todo sea participativo. El diseño en este

sentido es casi igual a un proceso de mediacion donde el neutral profesional actua como un facilitador entre los interesados en el proceso

Hay que reconocer que las organizaciones tienen la tendencia de mantener un estado de "homeostasis", que es la tendencia de cada organizacion o "sistema" de mantener todas las reglas establecidas en vigencia y resistir cambios. Es muy necesario identificar como superar el obstaculo mas significativo para la implementacion de nuevos sistemas. Simultaneamente cada sistema necesita retroalimentarse con nuevas ideas y estímulos. Paradojicamente, las organizaciones pocas veces reconocen esta dimension o necesidad.

La energia dentro de una organizacion se moviliza a traves del sistema y puede ser expresada lejos de la fuente de origen. Si hay conflictos en un aspecto de la organizacion, no necesariamente reflejan la realidad de esta seccion o unidad de la organizacion. Las organizaciones tratan mas que nada de preservar su estructura. Este aspecto organizacional puede ser simultaneamente un motivo para el cambio o una barrera al mismo. Esta caracteristica tan comun es muy notable en el sistema judicial donde el valor institucional es la preservacion de lo historico.

El manejo de un sistema para resolver conflictos ha sido uno de los ultimos en ser reconocido como sistema dentro de las organizaciones. El identificar como algo obvio el hecho de que cada organizacion debe tener un sistema para resolver conflictos es una tendencia muy reciente. Aun mas reciente es el que haya preocupacion sobre el impacto en la efectividad de la organizacion si los conflictos no tienen como resolverse. Talvez una de las razones es que el manejo de estos temas ha sido dividido entre el departamento legal y el departamento de recursos humanos. Mirando el manejo de conflictos como uno de muchos sistemas dentro de la organizacion, es basico en la orientacion diseñar un sistema de resolucion de conflictos.

LOS PRINCIPIOS DEL DISEÑO

Los principios que deben utilizarse como guia en el diseño de un proceso de resolucion de conflictos han sido enumerados por CDR Associates de Boulder, Colorado, en su libro "Designing Dispute Resolution Systems"¹. Segun CDR los principios son

- 1 Un proceso eficaz tienda a visualizar todas las organizaciones y comunidades como sistemas

1

"Designing Dispute Resolution Systems", CDR, Boulder, Colorado, 1995. CDR es una organizacion con 20 años de experiencia en el campo de la resolucion de conflictos.

sentido es casi igual a un proceso de mediacion donde el neutral profesional actua como un facilitador entre los interesados en el proceso

Hay que reconocer que las organizaciones tienen la tendencia de mantener un estado de "homeostasis", que es la tendencia de cada organizacion o "sistema" de mantener todas las reglas establecidas en vigencia y resistir cambios. Es muy necesario identificar cómo superar el obstaculo mas significativo para la implementacion de nuevos sistemas. Simultaneamente cada sistema necesita retroalimentarse con nuevas ideas y estímulos. Paradojicamente, las organizaciones pocas veces reconocen esta dimension o necesidad.

La energia dentro de una organizacion se moviliza a través del sistema y puede ser expresada lejos de la fuente de origen. Si hay conflictos en un aspecto de la organizacion, no necesariamente reflejan la realidad de esta seccion o unidad de la organizacion. Las organizaciones tratan mas que nada de preservar su estructura. Este aspecto organizacional puede ser simultaneamente un motivo para el cambio o una barrera al mismo. Esta característica tan comun es muy notable en el sistema judicial donde el valor institucional es la preservacion de lo histórico.

El manejo de un sistema para resolver conflictos ha sido uno de los últimos en ser reconocido como sistema dentro de las organizaciones. El identificar como algo obvio el hecho de que cada organizacion debe tener un sistema para resolver conflictos es una tendencia muy reciente. Aun mas reciente es el que haya preocupacion sobre el impacto en la efectividad de la organizacion si los conflictos no tienen como resolverse. Talvez una de las razones es que el manejo de estos temas ha sido dividido entre el departamento legal y el departamento de recursos humanos. Mirando el manejo de conflictos como uno de muchos sistemas dentro de la organizacion, es basico en la orientacion diseñar un sistema de resolucion de conflictos.

LOS PRINCIPIOS DEL DISEÑO

Los principios que deben utilizarse como guia en el diseño de un proceso de resolucion de conflictos han sido enumerados por CDR Associates de Boulder, Colorado, en su libro "Designing Dispute Resolution Systems"¹. Segun CDR los principios son

- 1 Un proceso eficaz tienda a visualizar todas las organizaciones y comunidades como sistemas

¹

"Designing Dispute Resolution Systems", CDR, Boulder, Colorado, 1995. CDR es una organizacion con 20 años de experiencia en el campo de la resolucion de conflictos.

- 2 Un proceso eficaz enfatiza lo integrado y basado en intereses mutuos
- 3 Cuando los procesos que son basados en intereses no funcionan o no son eficaces, es necesario crear procesos basados en derechos que se caracterizan por ser flexibles, minimizar el daño a las relaciones de las partes y son relativamente económicos
- 4 Los puntos controversiales deben ser resueltos por los afectados Los procesos deben ser diseñados para facilitar intercambios entre las partes
- 5 Los procesos basados en intereses deben permitir la posibilidad de asumir procesos colaborativos en un momento dado cuando las partes lo determinen propicio
- 6 El proceso de diseño debe reflejar las metas de la institución y los cambios deben ocurrir desde adentro de la organización o de la cultura de la comunidad
- 7 Los conflictos deben ser respetados a la vez - la prevención es la intervención más eficaz
- 8 No hay un proceso apto para todos los conflictos El diseño debe ser diferenciado de acuerdo a las particularidades de cada conflicto
- 9 Todos los sistemas de resolver conflictos requieren mantenimiento, información y evaluación sobre su funcionamiento

En la primera conferencia designada "Dispute Systems Design Conference"² en abril de 1989, la Northwestern University señalaba la necesidad de identificar el rol de la cultura organizacional en el diseño e implementación de un diseño Los participantes en la conferencia notaron la relación entre la cultura y los sistemas formal e informal para resolver conflictos, aunque esta relación no es comprendida muy claramente Dos factores que se encuentran en organizaciones y juegan papeles relacionados son la deferencia a los conflictos y el manejo de poder Hay que entender el papel de estos factores en el diseño de un sistema

Existe un paradigma entre el impacto del diseño de sistemas de disputas y su efecto en la organización si la cultura organizacional tiene ciertas tendencias al exceso de control, es posible que estos valores podrán convertir el sistema de resolución de disputas en otro mecanismo de control o al contrario el sistema puede tener un impacto positivo en la organización Basado en la experiencia de los profesionales que han trabajado en el área, se ha notado que es esencial que se preste atención

²Simmons, Tony, "Practitioners of a New Profession?", Negotiation Journal, October 1989 Pag 401

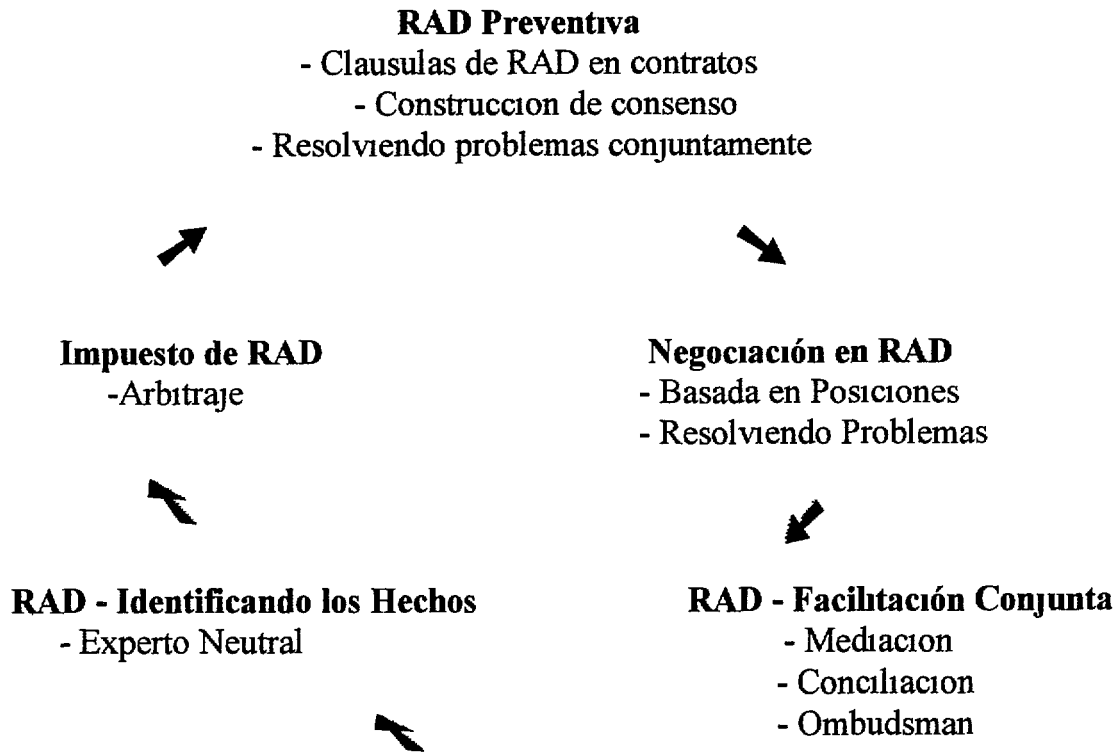
a los cambios culturales que surgen después del diseño y la implementación. Es predecible que el sistema va a requerir modificaciones para que los procesos sean adaptables a las necesidades de la organización y en esta forma la introducción de una nueva manera de resolver conflictos puede ser una oportunidad para cambiar la cultura organizacional.

El proceso de diseño de un sistema de resolución de conflictos debe incluir a los involucrados. Como no hay una sola manera de resolver conflictos, el diseño debe responder a las necesidades específicas de los usuarios, los conflictos y las necesidades de la organización. El sistema también debe tener un nivel de transparencia muy alto. La desconfianza surge a raíz de la falta de conocimiento sobre las actividades o el proceso en sí mismo y es un factor común en muchas organizaciones, el método más efectivo para combatirla es la participación. Es notable que un aspecto común de casi todos los programas de RAD en la justicia en Estados Unidos es la participación de abogados y jueces, y en algunos casos los litigantes, en el diseño de programas.

EL CONTINUUM

El continuum de procesos de resolución de conflictos indicado abajo se manifiesta generalmente en alguna forma en casi cualquier diseño. Ocurrirán variaciones basadas en los factores citados previamente como la cultura de los apoderados, la organización, la naturaleza de los conflictos, los intereses de quienes controlan la institución, las metas o el plan estratégico. El continuum es un escalafón, se empieza con procesos informales y se extiende cada etapa a una más formal, más estructurada.

LA DINAMICA DE TECNICAS DE RAD³



³ Designing Dispute Resolution Systems, CDR, Boulder, Colorado, 1995, Pag 38

En el libro "Getting Disputes Resolved Designing Systems to Cut the Costs of Conflict"⁴ se citan seis principios básicos para el diseño de un sistema de resolución de conflictos

Los principios son los siguientes

- **Enfatizar los Intereses** Buscar como reconciliar los intereses Por ejemplo, crear múltiples pasos para negociar conflictos, fortalecer la motivación para resolver conflictos, ofrecer oportunidades para que las partes se reúnan, sugerir la utilización de un tercero para mediar Estas son algunas de las actividades sugeridas para ayudar a los involucrados a resolver el conflicto
- **Crear un Proceso de Negociación (de Vuelta)** La idea es ofrecer a las partes interesadas una alternativa para negociar después de haber tratado de resolver el conflicto a base de conceptos de poder o derechos El concepto es mantener flexibilidad en el proceso Negociar en este contexto puede incluir otros métodos como la mediación o la conciliación
- **Crear un Proceso Menos Costoso** Los costos pueden ser el tiempo y el dinero Cada conflicto tiene sus costos personales que no son fácilmente cuantificables pero deben ser incluidos en el cálculo de los costos
- **Realizar Consultas** Adentro del diseño se debe incluir la consulta sobre el diseño, el funcionamiento del proceso y evaluación posterior
- **Ordenar los Procedimientos de Resolución de Conflictos en Orden de Mínimo Costo a Alto Nivel de Costos** Cada etapa del proceso tendrá un grado mayor de costos si no se resuelve el conflicto La secuencia del diseño debe contemplar este estilo de enfrentar los conflictos
- **Asegurar que Todos los Involucrados Tengan la Capacidad de Actuar** La capacidad de los que van a servir de neutrales deben tener un alto grado de prioridad

La aceptación del diseño de resolución de disputas como una nueva forma de enfrentar conflictos no se originó hasta en los años 80 En el libro citado previamente ("Getting Disputes Resolved") se identificaron 3 metodologías, 6 principios y 4 etapas en la resolución de conflictos Los principios han sido discutidos anteriormente ¿Cuáles son las lecciones obtenidas por esta propuesta siete años después? El nuevo libro "Designing Conflict Management Systems"⁵, cita los siguientes problemas

⁴ Ury, Brett and Goldberg "Getting Disputes Resolved Designing Systems to Cut the Costs of Conflict", Jossey Bass, San Francisco, 1988 Págs 41-64

⁵ Constantino and Merchant, "Designing Conflict Resolution Systems", 1995

con el DSD modelo de Ury et al.

- 1 En un sistema donde el “experto” hace el diagnóstico, diseño e implementación del diseño, la participación de los afectados no es un valor dominante en el proceso del diseño. Algunos comentaristas han notado que con frecuencia “el método del experto” no resulta en las organizaciones aprendiendo a organizar la información y aprender de sí mismas, determinando como remediar los problemas
- 2 El modelo DSD es muy lineal casi mecánico y tiene la tendencia de ver el conflicto en la totalidad
- 3 El DSD no da mayor énfasis en la prevención como aspecto básico de un sistema
- 4 El DSD no se preocupa de la dinámica organizacional - su tendencia es mirar las disputas y no a la totalidad del conflicto

El proceso de diseño debe basarse en el modo de consultoría procesal⁶. Este modo enfatiza que “el cliente” vea el problema como propio y continúe viendo el problema como suyo durante el proceso. Se presume que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico para aprender por su propia cuenta cuáles son las causas del problema, y para que participe en el desarrollo de alternativas para superar las dificultades. Otra conjetura es que el diagnóstico y la intervención no pueden estar separados.

EL JUZGADO MULTIPUERTAS

El juzgado multipuertas es un concepto basado en la necesidad del sistema de justicia de ofrecer varios caminos para resolver conflictos como complementos al sistema formal⁷. El origen de la idea vino del Profesor Sanders⁸, de la Universidad de Harvard, aplicando un principio descubierto en las investigaciones sobre los conflictos y juicios que pasan por el sistema, el cual podría ser más eficaz si se asignaran ciertos casos a procesos (o una secuencia de procesos) de medios alternativos para la resolución de conflictos.

⁶ Schien, Edgar, “Process Consultation, Lessons for Managers and Consultants”, Addison-Wesley Publishing Co, 1987, Page 29-30

⁷ Civil Dispute Resolution Program, Multidoor Dispute Resolution Division, Supreme Court of District of Columbia, Washington, D C, 1992

⁸ Sanders, Frank, “Conference on Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice”, National Center for State Courts, 1976

Proyecto Mejoramiento de la Administración de Justicia
Auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
DPK Consultores - Contratista

Primero, el concepto y contexto legal/cultural y organización de la Corte de Estados Unidos casi no existe en América Latina. Los juzgados consisten de todos los jueces en un sitio trabajando individualmente pero en la administración solo hay una oficina de administración apoyando todos los jueces. Generalmente los jueces eligen un Presidente (Chief Judge), quien tiene las responsabilidades administrativas de la institución. El Presidente tiene a su lado un administrador profesional, quien se preocupa de todas las tareas de gerencia y administración. La concentración de todas las preocupaciones de cómo está funcionando la justicia permite un esfuerzo coordinado de todos los jueces en la administración. Con esta coordinación se ha podido crear servicios de apoyo conocidos como *multipuertas*, estos centros sirven a los litigantes, los abogados y el sistema. En los sistemas de justicia de América Latina generalmente no existe coordinación entre los jueces. Cada uno está aislado, lo cual crea una enorme dificultad para la implementación de un concepto como el del juzgado multipuertas.

Segundo, el centro o la oficina multipuertas es donde se empieza el proceso de litigación. El litigante por sí mismo o el abogado presenta la demanda en esta oficina que le ofrece varias alternativas para seguir el caso. Las alternativas incluyen arbitraje, mediación, conciliación (distinto de la mediación), un panel de neutrales que hacen "evaluación" del caso antes de proceder, juicios sumarios donde las partes pueden exponer en una forma breve aspectos de su caso y un tercero neutral (generalmente es un abogado experto que sirve como voluntario) puede opinar cuáles son los resultados probables de este juicio si se prosigue hasta un fallo de la corte.

La oficina ofrece estas alternativas y los litigantes eligen el proceso. El sistema legal tradicional siempre queda como el último recurso si las alternativas fracasan. El concepto de este proceso es promover la resolución de los conflictos utilizando estos recursos para guardar los recursos de los jueces para los juicios que no son susceptibles a este tipo de intervención.

El cambio de nombre de "métodos alternativos" a "métodos apropiados" ha resultado de la experiencia en la operación de este mecanismo. Basado en las investigaciones sistemáticas se pudo identificar una serie de atributos comunes en ciertos tipos de causas. Utilizando esta información que se publica, los centros pueden educar a los usuarios acerca de los resultados de los procesos ayudándolos a elegir los procesos más aptos al tipo de conflicto que ellos tienen. Los individuos que sirven como neutrales, árbitros, mediadores, etc. son elegidos por la corte. Generalmente, los centros requieren que los individuos hayan completado un curso de 40 horas y tengan un nivel de experiencia relevante con los procesos que se ofrecen dentro de los servicios. Los fondos para estos centros vienen generalmente del poder judicial. Los centros tienen un administrador y una secretaria para coordinar los servicios. También tienen fondos para remunerar a algunos de los que sirven como neutrales. Es común contar con un comité asesor escogido por la corte que dirige el centro. El comité asesor está formado por abogados y algunos jueces, en algunos lugares también incluye miembros del público.

RAZONES PARA IMPLEMENTAR LA RAD EN EL SISTEMA DE JUSTICIA

El Alto Volumen de Juicios Y Cantidad Excesiva de Trabajo Estas son características comunes de sociedades con muchos conflictos que no tienen más alternativas para resolverlos que el juicio

- 1 **Legislación y Reglamentación** Con el aumento de nuevas leyes y consecuentemente promulgación de reglamentos, el costo de las transacciones se hace cada día más alto y más complejo
- 2 **Insatisfacción del Usuario con el Sistema Legal** Muchas empresas y usuarios manifiestan un alto índice de insatisfacción por el costo del proceso, el tiempo que dura y la energía requerida para terminar juicios, sobre todo cuando un gran porcentaje se resuelve al final por medio de negociación
- 3 **Movimiento Social Hacia un Nuevo Paradigma en Cómo Resolver Conflictos** El proceso adversarial basado en el concepto de combate de la Edad Media extrae de los participantes actitudes beligerantes y negativas, incluso el concepto del abogado litigante es un personaje que lleva sus dos pistolas listas para matar a su oponente. Estas actitudes beligerantes no conducen a la paz social y comunal que es deseo de cada ser humano
- 4 **Deseo de los Involucrados de Participar en la Resolución del Conflicto** Conceptos de autodirección, gobernabilidad, administración de calidad total, y otros modelos de participación han demostrado sus beneficios en el sector privado y público. Cada día más gente están buscando como participar plenamente en las decisiones que les afectan
- 5 **Aumento en Interés en Crear Sistemas Más Flexibles** Se ha hecho el descubrimiento de que cada disputa requiere el mismo tratamiento. Las alternativas tienen que ser ofrecidas para “bajar el tono al final del conflicto”, no durante el mismo

APLICANDO LA ESTRATEGIA DE DISEÑO - EL JUZGADO MULTIPUERTAS

El concepto multipuertas tiende a crear un proceso más coordinado e integrado que un simple proyecto anexo al sistema de justicia. Este concepto de organización de un sistema dentro de la justicia es mucho más amplio que el actual procedimiento legal que predomina en los códigos procesales. Detrás del concepto de Multipuertas está la idea de ofrecer a los litigantes más control sobre el manejo de los conflictos. En vez de solo someter el conflicto al camino tradicional, se trata de crear alternativas o foros aptos a las variedades de conflictos. Cada conflicto tiene sus propias características y necesidades. El sistema judicial está limitado por la ley en las alternativas que puede ofrecer a las partes involucradas a pesar de que los conflictos requieren una multiplicidad de

respuestas

El concepto organizacional básico es el proceso de análisis previo de los conflictos. Se trata de identificar las características del caso e identificar el proceso más apto para resolver el conflicto. El análisis se realizará de acuerdo con el tipo de caso, el tipo o proceso de RAD, la edad del caso, el monto demandado, u otros factores comunes. La idea es que el sistema judicial debe enfrentar los casos de una manera más positiva que la tradicional.

La creación de un concepto integrado para ofrecer un menú a los litigantes tiene el efecto de reorientar el rol de la justicia. El rol tradicional es que la justicia es pasiva, esperando a que los juicios lleguen a su puerta y desde el momento que se inicia el juicio se inicia todo el trámite judicial, ya sea necesario o no. Con el concepto de la corte multipuertas se inicia la identificación de las necesidades de cada conflicto y cuáles procesos pueden ser los más apropiados para resolverlo. La dinámica organizacional es activa y requiere una actitud distinta a la tradicional de parte de los abogados, los funcionarios y los jueces.

Durante el diseño de un sistema para someter los juicios a mecanismos de RAD, el programa de multipuertas de la Corte Suprema del Distrito de Columbia⁹ hizo las siguientes observaciones:

- Las características de cada caso deben ser los factores que influyen la selección del mecanismo
- En muchos juicios más de un proceso de RAD es aplicable
- Los litigantes y los jueces deben participar en el proceso elegido
- Experiencia previa y las características de cada proceso de RAD pueden sugerir cuál proceso sería más apto
- Debe ser simple

EL METODO DE DISEÑO

El método de diseñar sistemas de resolución de conflictos debe contemplar el siguiente proceso:

- Identificar los tipos y causas de conflictos recurrentes

⁹ "ADR Case Classification System", District Court of Columbia Supreme Court, 1990

Proyecto Mejoramiento de la Administración de Justicia
Auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
DPK Consultores - Contratista

- Desarrollar e institucionalizar una amplia lista de mecanismos alternativos que ayudaran a las partes para tomar decisiones y resolver conflictos
- Ajustar los mecanismos de resolución de conflictos a las necesidades de cada situación conflictiva
- Implementar sistemas de administración y operación
- Diseñar mecanismos para educar a las partes y el público sobre las alternativas
- Capacitar personal para trabajar con el nuevo sistema
- Crear sistemas de evaluación y retroalimentación

Si la meta es crear un centro multipuertas siguiendo esta metodología, será muy necesario desarrollar las bases para justificarlo. Además será esencial crear *coaliciones* con individuos y grupos para promover la idea. Sin un amplio nivel del apoyo de varios niveles del sistema judicial y grupos como ONGs, etc., será muy difícil lograr el éxito.

Otros factores¹⁰ que tendrán que ser atendidos son

- Participación -voluntaria u obligatoria- los resultados de las investigaciones demostraron que los programas voluntarios tienen más alto nivel de apoyo y satisfacción de los participantes pero tienen menos casos
- Neutrales - quienes van a ser los neutrales, quien va a capacitarlos, supervisarlos, controlarlos, evaluarlos
- Evaluación - pocos esfuerzos en Estados Unidos han dedicado suficientes recursos para esta función tan vital
- El Proceso de Seleccionar Casos - ¿Cuáles son los factores que determinan si se acepta el caso? En algunos proyectos solo se aceptan casos donde las partes se conocen anteriormente al proceso. La mediación termina mejor en estos casos
- Tiempo - ¿Cuanto tiempo debe durar un proceso? ¿Hay límites? ¿Quién tiene control, etc.?

¹⁰ Gray, Ericka, Middlesex Multi-Door Courthouse, Annual Report, 1992

- **Costos - ¿Hay un monto para pagar en cada caso? ¿Quién auspiciara el centro? Autosuficiente o dependiente para el financiamiento**

OPERACION DEL SISTEMA

Cuando se presenta la demanda, cada litigante recibe un formulario requiriendo la clasificación del juicio y es un requisito que se manda este formulario a la oficina de RAD en el juzgado. La oficina de RAD analiza las respuestas en el formulario y recomienda al juez un mecanismo de RAD.

En el sistema de procedimientos civiles de Estados Unidos hay una etapa muy importante que ocurre temprano en el proceso donde el juez cita a las partes y los abogados a una conferencia para delinear todas las actividades y fechas para cumplir lo que se determina para el resto del juicio. Esta conferencia es donde el juzgado toma el control del proceso del juicio. En esta conferencia el juez aconseja a los litigantes sobre la recomendación de RAD. Las partes tienen el derecho de surgir otro mecanismo de RAD y el juez tiene el mismo derecho.

El formulario tiene dos usos para producir la recomendación de RAD. Primero, ciertos tipos de juicios no son aptos para la RAD y el formulario ayuda a la oficina a identificar estos juicios, y segundo, las respuestas le sirven a la oficina para identificar los mecanismos más apropiados para el juicio. En los anexos se ha incluido un formulario utilizado para ayudar a los jueces en la consulta con los litigantes. El formulario identifica, en base a las experiencias, cual de los tres mecanismos es más apropiado -mediación, arbitraje y evaluación neutral.

Una vez terminado el proceso de RAD y si no tuvo éxito, el juez citará a los litigantes a otra conferencia donde se fijará la fecha para el juicio. En las investigaciones sobre el atraso civil y comercial en Estados Unidos se ha descubierto que el factor más significativo para facilitar más transacciones de los juicios es tener una fecha fija para el juicio. En esta conferencia el juez discutirá con los abogados las fechas para el juicio. Un comentario sobre el uso de estos conceptos y programas en la justicia de los Estados Unidos es que la gran mayoría de estos programas son organizados utilizando abogados voluntarios. Es un gran honor ser escogido por la Corte para participar en estos procesos. También, por el número de participantes no es una tarea muy exigente. Cada abogado es seleccionado para trabajar por cinco días cada seis meses.

RESULTADOS

En Estados Unidos se empezó con la creación de estos centros a finales de los años 70 en varios

estados Despues de casi 20 años, las evaluaciones¹¹ realizadas demuestran lo siguiente

- 1 Los litigantes y sus abogados están mas contentos con el RAD que con el sistema tradicional legal En varios estudios se ha demostrado que el nivel de apoyo es muy amplio Tambien se debe notar que la experiencia de transaccion de juicios en Estados Unidos es sólo 3%-4% de juicios que llegan a juicio conclusorio con fallo Casi 50% concluyen sin mas actividad despues de haber sido iniciados y el resto, 45%, se resuelven por transaccion o por el uso de medios alternos En la Argentina la experiencia¹² es similar con respecto al porcentaje que queda sin resolver, el 47% de los casos concluye sin ninguna accion posterior al inicio Sin embargo 53% de los casos alcanzan el periodo probatorio
- 2 Los estudios son inconclusos en cuanto a los costos En un estudio en New Jersey¹³ se demostro que los procesos de RAD requieren 25% menos horas por parte de los abogados, y habian menos documentos En los casos de menor cuantia el uso de mediadores resulto en una reduccion significativa de los costos
- 3 El estudio de New Jersey demostro un ahorro de tiempo cuando se utilizaba la mediacion
- 4 Los estudios son inconclusos en cuanto al proceso de analisis del juicio, pero en Washington, D C se ha podido ver que la atencion personal resulta en mas transacciones
- 5 En el estudio de Roehl, 1992¹⁴, se pudo verificar que los litigantes respetaban mas los acuerdos que los fallos de los jueces porque ellos han participado en el desarrollo del acuerdo

Despues de casi 20-25 años se ha visto un cambio muy profundo en el rol de la organizacion judicial de una posicion pasiva a una posicion activa donde el poder judicial trata de anticipar las necesidades de los litigantes y crear procesos que responden a dichas necesidades

¹¹ National Symposium on Court-Connected Dispute Resolution Research, A Report on Current Research Findings Implications for Courts and Future Research Needs, National Center For State Courts and State Justice Institute, 1994, Pags 93-111

¹² Gregorio, Carlos, "Investigacion sobre Demora en el Proceso Judicial" CEJURA, 1993 Pag 26

¹³ Roehl, Janice, Institute for Social Analysis, 1992

¹⁴ Roehl, Janice, Institute for Social Analysis, 1992

DESAFIOS

La idea trascendental en este mecanismo es que la justicia tiene que adoptar otra posición con respecto a su funcionamiento. En Estados Unidos, ha costado más de 35 años de investigación y educación de jueces y presión del público para crear alternativas. Además, este concepto es paralelo al "Common Law", donde el juez tiene mucha dirección en cómo actuar, entonces se le facilita la creación de nuevos sistemas adentro de la justicia. ¿Existe el mismo nivel de desacuerdo y presión en los sistemas de América Latina? ¿Donde están las investigaciones empíricas sobre el funcionamiento del actual sistema? ¿Han tenido años de autoevaluación que lleva a la justicia a crear centros de multipuertas por sus propios motivos? Los jueces en los centros de educación judicial reciben capacitación que les indica que son los dueños del manejo de los procesos. Ellos tienen que tomar la iniciativa para mejorar la administración de justicia.

El primer desafío es que el desarrollo de una actividad como multipuertas tiene que nacer de un contexto legal y cultural. Los factores o antecedentes para promover este concepto deben ser evaluados estrictamente. El concepto no debe ser simplemente transportado a una nación a otra. El peligro de esta estrategia es discutido completamente por un grupo de expertos quienes analizaron sus experiencias e interacciones.¹⁵

El segundo desafío es cómo ampliar alternativas al sistema de justicia. ¿El monopolio sobre los conflictos que tiene el sistema de justicia ha resultado en algo confiable, eficaz, y de bajos costos? ¿El sistema le da un rol en el proceso de resolver los conflictos para las partes? Para promover este concepto multipartes será necesario de informar al público, los abogados, los jueces, etc., sobre métodos alternativos y cómo ellos pueden utilizarlos como complemento. Para promover un concepto como el de multipuertas habrá que prestar atención a muchos factores administrativos, educación para los abogados y los jueces, infraestructura y el desarrollo de los procedimientos que son apropiados para el ambiente existente.

CONCLUSION

El diseño de sistemas para resolver conflictos es nuevo entre las ciencias pero es una técnica nacida del reconocimiento del precio que tienen los conflictos. Si no hay mecanismos de resolución de conflictos más eficaces, ágiles, y sensibles a la persona, el precio, en términos humanos, es demasiado alto. Existe el deseo de tener sociedades donde el nivel de conflicto no sea el tema dominante de la

¹⁵ A. Bura, S. Wilder, C. Moore, B. Mayer, "Developing Democratic Decision-Making Procedures", *Mediation Quarterly*, Vol 10, No 3, Spring 1993, Pags 303-320

Proyecto Mejoramiento de la Administración de Justicia
Auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
DPK Consultores - Contratista

vida diaria. Al contrario, el deseo del ser humano es vivir en paz. La aplicación de estrategias de diseño de centros multipuertas implica mucho análisis y desarrollo antes de iniciar una actividad tan distinta a la de los sistemas legales actuales. Si los interesados en reformar el sistema y promover el concepto tienen la paciencia de establecer los cimientos básicos antes de construir el centro, entonces habrán más probabilidades de que el centro tenga éxito.

Antes de importar un modelo como el del sistema multipuertas, se deben cubrir las bases con la investigación necesaria, con amplia participación de jueces y abogados en el proceso de la investigación y diseño de la estrategia. Sin suficiente participación es menos probable que haya éxito.

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

**SUBCOMPONENTE
REDUCCION DE ATRASOS**

**PROGRAMA DE CITACION DIRECTA
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

SAN JOSE, MARZO DE 1995

SUBCOMPONENTE DE REDUCCION DE ATRASOS PROGRAMA DE CITACION DIRECTA COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

I PRESENTACION

De acuerdo con el Programa de Trabajo de DPK Consultores en el marco del Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia, se realizaron dos reuniones con el equipo de Citacion Directa. Las reuniones se efectuaron ambas en la Provincia de Limon, la primera fue de tipo informal, aprovechando una gira realizada con el Director Ejecutivo de la Corte Suprema de Justicia en la visita del Señor Robert Page y la otra se organizo el 23 de febrero con motivo de la estadia del Señor Willian Davis

En estas reuniones tuvimos la oportunidad de analizar, junto con los integrantes del equipo de Citacion Directa ⁽¹⁾, el trabajo realizado, captar sus inquietudes hacia el futuro, realizar algunos comentarios sobre las experiencias en los Estados Unidos acerca del tema y fundamentalmente hacer algunas reflexiones sobre el futuro de esta actividad

Antes de miar nuestros comentarios, nos parece oportuno hacer una observacion preliminar acerca de las experiencias de cambio en organizaciones, concretamente en el sector justicia de Norte, Centro y Sur America. Los cambios organizacionales son procesos que implican mucho mas que los procedimientos, las herramientas tecnicas y operativas y la voluntad politica. No son ciertos sino cuando en la cultura organizacional y en el fuero interno de los operadores juridicos existe una

¹⁾ En adelante nos referiremos al mismo como ECD

convicción ya no de cambio, sino de adopción de otras formas de "hacer" y "entender" el proceso de trabajo personal y de equipo ⁽²⁾, es obvio que esta internalización requiere de un lapso de tiempo razonable que no va a significar menos de dos años y normalmente toma cinco años

1 De los cambios que implica el programa de citación directa

En la reunión que sostuvimos el 23 de febrero el equipo de citación directa ⁽³⁾ comentó el impacto que el programa ha tenido hasta el momento y se plantearon algunas sugerencias que creemos conveniente sistematizar

a El activo del Juzgado Penal ha tendido a disminuir con el programa, lo que es visto con preocupación por el Juez, que obviamente interpreta que un volumen menor de trabajo puede implicar el cuestionamiento de su trabajo. En realidad, la aplicación de los criterios para lograr celeridad en los procesos,

Sugerencia:

El programa de citación directa debe insistir ante los jueces y otros operadores jurídicos en que es fundamental entender que el hecho de que con su aplicación disminuyan los expedientes sobre el escritorio, no hace peligrar su puesto, sino que debe llevar a incrementar la calidad en las resoluciones y por ende el tiempo de estudio que se dedica para su elaboración

²⁾ Fernandez, Maria Gabriela **Cultura y cambio retos y desafíos del sector justicia Conferencia dictada en Honduras, 1993**

³⁾ Conformado por las siguientes personas Sra Teresita Rodriguez (Juez Penal), Sr Alberto Alpizar (Defensor) y el Sr Carlos M^o Jimenez (Ministerio Publico) Como personal de apoyo en Limon Sr Jose Oviedo (Prosecretario), Sr Jorge Miranda (Ministerio Publico)

ha implicado que los agentes fiscales seleccionen las causas que van a debate y ahora se encuentran soluciones procesales intermedias

b El programa de citación directa ha permitido detectar problemas en la legislación vigente, que entorpecen seriamente la labor sustantiva, por ejemplo se menciona el contrabando hormiga por montos de 2 000 colones o menos, que implican la apertura de un expediente que como mínimo cuesta 15 000 o más colones al Poder Judicial. Estas causas de menor cuantía abarrotan los despachos y requieren de un enorme trabajo que obstaculiza la atención a causas mucho más significativas

Sugerencia

Que el equipo de citación directa, conforme se desarrolle su trabajo, documente con experiencias sus observaciones a la legislación vigente, de forma que sean transmitidas por escrito al Equipo que revisa el Código Penal y eventualmente puedan sostener una reunión conjunta

c Existen serios problemas con las citaciones realizadas por parte de la policía. En primer lugar la policía tiene sus responsabilidades que cumplir, las citaciones son una función adicional a las propias. En el caso de Limón, un policía puede tener que caminar una hora y más para entregar una citación. Adicionalmente, aunque desde el punto de vista formal, el Organismo de Investigación Judicial, debe colaborar con este proceso, en la práctica el trabajo de la propia dependencia lo hace imposible

Reflexión

El Poder Judicial tiene el reto de dilucidar un medio efectivo para garantizar la presentación, identificación y localización de personas para un juicio. El ECD sugirió como una posible solución que se adjudique personal del Poder Judicial para cumplir esta función

d Las técnicas empleadas dentro del programa, para que las declaraciones se produzcan durante el juicio, han trasladado el cuello de botella a las oficinas de los agentes fiscales

Sugerencia:

Las nuevas técnicas para la declaración, han planteado un desafío a las Agencias Fiscales que se han visto abarrotadas de trabajo en virtud de lo anterior, es necesario entrar a revisar la estructura y procedimientos de trabajo de dichas agencias

2 De la metodología de capacitación utilizada

La provincia de Limón, según nos informó el END, tiene el activo más alto de causas, y en el caso de la cabecera de provincia cuenta con solo dos jueces, los que están permanentemente desbordados de trabajo y por lo tanto la comunicación del personal de apoyo con ellos no se facilita, ya

Sugerencia

Que el Equipo ECD documente debidamente la experiencia de capacitación a partir del involucramiento del equipo en el trabajo cotidiano. Estudios realizados acerca de la capacidad de absorción y aceptación de nuevos conocimientos y procedimientos, señalan que "aprender haciendo" y la influencia de ver a un colega aplicando exitosamente métodos y procedimientos, es la forma más adecuada y exitosa de introducir cambios -

que disponen de muy poco tiempo. En este marco la capacitación "en el sitio de trabajo" se hace verdaderamente difícil, ya que implica la inversión de un tiempo que no está disponible e interfiere con la atención del trabajo regular.

En virtud de lo anterior, el ECD, nos comentó que habían optado por trabajar a la par de ellos aplicando las técnicas del programa y en la noche toda vez terminada la jornada laboral, capacitarlos en las mismas. Desde nuestra perspectiva, este es el mejor método para capacitar, particularmente

si se estan introduciendo nuevas modalidades de trabajo y creemos que seria muy valioso documentar las distintas modalidades de capacitacion que se van adoptando, con el proposito de transmitir a la Escuela Judicial estas experiencias

Fundamentalmente cuando se impulsan cambios en la organizacion, se hace frente a tres ordenes de factores (4)

a Los relativos a la Cultura Organizacional Donde hay que tomar en cuenta factores tales como valores del pais y localidad, valores de la organizacion (por ejemplo un escritorio sin expedientes ergo un funcionario con poco trabajo), tradicion organizacional (la conocida frase de "Aqui siempre hemos hechos las cosas de esta manera y nos ha ido bien"), codigos de aceptacion/rechazo organizacionales, concepcion del sentido organizacional de la funcion o el cargo, claridad o no de la mision organizacional, grado de proclividad de la organizacion al cambio y otros

b Los relativos a la actitud personal frente al cambio Estos factores aunque podrian ser contemplados dentro de la cultura organizacional, se definen en forma separada porque estan relacionados directamente con la forma en que cada individuo como tal enfrenta el cambio, es decir su conviccion

Comentario

Cuando se tratan de impulsar cambios en las organizaciones judiciales, es recomendable establecer puntos de control que permitan determinar el grado de cumplimiento del cambio que se trata de implementar En términos generales si no se previenen mecanismos que estimulen o sancionen, existe un alto grado de deserción en la aplicación de los nuevos procedimientos

4) Fernandez, Maria Gabriela Ibidem.

interna de asumir una actitud receptiva, impulsadora, indiferente o entorpecedora ante las propuestas que se plantean

c Los relativos a la normativa que entorpece, dificulta y/o entorpece los procesos de cambio. Sobre esto ya citamos el ejemplo del contrabando

Traemos a colación estos tres frentes, porque la validez y éxito de cualquier proceso de cambio está directamente vinculado con el hecho de que las estrategias y metodologías de capacitación entren a analizarlos y a incorporarlos como parte sustantiva de su marco de referencia y acción

Por ejemplo en la reunión se mencionaron las experiencias con la Defensa Pública, la "cultura" de esta institución, lleva a sus funcionarios a

concebir que "una buena defensa es necesariamente una defensa de largo plazo", el ECD ha tenido que replantear el concepto de defensa, para impulsar la celeridad en el proceso. Tomar en cuenta factores como la necesidad de que el imputado tenga una solución a corto plazo para evitar la angustia innecesaria de la espera, sea para su absolución o condena, es parte del mensaje que se ha dado a los defensores para lograr su apoyo y adhesión al proceso de notificación directa, haciendo énfasis que lo más importante es la celebración del debate

En el caso de la Fiscalía se ha encontrado que para el 20% de los Juicios no hay suficientes pruebas, existe otro 20% que no es grave y es el primer delito y solamente un 60% de las causas entradas

Sugerencia.

La concepción que vincula proporcionalmente la calidad de la defensa con el tiempo que dura el proceso, está institucionalmente fundamentada ya que los informes de trabajo que deben presentar los defensores miden cuantitativamente las apelaciones, revocatorias y otros. Por lo tanto un cambio integral para impulsar la celeridad, debe replantear necesariamente los parámetros y criterios de evaluación.

merecen ir a juicio, contar con los instrumentos jurídicos y los procedimientos para dilucidar estos aspectos y hacer un efecto de embudo con respecto a las causas, contribuiría definitivamente a reducir su número y por ende a descongestionar el sistema

3 Del reto que representa el porcentaje de interinos en el programa de capacitación

Uno de los aspectos que se ha revelado como preocupante en el proceso de capacitación, es el alto grado de intermazgos que existen en los capacitandos del programa. En términos generales el ECD ha calculado en más de un 50% el personal que ha sido capacitado y está ocupando sus puestos en forma interina. Dos vías para tratar de solventar este problema pueden ser

- Llevar a cabo la capacitación con los Jueces Supernumerarios que están constatemente rotando por todo el país y que están por lo tanto en una posición privilegiada para servir como multiplicadores de los nuevos procedimientos
- Realizar una reunión entre los funcionarios capacitados y no de Pérez Zeledón y Limón para que transmitan sus experiencias, expliquen las modalidades de trabajo adoptadas y busquen soluciones conjuntas al problema de la reproducción de la capacitación frente a la rotación de personal

4 Del interés que ha suscitado el programa

Un aspecto que nos parece fundamental destacar es el hecho de que el ECD ha recibido llamadas de varias partes del país (por ejemplo de Alajuela, San Carlos y Guapiles), para solicitar que les envíen material que explique el proceso y recibir asesoría para aplicar la modalidad de notificación directa

Los funcionarios que están haciendo esas solicitudes son los multiplicadores naturales del programa CD, por lo tanto es importante buscar medios para atender sus solicitudes y aprovechar su interés

5 De los materiales de apoyo para la capacitación

El ECD sugirió la realización de un video con los magistrados responsables del programa, de forma tal que por una parte legitimen y expliquen el sentido del trabajo y cambio que se está impulsando, y por otra analicen los cambios que a nivel del despacho del juez, defensores, fiscales y en general del sistema implican estos cambios. La propuesta del grupo es realizarlo como un panel, donde se planteen las preguntas más importantes que han ido surgiendo en el proceso y se finalice con las conclusiones lógicas de beneficio y transformación que el programa implica

Sugerencia

Como estrategia alternativa a la metodología que se está desarrollando en el programa y con el propósito de aprovechar el interés que ha suscitado el mismo, se podría valorar la posibilidad de realizar una Conferencia Seminario, abierta, que en forma prioritaria invite a los funcionarios que han mostrado interés, y donde se revise las experiencias de Pérez Zeledón y de Limón, se explique y reparta el material para capacitación

6 De la evaluación de la experiencia

Sería sumamente valioso si toda vez terminado o suficientemente avanzado el trabajo de Limón se procede a hacer una evaluación y comparación del trabajo desarrollado ahí y en Pérez Zeledón. A partir de esta actividad se contaría con mejores criterios para plantear estrategias alternativas de capacitación ya que la metodología que se está utilizando focaliza la atención y requiere una inversión de tiempo y recursos humanos muy importantes y aun cuando muy probablemente, esta metodología es la más efectiva, no siempre es posible aplicarla por los altos costos que implica

7. Del Equipo de Citación Directa

Creemos que la clave del éxito del programa desarrollado reside fundamentalmente en el profesionalismo, dedicación y mística del equipo de trabajo. Entre otros aspectos nos parece importante destacar el hecho de que este equipo ha podido detectar falencias y tienen propuestas de cambio en áreas distintas a las de su ámbito de trabajo, en razón de lo anterior, creemos que sería sumamente valioso sostener una reunión donde puedan presentar estas inquietudes y reflexiones con el propósito de que la valiosa experiencia sea rescatada.

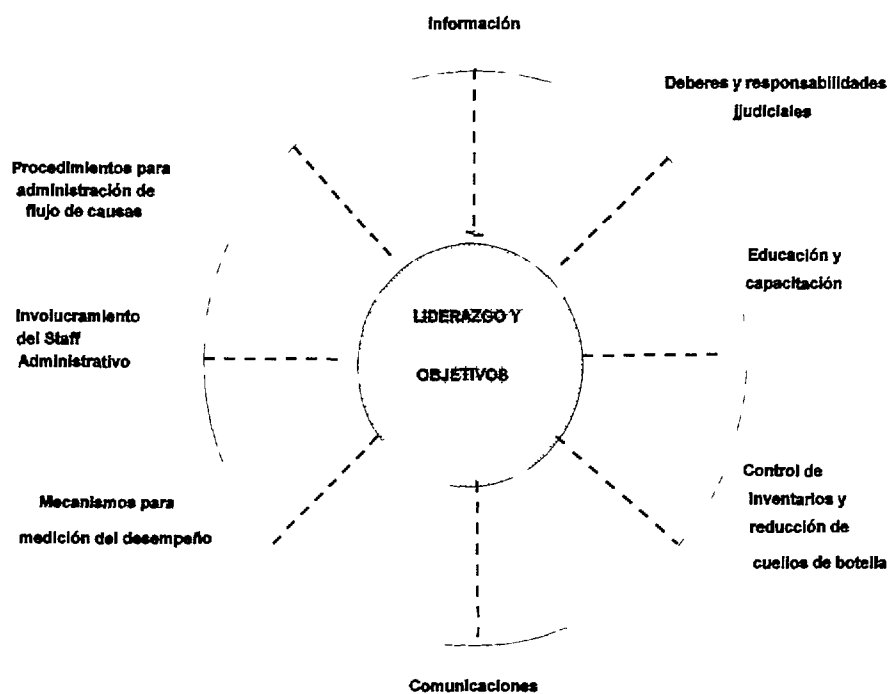
Finalmente consideramos fundamental, revisar la programación del proceso, con el propósito de que se incluya como mínimo una semana de vacaciones entre Limón y Liberia, a fin de que el equipo de profesionales tenga oportunidad de permanecer con sus familias, atender asuntos personales y descansar. Sería ideal si se adicionara otra semana para trabajar en San José, de manera que permanezcan 15 días en sus hogares. El nivel de motivación y rendimiento está íntimamente vinculado con la estabilidad emocional, que necesariamente debe verse afectada cuando se hace un cambio en la rutina y el trabajo implica permanecer fuera del hogar. En virtud de lo anterior creemos que es sumamente necesario incorporar un período de tiempo en San José para que los integrantes del equipo permanezcan con sus familias.

8 Reflexión final

Como corolario a los comentarios realizados con anterioridad, nos parece oportuno traer a colación los resultados de un estudio realizado en 18 Tribunales de Estado de los Estados Unidos, que

determino los elementos comunes de programas desarrollados exitosamente (5) Los elementos que posibilitan el éxito en la gestión de operación jurídica y administrativa, y que deben ser observados cuidadosamente por parte del nivel decisorio estratégico y táctico son los siguientes

Estos elementos permiten a los decisores estratégicos, autoevaluarse y comparar los progresos que se han dado en un determinado periodo de tiempo en estas áreas. En concreto, es una herramienta que permite entender y auscultar el proceso, determinando fortalezas y debilidades de la organización. Son diez elementos interdependientes que no tiene una jerarquía implícita, excepto por el liderazgo y los objetivos, es decir todos son igualmente importante y pueden tener mas o menos peso dependiendo del momento y circunstancias de la organización.



5) Hewitt, Willian E **COURTS THAT SUCCEED** six profiles of successful courts/
Por Willian E Hewitt, Geoff Gallas, Barry Mahoney, Estados Unidos National Center for State Courts, 1990, pp vii - x

La información acerca de estos elementos provee un marco de referencia para la investigación la toma de decisiones, el crecimiento cualitativo y cuantitativo y el desarrollo de la agenda de capacitación. Hemos querido traerlos a colación, ya que de la experiencia desarrollada en otros países, hemos llegado a la conclusión de que efectivamente, afinar el lápiz en dirección a los mismos es parte importante de la clave del éxito en los programas de transformación y modernización.

**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 IV

FLUJOGRAMAS

PROCEDIMIENTOS:

**RECURSO DE HABEAS CORPUS
RECURSO DE AMPARO
ACCION DE INCONSTITUCIONALIDAD
CONFLICTOS DE COMPETENCIA
CONSULTAS LEGISLATIVAS
CONSULTAS JUDICIALES
TRAMITE DE NOTIFICACIONES**

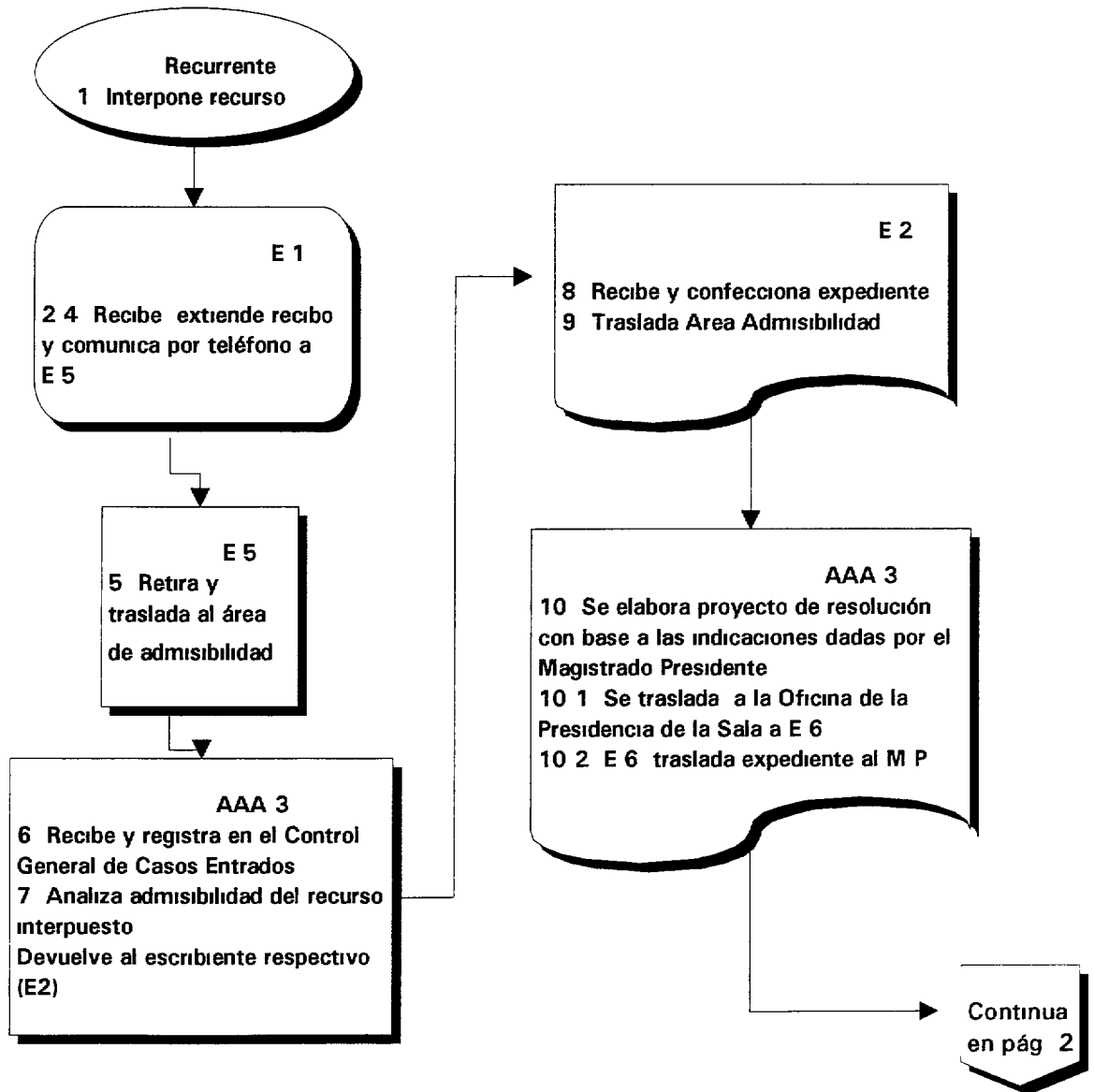
SAN JOSE, NOVIEMBRE DE 1995

1.

**RECURSO DE
HABEAS CORPUS**

SALA IV Trámite en Recursos de Habeas Corpus

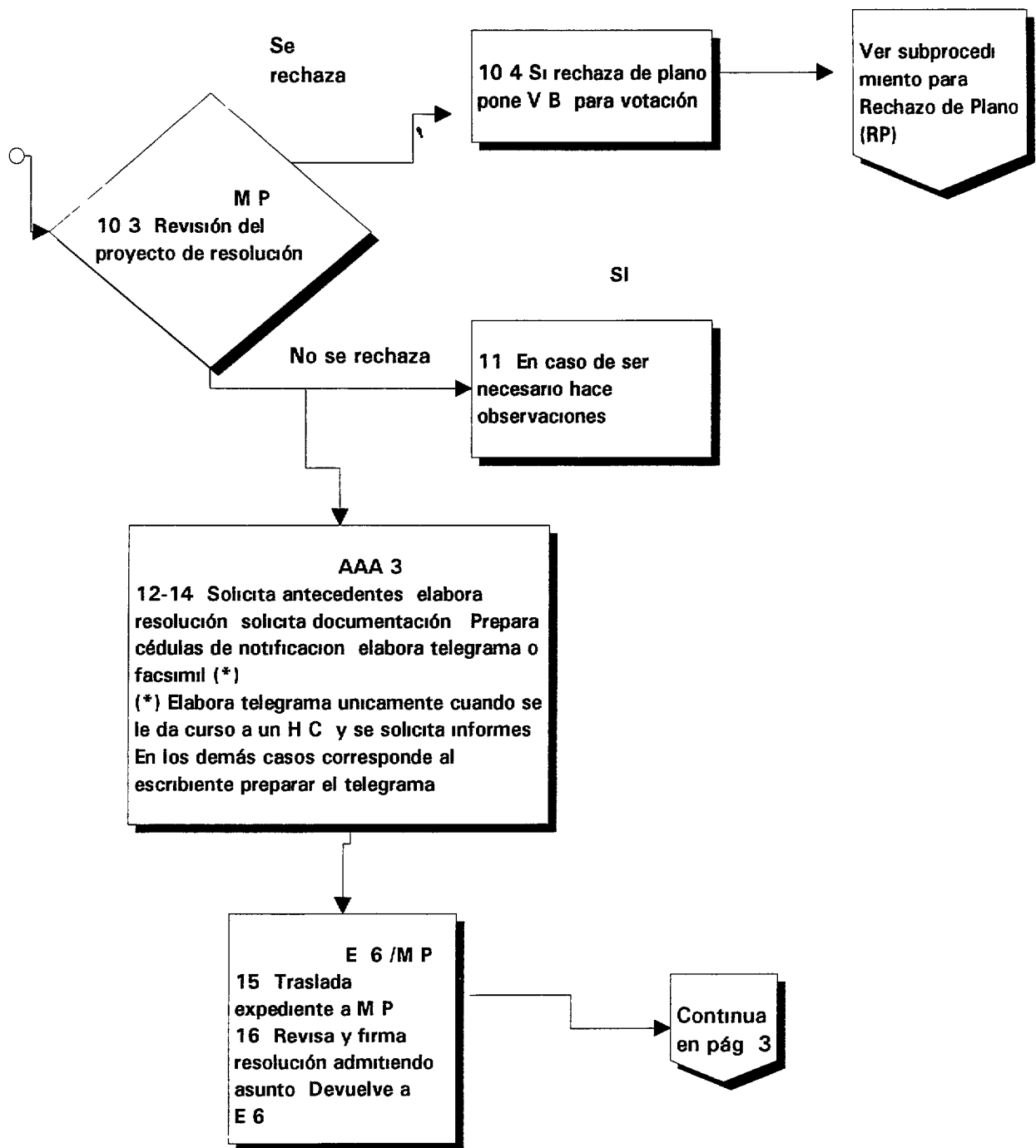
Nota preliminar Revisar significado de figuras y organización de cuadros en página final



Siglas de los funcionarios del proceso

- A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
- AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
- C 2 Conserje 2
- E Escribiente
- E 1 Encargado recepción de documentos
- E 2 Encargado de tramitar Recursos de Habeas Corpus en la Presidencia
- E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias

- E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
- E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
- E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
- E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
- M I Magistrado Instructor
- M P Magistrado Presidente
- N G 7 Notificador G 7
- P G 7 Prosecretario G 7
- S S Secretario Sala

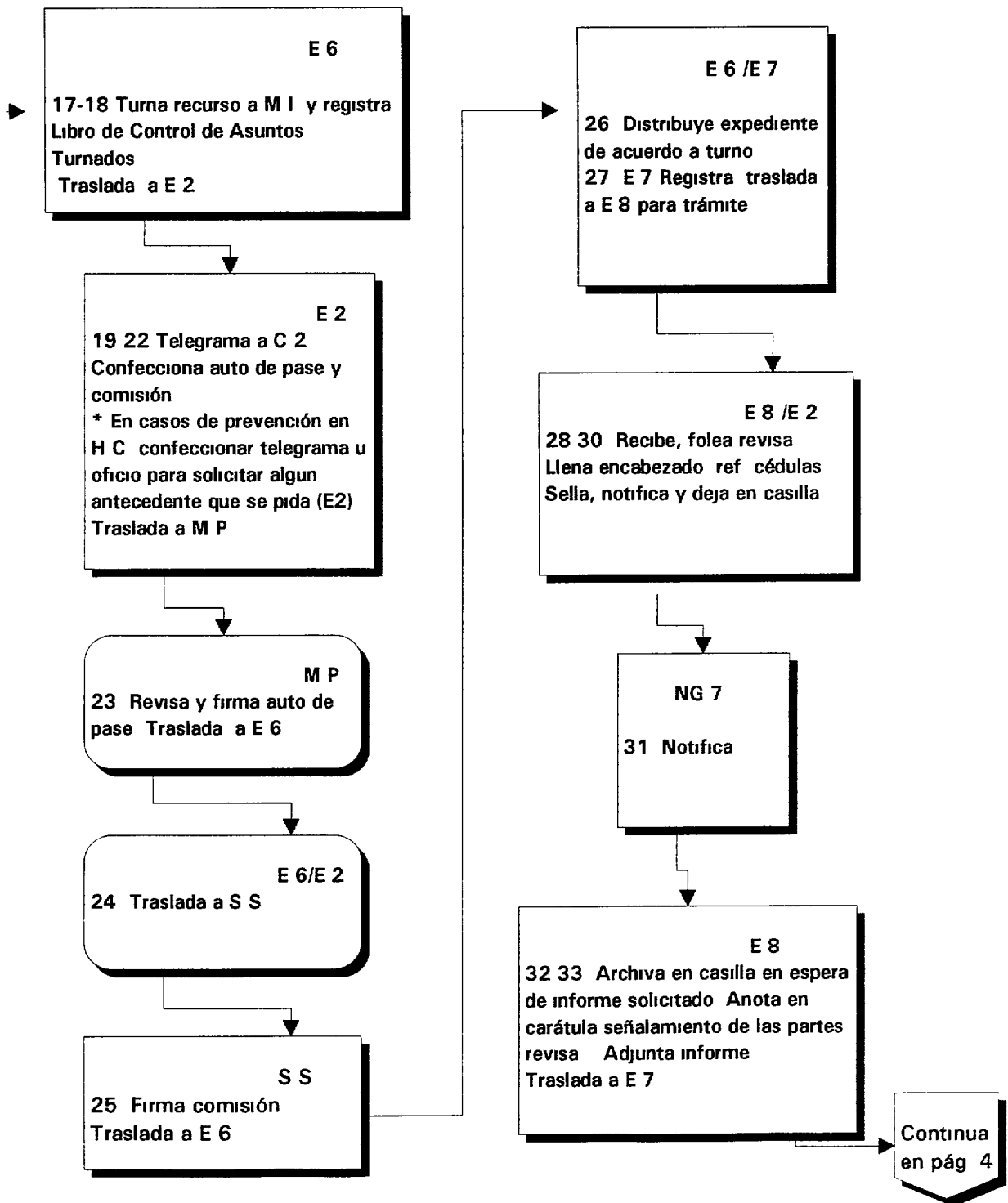


Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepción de documentos
 E 2 Encargado de tramitar Recursos de Habeas Corpus en la Presidencia
 E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias

E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recolección de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala

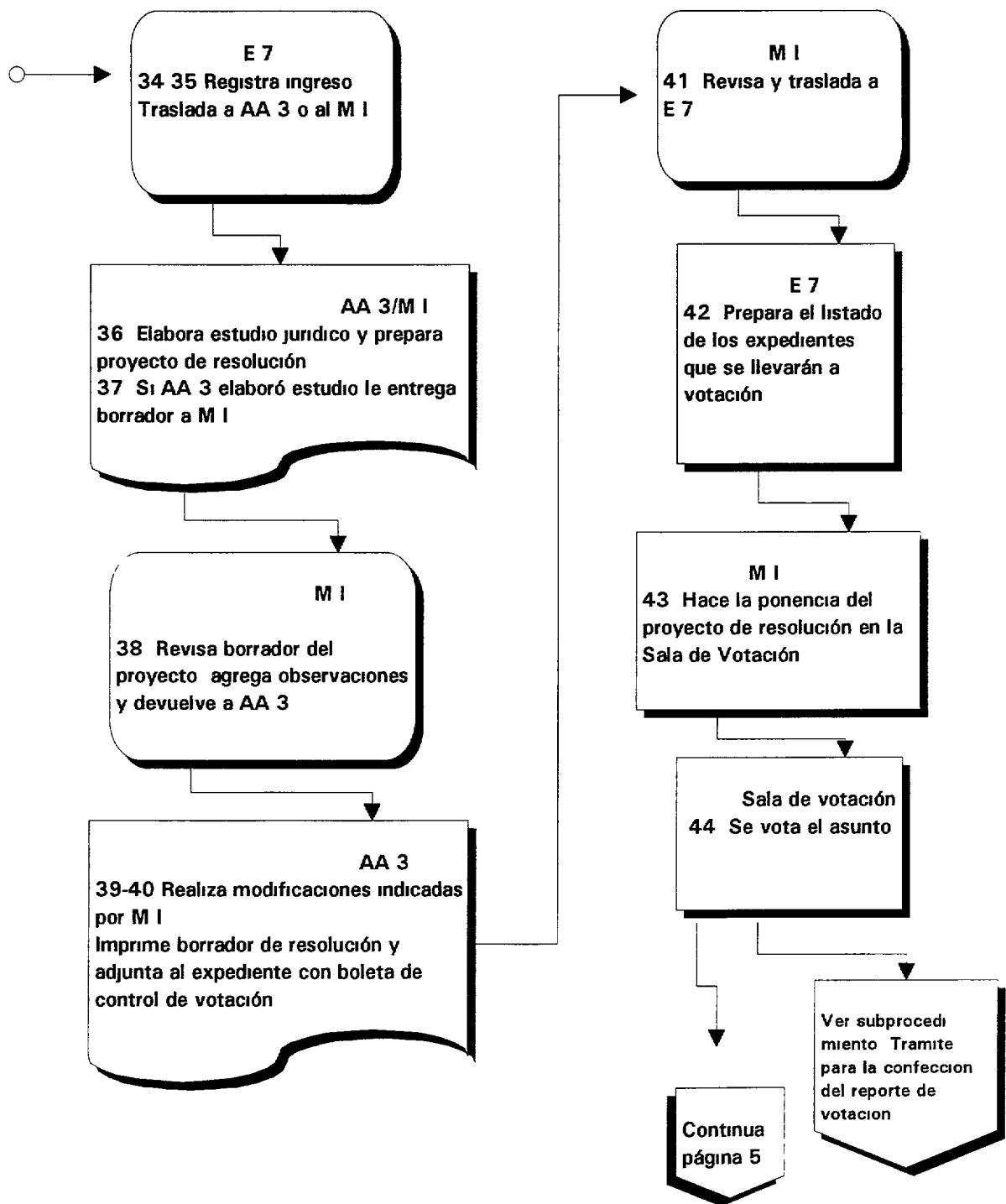
95



Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepción de documentos
 E 2 Encargado de tramitar Recursos de Habeas
 Corpus en la Presidencia
 E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos
 nuevos en Recepción de documentos e imprimir sentencias

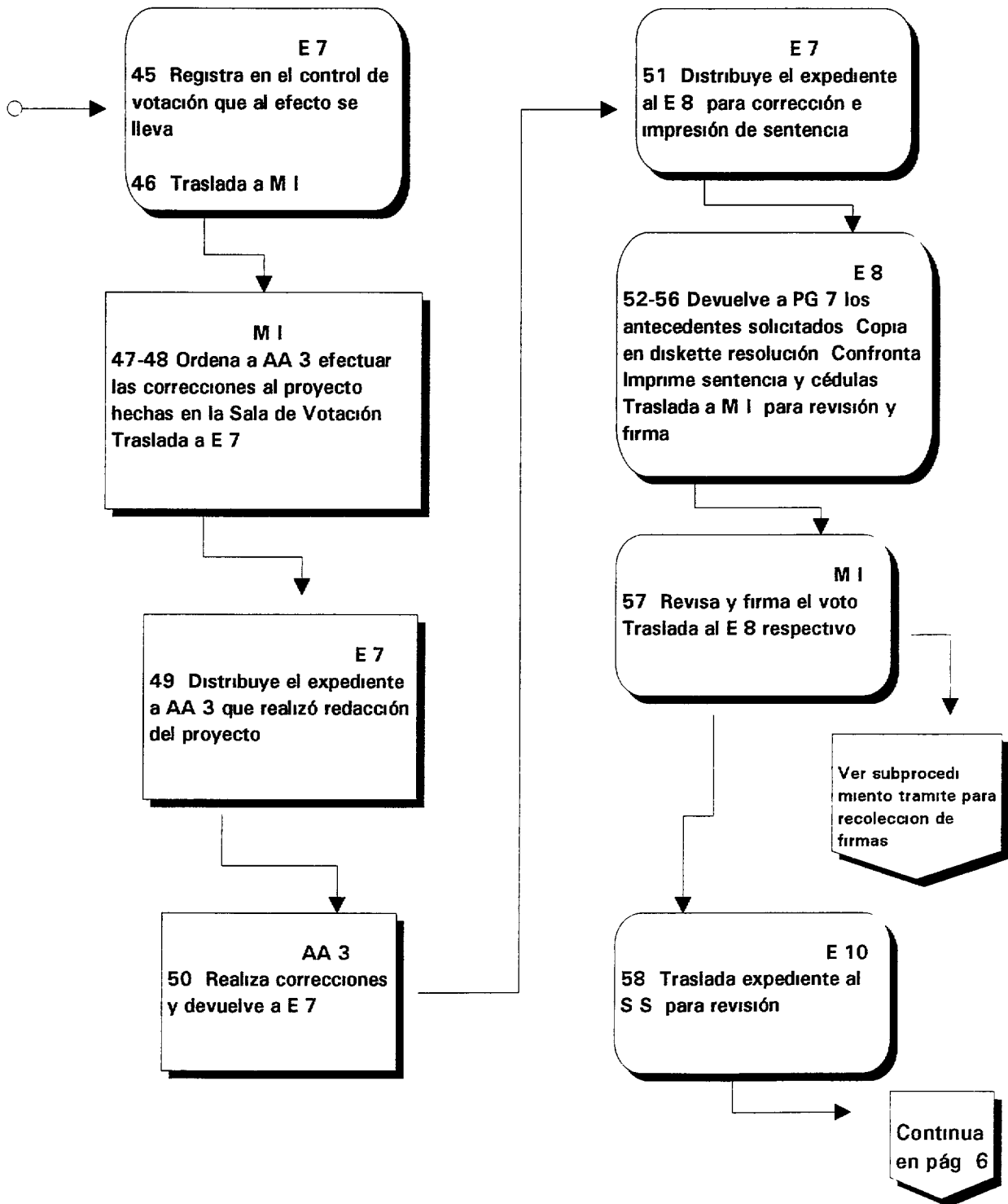
E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado
 Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recolección de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepcion de documentos
 E 2 Encargado de tramitar Recursos de Habeas
 Corpus en la Presidencia
 E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos
 nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias

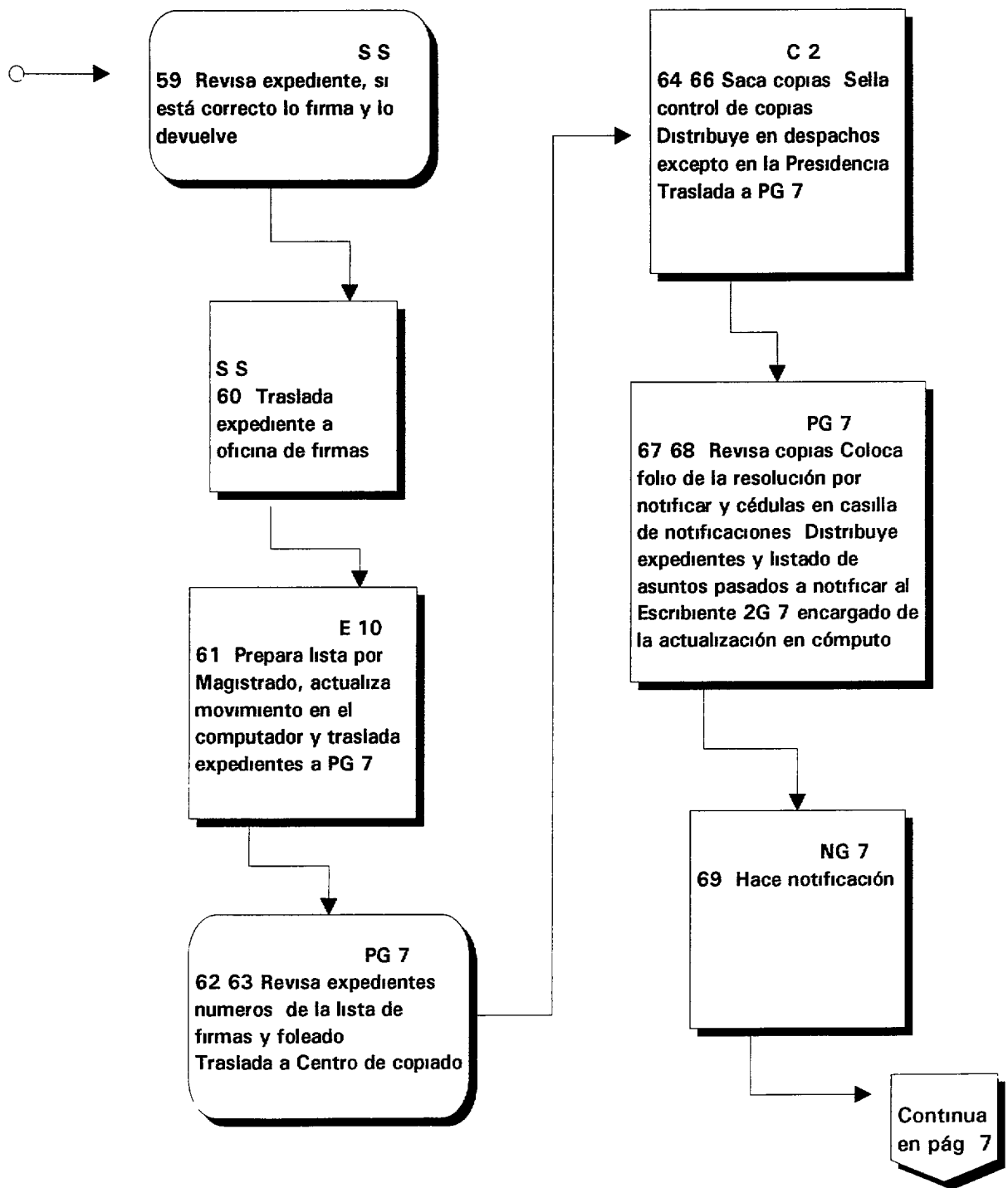
E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of. Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado
 Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepción de documentos
 E 2 Encargado de tramitar Recursos de Habeas Corpus en la Presidencia
 E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepción de documentos e imprimir sentencias

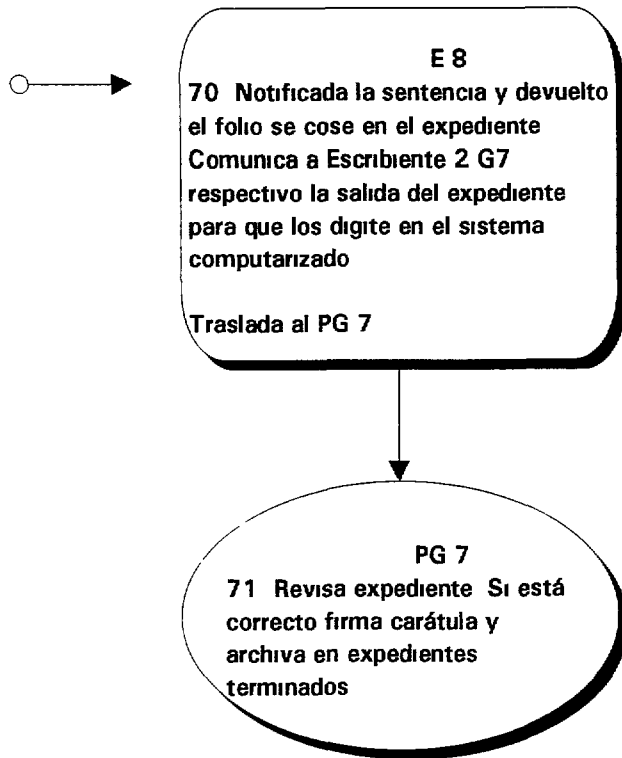
E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recolección de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepción de documentos
 E 2 Encargado de tramitar Recursos de Habeas Corpus en la Presidencia
 E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias

E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala

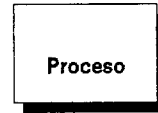
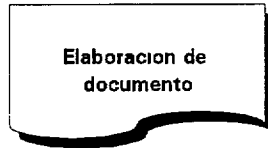
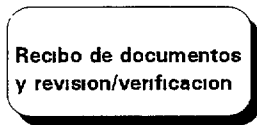
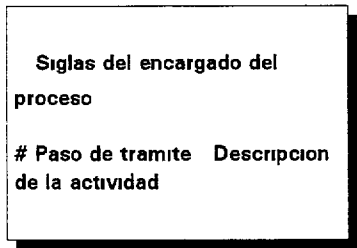


Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepcion de documentos
 E 2 Encargado de tramitar Recursos de Habeas
 Corpus en la Presidencia
 E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos
 nuevos en Recepcion de documentos e imprimir
 sentencias

E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of
 Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado
 Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala

Organización de los cuadros



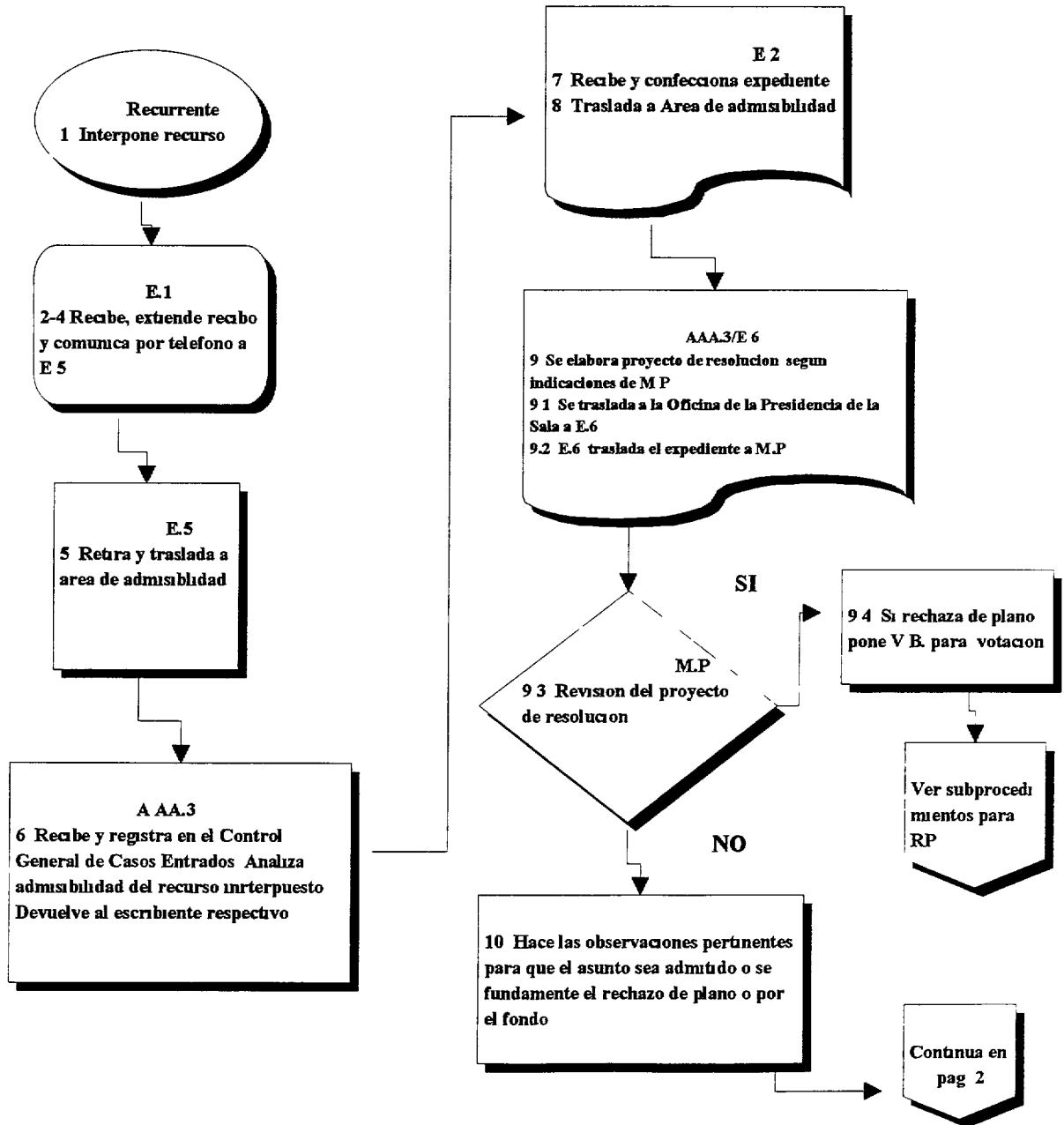
2.

RECURSO DE

AMPARO

Sala IV. Trámite en Recursos de Amparo

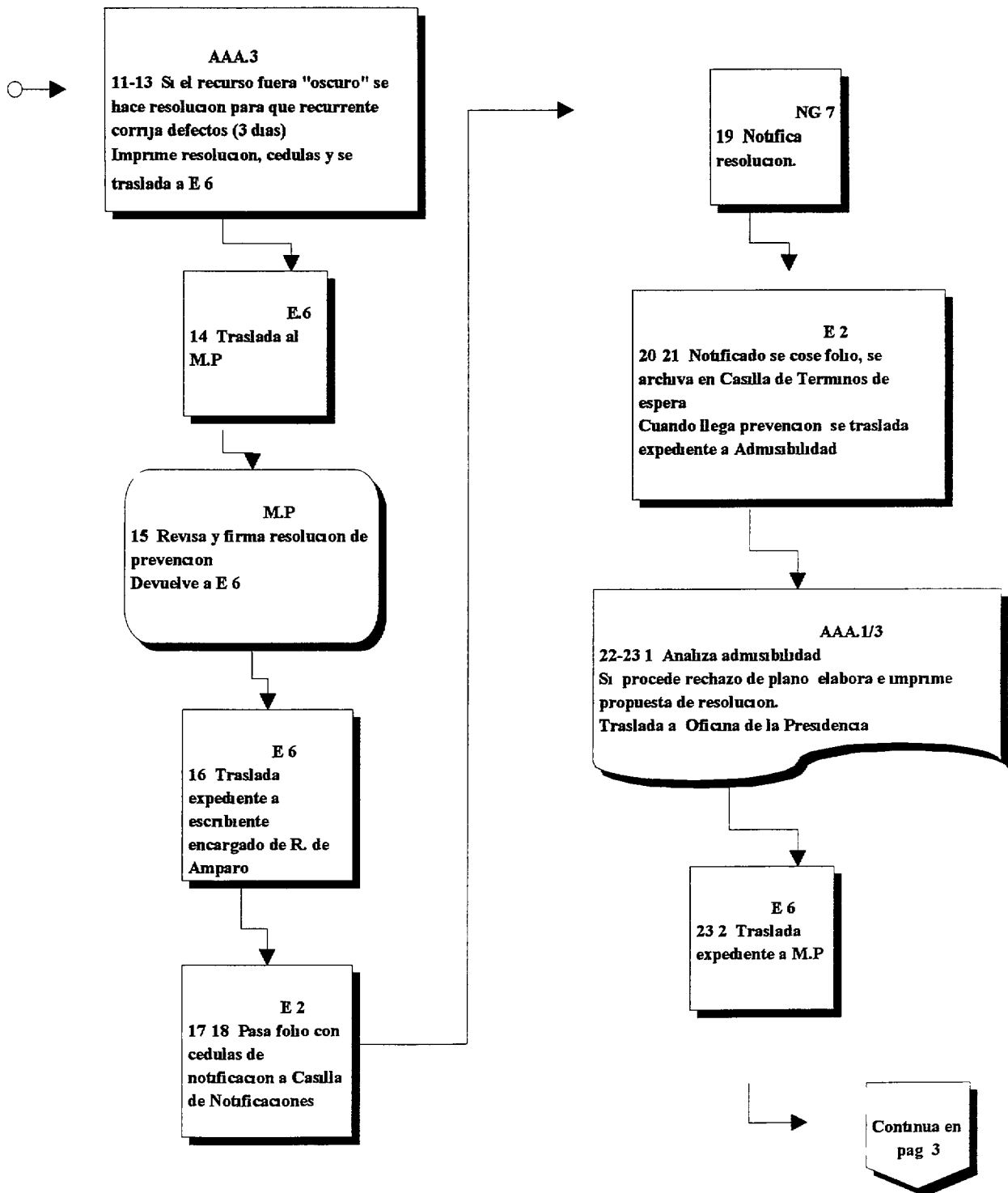
NOTA PRELIMINAR Revisar significado de figuras y organizacion de cuadros en pagina final



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepcion de documentos
 E 2 Encargado de tramitar Recursos de Amparo en la Presidencia

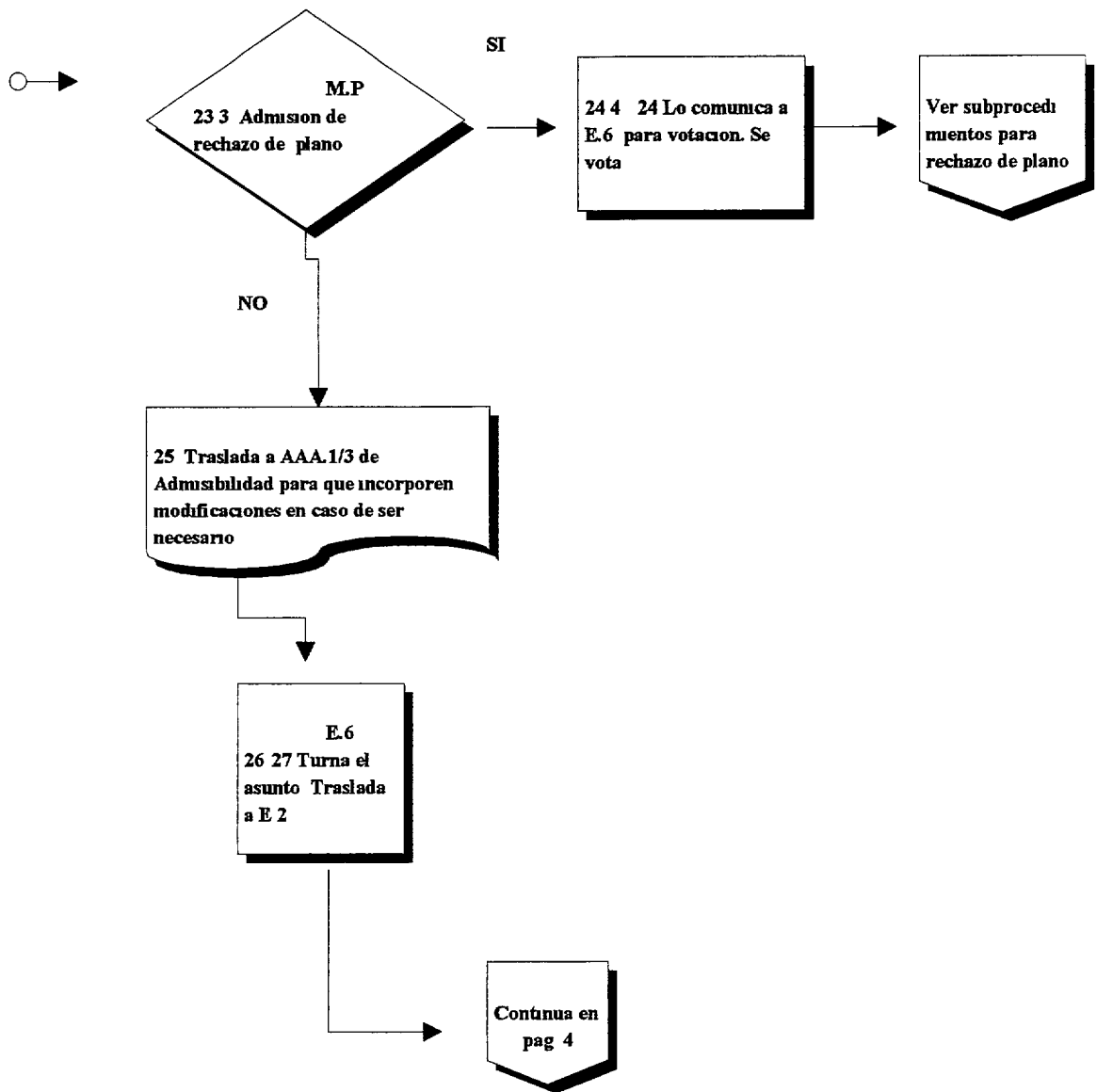
E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepci3n de documentos
 E 2 Encargado de tramitar Recursos de Amparo en la Presidencia

E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepci3n de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretano G 7

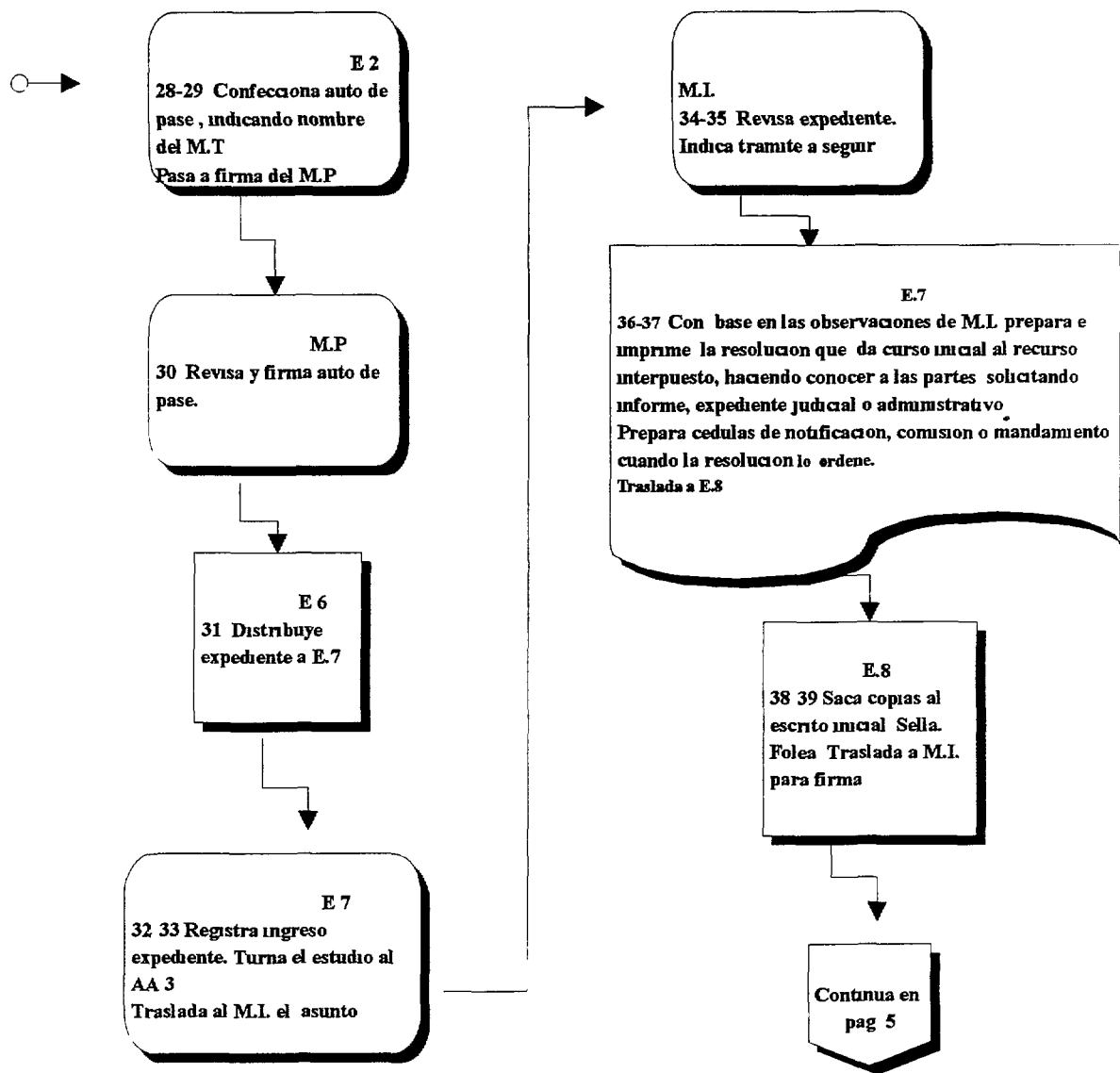


2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepcion de documentos
 E 2 Encargado de tramitar Recursos de Amparo en la Presidencia

E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G 7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretano G 7

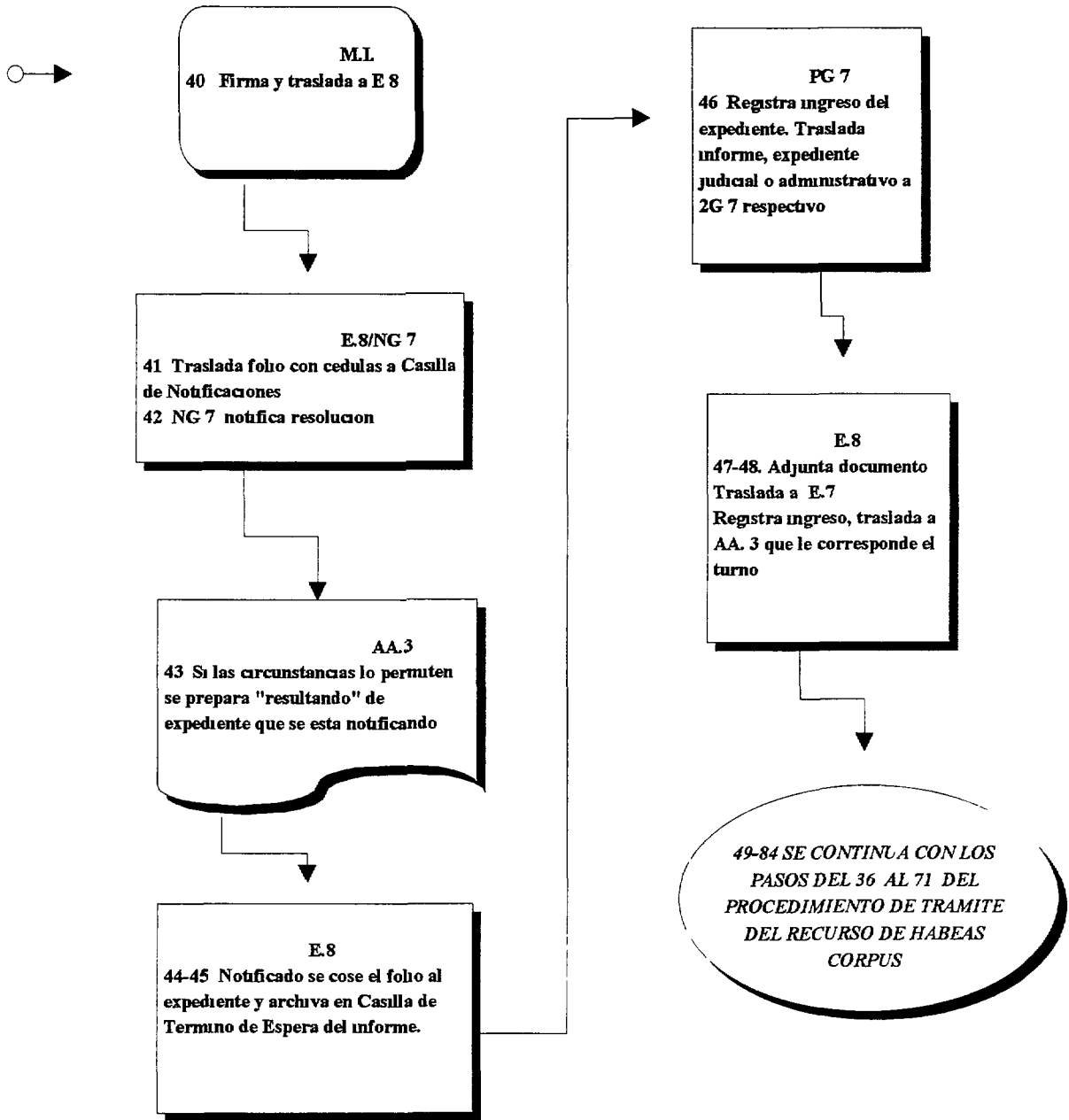
105



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepcion de documentos
 E 2 Encargado de tramitar Recursos de Amparo en la Presidencia

E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G 7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7



2 Siglas de los funcionarios del proceso

- A A 3 Abogado Asistente del Magistrado Instructor
- AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
- E Escribiente
- E 1 Encargado recepcion de documentos
- E 2 Encargado de tramitar Recursos de Amparo en la Presidencia

- E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
- E 6 (2G 7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
- E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
- E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
- M I Magistrado Instructor
- M P Magistrado Presidente
- NG 7 Notificador G 7
- PG 7 Prosecretario G 7

ORGANIZACION DE LOS CUADROS

Siglas del encargado del proceso
Paso de tramite **Descripcion de la actividad**

Recibo de documentos,
revisión y verificación

Inicio y fin de proceso

Decision

Proceso

Elaboración de documento

Conector

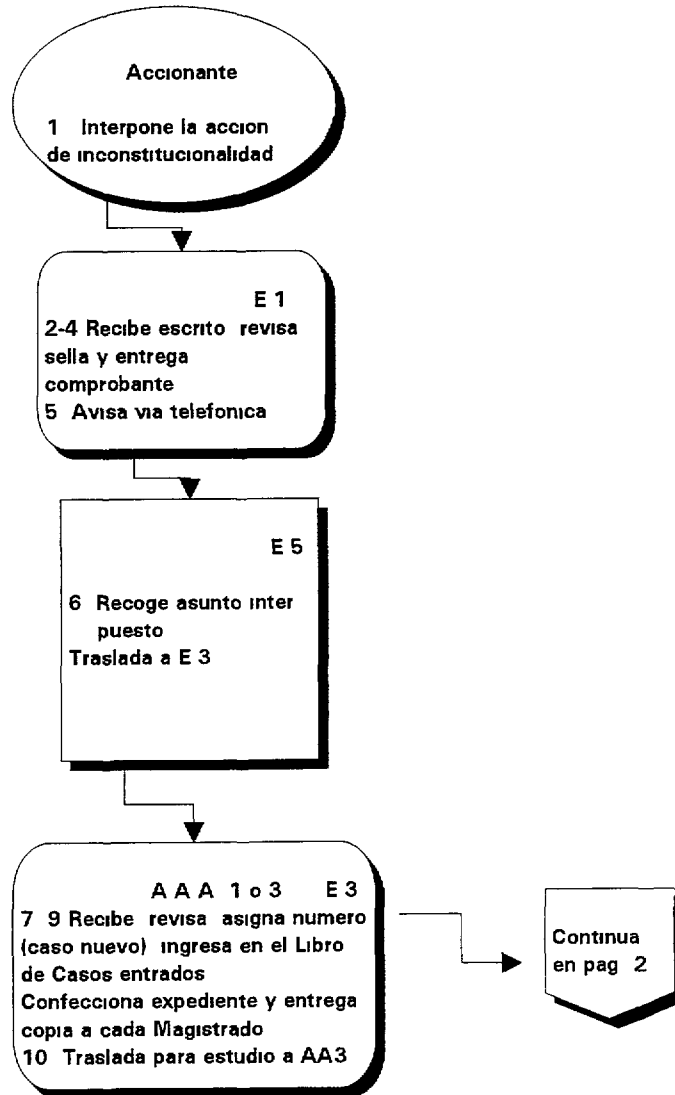
Operación auxiliar

3.

**ACCION DE
INCONSTITUCIONALIDAD**

SALA IV TRAMITE EN ACCIONES DE INCONSTITUCIONALIDAD

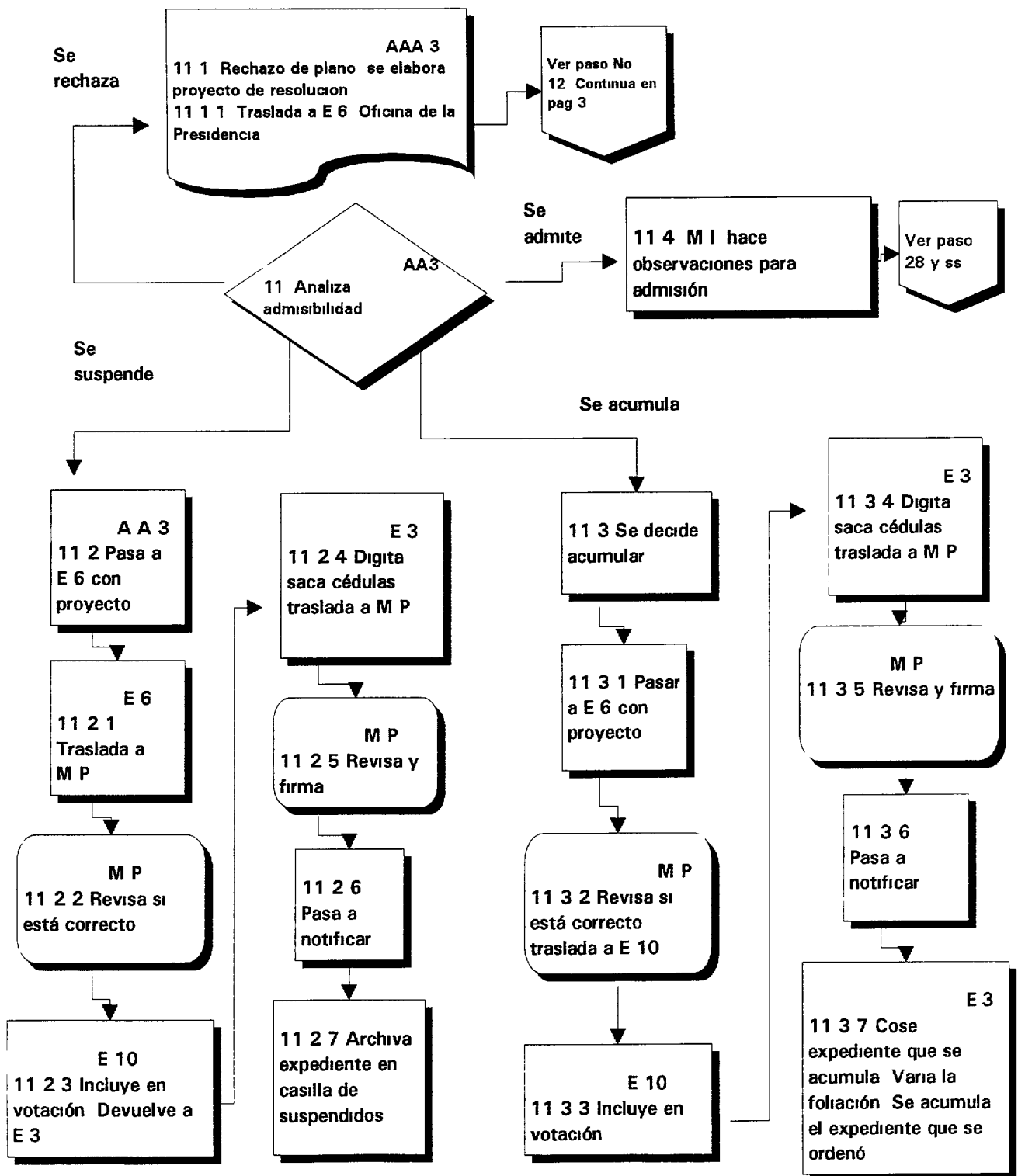
Nota preliminar Revisar significado de figuras y organización de cuadros en página final



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

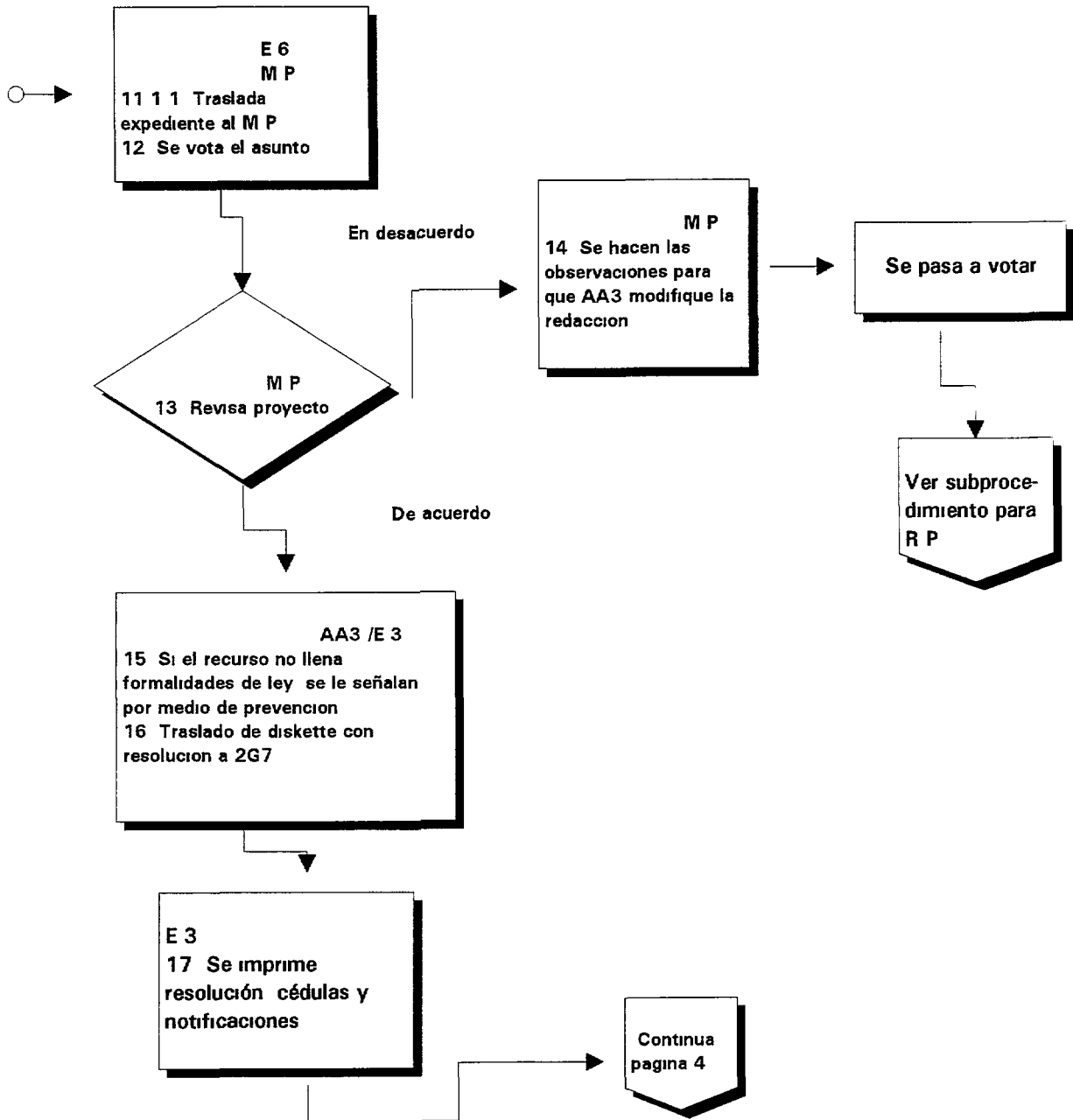
E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepci3n de documentos
 E 3 Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

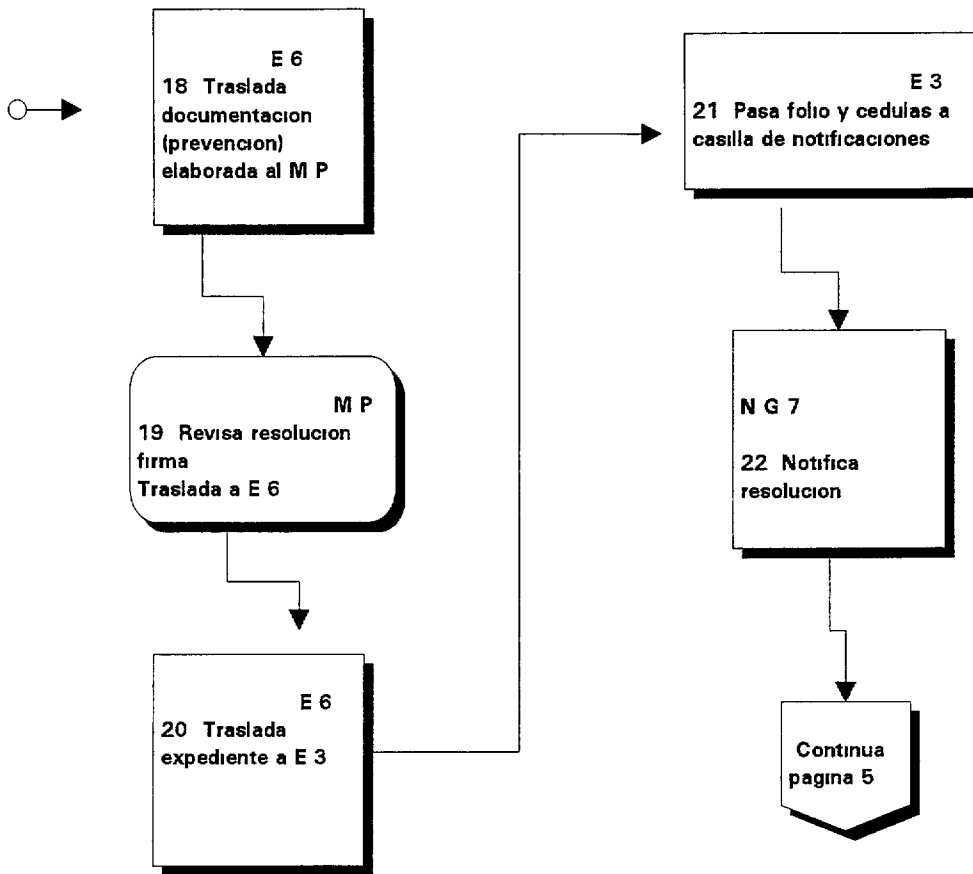
E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepci3n de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of. Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recolecci3n de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3	Abogado Asistente 3
AAA 1/3	Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
C 2	Conserje 2
E	Escribiente
E 1	Encargado recepción de documentos
E 3	Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

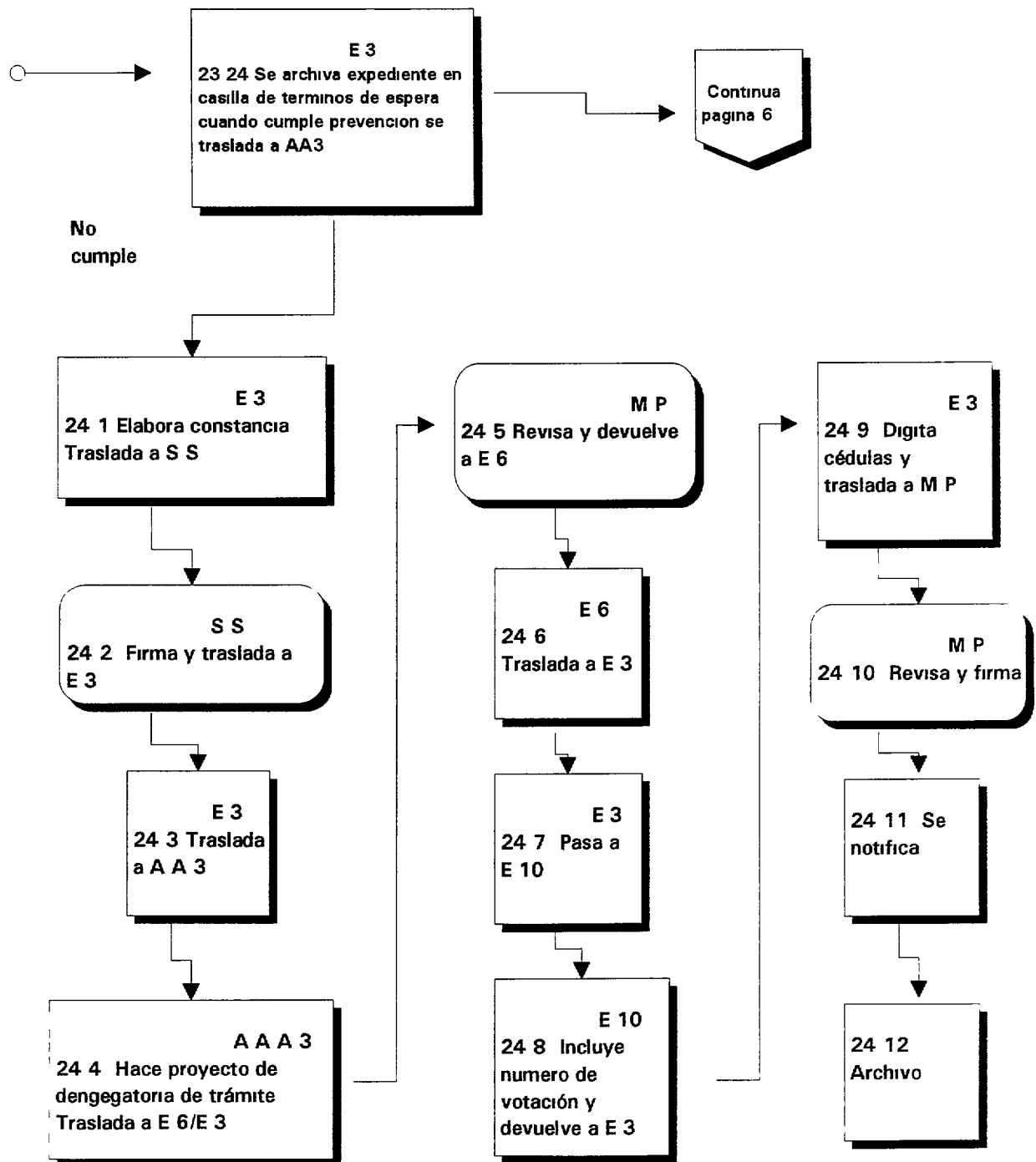
E 5	Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
E 6 (2G7)	Asistente administrativo de la Of Presidencia
E 7 (2G 7)	Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
E 8 (2G 7)	Tramitador de expedientes
E 10	Encargado de la recoleccion de firmas
M I	Magistrado Instructor
M P	Magistrado Presidente
N G 7	Notificador G 7
P G 7	Prosecretario G 7
S S	Secretario Sala



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

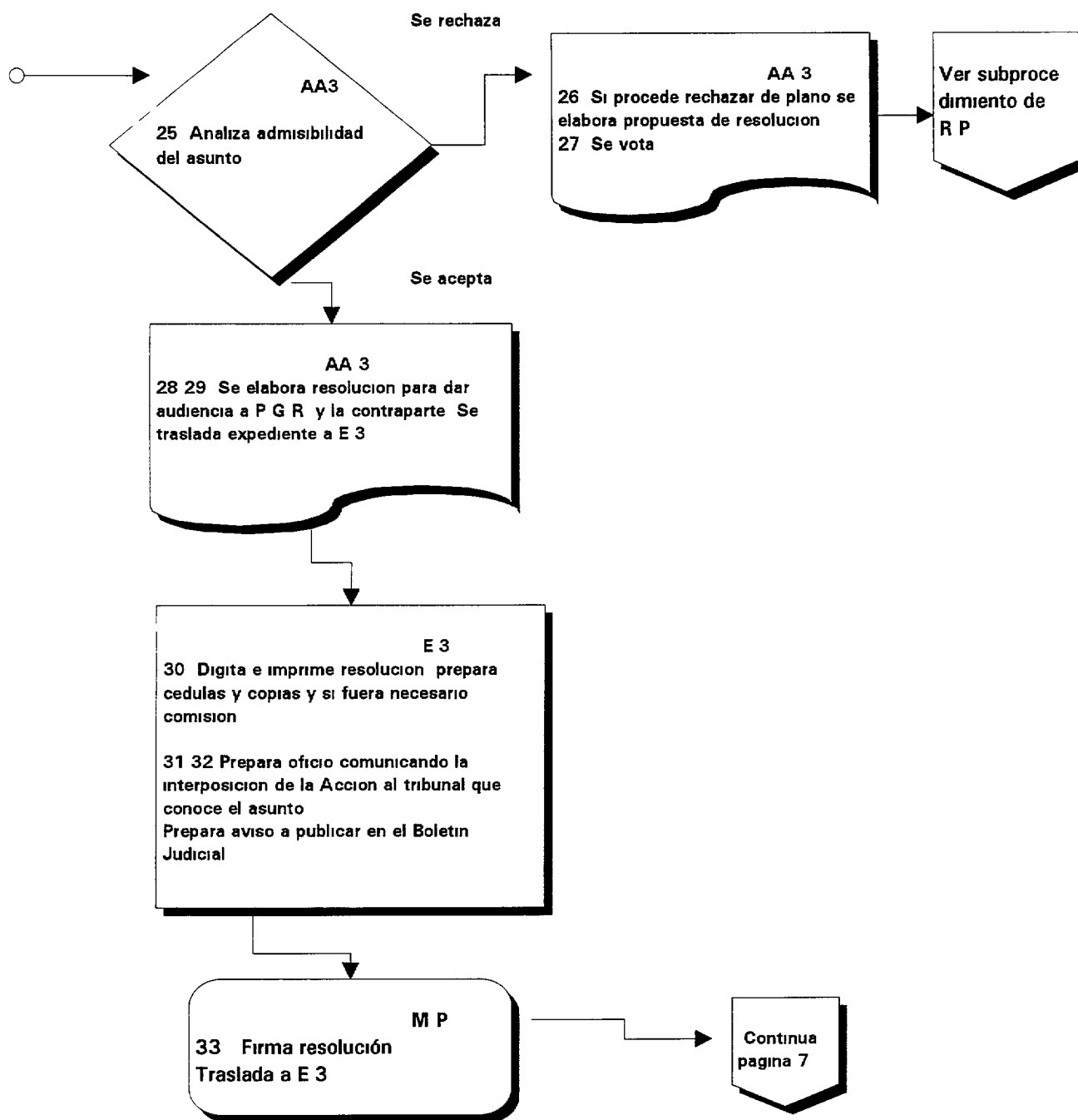
E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepción de documentos
 E 3 Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

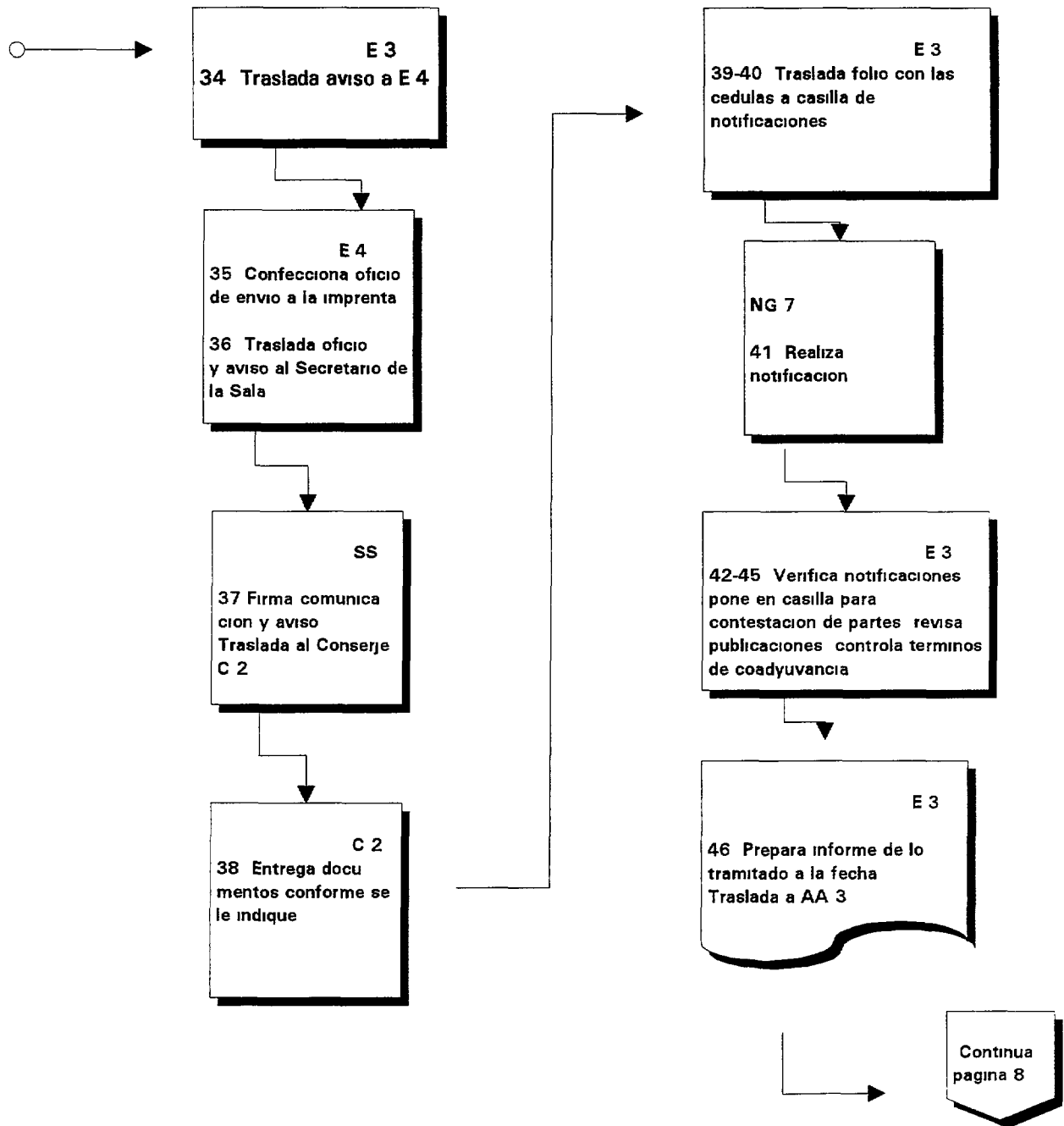
E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of. Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

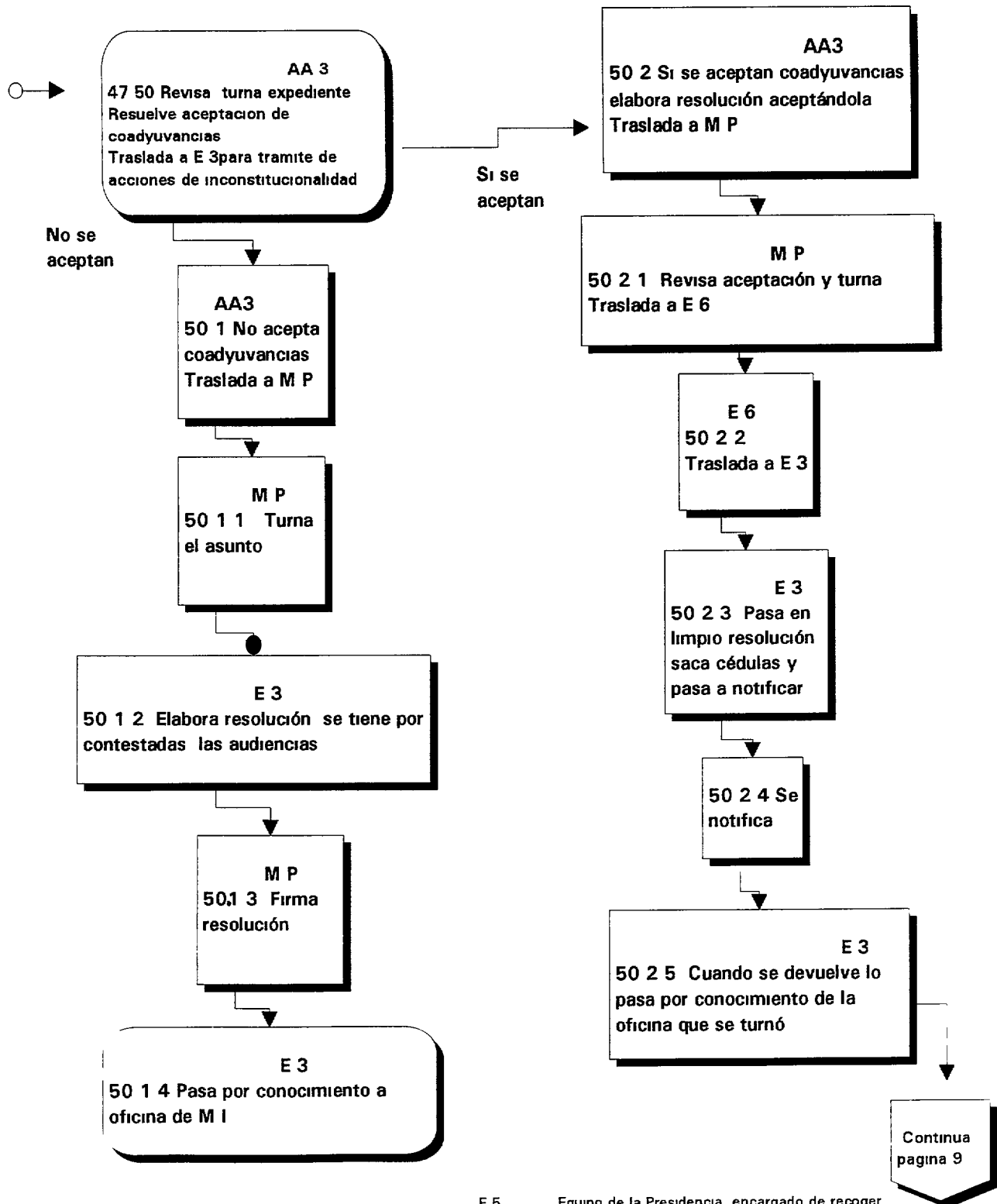
E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G 7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

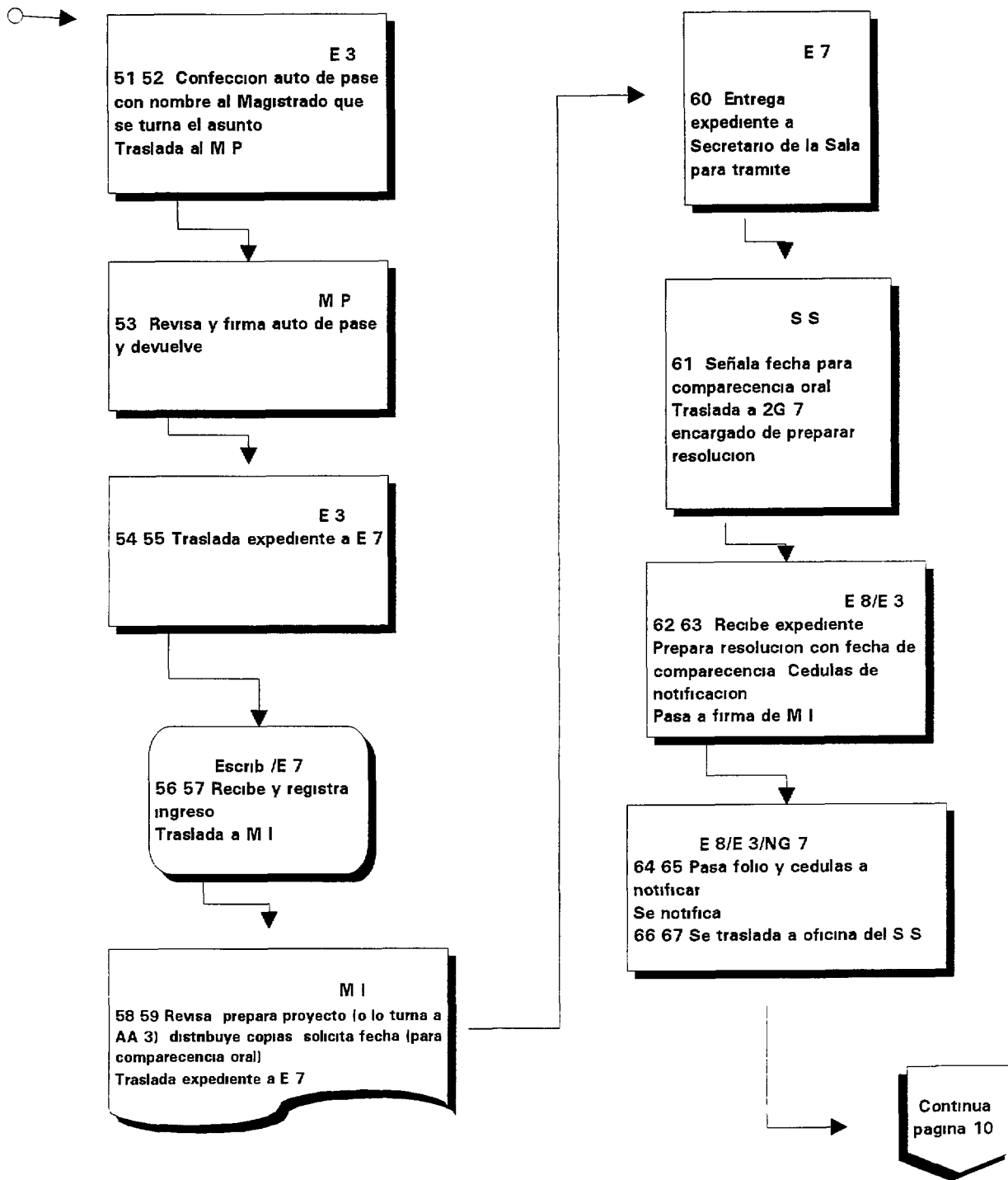
E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepción de documentos
 E 3 Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

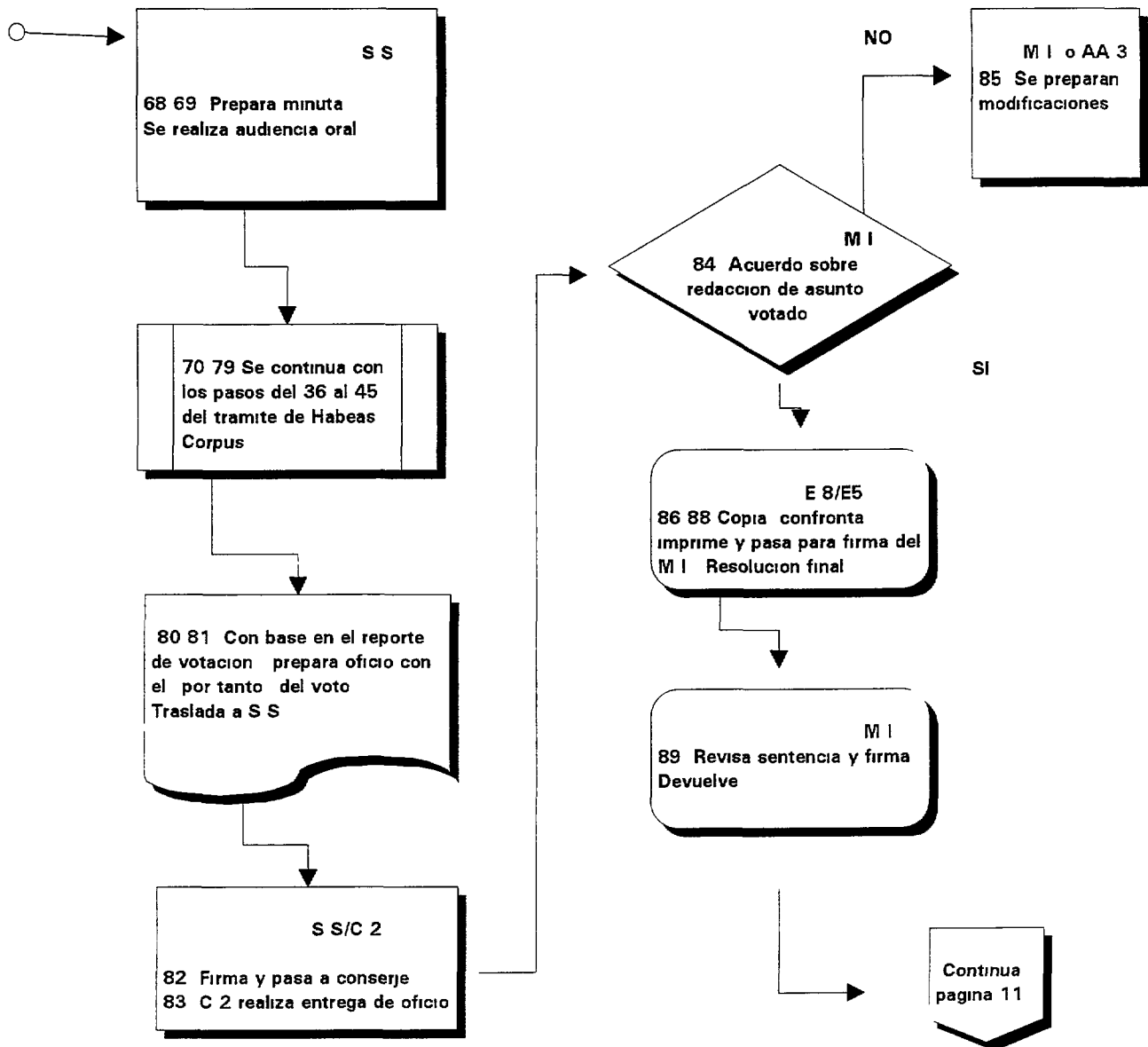
E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of. Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recolección de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



2 Siglas de los funcionarios del proceso

- A A 3 Abogado Asistente 3
- AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
- C 2 Conserje 2
- E Escribiente
- E 1 Encargado recepcion de documentos
- E 3 Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

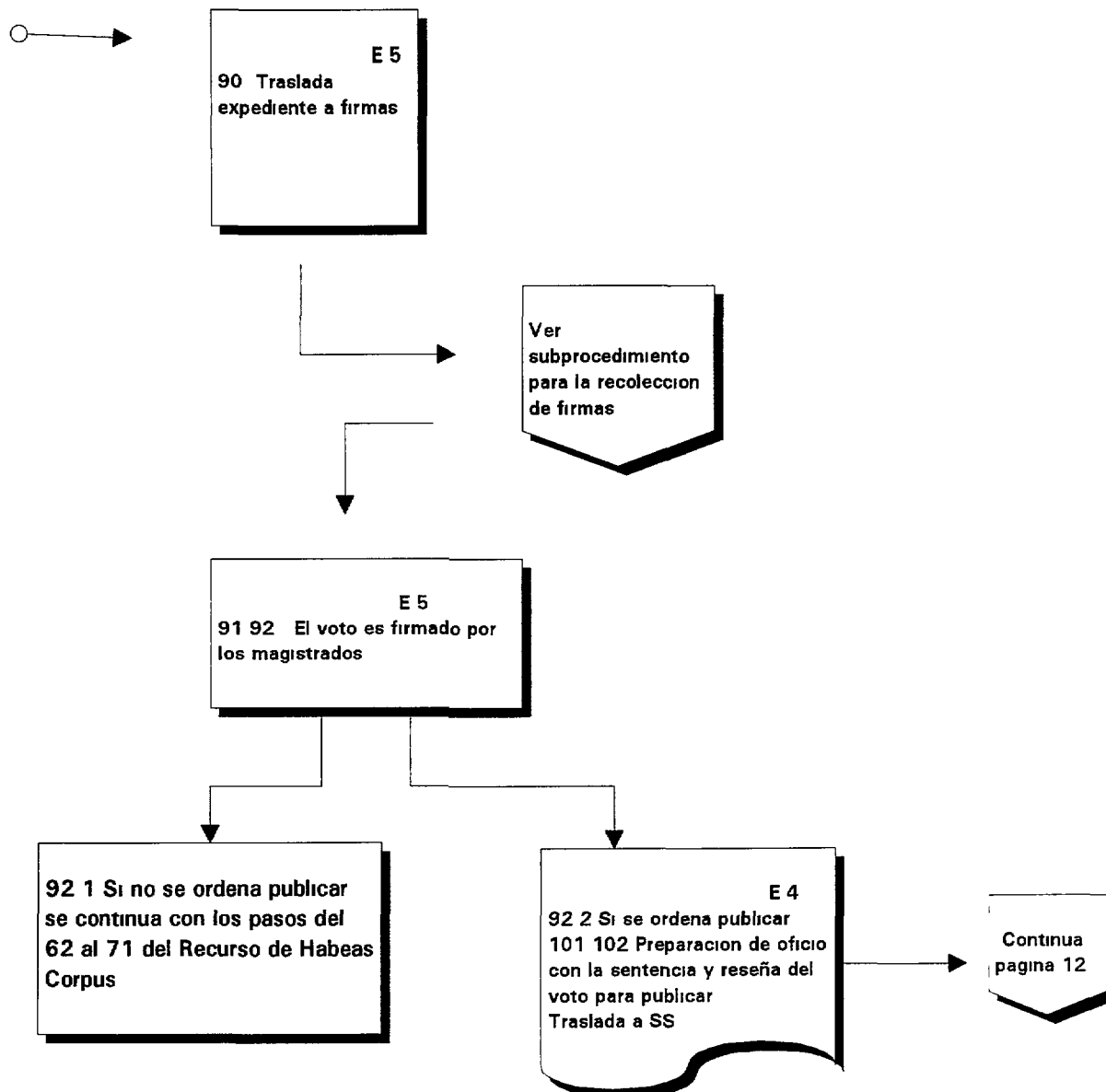
- E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
- E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
- E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
- E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
- E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
- M I Magistrado Instructor
- M P Magistrado Presidente
- NG 7 Notificador G 7
- PG 7 Prosecretario G 7
- SS Secretario Sala



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

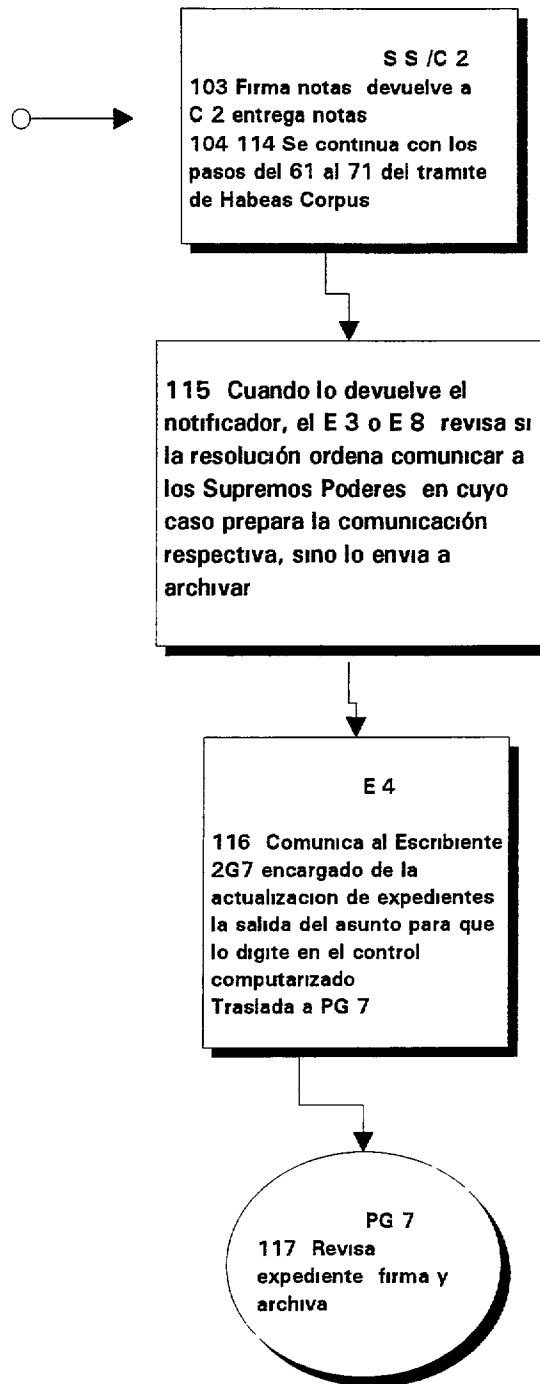
E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala



2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3	Abogado Asistente 3
AAA 1/3	Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
C 2	Conserje 2
E	Escrbiente
E 1	Encargado recepcion de documentos
E 3	Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

E 5	Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
E 6 (2G7)	Asistente administrativo de la Of Presidencia
E 7 (2G 7)	Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
E 8 (2G 7)	Tramitador de expedientes
E 10	Encargado de la recoleccion de firmas
M I	Magistrado Instructor
M P	Magistrado Presidente
N G 7	Notificador G 7
P G 7	Prosecretario G 7
S S	Secretario Sala

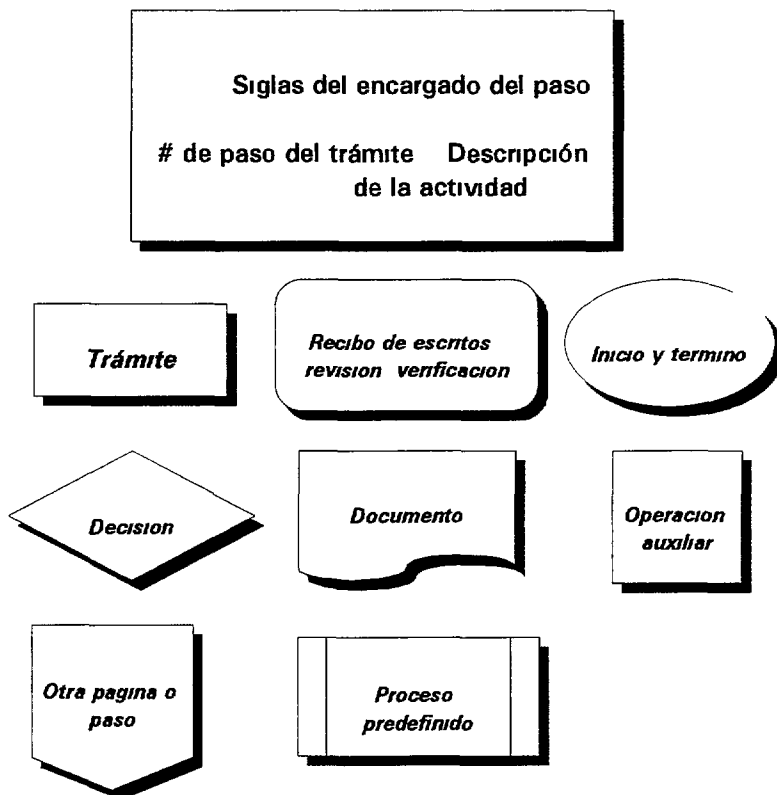


2 Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3
 AAA 1/3 Abogado asistente de la Oficina de Admisibilidad
 C 2 Conserje 2
 E Escribiente
 E 1 Encargado recepción de documentos
 E 3 Encargado de tramitar acciones de inconstitucionalidad

E 5 Equipo de la Presidencia encargado de recoger asuntos nuevos en Recepcion de documentos e imprimir sentencias
 E 6 (2G7) Asistente administrativo de la Of Presidencia
 E 7 (2G 7) Asistente administrativo del Magistrado Instructor del asunto
 E 8 (2G 7) Tramitador de expedientes
 E 10 Encargado de la recoleccion de firmas
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 N G 7 Notificador G 7
 P G 7 Prosecretario G 7
 S S Secretario Sala

Organización de los cuadros



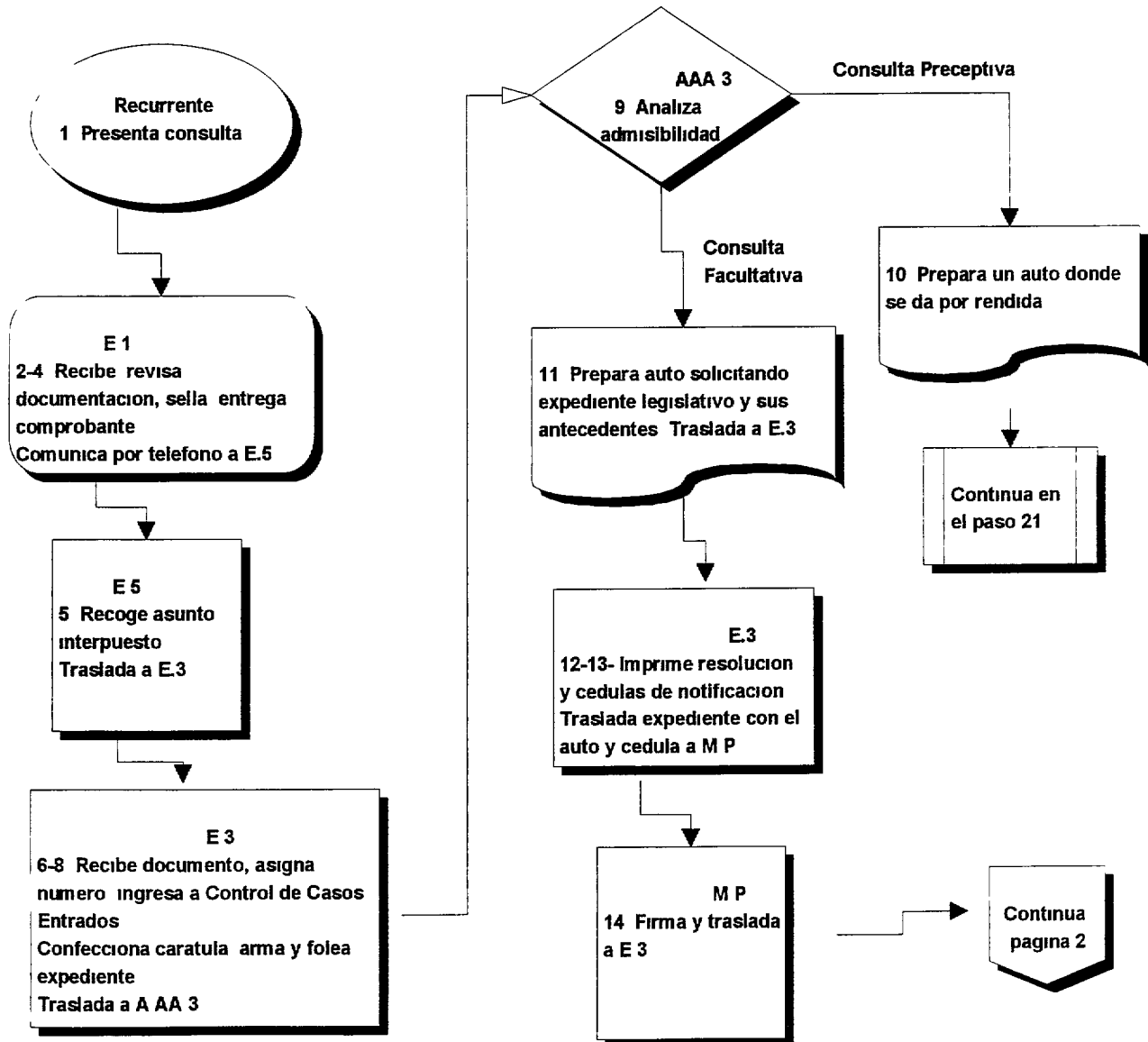
4.

CONSULTAS

LEGISLATIVAS

SALA IV
TRAMITE EN CONSULTAS LEGISLATIVAS

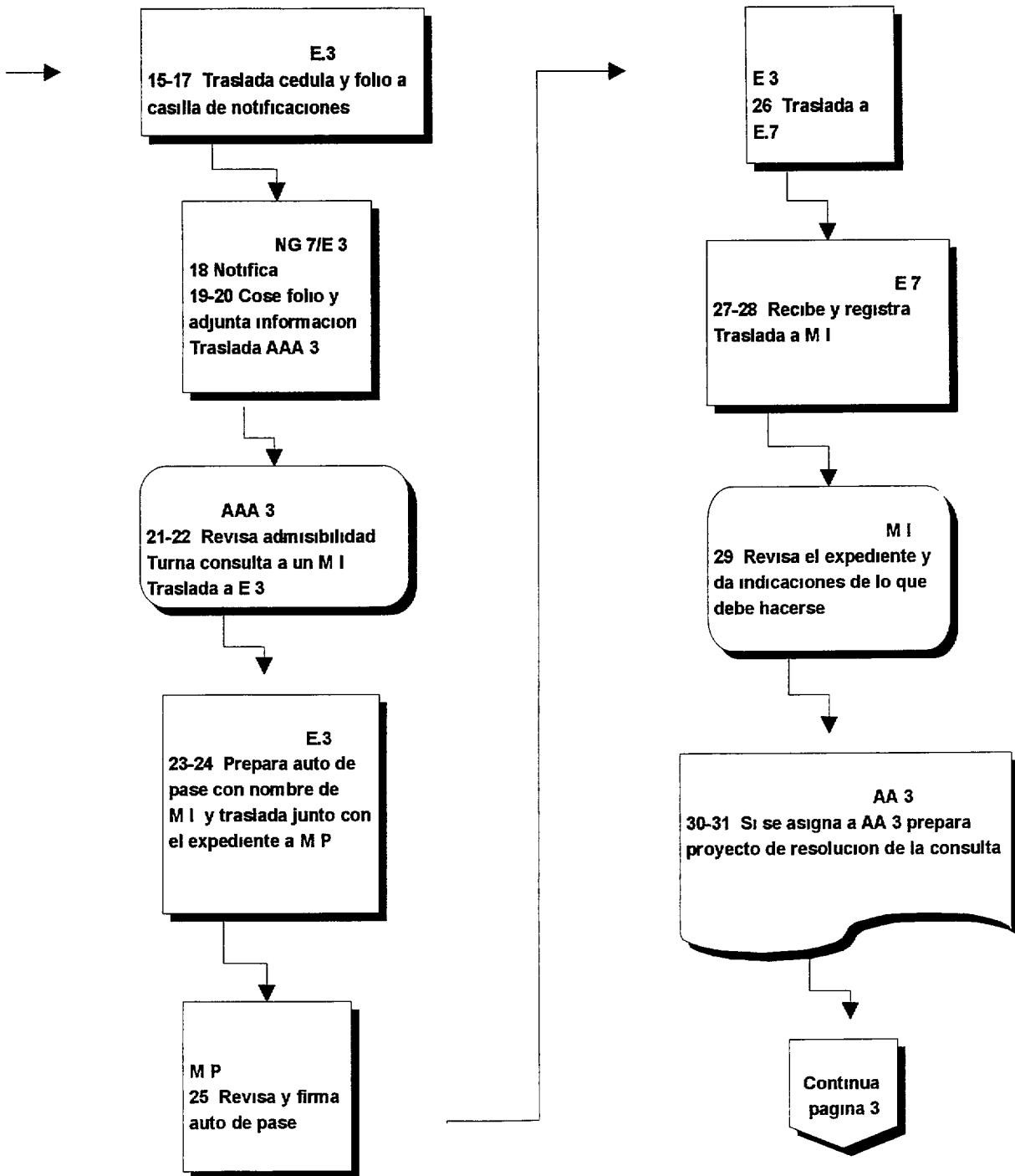
NOTA PRELIMINAR Revisar significado de figuras y organizacion de cuadros en pagina fina



Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3 del M I
 AAA1/3 Abogado Asistente 3 de Admisibilidad
 E 1 Encargado de la recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar consultas legislativas
 E 5 Encargado de recoger las consultas legis
 lativas nuevas de conformidad con el horario
 establecido

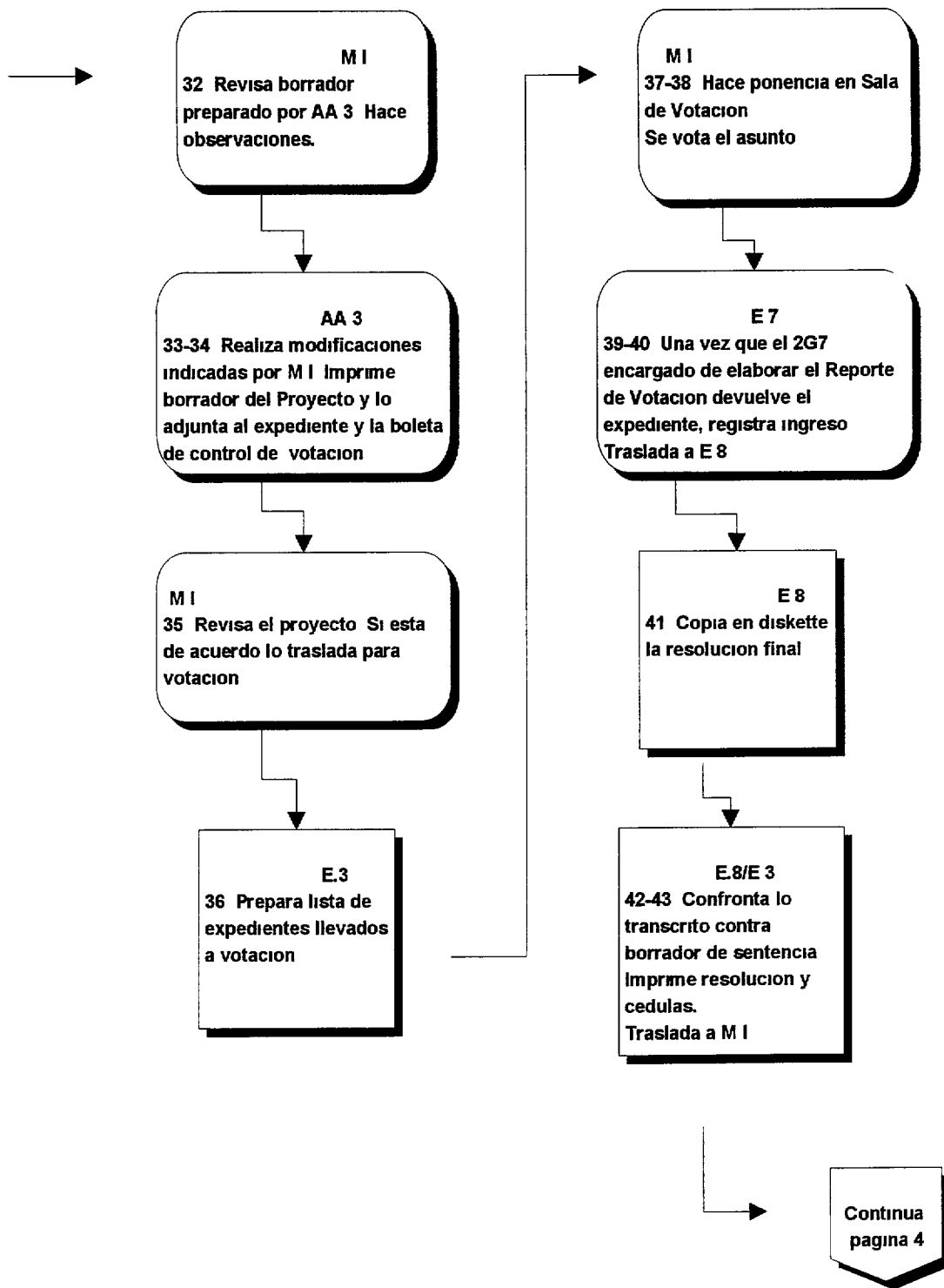
E 7 Asistente administrativo en el equipo del M I
 E 8 Puesto de tramitador de expedientes en la
 Oficina del M I
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador
 PG 7 Prosecretario G 7



Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3 del M I
 AAA1/3 Abogado Asistente 3 de Admisibilidad
 E 1 Encargado de la recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar consultas legislativas
 E 5 Encargado de recoger las consultas legis
 lativas nuevas de conformidad con el horario
 establecido

E 7 Asistente administrativo en el equipo del M I
 E 8 Puesto de tramitador de expedientes en la
 Oficina del M I
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador
 PG 7 Prosecretario G 7

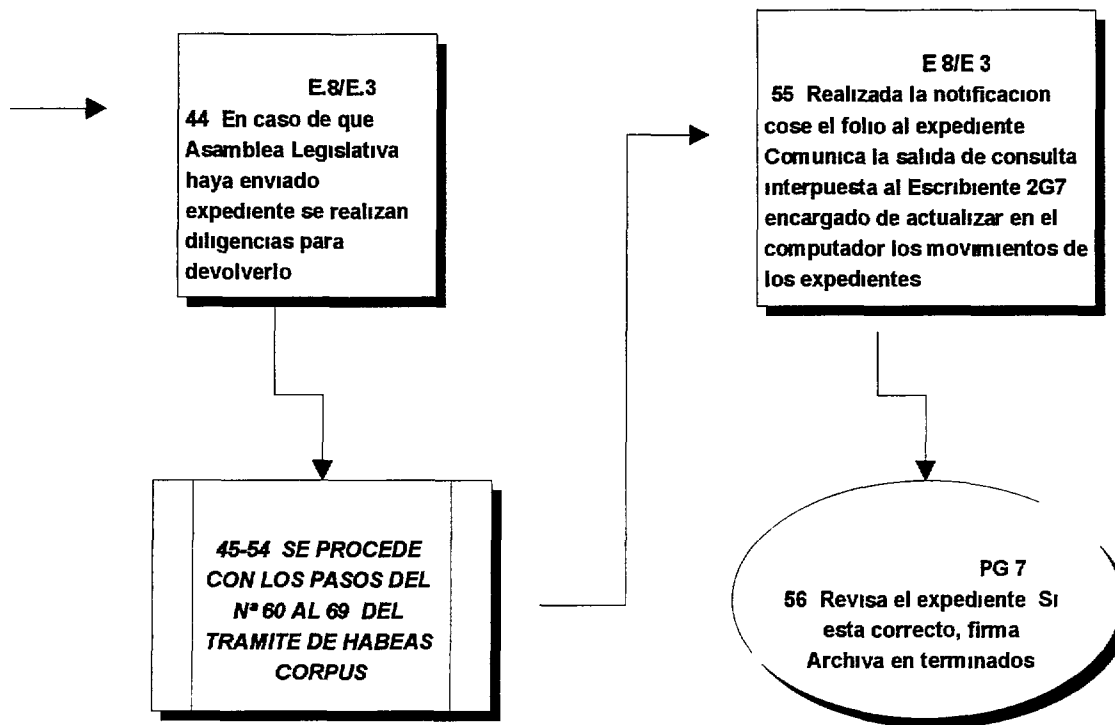


Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3 del M I
 AAA1/3 Abogado Asistente 3 de Admisibilidad
 E 1 Encargado de la recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar consultas legislativas
 E 5 Encargado de recoger las consultas legis
 lativas nuevas de conformidad con el horario
 establecido

E 7 Asistente administrativo en el equipo del M I
 E 8 Puesto de tramitador de expedientes en la
 Oficina del M I
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador
 PG 7 Prosecretario G 7

126



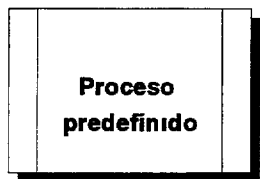
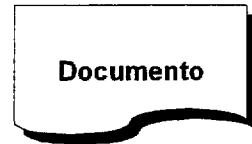
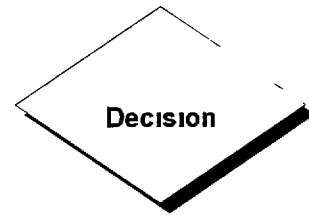
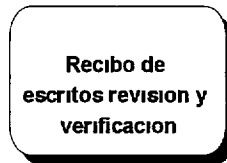
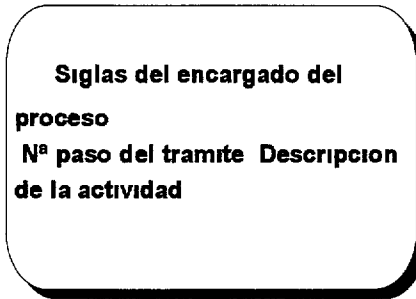
Siglas de los funcionarios del proceso

A A 3 Abogado Asistente 3 del M I
 AAA1/3 Abogado Asistente 3 de Admisibilidad
 E 1 Encargado de la recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar consultas legislativas
 E 5 Encargado de recoger las consultas legislativas nuevas de conformidad con el horario establecido

E 7 Asistente administrativo en el equipo del M I
 E 8 Puesto de tramitador de expedientes en la Oficina del M I
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador
 PG 7 Prosecretario G 7

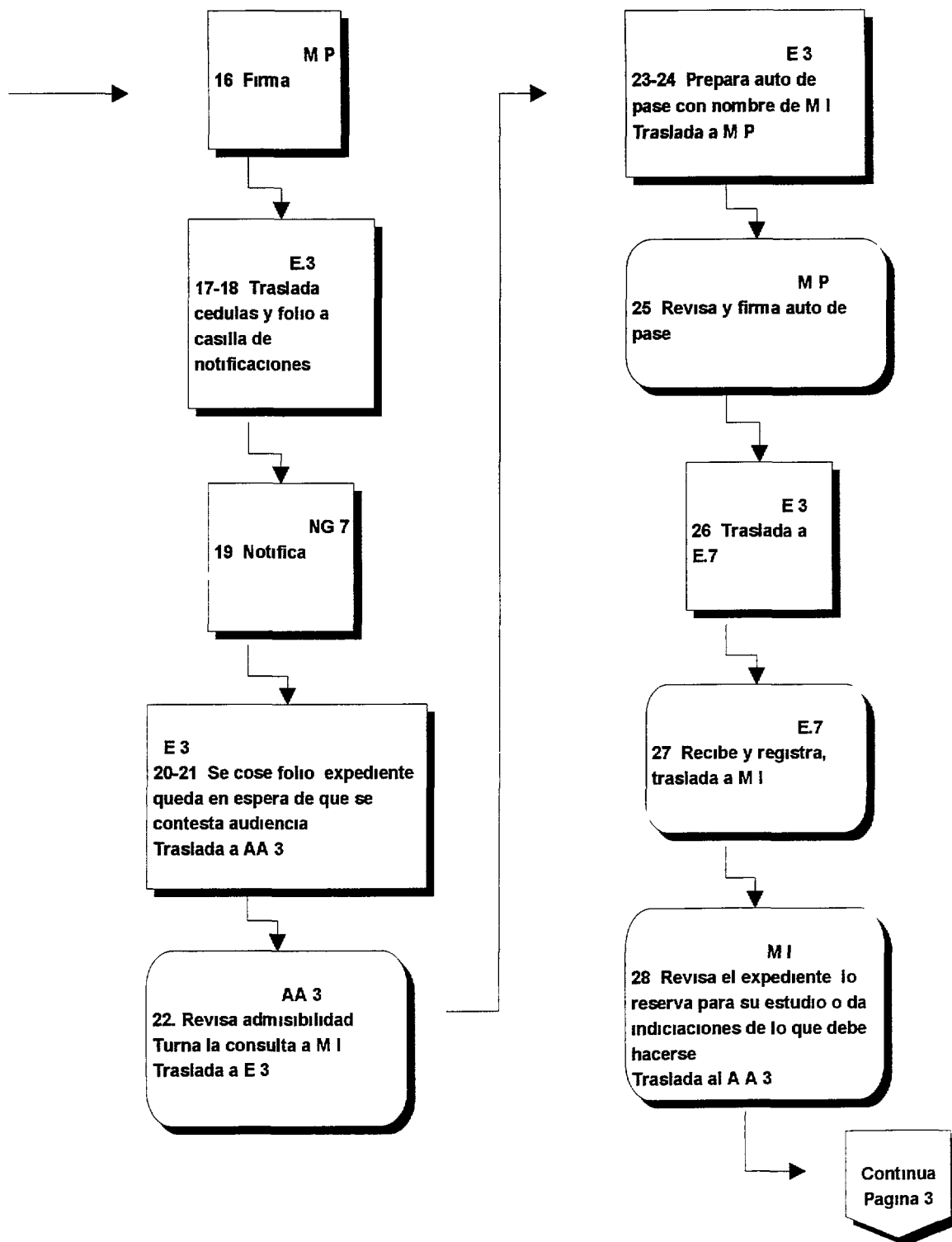
121

Organización de los cuadros



5.

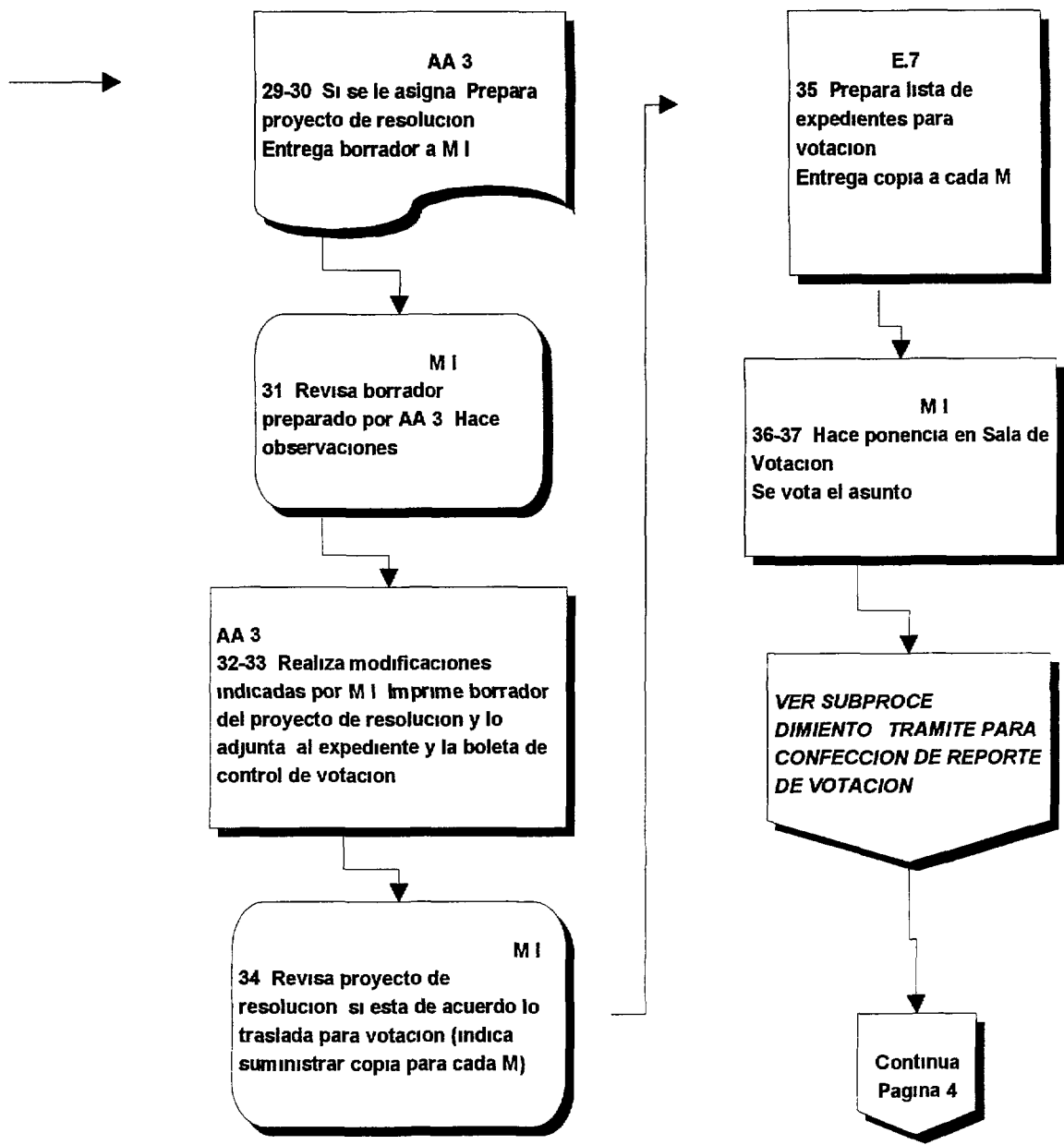
**CONFLICTOS DE
COMPETENCIA**



Siglas de los funcionarios del proceso

- AA 3 Abogado Asistente 3
- AAA1/3 Abogado Asistente 3 de Admisibilidad
- E 1 Encargado de la recepción de documentos
- E 3 Encargado de tramitar conflictos de competencia
- E 5 Encargado de recoger los asuntos ingresados en la recepción de documentos

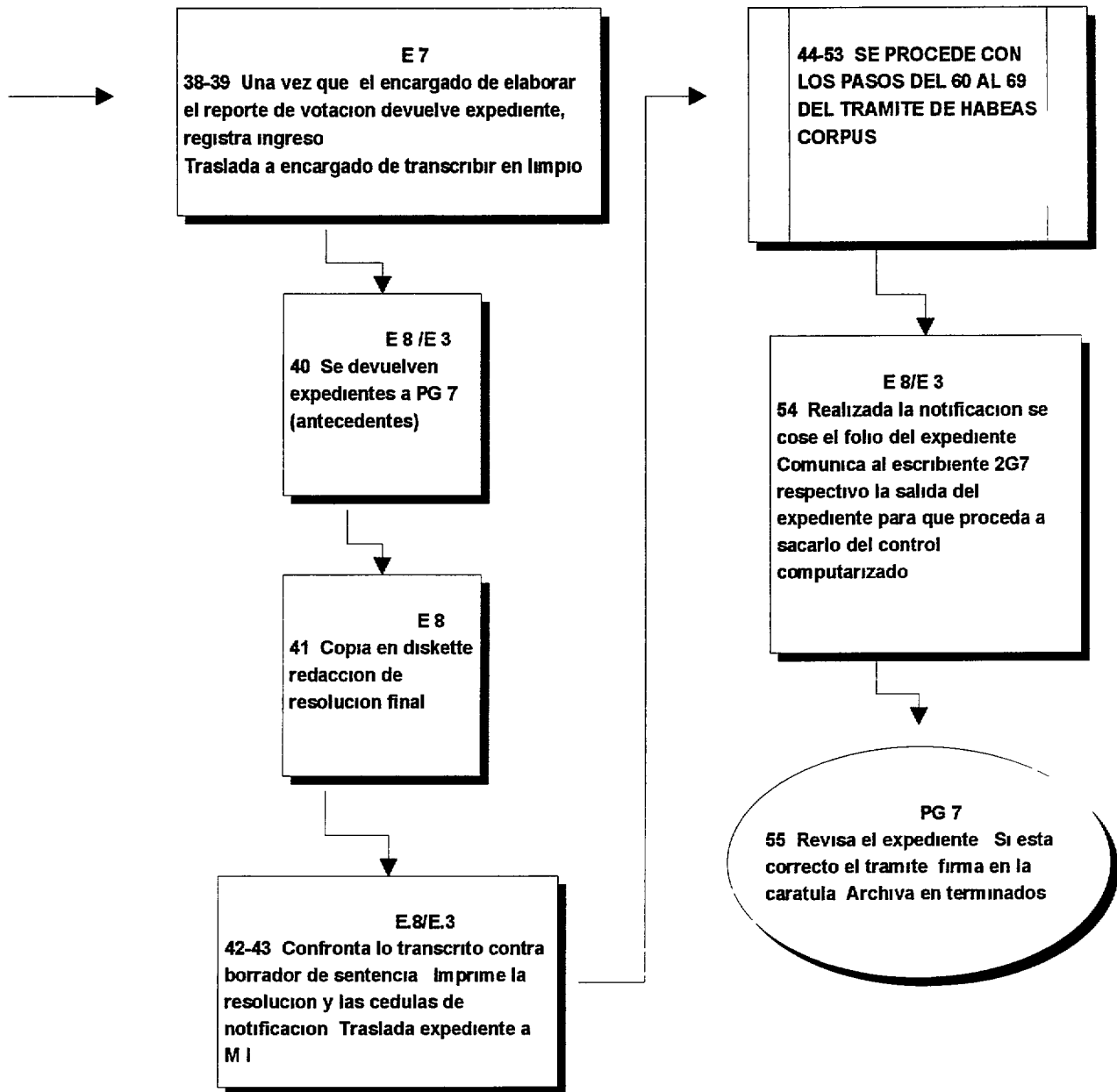
- E 7 Asistente administrativo en el equipo del M I
- E 8 Puesto de tramitador de expedientes en la Oficina del M I
- M I Magistrado Instructor
- M P Magistrado Presidente
- NG 7 Notificador G 7
- PG 7 Prosecretario G 7



Siglas de los funcionarios del proceso

AA 3 Abogado Asistente 3
 AAA1/3 Abogado Asistente 3 de Admisibilidad
 E 1 Encargado de la recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar conflictos de competencia
 E 5 Encargado de recoger los asuntos ingresados en la recepcion de documentos

E 7 Asistente administrativo en el equipo del M I
 E 8 Puesto de tramitador de expedientes en la Oficina del M I
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador G 7
 PG 7 Prosecretario G 7

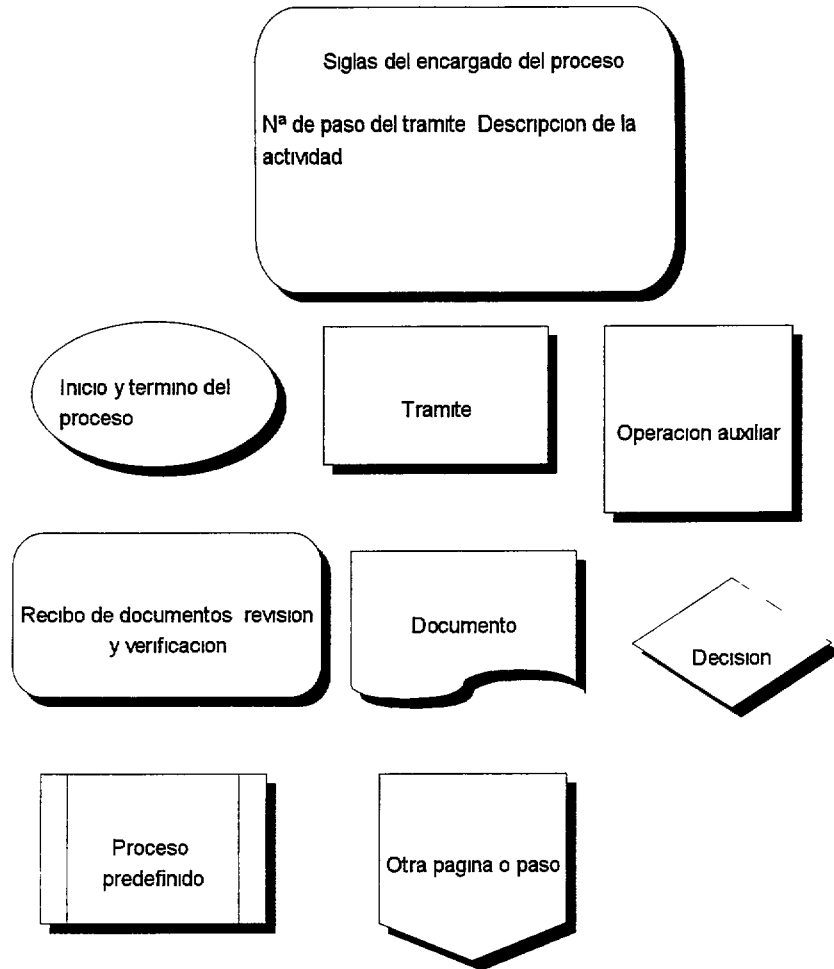


Siglas de los funcionarios del proceso

AA 3 Abogado Asistente 3
 AAA1/3 Abogado Asistente 3 de Admisibilidad
 E 1 Encargado de la recepcion de documentos
 E 3 Encargado de tramitar conflictos de competencia
 E 5 Encargado de recoger los asuntos ingresados en la recepcion de documentos

E 7 Asistente administrativo en el equipo del M I
 E 8 Puesto de tramitador de expedientes en la Oficina del M I
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador G 7
 PG 7 Prosecretario G 7

ORGANIZACION DE LOS CUADROS

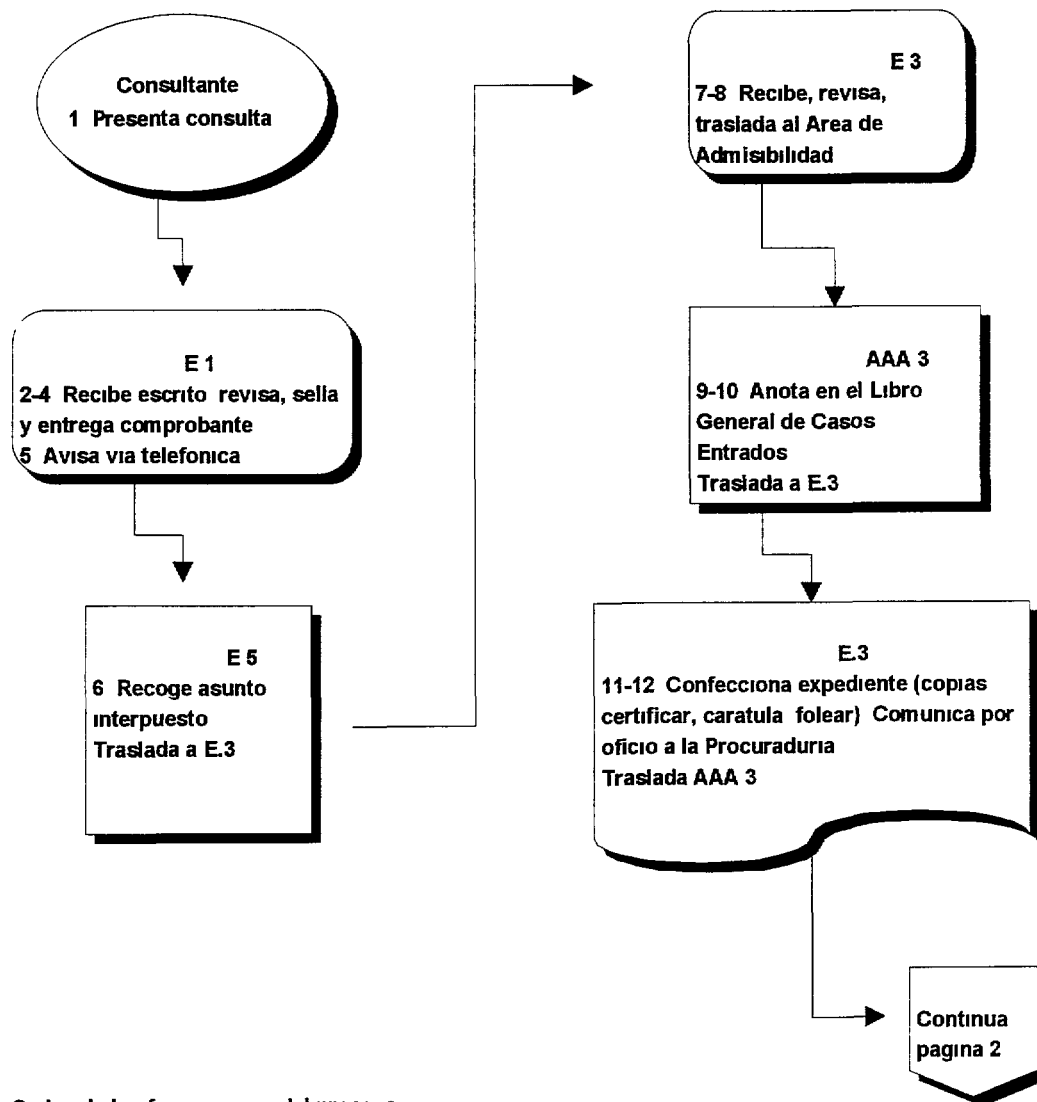


6.

CONSULTAS

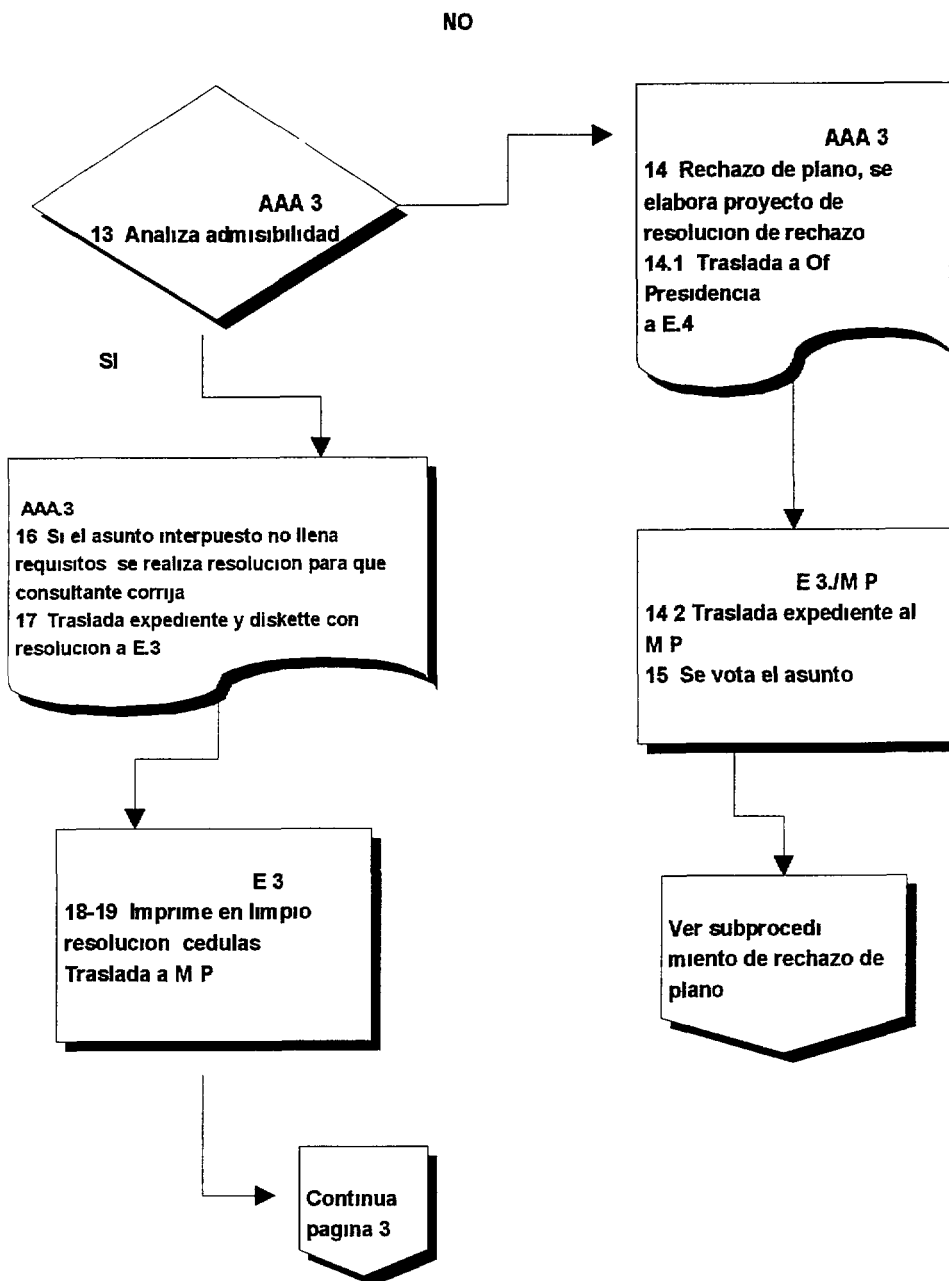
JUDICIALES

SALA IV. Trámite en Consultas Judiciales



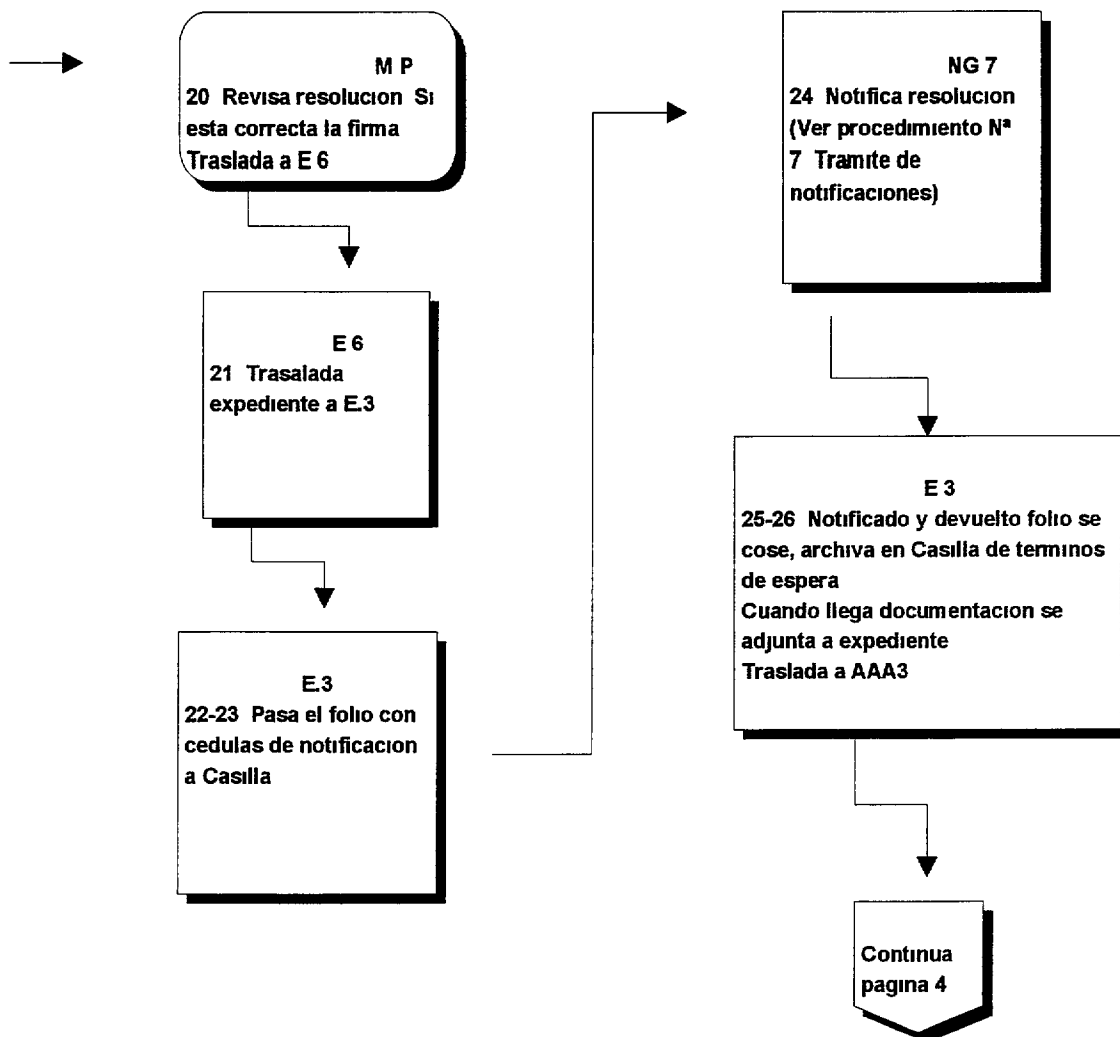
Siglas de los funcionarios del proceso

- AAA 3 Abogado Asistente Admisibilidad
- E 1 Encargado de recepcion de documentos
- E 3 Encargado de tramitar Consultas Judiciales, Acciones de Inconstitucionalidad Consultas Legislativas y Conflictos de Competencia del Equipo de trabajo de la Presidencia
- E 5 Encargado de recoger los asuntos nuevos que se interponen y de imprimir sentencias con el equipo de la presidencia
- E 6 Asistente administrativo de la Oficina de la Presidencia
- M P Magistrado Presidente
- NG 7 Notificador G 7



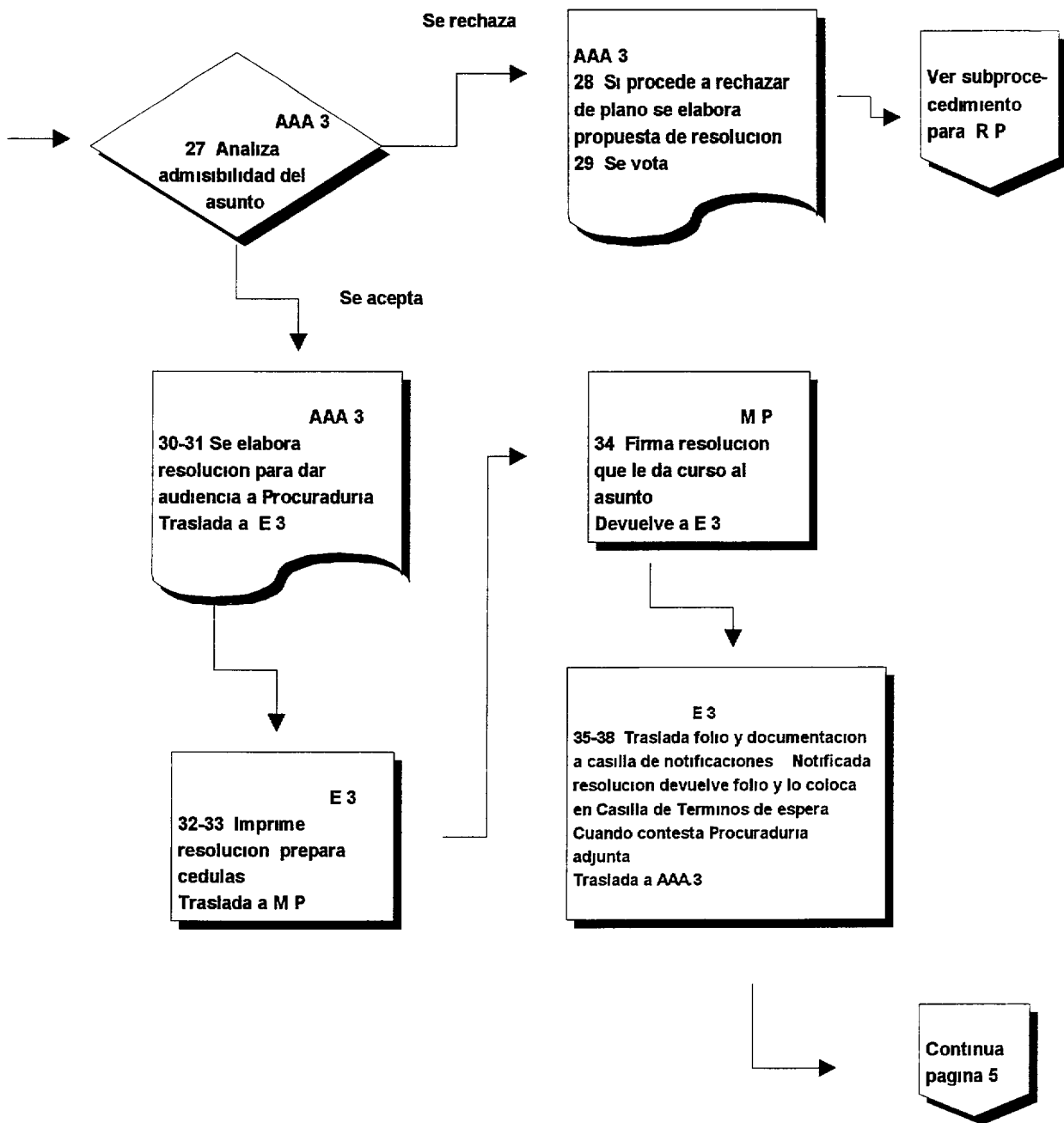
Siglas de los funcionarios del proceso

- AAA 3 Abogado Asistente Admisibilidad
- E 1 Encargado de recepcion de documentos
- E 3 Encargado de tramitar Consultas Judiciales, Acciones de Inconstitucionalidad Consultas Legislativas y Conflictos de Competencia del Equipo de trabajo de la Presidencia
- E 5 Encargado de recoger los asuntos nuevos que se interponen y de imprimir sentencias con el equipo de la presidencia
- E.6 Asistente administrativo de la Oficina de la Presidencia
- M P Magistrado Presidente
- NG 7 Notificador G 7



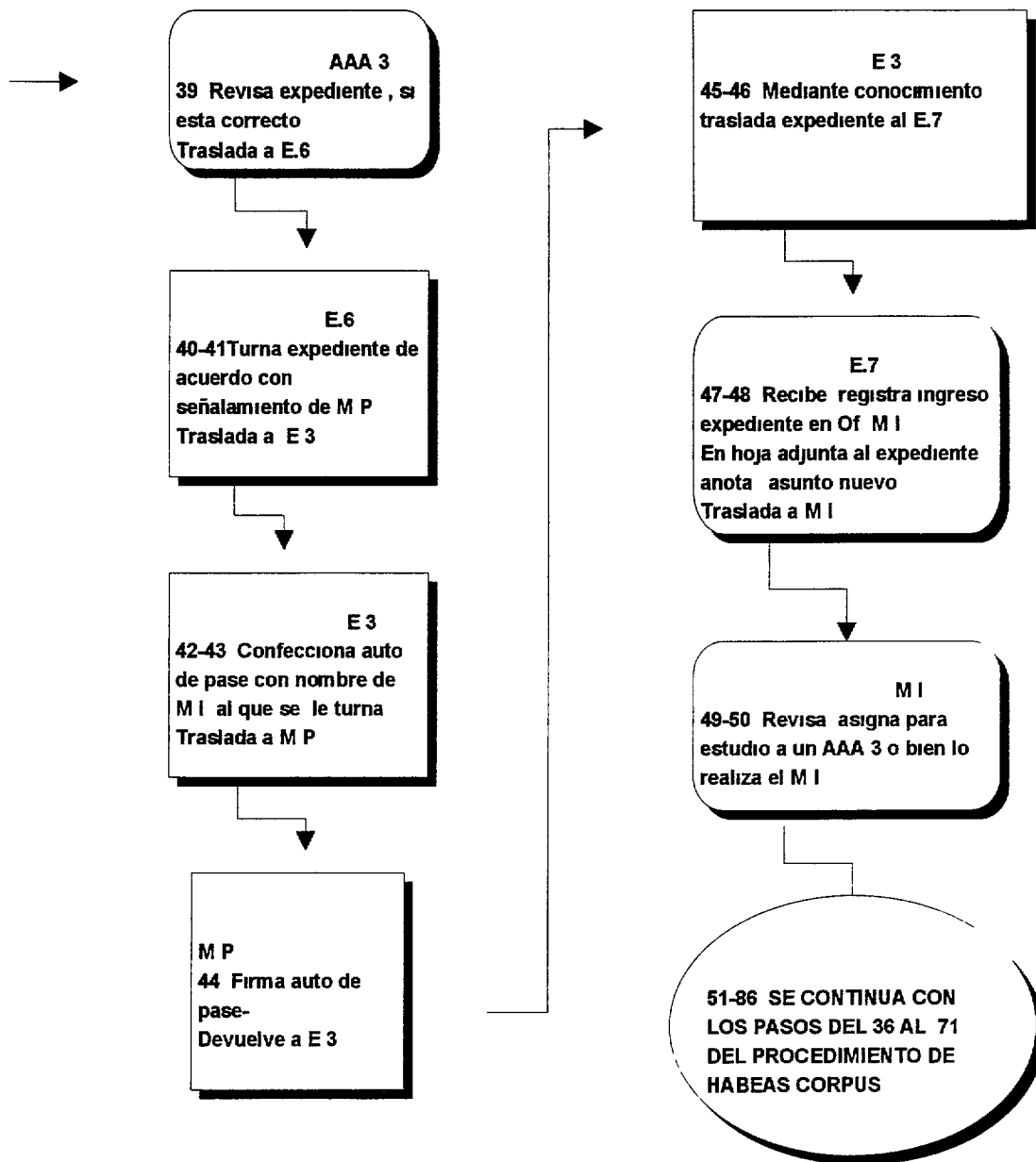
Siglas de los funcionarios del proceso

- AAA 3** Abogado Asistente Admisibilidad
- E 1** Encargado de recepcion de documentos
- E 3** Encargado de tramitar Consultas Judiciales, Acciones de Inconstitucionalidad, Consultas Legislativas y Conflictos de Competencia del Equipo de trabajo de la Presidencia
- E 5** Encargado de recoger los asuntos nuevos que se interponen y de imprimir sentencias con el equipo de la presidencia
- E 6** Asistente administrativo de la Oficina de la Presidencia
- M P** Magistrado Presidente
- NG 7** Notificador G 7



Siglas de los funcionarios del proceso

- AAA 3 Abogado Asistente Admisibilidad
- E 1 Encargado de recepcion de documentos
- E 3 Encargado de tramitar Consultas Judiciales, Acciones de Inconstitucionalidad, Consultas Legislativas y Conflictos de Competencia del Equipo de trabajo de la Presidencia
- E 5 Encargado de recoger los asuntos nuevos que se interponen y de imprimir sentencias con el equipo de la presidencia
- E 6 Asistente administrativo de la Oficina de la Presidencia
- M P Magistrado Presidente
- NG 7 Notificador G 7

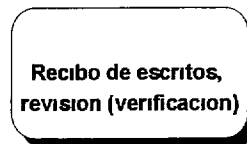
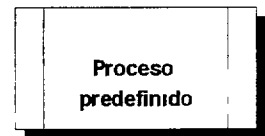
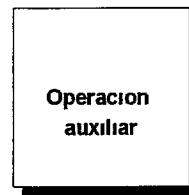
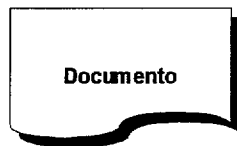
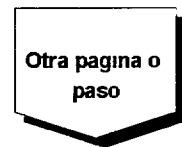
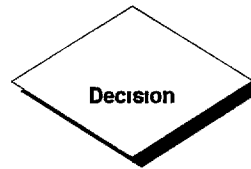
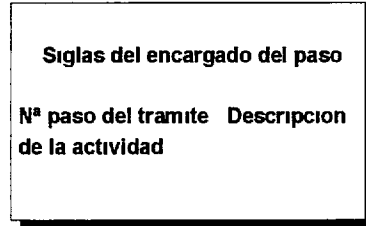


Siglas de los funcionarios del proceso

- AAA 3** Abogado Asistente Admisibilidad
- E 1** Encargado de recepcion de documentos
- E 3** Encargado de tramitar Consultas Judiciales, Acciones de Inconstitucionalidad Consultas Legislativas y Conflictos de Competencia del Equipo de trabajo de la Presidencia
- E 5** Encargado de recoger los asuntos nuevos que se interponen y de imprimir sentencias con el equipo de la presidencia
- E 6** Asistente administrativo de la Oficina de la Presidencia
- M P** Magistrado Presidente
- NG 7** Notificador G 7

114

ORGANIZACION DE LOS CUADROS

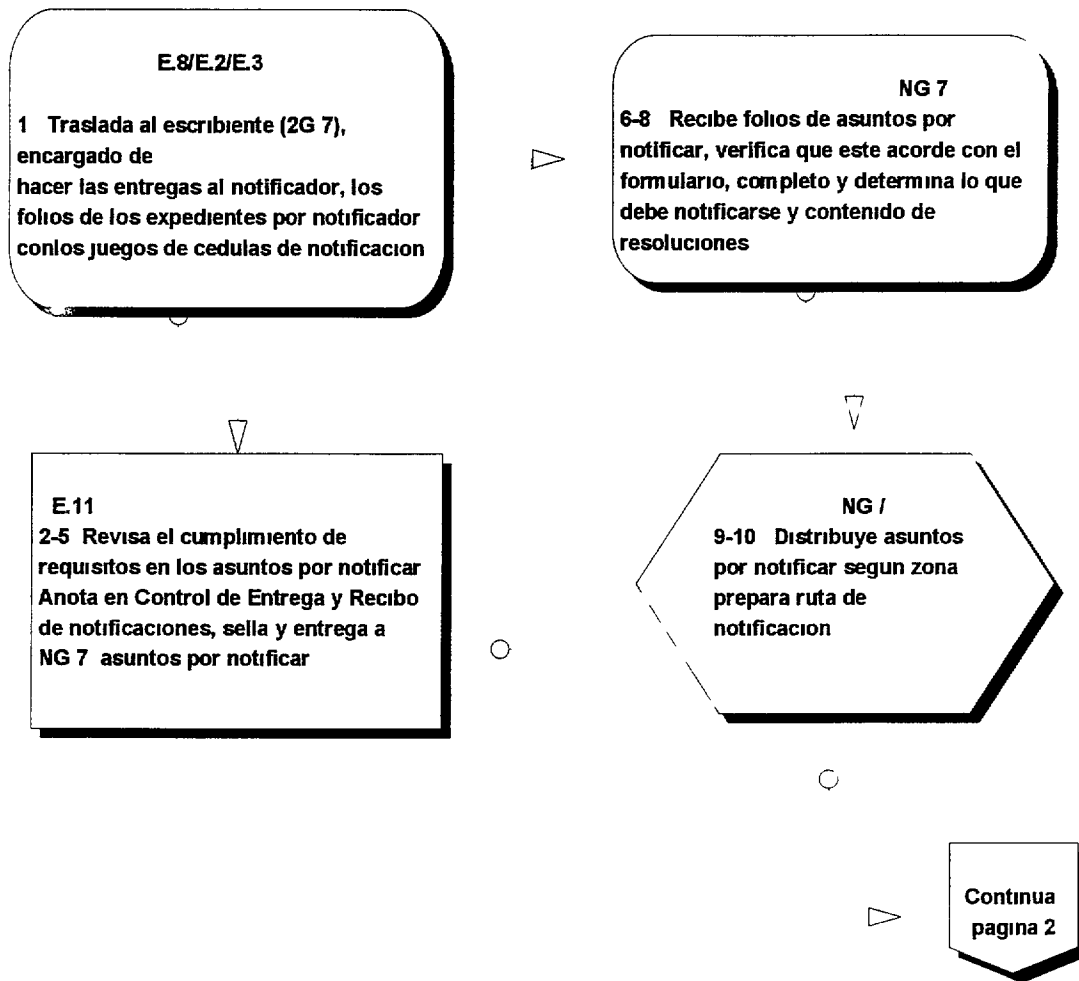


7.

**TRAMITE DE
NOTIFICACIONES**

SALA IV Trámite de Notificaciones

NOTA PRELIMINAR Revisar significado de figuras y organizacion de cuadros en pagina fina



Siglas de los funcionarios del proceso

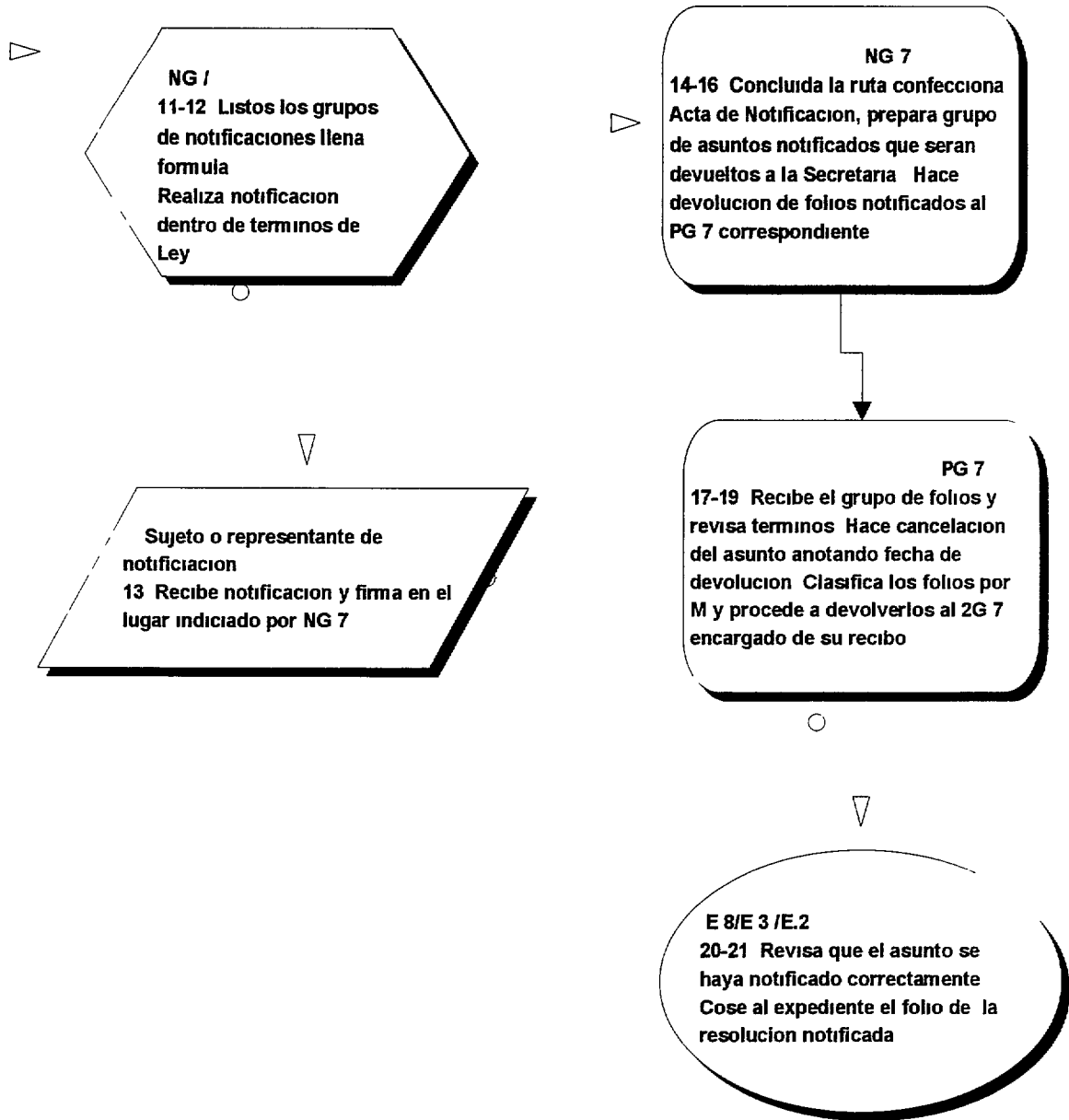
E 2 E 3

-E 8 Escribientes 2G 7 responsables de confeccionar cédulas de notificación en las diversas oficinas

E 11 Encargado de preparar las entregas al notificador

NG 7 Notificador NG 7

PG 7 Prosecretario G 7

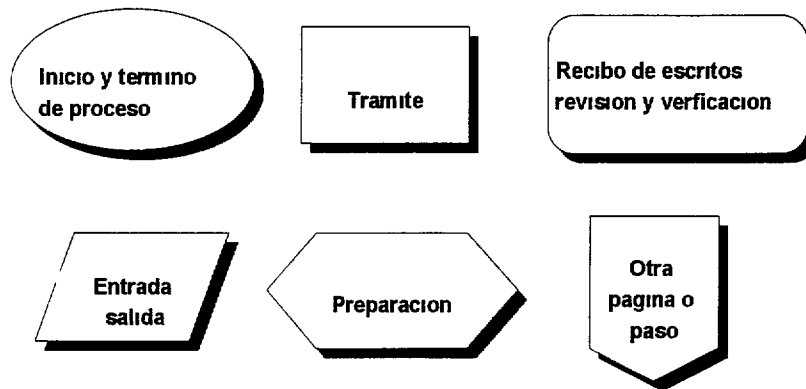


Siglas de los funcionarios del proceso

- E 2 E 3
- E 8 Escribientes 2G 7 responsables de confeccionar cedula de notificacion en las diversas oficinas
- E 11 Encargado de preparar las entregas al notificador
- NG 7 Notificador NG 7
- PG 7 Prosecretario G 7

142

ORGANIZACION DE LOS CUADRO



145

**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

**ANALISIS Y FLUJOGRAMAS
DE LOS RECURSOS DE
CASACION Y REVISION**

SAN JOSE, SETIEMBRE DE 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 elaboración de los flujogramas analíticos de la Sala Tercera

La metodología para la elaboración 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 elaboración 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 analitico 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

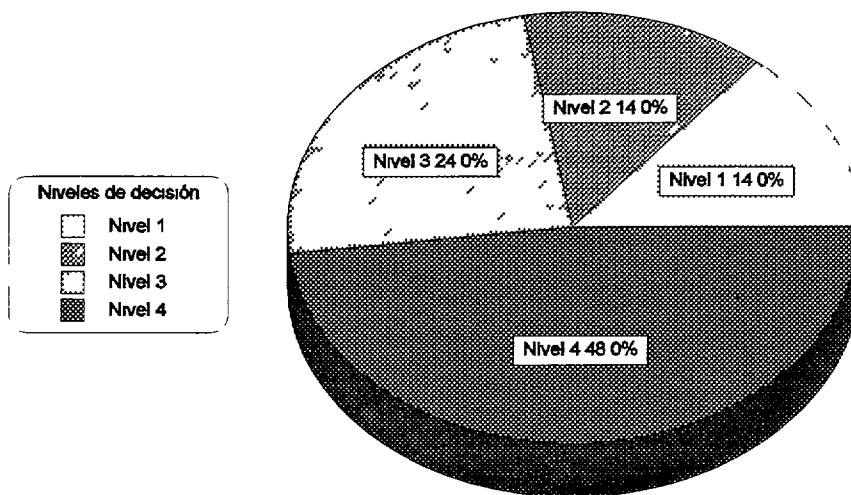
1.3. Acerca de la ruta del expediente

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

Gráfico No 1

Composición de las decisiones

Sala III



- 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

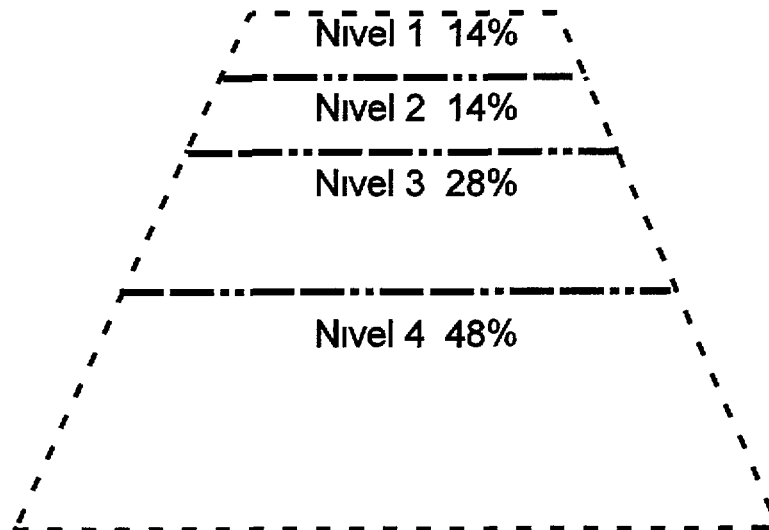
especializados, implican un trabajo cuidadoso y se realiza supervision sobre el trabajo de terceros

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 decisonal

Gráfico No 2

PIRAMIDE DECISIONAL
SALA TERCERA



La grafica anterior nos muestra el peso relativo por tipo de pasos. Vale la pena destacar que dentro del proceso decisional, es esperable que el porcentaje de decisiones del nivel 1 y 2 sea muy pequeño en relación 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 decisional. 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 Flujoograma, 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 fisica, ya que cada una cumple con propositos 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 Flujograma 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)
MI 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 resolucion 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 Solas Secretario de la Sala III

152

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 permitiria 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

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

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

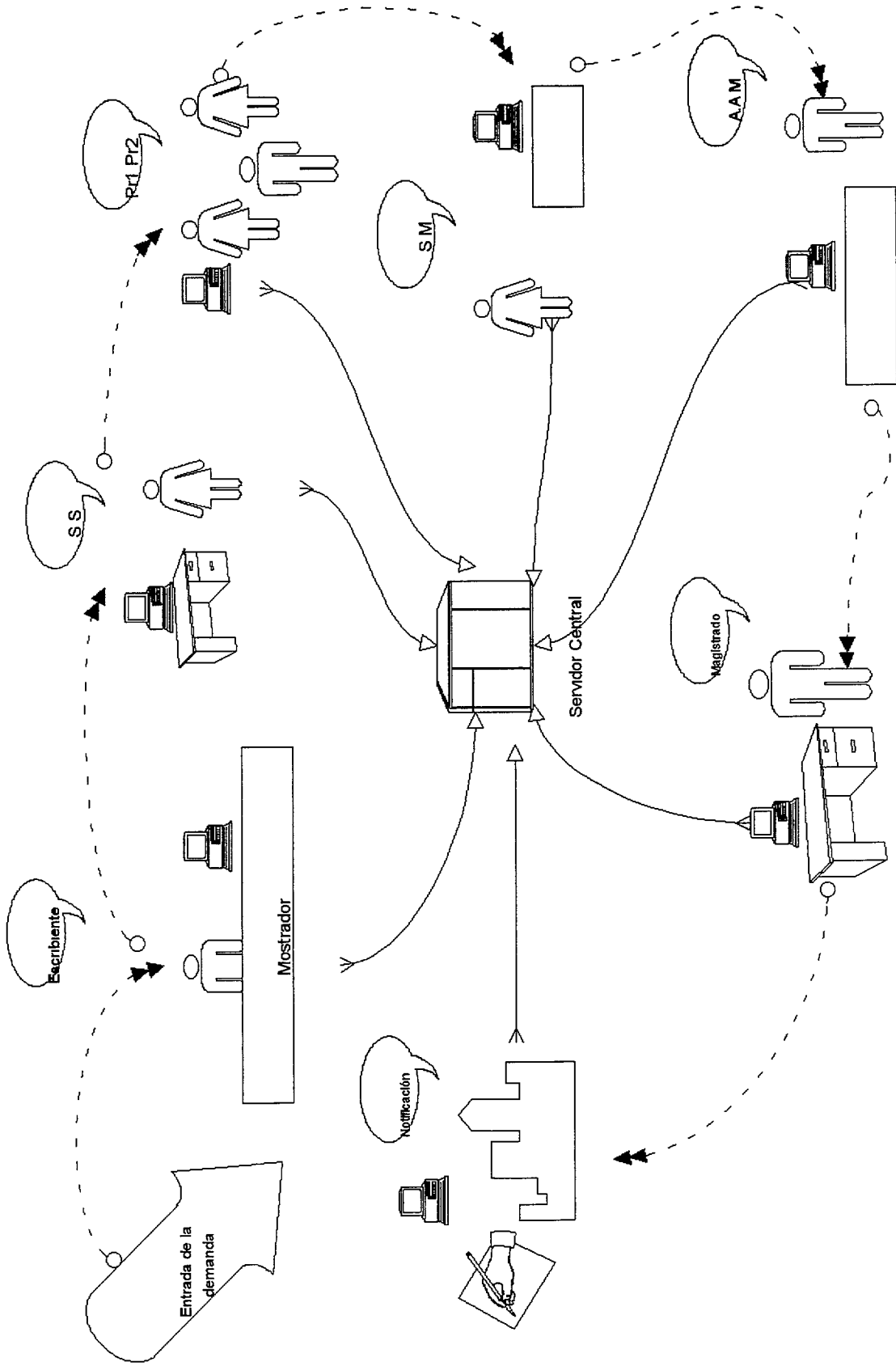
Desde un punto de vista general el sistema instalado permite hacer seguimiento de la causa, fundamentalmente para brindar informacion al publico y contar con informacion interna acerca de la asignacion Sin embargo, un Sistema de Seguimiento de Causas puede ofrecer servicios en una dimension mucho mas 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.

**PROYECTO 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

FLUJOGRAMAS

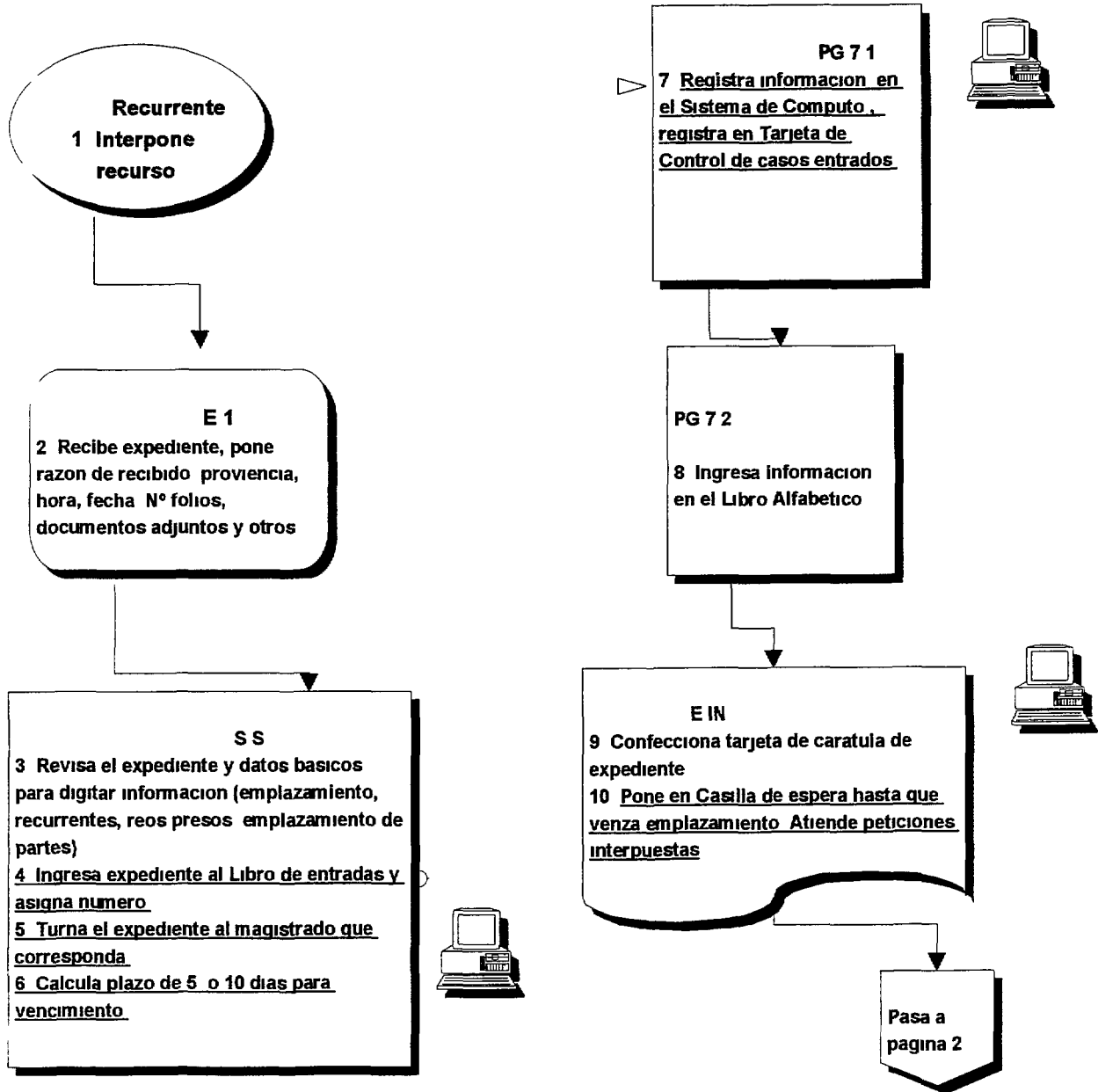
PROCEDIMIENTOS:

**RECURSO DE CASACION
RECURSO DE REVISION**

JUNIO, 1995

SALA III
RECURSO DE CASACION

Sala III: Recurso de Casación



AA 3 Letrado (Abogado asistente)

A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor

E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructo

M I Magistrado Instructor

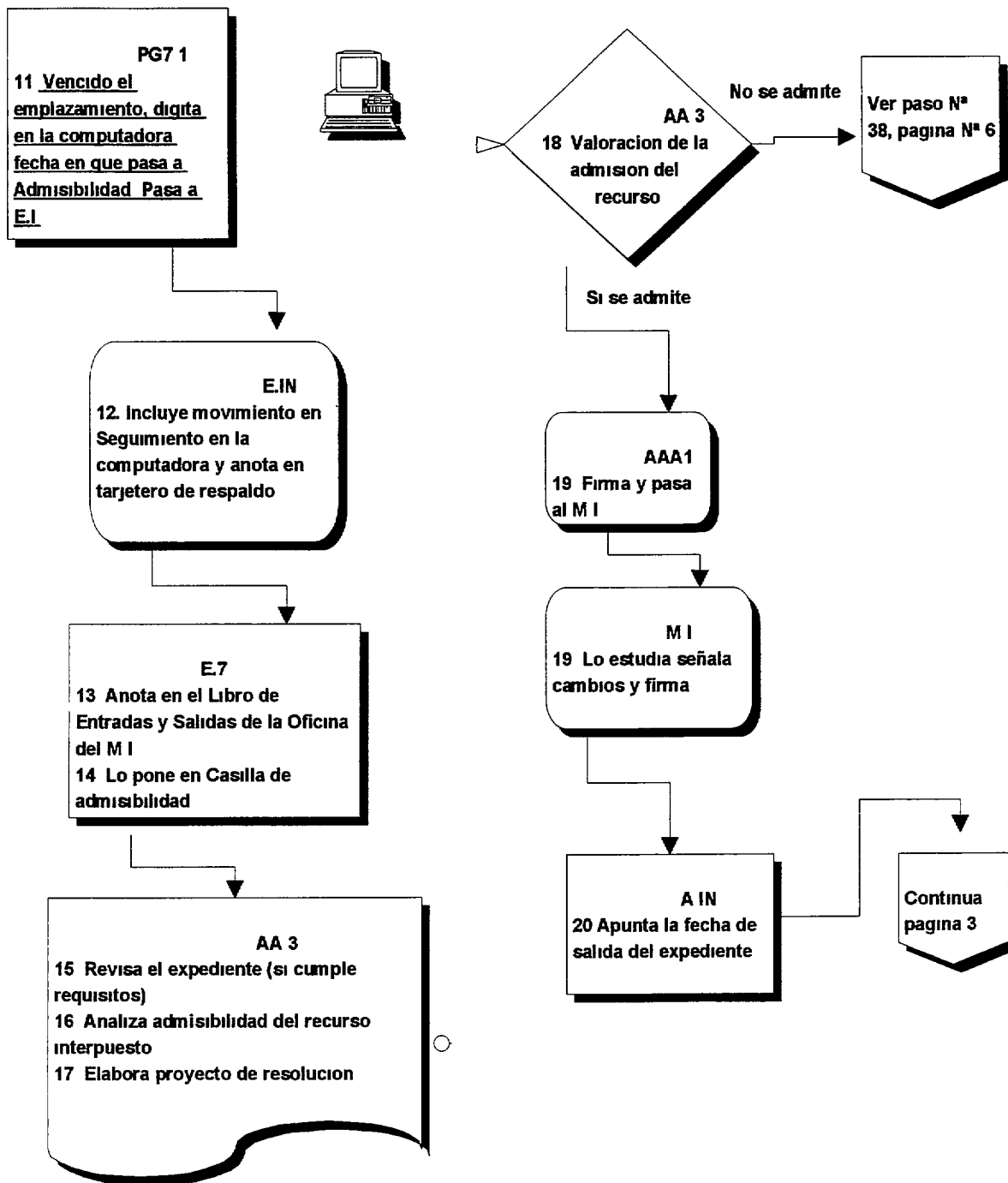
M P Magistrado Presidente

NG 7 Notificador Sala III

PG 7 1 Prosecretario Sala lleva control y
y movimiento estadístico

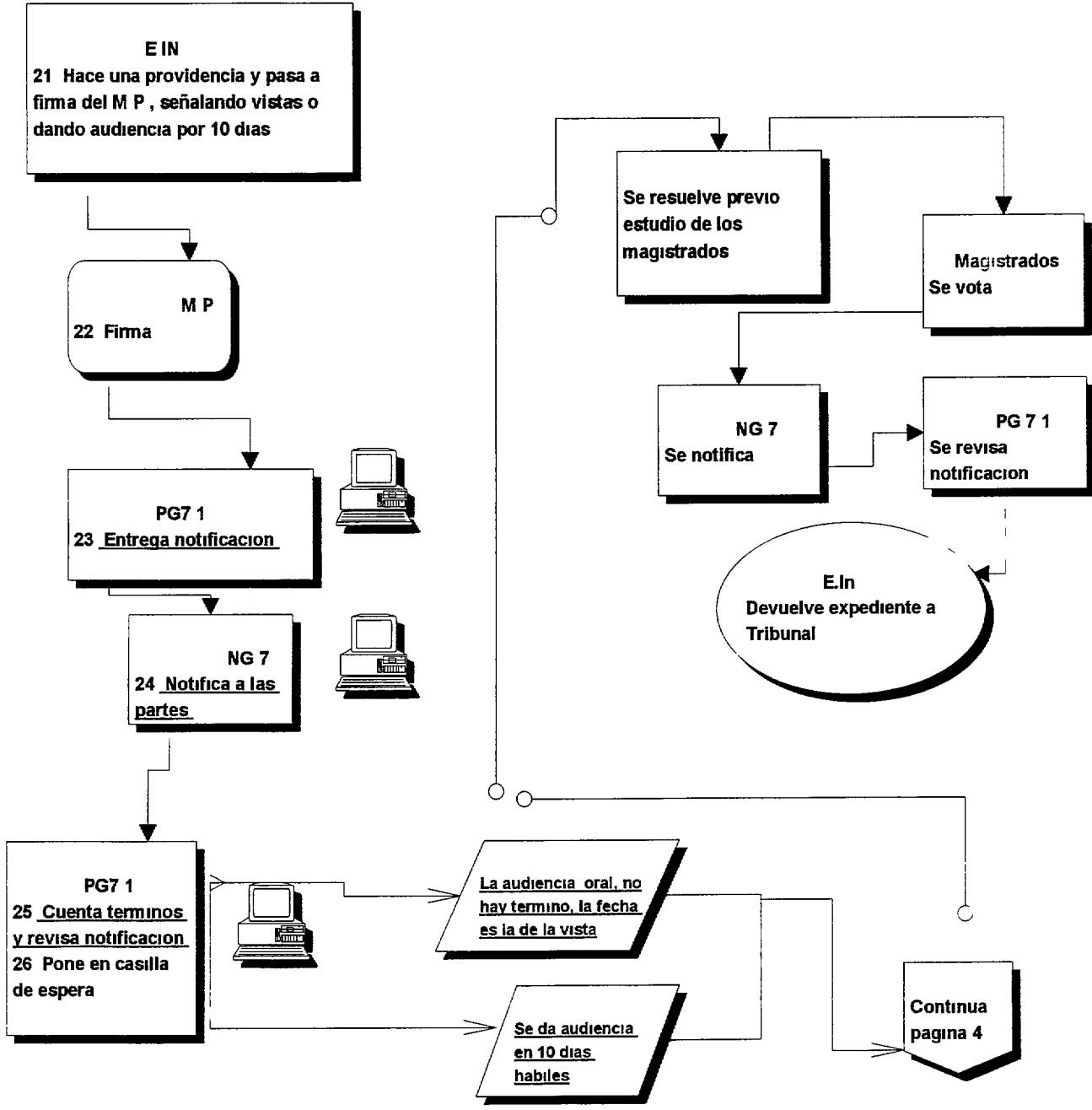
PG 7 2 Prosecretario Sala Encargado del
seguimiento del expediente

SS Secretario Sala



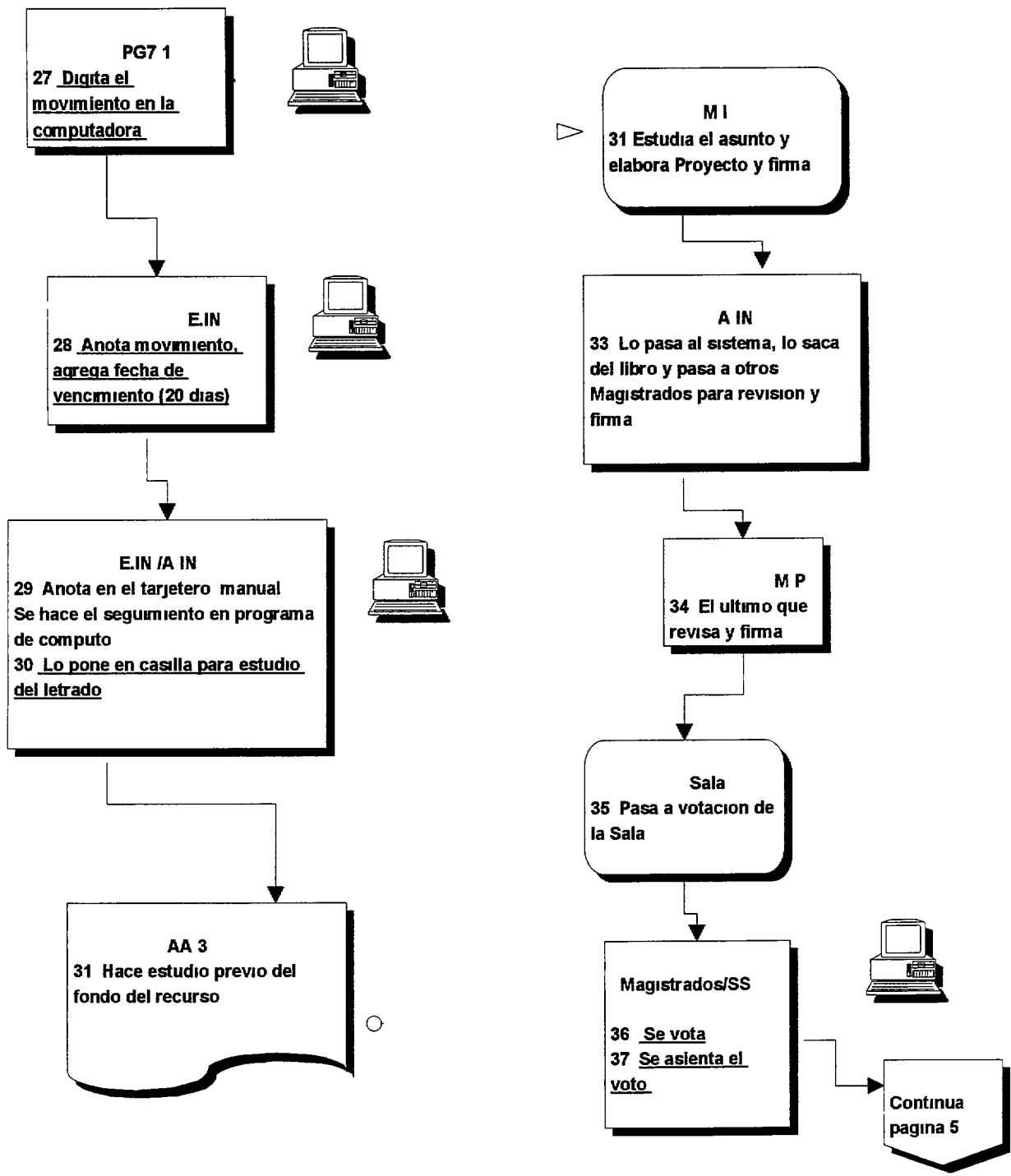
AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E.IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG7 1 Prosecretario Sala, lleva control y movimiento estadístico
 PG7 2. Prosecretario Sala Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

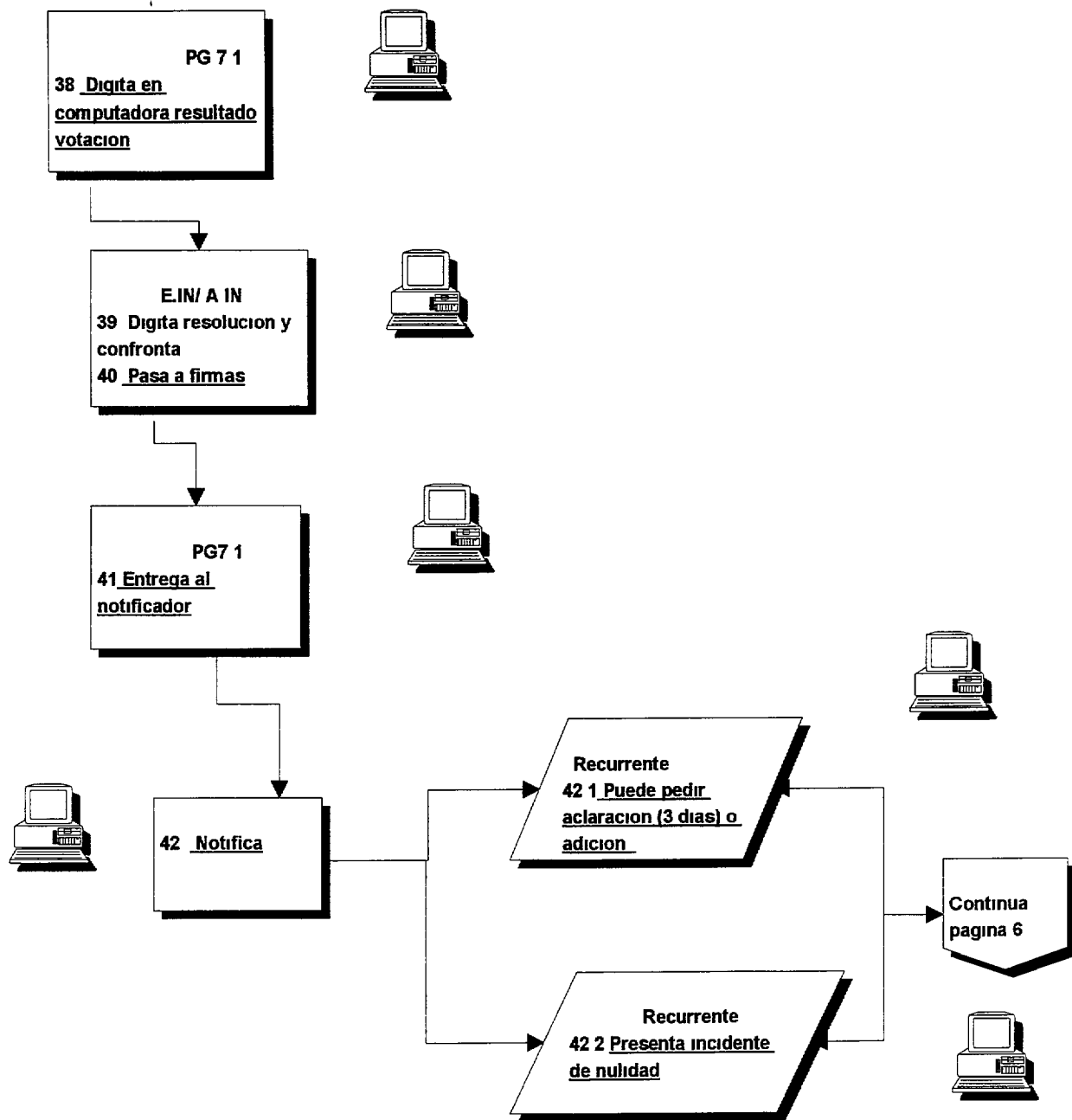
PG 7 1 Prosecretario Sala lleva control y
 y movimiento estadístico
 PG 7 2 Prosecretario Sala, Encargado del
 seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E.IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

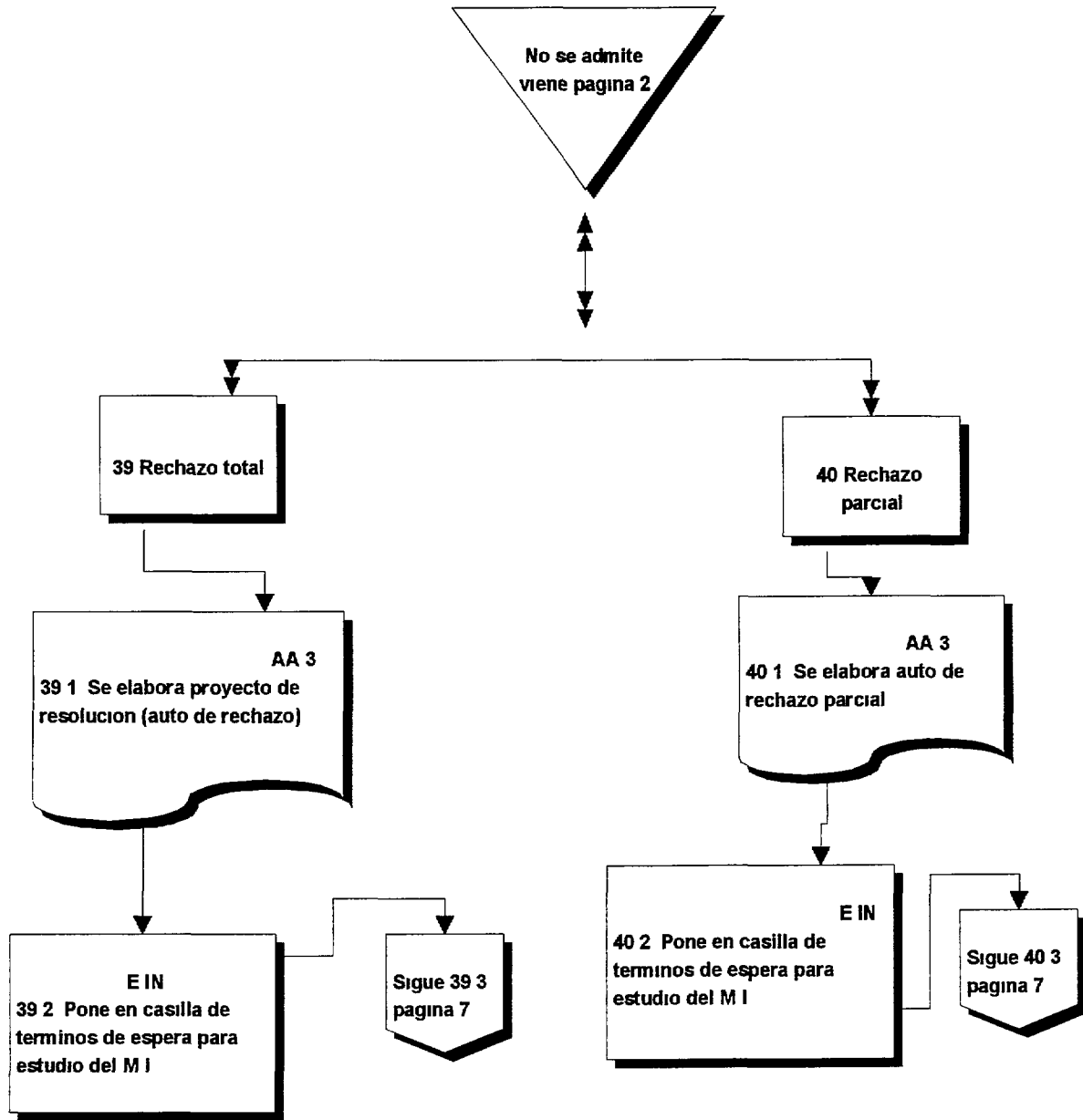
PG7 1 Prosecretario Sala, lleva control y y movimiento estadístico
 PG7 2. Prosecretario Sala, Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala

163



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

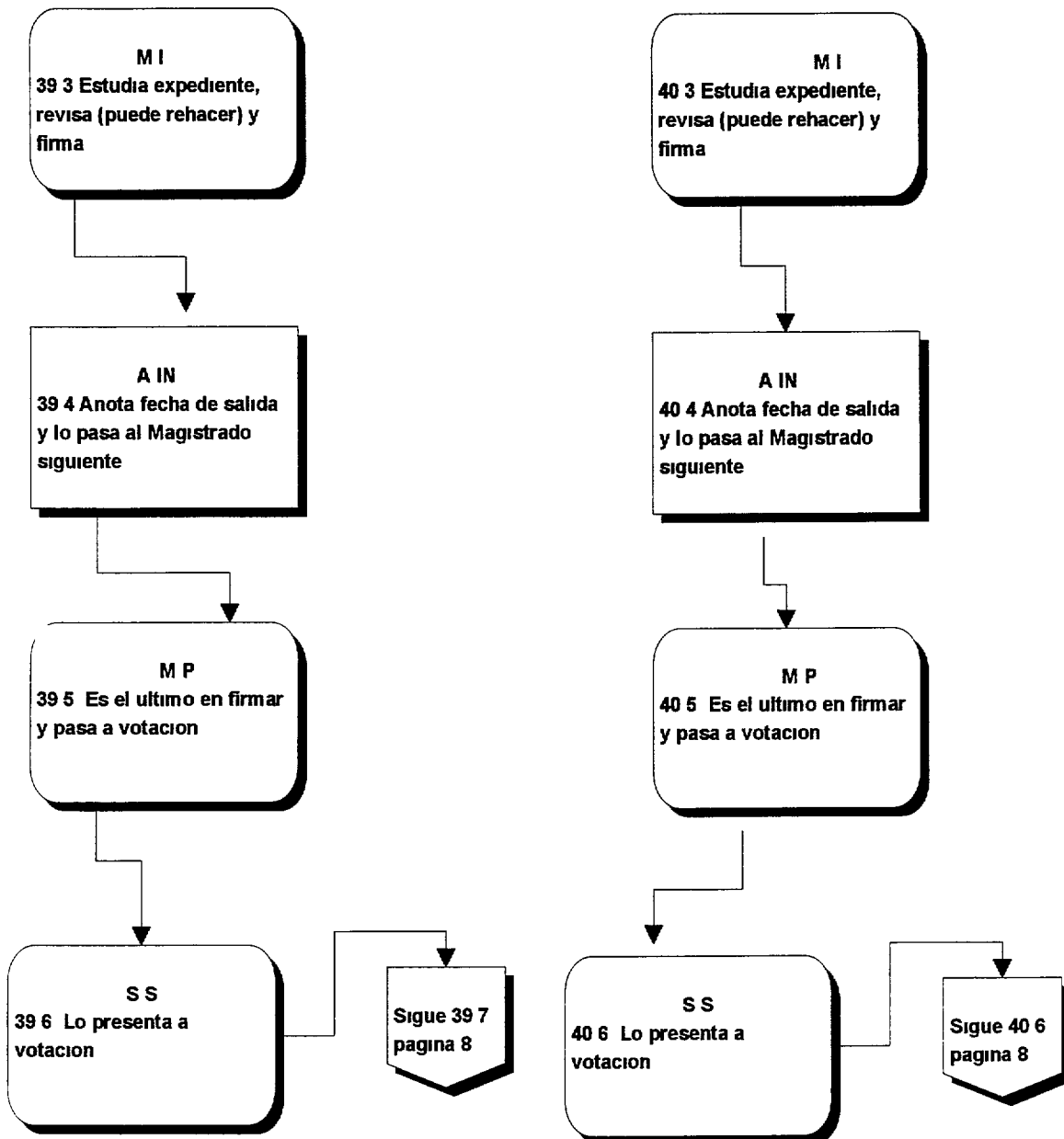
PG 7 1 Prosecretario Sala, lleva control y movimiento estadístico
 PG 7 2 Prosecretario Sala Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG7 1 Prosecretario Sala lleva control y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala

165



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructo
 M I Magistrado instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG7 1 Prosecretario Sala lleva control y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala

SS
39 7 Anota en el libro de votos y le asigna numero (existe numeracion para autos y otra para fallos)



SS
40 7 Anota en el libro de votos y le asigna numero (existe numeracion para autos y otra para fallos)



E MI
39 8 Pasa resolucioin en el Libro de Votos Confronta con A MI
39 9 Imprime sentencia y cedula de notificacion

E MI
40 8 Pasa resolucioin en el Libro de Votos Confronta con A MI
40 9 Imprime sentencia y cedula de notificacion

M I
39 10 Pasa a firmar a los demas magistrados y por ultimo al M P

M I
40 10 Pasa a firmar a los demas magistrados y por ultimo al M P

PG7 1
39 11 Pasa al notificador para que proceda



PG7 1
40 11 Pasa al notificador para que proceda



Sigue 39 12
pagina 9

Sigue 40 12
pagina 9

AA 3 Letrado (Abogado asistente)
A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
E.IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
M I Magistrado Instructor
M P Magistrado Presidente
NG 7 Notificador Sala III

PG7 1 Prosecretario Sala, lleva control y movimiento estadistico
PG7 2 Prosecretario Sala Encargado del seguimiento del expediente
SS Secretario Sala

NG 7
39 12 Revisa direcciones lugar de notificacion y procede a recoger firmas

PG7 1
39 13 Devuelve expediente lo cancela de la lista Revisa que la notificacion este correcta
39 14 Lleva el control de terminos

Conserje
39 14 Cose los folios al expediente

E IN
39 15 Anota en computadora y control de tarjetas la nueva informacion
39 16 Se pone en casilla de devolucion y una vez vencido el termino devuelve al Tribunal correspondiente
39 17 Digita fecha en que se devuelve

Sigue 39 17
pagina 10

NG 7
40 12 Revisa direcciones, lugar de notificacion y procede a recoger firmas

PG7 1
39 13 Devuelve expediente, lo cancela de la lista Revisa que la notificacion este correcta
39 14 Lleva el control de terminos

Conserje
40 14 Cose los folios al expediente

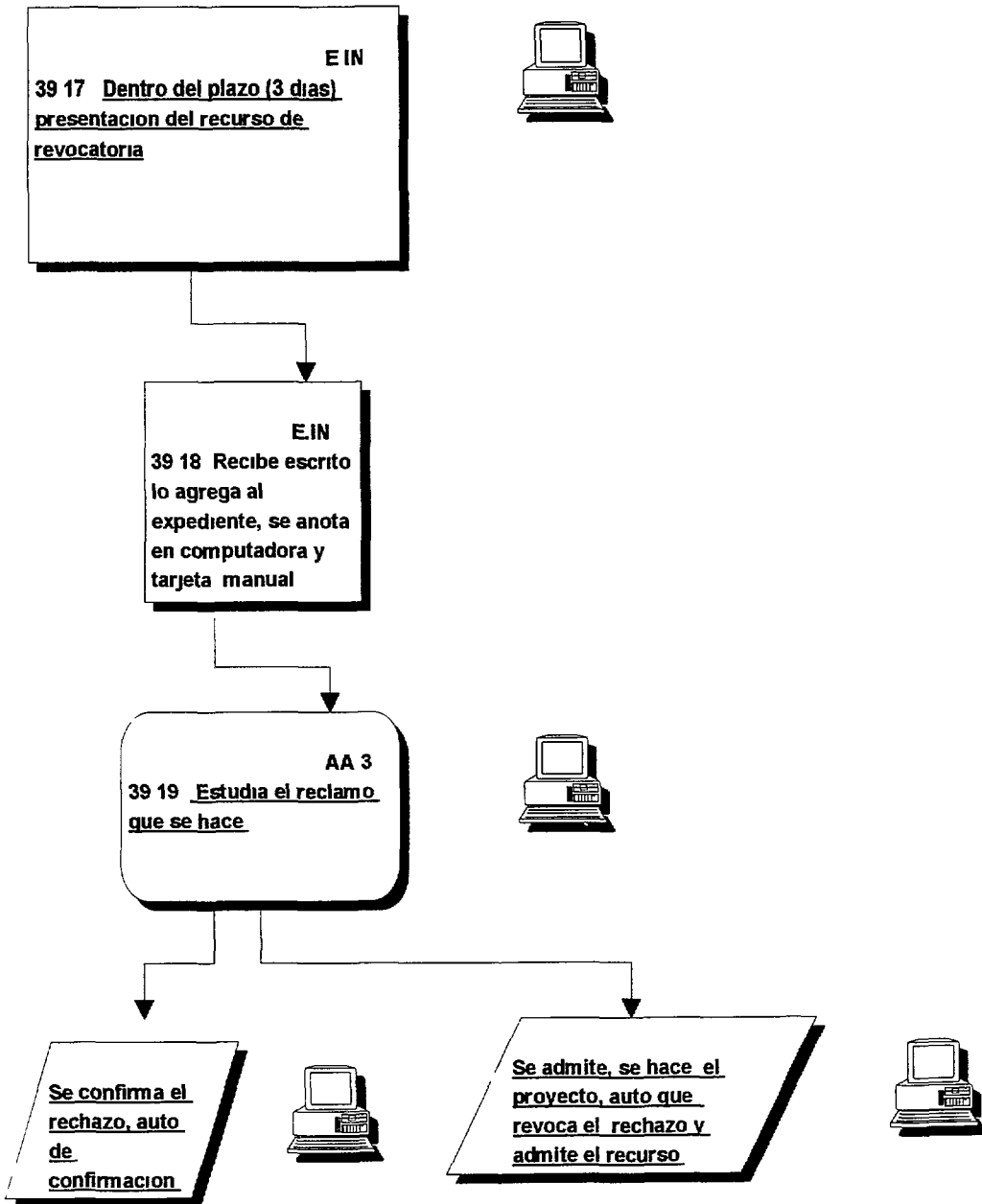
E IN
40 15 Anota en computadora y control de tarjetas la nueva informacion
40 16 Se pone en casilla de devolucion y una vez vencido el termino devuelve al Tribunal correspondiente
40 17 Digita fecha en que se devuelve

Sigue 40 17
pagina 11

AA 3 Letrado (Abogado asistente)
A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructo
M I Magistrado Instructor
M P Magistrado Presidente
NG 7 Notificador Sala III

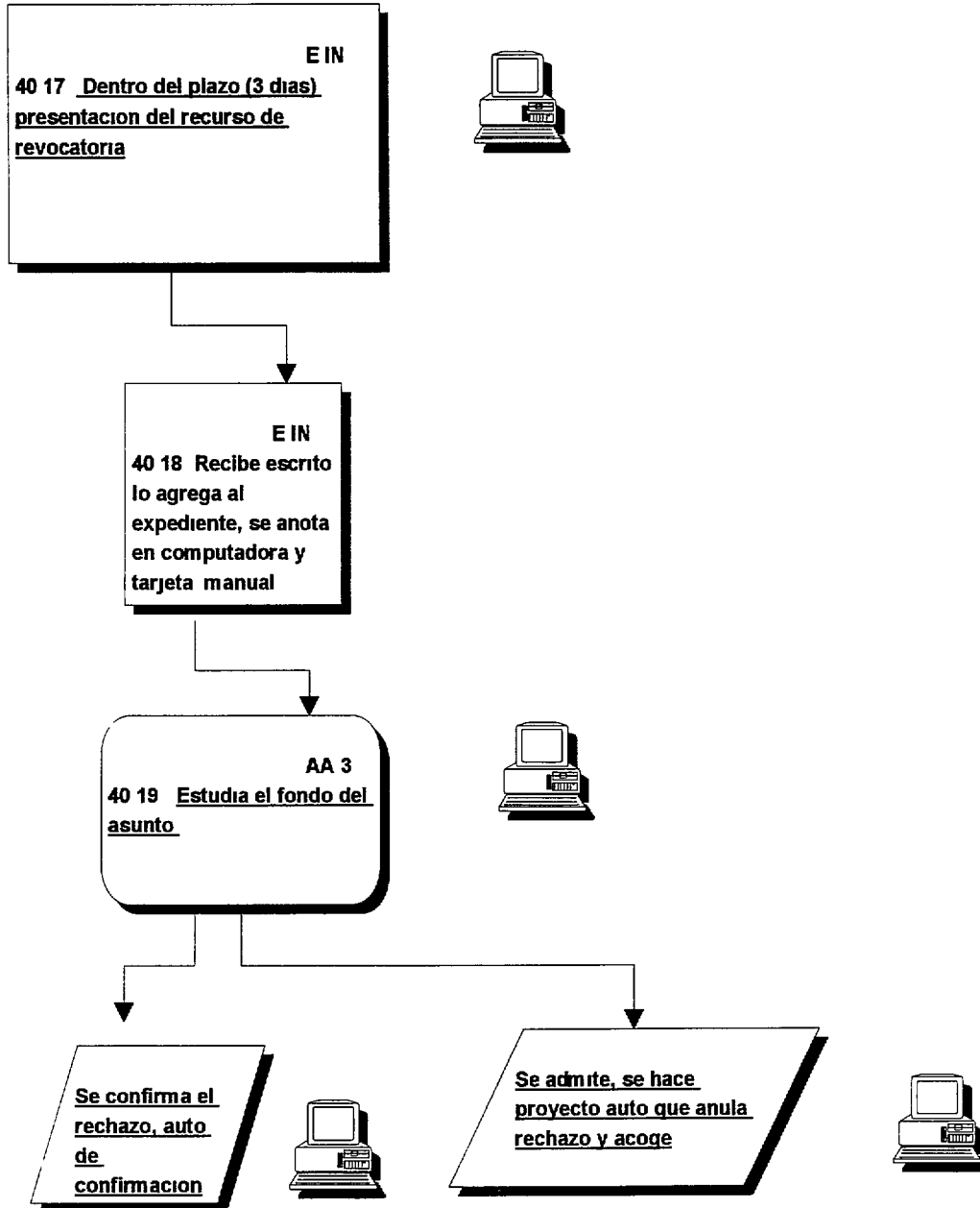
PG7 1 Prosecretario Sala lleva control y y movimiento estadistico
PG7 2 Prosecretario Sala, Encargado del seguimiento del expediente
SS Secretario Sala

168



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

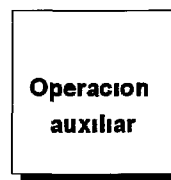
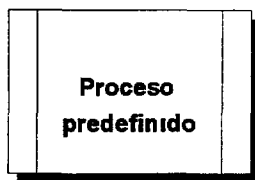
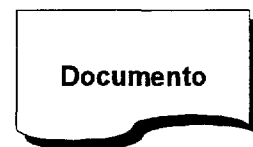
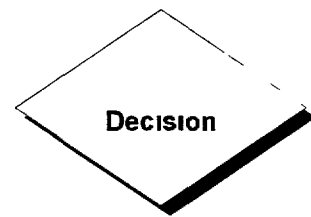
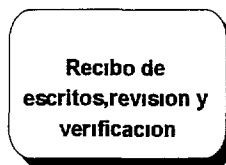
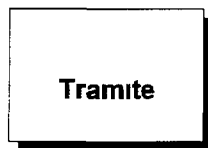
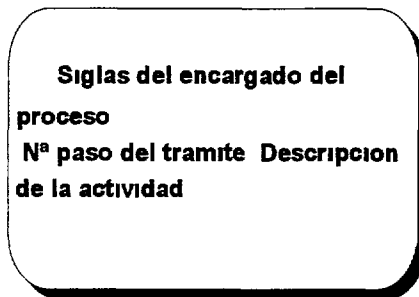
PG7 1 Prosecretario Sala, lleva control y
 y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala Encargado del
 seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG 7 1 Prosecretario Sala lleva control y
 y movimiento estadístico
 PG 7 2 Prosecretario Sala Encargado del
 seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala

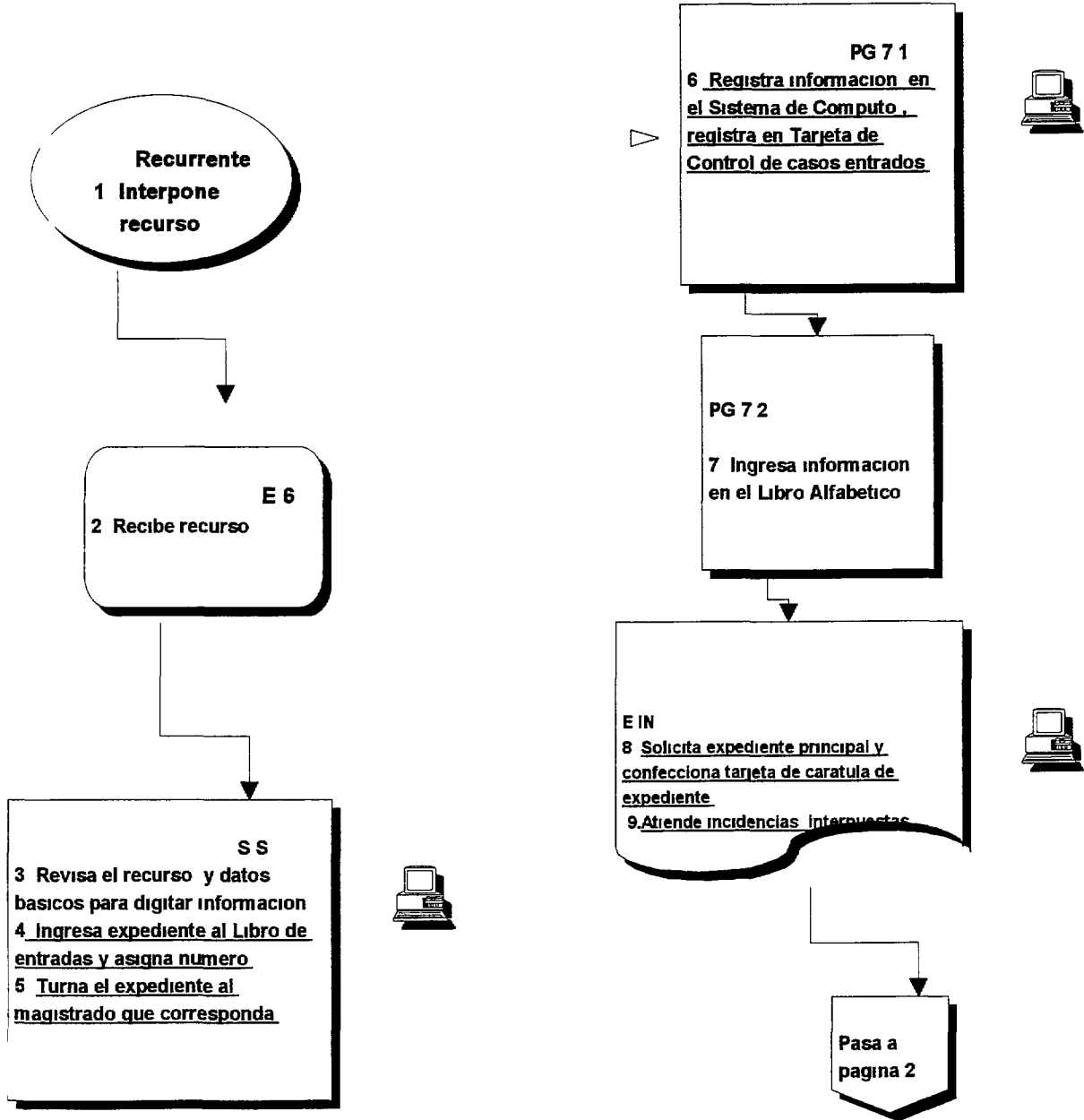
Organización de los cuadros



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

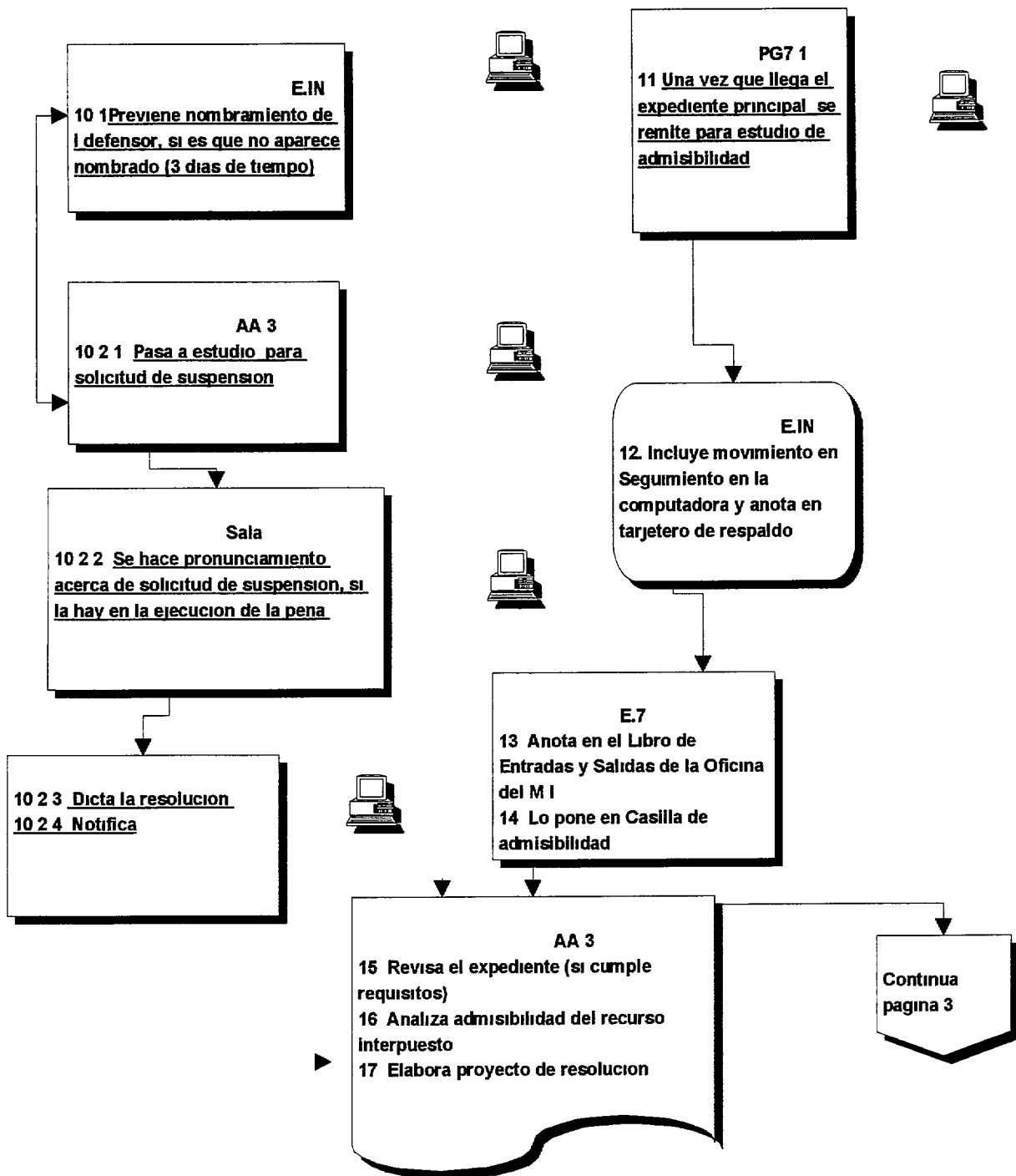
SALA III
RECURSO DE REVISION

Sala III: Recurso de Revisión



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructo
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG 7 1 Prosecretario Sala lleva control y movimiento estadístico
 PG 7 2 Prosecretario Sala Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



AA 3 Letrado (Abogado asistente)

A IN Asista de la Oficina del Magistrado Instructor

E.IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor

M I Magistrado Instructor

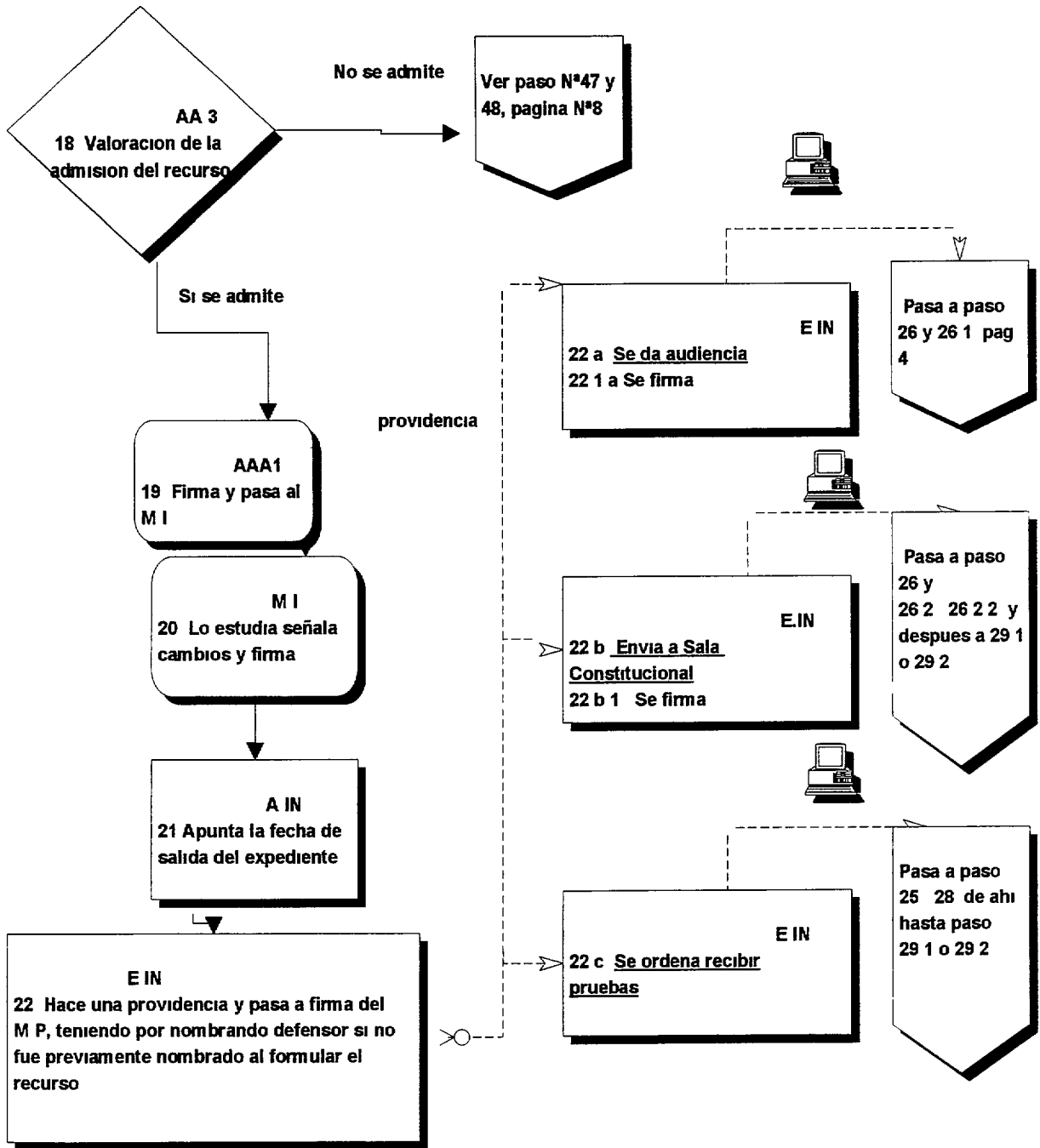
M P Magistrado Presidente

NG 7 Notificador Sala III

PG7 1 Prosecretario Sala lleva control y
y movimiento estadístico

PG7 2. Prosecretario Sala Encargado del
seguimiento del expediente

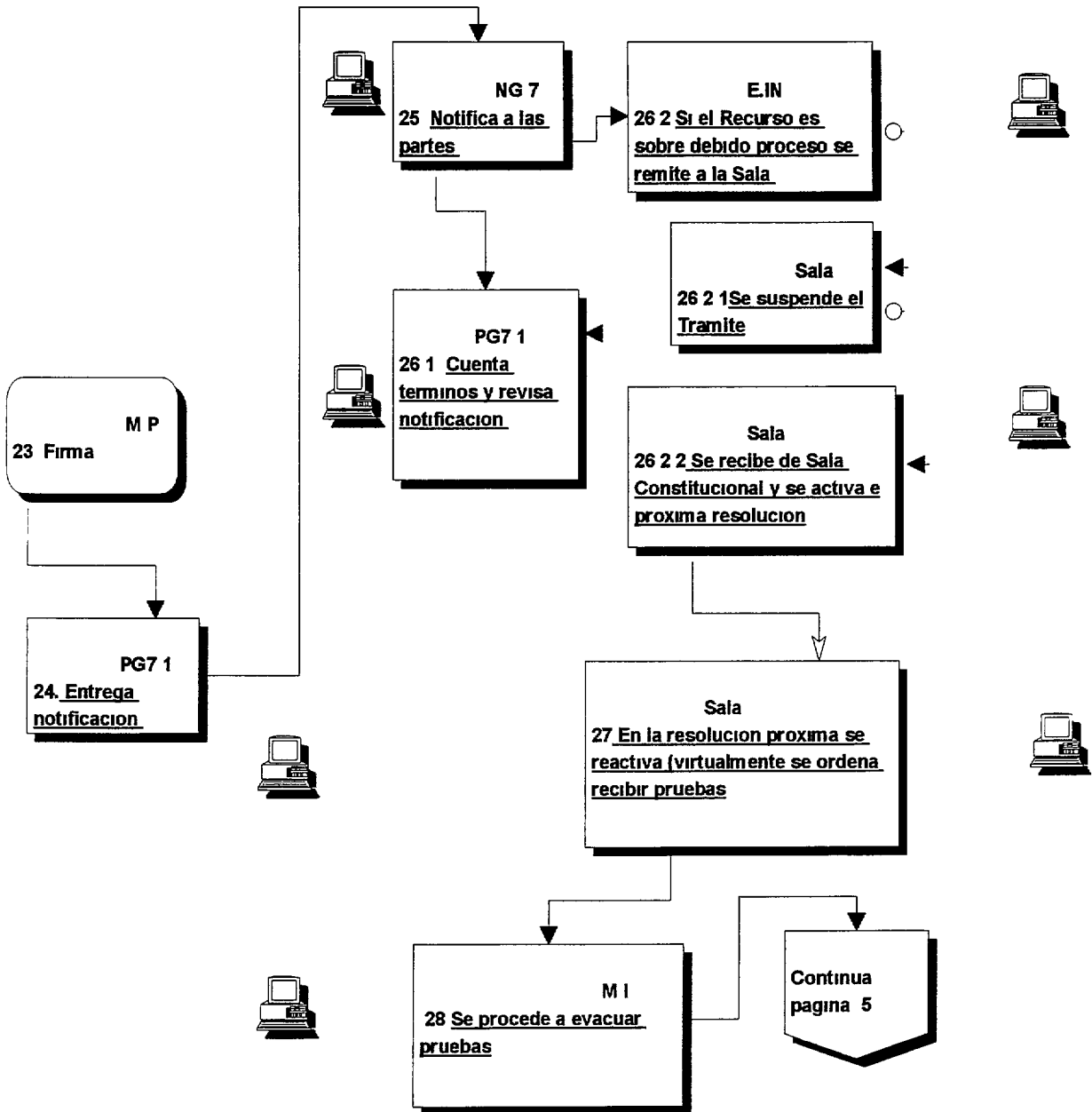
SS Secretario Sala



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

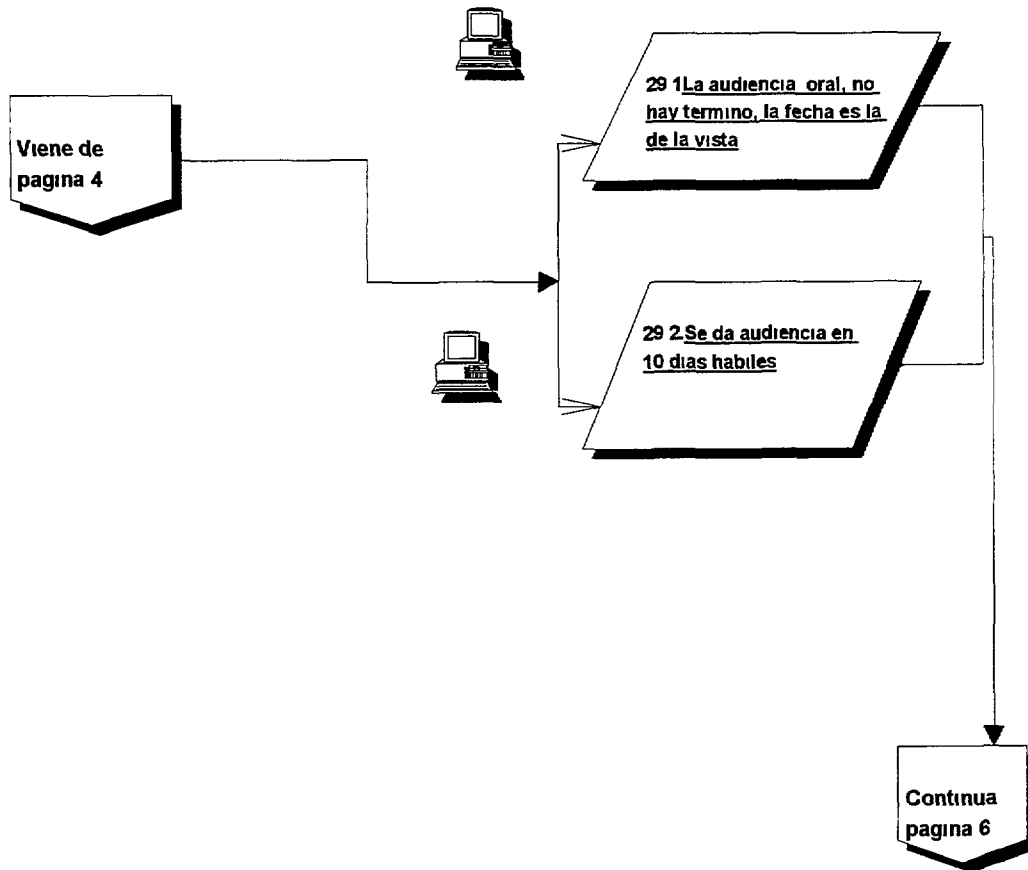
PG7 1 Prosecretario Sala lleva control y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala

175



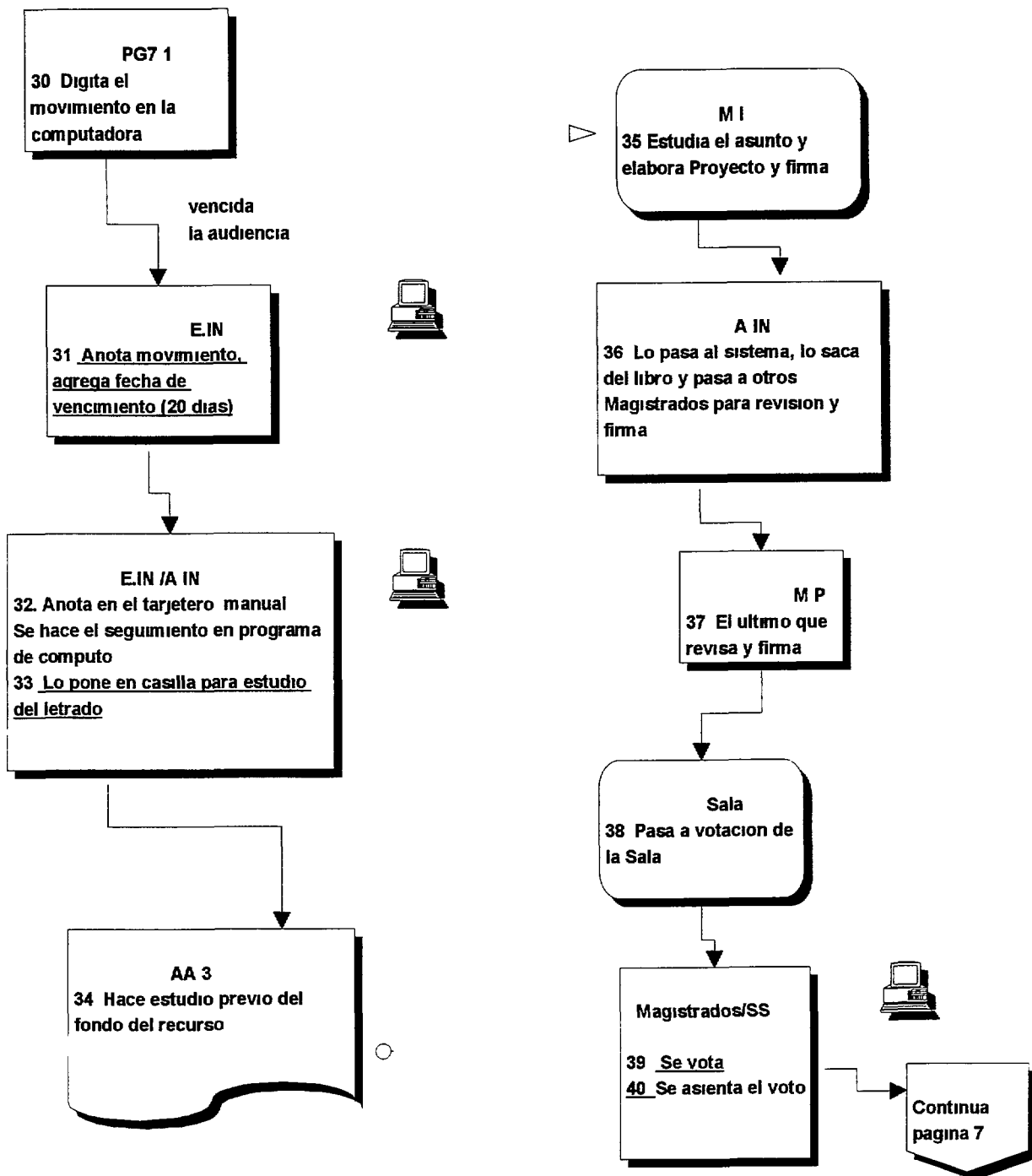
AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E.IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG7 1 Prosecretario Sala, lleva control y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala, Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



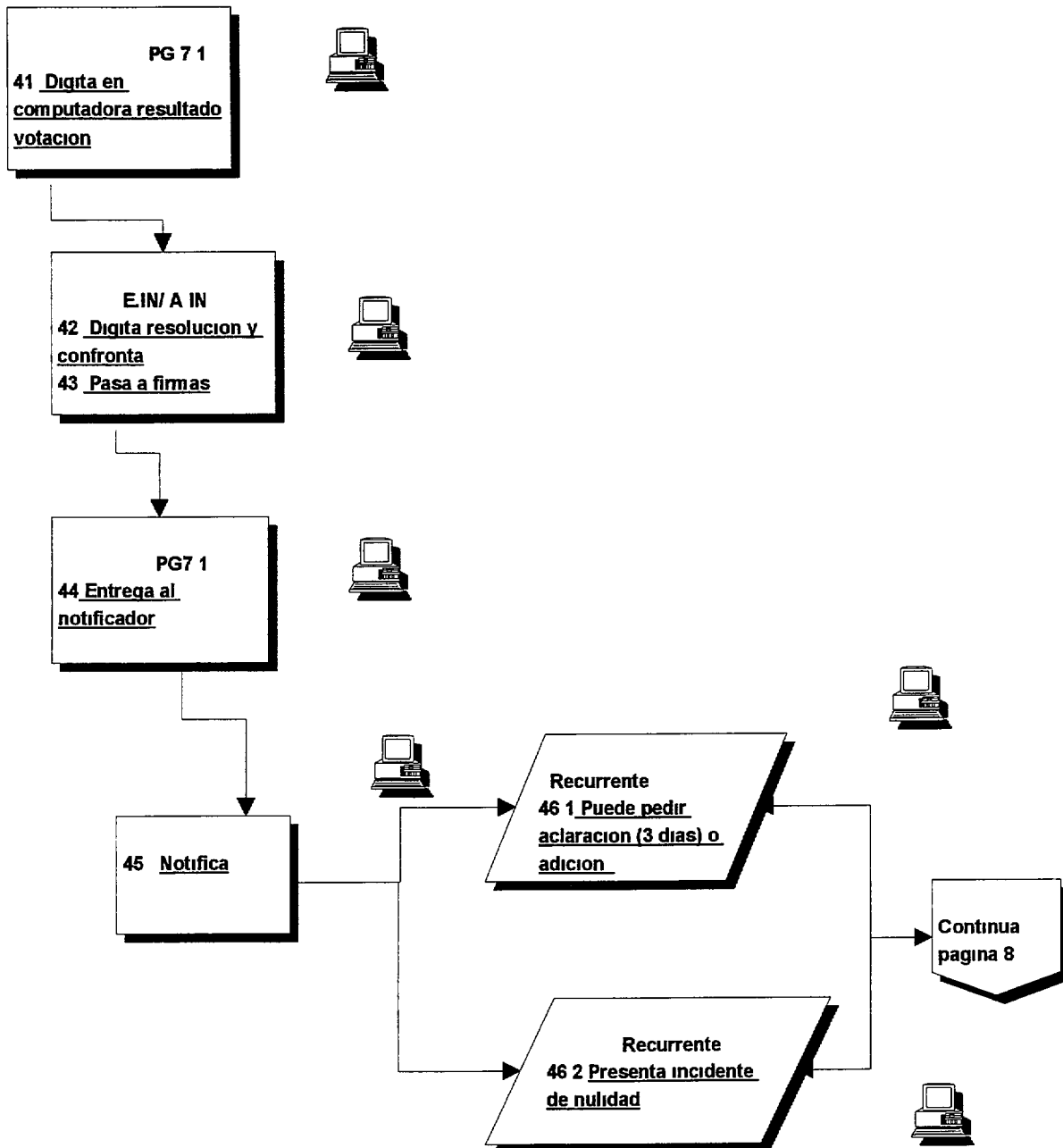
AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructo
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG7 1 Prosecretario Sala lleva control y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



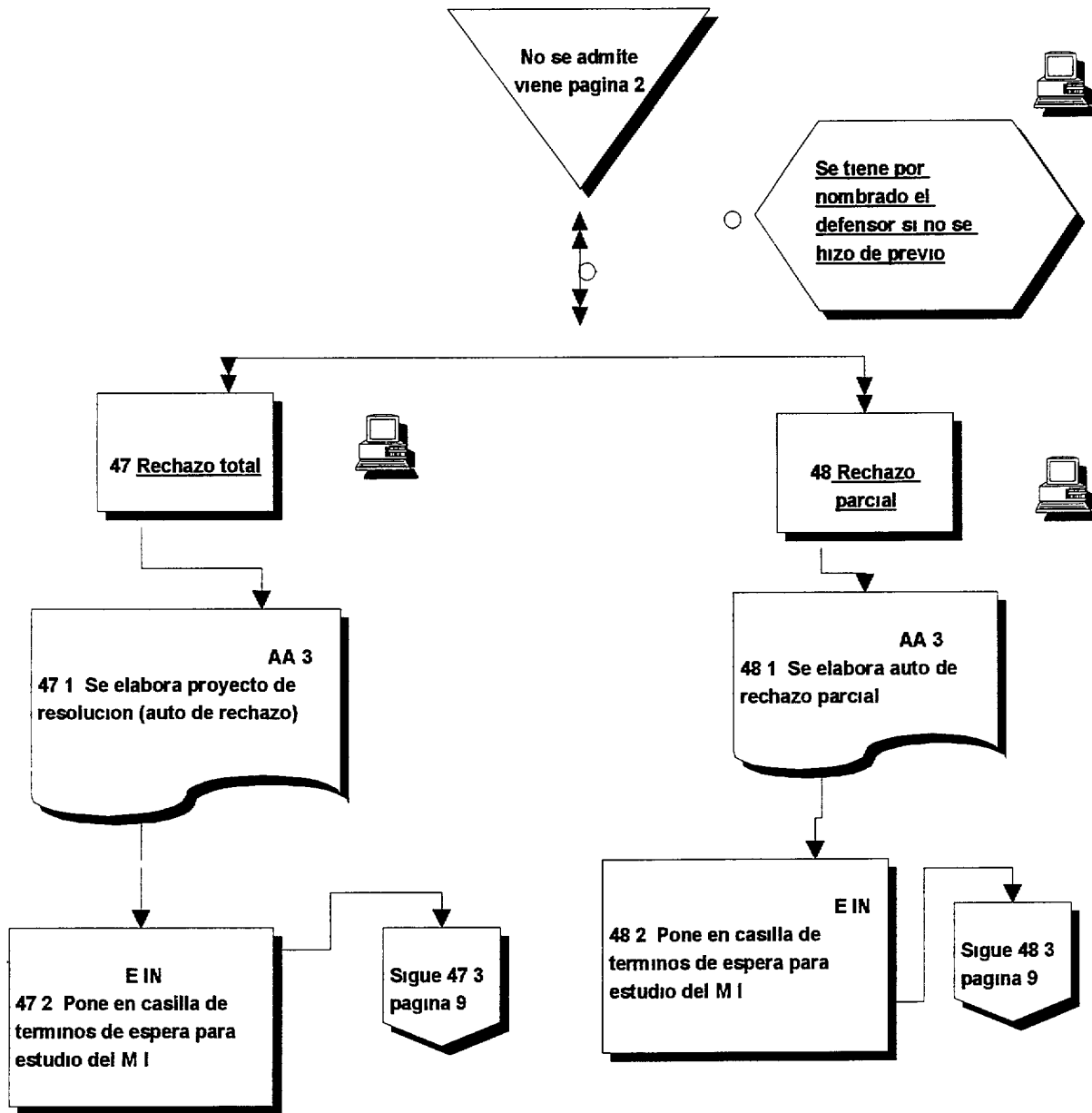
AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E.IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG7 1 Prosecretario Sala, lleva control y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala, Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



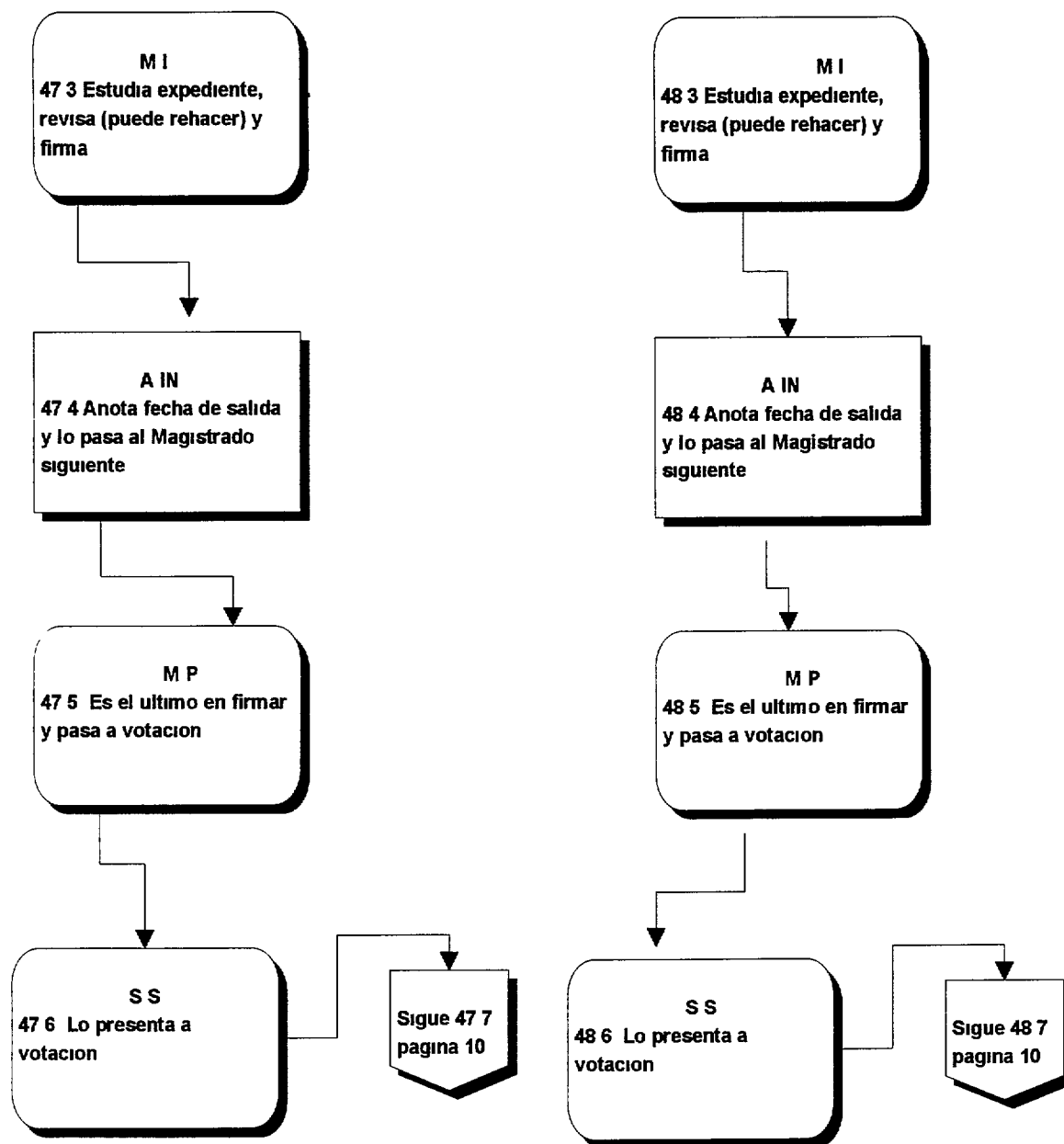
AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG 7 1 Prosecretario Sala, lleva control y movimiento estadístico
 PG 7 2 Prosecretario Sala, Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



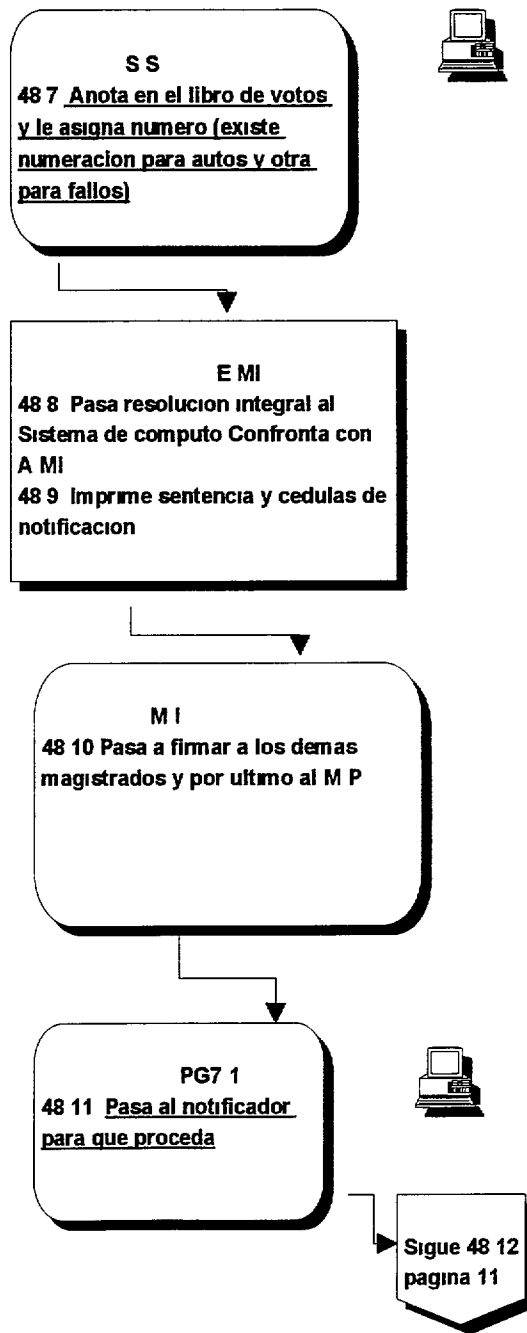
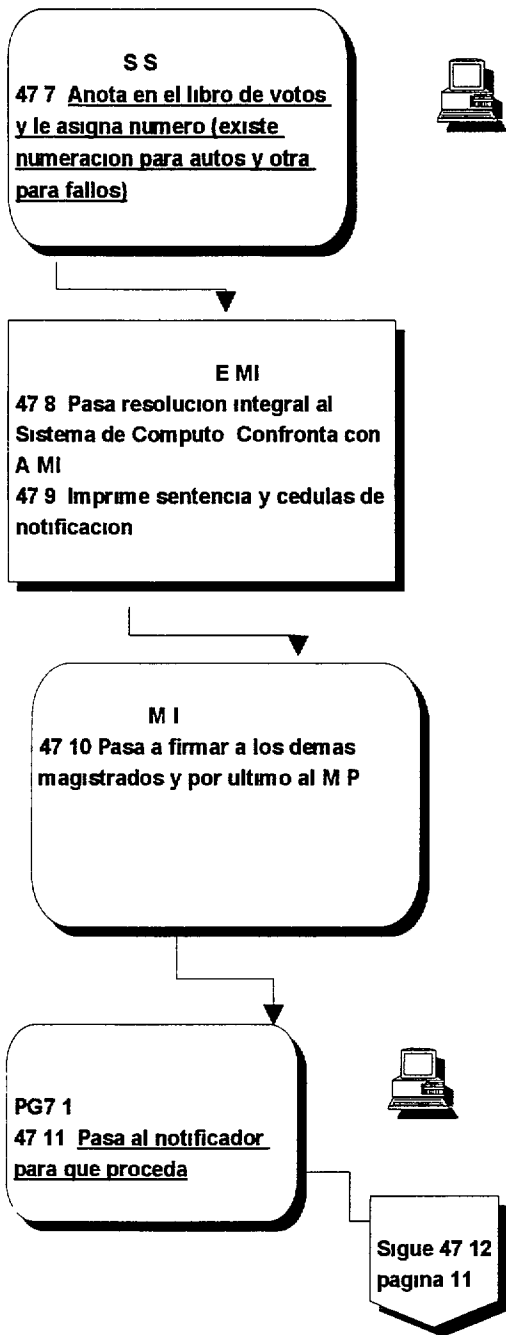
AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG7 1 Prosecretario Sala, lleva control y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala, Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructo
 M I Magistrado instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

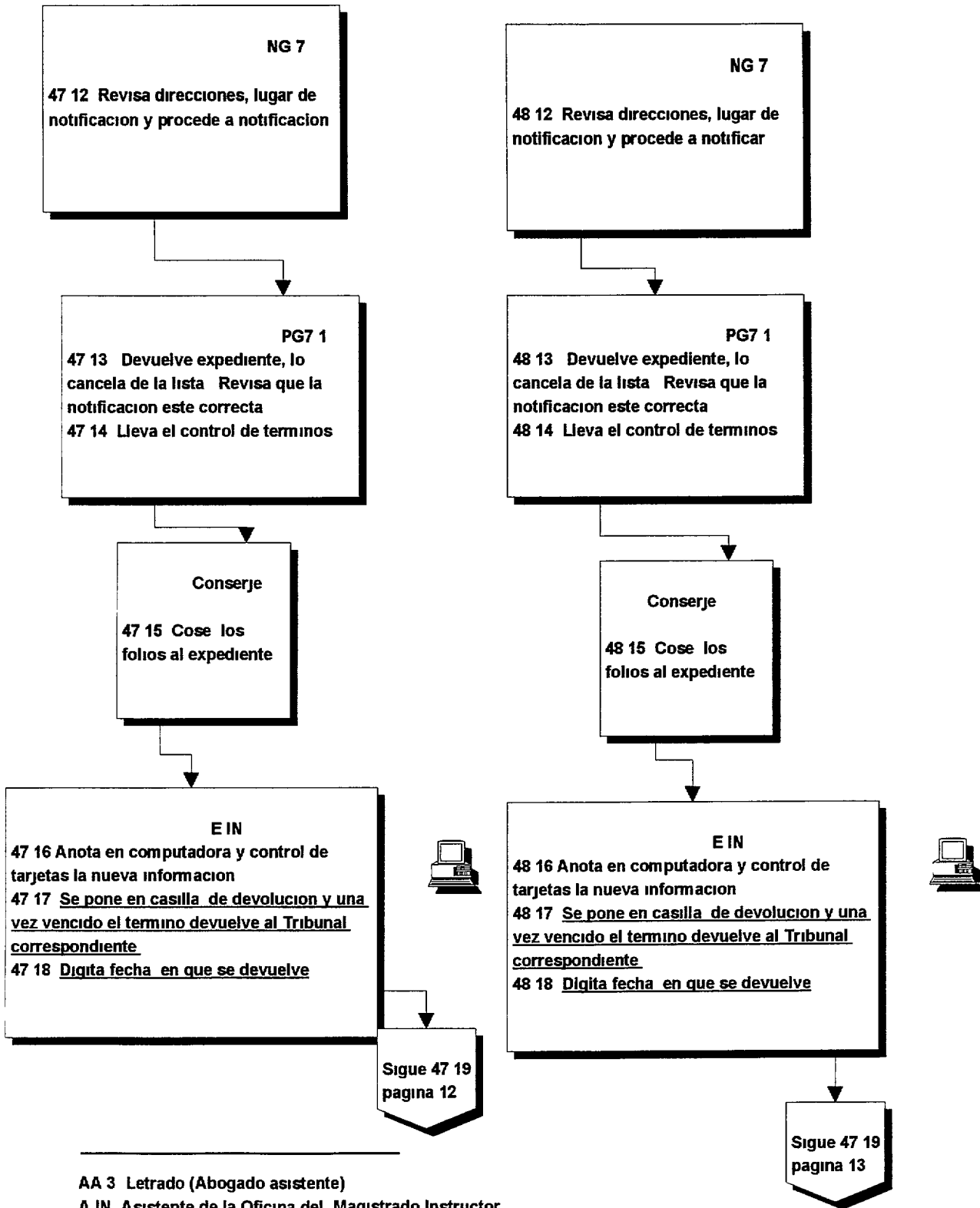
PG7 1 Prosecretario Sala lleva control y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala, Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E.IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

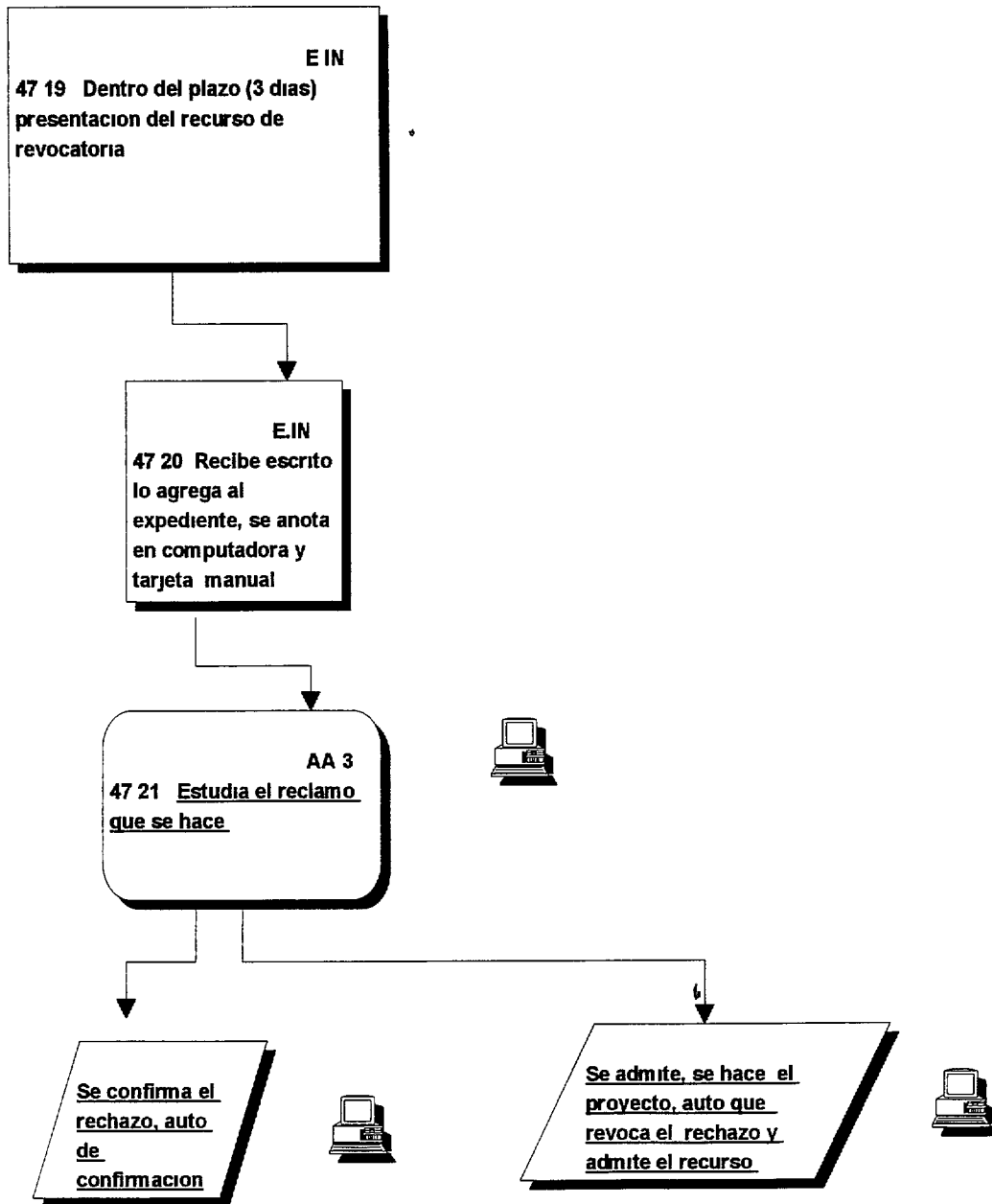
PG7 1 Prosecretario Sala, lleva control y movimiento estadístico
 PG7 2. Prosecretario Sala Encargado del seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala

194



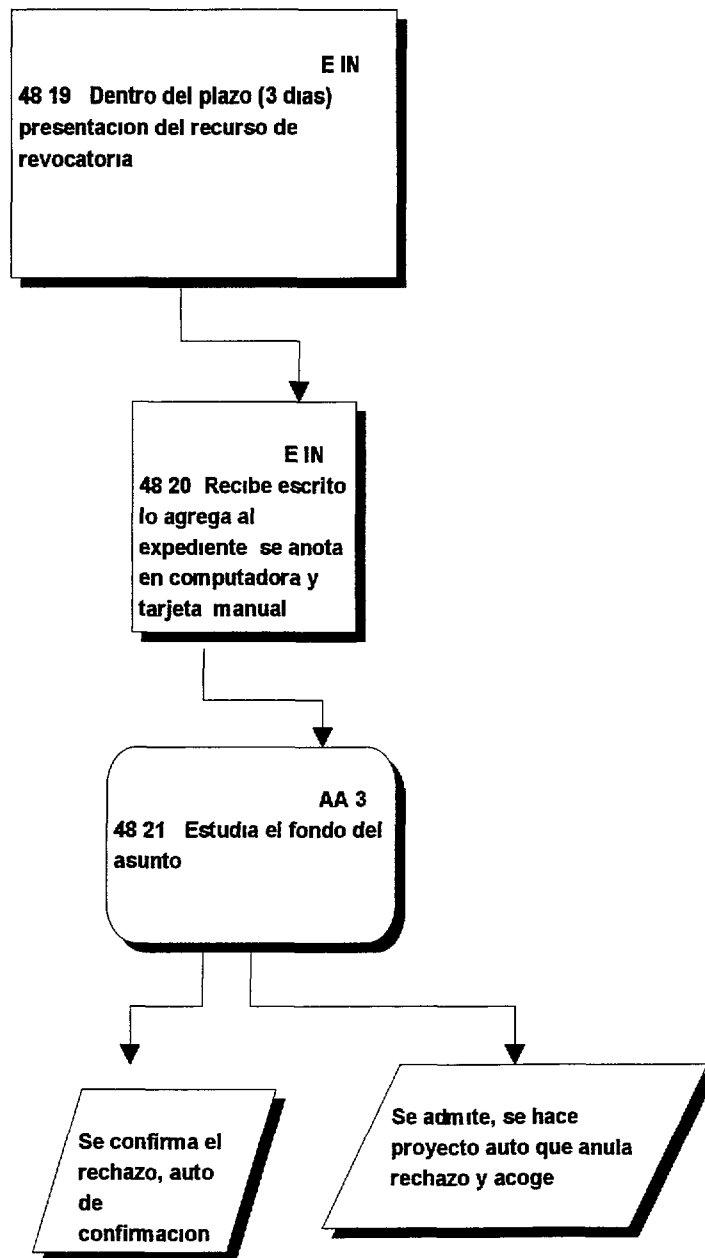
AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG 7 1 Prosecretario Sala, lleva control y
 movimiento estadístico
 PG 7 2 Prosecretario Sala, Encargado del
 seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E.IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

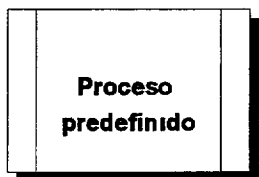
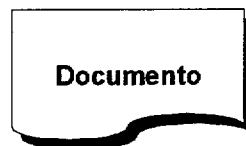
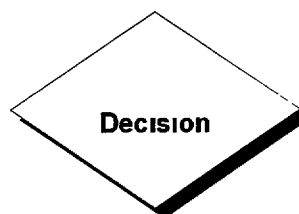
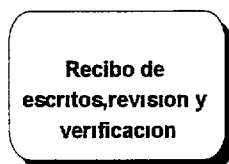
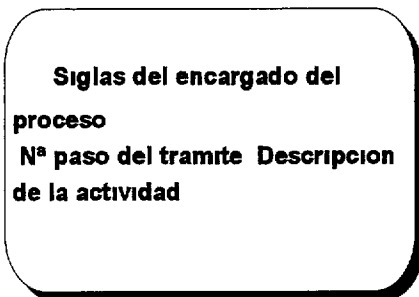
PG7 1 Prosecretario Sala lleva control y
 y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala Encargado del
 seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala



AA 3 Letrado (Abogado asistente)
 A IN Asistente de la Oficina del Magistrado Instructor
 E IN Escribiente de la Oficina del Magistrado Instructor
 M I Magistrado Instructor
 M P Magistrado Presidente
 NG 7 Notificador Sala III

PG7 1 Prosecretario Sala lleva control y
 y movimiento estadístico
 PG7 2 Prosecretario Sala, Encargado del
 seguimiento del expediente
 SS Secretario Sala

Organización de los cuadros



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

**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

**ENCUESTA DE ATENCION AL PUBLICO
EN EL MOSTRADOR Y
VIA TELEFONICA**

SAN JOSE, OCTUBRE DE 1995

SALA TERCERA
ENCUESTA DE ATENCION AL PUBLICO EN MOSTRADOR Y
TELEFONICA

1 Observaciones acerca de la atencion en el mostrador

1 1 Características de la atención en el mostrador

- Promedio de tiempo de espera por entrevistado 4 horas
- Numero de entrevistas realizadas 5 personas
- Afluencia
La encuesta se realizo en diferentes dias, a pesar de que se entrevisto 5 personas se invirtieron aproximadamente 20 horas de tiempo de espera. Esto puede parcialmente atribuirse a las condiciones de clima, ya que se hicieron en la estacion lluviosa.

La afluencia del publico como puede desprenderse de lo anterior, es de baja a moderada (partiendo del supuesto que las condiciones de clima afectaron sustancialmente la afluencia del publico), por lo tanto es de esperar que el servicio que se presto fuera de primera calidad. Sin embargo los comentarios de los entrevistados apuntaron falencias en el servicio al publico, como se vera en el analisis de la informacion.
- Limitaciones para realizar la encuesta
La persona que realiza la encuesta debe sentarse en la sala destinada al publico, ya que desde los ascensores no se puede determinar de donde viene la gente que ha hecho gestiones. Esto permite que rapidamente los

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

funcionarios se percaten del trabajo que se esta realizando, pudiendo afectarse el tipo de atencion que normalmente se brinda

La encuesta fue enfocada al usuario externo y no al funcionario judicial que llega a hacer gestiones o consultas, ya que por su calidad de empleado del Poder Judicial tiene un mayor acceso y facilidades con que no cuenta el visitante externo

1 2 Resultados de la Encuesta

A continuacion se presenta un cuadro que resume las respuestas de la encuesta realizada En el mismo se incluyen las preguntas que se realizaron

PREGUNTA	RESPUESTAS
1 ¿Viene Ud con frecuencia a la Sala III ?	si 2 no 3
2 ¿Con que frecuencia?	Primera Vez 3 Una vez por mes 1 Dos veces por mes 1
3 ¿Que tipo de informacion solicito el dia de hoy?	Informacion sobre un expediente 3 Informacion sobre la votacion de un recurso 2
4 Califique en una escala de 1 al 10 el servicio	Promedio 9
5 ¿Tuvo que esperar que lo atendieron?	No 5 Promedio de duracion 5 minutos
6 ¿Habia otras personas delante de usted?	No 5
7 ¿Pudo realizar la gestion?	En forma incompleta 2 Si 3
8 En caso de que fuera en forma incompleta ¿le orientaron para conseguir lo que buscaba?	Si 5

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

9 ¿Que aspecto de la atencion al publico cambiaria ud?	1 El servicio de fotocopiado es muy limitado por lo que la gente tiene que venir a menudo 2 veces 2 La fotocopidora funciona por poco tiempo 3 Cuando se llega al mostrador, se tiene la impresion de que se esta interrumpiendo a la gente que lo atiende a uno 4 Los empleados se vuelven a ver unos a otros a ver quien hace el sacrificio de atenderlo
10 Ocupacion	Ama de casa 2 Abogado 2 Asistente abogado 1

1.3 Conclusiones acerca de la encuesta

En general se atiende rapidamente a la gente, lo que puede parcialmente atribuirse a la escasa afluencia de publico al mostrador

Los funcionarios atienden bien y brindan la informacion requerida por la persona. El servicio se torna incompleto, cuando la persona no puede hacer fotocopias del expediente. Esta restriccion en el servicio de fotocopiado podria subsanarse ampliando el horario de atencion al publico, sobre todo tomando en cuenta lo escaso del mismo. El horario de fotocopiado es actualmente de 1 hora en la mañana (7:30 a 8:30 y 1 hora en la tarde (13:00 a 14:00 horas). Este horario probablemente es comodo para los funcionarios de la Sala pero totalmente inadecuado para los usuarios del servicio.

En lo relativo a la actitud del personal, se podria afirmar que es mejor que la media tipica del sector publico, pero no puede calificarse de muy buena ni excelente.

Por experiencia de esta consultora, en todas las oportunidades que ha llegado a la ventanilla de la Sala III a traves de 16 meses, quizas solo 1 o 2 veces se ha encontrado otra persona en el mostrador, de lo que se deduce que efectivamente la afluencia es de poca a moderada.

2 Observaciones acerca de la atención por teléfono

2.1 Características de la encuesta de atención telefónica

- Se predefinio con el Lic Ricardo Salas, las 15 consultas que se iban a realizar causas y preguntas
- Se utilizaron 7 personas distintas para hacer las consultas
- Como maximo se realizaron dos encuestas diarias (en la mañana y en la tarde)
- El numero al cual se hicieron las consultas es 295-36-90 (telefono directo)

2.2 Conclusiones de la encuesta telefónica

En el anexo N° 1 se hace un cuadro resumen de todas las llamadas telefónicas. Las observaciones que se hacen como producto de la encuesta se han dividido en tres partes: limitantes, falencias y fortalezas.

- a **Limitantes** se puede mencionar la dificultad de acceder por el número directo o a través de la central a la Sala, en el primer caso el número pasa ocupado un alto porcentaje de tiempo y, en el segundo caso, también es de difícil acceso y en más de una oportunidad pasaron la llamada a otra dependencia.
- b **Falencias** De las quince encuestas realizadas en dos de ellas se dijo que no existía la causa y en otra se preguntó asumiendo ser la parte ofendida y se contestó que no se daba información solo a las partes, se insistió diciendo que la ofendida era parte y se negaron a dar información.

En los casos en que contestaron que no existía el expediente no se hizo ningún esfuerzo por parte del funcionario en tratar de buscar posibilidades que impidieran encontrar la causa, por ejemplo la forma en que escribe el nombre, sobre todo cuando estos son poco comunes.

- c Fortalezas la atencion es muy rapida una vez que se accesa, en menos de cinco minutos se obtiene la informacion La informacion brindada es fidedigna

RECOMENDACIONES GENERALES

- 1 Ampliar el horario de servicio de fotocopiado
- 2 Discutir con los funcionarios la necesidad de tratar de dar un servicio completo en mostrador o telefonicamente Por ejemplo si no encuentran una causa en consulta buscar por otros medios, verificar nombre, es decir mostrar interes en brindar un servicio optimo
- 3 Trabajar a traves de la tecnica de circulos de calidad u otra, las mejoras posibles para la atencion al publico en mostrador y telefonica
- 4 Instalar una linea telefonica solo para brindar informacion

ANEXO No 1

SALA III
ENCUESTA TELEFONICA
ATENCION AL PUBLICO

Información disponible	Pregunta	Información que se obtuvo	Cotejo de la información recibida	Fecha de consulta
O/ German Jimenez Alvarado	¿En que estado se encuentra?	Paso al Tribunal Superior de Casación, 17/4/95 El expediente es el No 194195	V B	19/9/95
C/ Sandra Galeano Torres	¿Ya se devolvió el expediente?	No aparece Se busco bajo imputado y ofendido	El imputado es acusado por falso testimonio Se resolvió el 14/6/95	19/9/95
C/ Jimmy Rivera Perez	¿Se devolvió el expediente a Cartago?	Se remitió a la oficina de origen, es decir, al Tribunal Superior de San Carlos el 27/4/95	V B	20/9/95
O/ Bonnie Jimenez Alvarez	¿En que estado se encuentra?	No aparece	Asunto abusos desonestos	21/9/95
No exp 209-2-95	¿Ya se resolvió?	Ofendido Maximiliano Villalobos Vargas Se declaró sin lugar el recurso y se devolvió	V B	21/9/95
C/ Alexis Segura Zarate	¿Como se resolvió?	Asunto Robo agravado Se declaró sin lugar Se esta notificando	V B	26/9/95

120

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

Información disponible	Pregunta	Información que se obtuvo	Revisión de la información obtenida	Fecha de consulta
O/ Alejandra Torres Cabalceta	¿Ya se voto el asunto?	A la fecha no se ha votado Está para ser votado el proximo lunes	V B	27/9/95
No exp 405-2-95	¿Ya se resolvió?	C/ Liber Sibaja Campos Está en estudio	V B	27/9/95
C/Edwm Porras Guerrero	¿Ya se devolvió el expediente?	Se informó que el Sr Porras tenía varios casos pendientes El funcionario suministro el número de 2 expedientes (138-595 /543-293) e informo que ya habían sido devueltos a los Tribunales Superiores	V B	28/9/95
O/ Juho Fernandez Barboza	¿cuando se resolvió? ¿cuando fue notificado?	No de expe 578194 por uso de documento falso Se resolvió el 13/1/95 y fue notificado 23/01/95 Se devolvió a Alajuela	V B	28/9/95
C/ Hilario Cambronero Castro	¿Qué número de causa tiene?	Expediente No 596-495	V B	29/9/95
O/ Marianella Soto Arrieta	¿Cual es el estado del caso?	El ofendido no es parte No quisieron dar la información	No aparece en el sistema porque el apellido del ofendido es incorrecto (Salas en lugar de Soto)	2/10/95

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

Información disponible	Pregunta	Información que se obtuvo	Cotejo de la información recibida	Fecha de consulta
C/ Luis Rivera Tabare	¿En que estado se encuentra?	El unico caso que aparece LRT es uno del año pasado por robo agavado Se declaro madmsible el 27/4/94 y se devolvio el 3/5/94	V B	3/10/95
Ruben Casaiz Lopez	¿Se devolvio el expediente?	Si el pasado 5 de setiembre de 1995 (Preguntaron si se tema el No del expediente y se les mformo que no)	V B	4/10/95

**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 I

**ANALISIS Y FLUJOGRAMAS
DE LOS PROCESOS DE CASACION,
CONFLICTOS DE COMPETENCIA Y
EXEQUATUR**

SAN JOSE, 8 DE NOVIEMBRE DE 1995

SALA PRIMERA
ALCANCES PARA LA REFLEXION CON BASE EN EL FLUJOGRAMA
DEL RECURSO DE CASACION, CONFLICTOS DE COMPETENCIA,
EXEQUATUR

1. OBSERVACIONES SOBRE EL FLUJOGRAMA DEL RECURSO DE CASACION

1.1 Metodología utilizada en la elaboración de los flujogramas analíticos de la Sala Primera

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

- a Reunion de informacion de base sobre el proceso de los Recursos esta reunion se llevo a cabo con el Presidente de la Sala Primera y Corte Suprema de Justicia Magistrado Edgar Cervantes, la Prosecretaria 1 Sra Marielos Sevilla y la MSc Maria Gabriela Fernandez, Directora de DPK y Consultora En la reunion el Magistrado Cervantes explico en detalle los pasos que se llevaban a cabo para dar curso a los Recursos de Casacion, Conflictos de Competencia y Exequatur A partir de esta base se elaboro el Flujoograma de Casacion
- b Se enviaron los flujogramas a la Lic Vanessa Guillen, Secretaria de Sala y a los Prosecretarios, Sra Marielos Sevilla y Sr Oscar Soto para sus observaciones
- c Se realizaron una serie de reuniones en que participaron la Lic Guillen, la Sra Sevilla y la MSc Fernandez para realizar ajustes a flujogramas y ampliar informacion del proceso

1.2. Diseño del flujograma

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

1.3 Acerca de la ruta del expediente

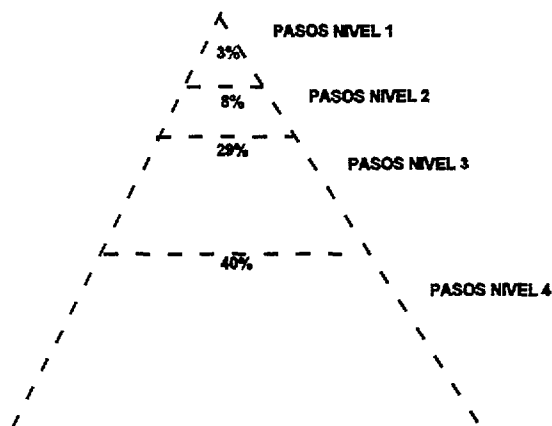
Los pasos se clasifican de acuerdo con su nivel de complejidad, se ha asignado para el presente análisis la siguiente escala

- | | |
|---------|--|
| Nivel 1 | Las decisiones de mayor complejidad jurídica, por ejemplo resoluciones de admisión, rechazo, sentencias, etc |
| Nivel 2 | Son pasos que implican responsabilidad y estudio del expedientes, por ejemplo la firma de las resoluciones se contempla dentro de esta categoría |
| Nivel 3 | Son pasos que aunque no requieren de conocimientos profesionales especializados, implican un trabajo cuidadoso y se realiza supervisión sobre el trabajo de terceros |
| Nivel 4 | Son pasos que no implican mayor complejidad, ni capacitación El esfuerzo esta esencialmente vinculado al tiempo invertido en ellas |

La Sala Primera de acuerdo con estas categorías presenta la siguiente pirámide decisional

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

GRAFICO # 1
PIRAMIDE DECISIONAL
SALA PRIMERA



La grafica anterior nos muestra el peso relativo por tipo de pasos. Vale la pena destacar que dentro del proceso decisional, es esperable que el porcentaje de decisiones tipo 1 y 2 sea muy pequeño en relacion con los otros.

Un 8% de las diligencias de la ruta intrasala son del nivel 2, representado esencialmente por los pasos de firmas. Desde la perspectiva de la legitimidad de las resoluciones el proceso de firmas es clave, si adicionalmente se considera la cantidad de acciones que se genera a raíz de esta actividad, se puede valorar correctamente su importancia en la ruta intrasala. En otras palabras, una congestión en el proceso de firmas tiene un efecto proporcionalmente mucho mayor, que una congestión en los otros niveles, en virtud de el numero de personas que estan directa o indirectamente vinculadas con esta etapa.

El "seguimiento de los expedientes" por lo tanto es un aspecto basico 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.

200

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

Desde el punto de vista del proceso, las firmas se erigen como uno de los cuellos de botella mas importantes, esto es cierto no solo para Costa Rica sino tambien para Poderes Judiciales con perfiles similares

El flujograma del Recurso de Casacion evidencia esta caracteristica, lo que debe llevar a la conclusion de que este nivel necesariamente debe presentar, aun bajo condiciones optimas, una inversion decisiva de tiempo Tanto en terminos cualitativos como cuantitativos, se convierte entonces en uno de los puntos estrategicos de circulacion del expediente 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

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 Flujograma del Recurso de Casacion se identificaron 22 actores

SALA I		
Actores que intervienen en el Recurso de Casación		
Identificador asignado	Numero de funcionarios	Descripcion
MPS	1	Magistrado Presidente de Sala
MI 2 3 4	4	Magistrados de la Sala
SS	1	Secretaria de Sala
AAM	5	Abogado Asistente del Magistrado
SM1 2 3 4 5	5	Secretaria(o) de Magistrado
Pr1	1	Prosecretario 1
Pr2	1	Prosecretario 2
E1	1	Escritor 1 Recibe documentacion atencion al publico transcribe sentencias y otros elabora caratulas
E2-E3	2	Escritor 2-3 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica entrega al notificador transcribe resoluciones pequeñas
N	1	Notificador
C	1	Conserje
	23	

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

La identificación de los actores y los pasos que realiza cada uno de ellos, permite hacer un análisis general de los funcionarios que tienen un mayor número de intervenciones en el proceso. No se califica en este momento ni el nivel de complejidad de la tarea, ni el grado de responsabilidad asociado a ella. Sin embargo se pueden adelantar algunas reflexiones generales

- El magistrado con mayor número de intervenciones en el proceso es el Magistrado Presidente. Aquí vale la pena resaltar, que sus intervenciones no solo son desde el punto de vista numérico mayores, sino que todas implican decisiones de los niveles 1 y 2, es decir, que hay una fuerte carga de trabajo de la Sala sobre esta figura, no solo desde el punto de vista porcentual sino cualitativo. A esto se agrega que los pasos en que interviene son todos ellos claves en el proceso
- Las figuras de los Abogados Asistentes de los Magistrados no se vislumbran con la regularidad esperada, esto no significa que su labor no sea clave dentro de la gestión de los recursos. Las razones para que no aparezca la figura pueden deberse a los siguientes factores
 - a la cultura organizacional de la sala invisibiliza la figura del abogado asistente detrás de la figura del magistrado, en virtud de que su trabajo "asiste" la función principal jurídica del magistrado
 - b la intervención del abogado asistente es relevante toda vez entrados los expedientes a la oficina de los magistrados, de manera tal que su papel queda oculto en "el proceso de caja negra" de cada despacho
- En la Sala existen figuras de "alta movilidad" tal es el caso de Pr1 que es el funcionario que desempeña numéricamente la mayor cantidad de pasos, todos ellos ubicados en los niveles 3 y 4
- Las figuras con menor intervención en el proceso son las SM1,2,3,4,5, que no solo numéricamente sino desde el punto de vista de la categoría de sus pasos (nivel 4) tienen el puntaje menor
- Los Escribientes 3 y 4 resultan asimismo con un peso menor en relación con el E2 y los Pr1 y Pr2

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

Para medir la carga de trabajo de los funcionarios, se utilizo una formula que asigna un valor numerico a cada uno de los pasos dependiendo del nivel y saca una tasa promedio Adicionalmente se dividieron los funcionarios en dos categorias

- a Jurídica (funcionarios cuya funcion implica estudio de causas y resolucion de las mismas), y
- b Administrativa apoyo (funcionarios que operan fundamentalmente en el nivel de apoyo administrativo)

De acuerdo con estas categorias existen dos funcionarios excepcionalmente recargados, en cada categoria y respectivamente el Magistrado Presidente y el Prosecretario 1

1 5 Acerca del sistema informático instalado

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

- a a quien esta asignada la causa, y
- b 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

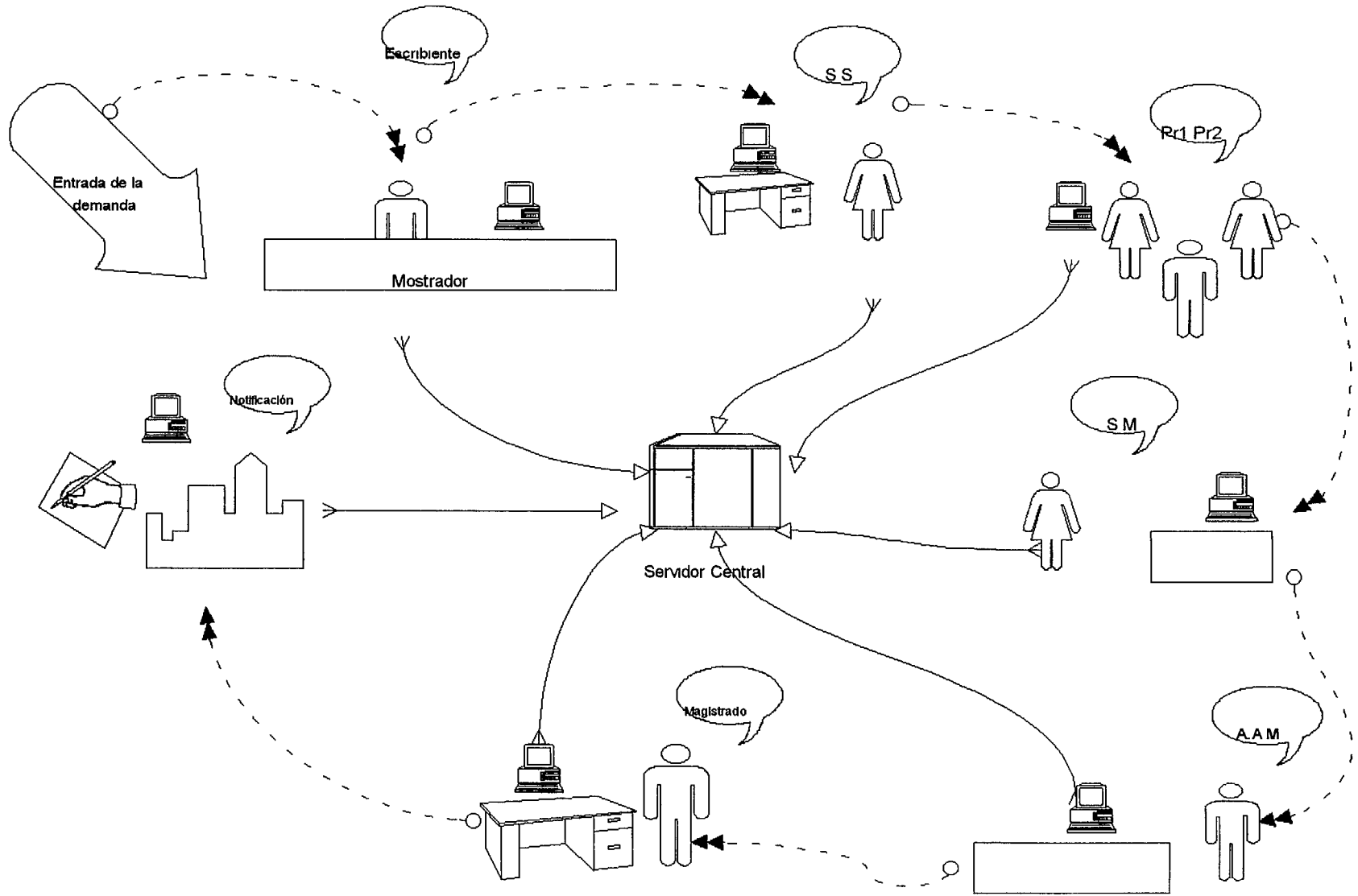
- ubicacion fisica inmediata del expediente
- tiempos de duracion dentro de las oficinas de los magistrados segun etapa del expediente, cuadros estadisticos que reflejen expedientes pendientes de resolucion, pendientes de firma, promedio de expedientes sin lugar (extemporaneos, cuantia, incompleto y otros)

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

- 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 I ESTACIONES DE TRABAJO PARA SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y GESTION DE LA CAUSA



205

1.6 Acerca de la presentación de las causas

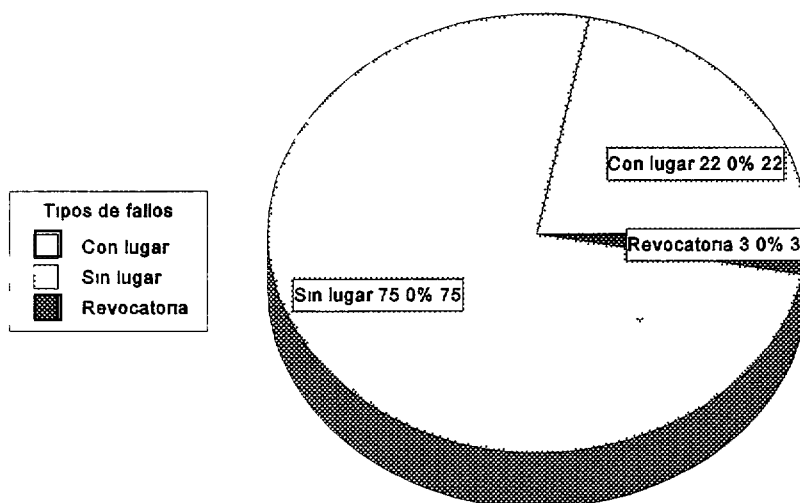
Uno de los aspectos que es relevante analizar con respecto al trabajo de las instancias judiciales, es la entrada de las causas, en particular interesa aquí relevar el tipo de fallo que se produce

Con este propósito se solicitó a la Sala I proporcionar información sobre 100 causas falladas desde enero de 1994 a diciembre de 1994. Es interesante examinar los resultados, a la luz de los cambios que la Sala puede estructurar tanto a nivel interno, como externo

Gráfico No. 2

Corte Suprema de Justicia de Costa Rica

Causas según tipo de fallo 1994



Como puede verse en la gráfica anterior la Sala para 1994 el 22 % de las causas se fallaron con lugar, el 3% con revocatoria y el 75 % sin lugar. Este último dato debe llamar a la reflexión en el sentido de que los actores que presentan recursos a la Sala o están mal informados o están mal orientados sobre la posibilidad de éxito o acogida del recurso.

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

Tanto en un caso como en otro, valdria la pena hacer un esfuerzo por identificar las variables centrales e intervinientes que explican el alto porcentaje de declaratorias sin lugar, a modo de ejemplo se citan algunas

- a Errores en el planteamiento del recurso
- b Inadecuada sustentacion del recurso
- c Presentacion incompleta del recurso
- d Desconocimiento por parte de los abogados de los alcances y limites de los recursos y otros

Es conveniente valorar si existen posibilidades a mediano y largo plazo para mejorar esta situacion por ejemplo a traves de

- a Informacion de la Sala para los abogados acerca de los requisitos de presentacion del recurso
- b Acuerdos con el Colegio de Abogados para ofrecer seminarios que aborden el tema de la Casacion y otros vinculados al quehacer del Poder Judicial
- c Revision de curriculum y contenidos de los cursos con las Universidades para reforzar los aspectos relativos al Poder Judicial

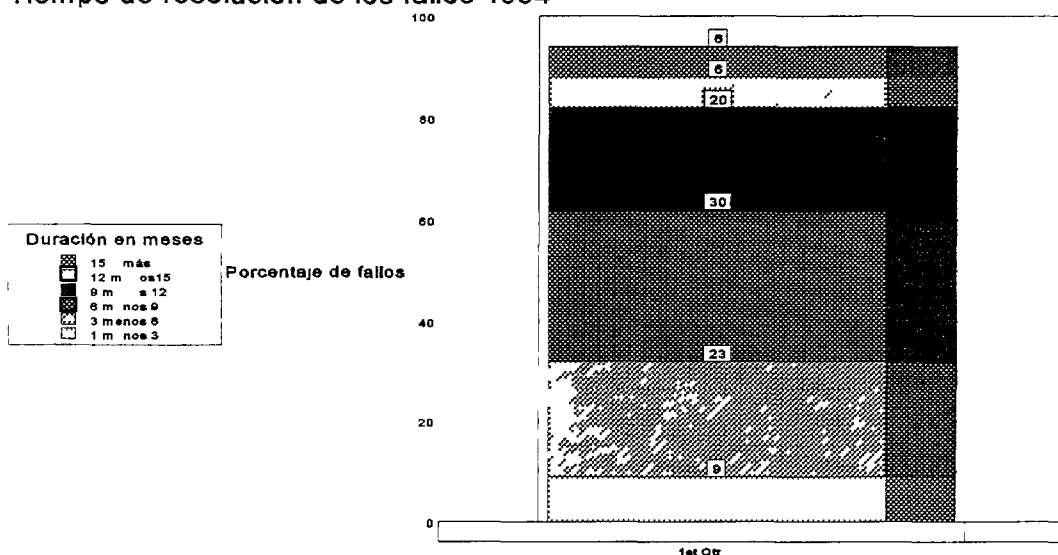
El analisis de los fallos de 1994 permitio establecer la media de duracion de una causa desde la fecha de ingreso hasta la fecha de fallo en 255 dias, es decir aproximadamente 8 5 meses

Con el proposito de identificar en que categorias de duracion se ubican los recursos, se ordeno la informacion en las siguientes frecuencias

Grafico No. 3

Corte Suprema de Justicia - Sala I

Tiempo de resolución de los fallos 1994



Como puede verse en la Grafica de barra 100%, para 1994 el 30% de los recursos duran de 6 a menos de 9 meses para resolverse, el 23 % de 3 a menos de 6 meses y el 20% de 9 a menos de 12 meses

Un estudio de expedientes podria establecer en cual o cuales etapas del proceso se concentran los lapsos mas amplios de tiempo, sin embargo, una rapida revision de algunas causas permitio determinar que las etapas que implican firmas consumen un alto porcentaje de tiempo En razon de lo anterior una herramienta basica para identificar con precision los cuellos de botella es el Sistema de Seguimiento de las Causas, que dote a los presidentes de las salas y a los magistrados de informacion oportuna que les permitan autorregular el tiempo de transito de los expedientes

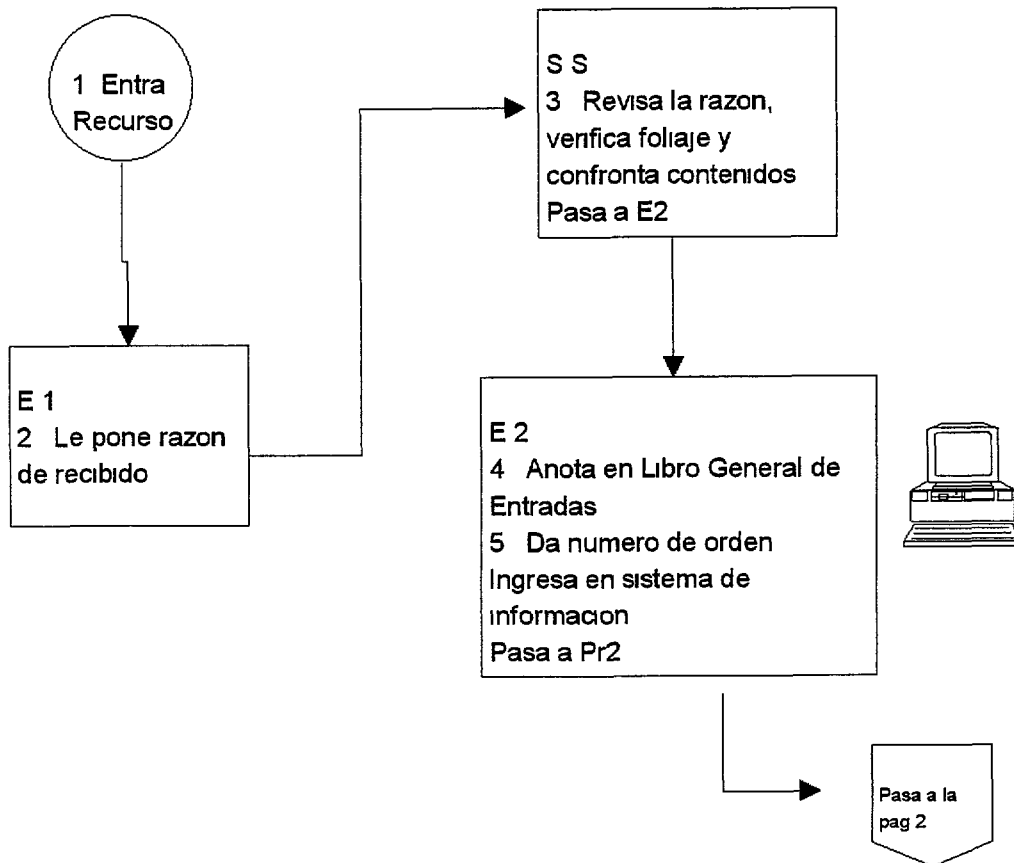
II

FLUJOGRAMA

RECURSO DE CASACION

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

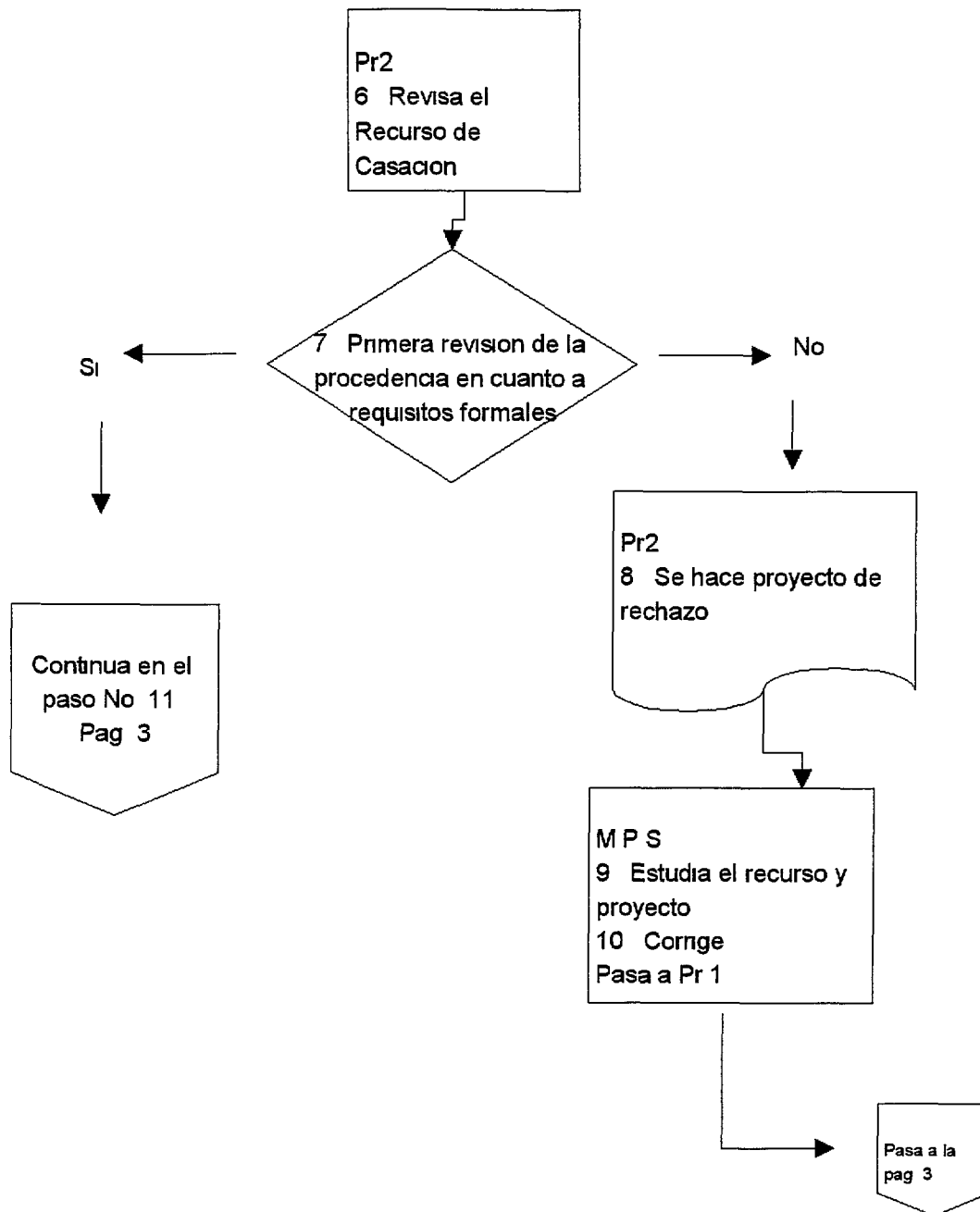
**SALA I
RECURSO DE CASACION**



AAM Abogado Asistente Magistrado
E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
E2 Ingresar asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
C Conserje
N Notificador

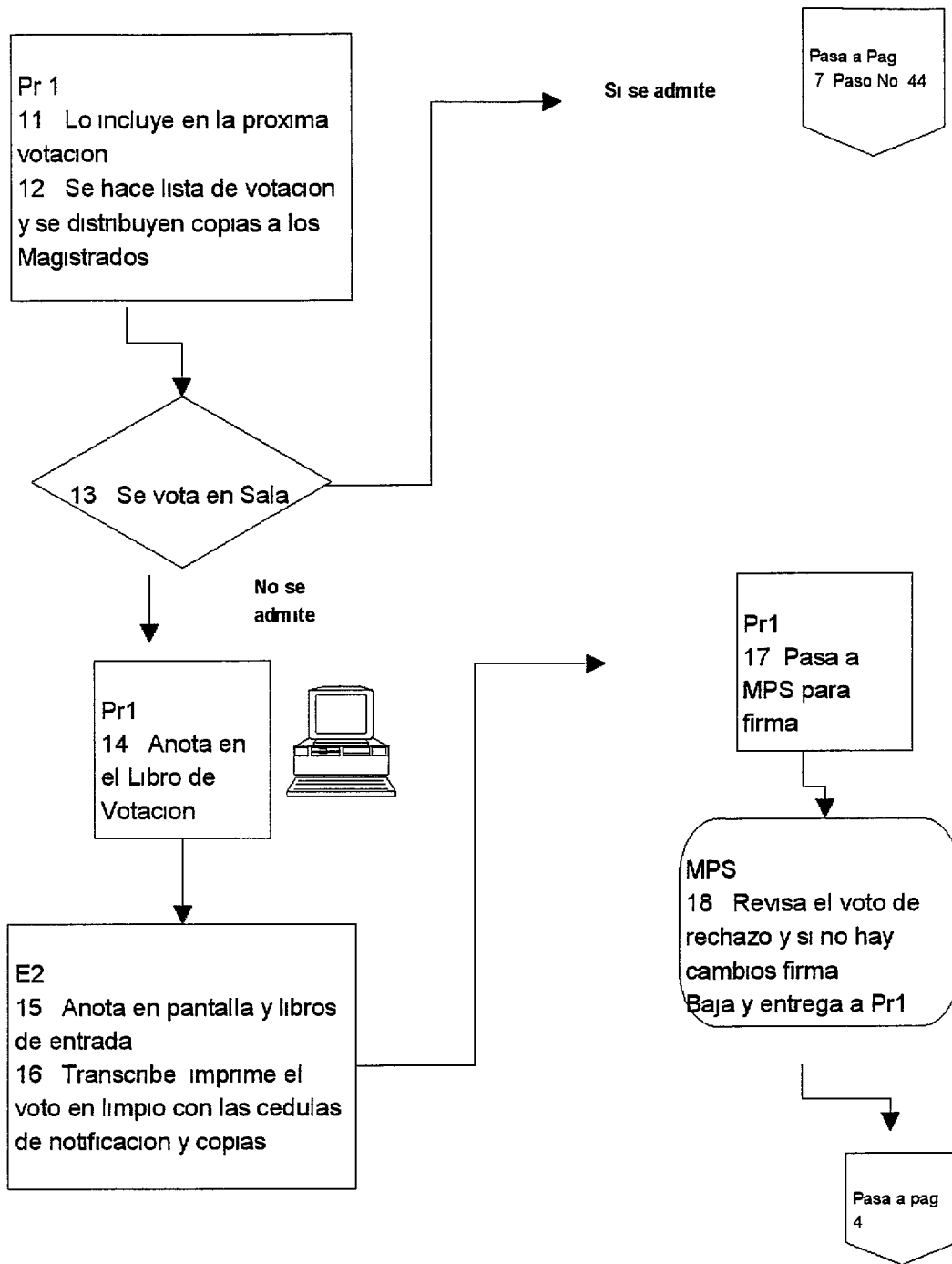
1

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
MR Magistrado Redactor
M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
Pr1 Prosecretario 1
Pr2 Prosecretario 2
SS Secretario Sala
SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
SMR Secretario Magistrado Redactor



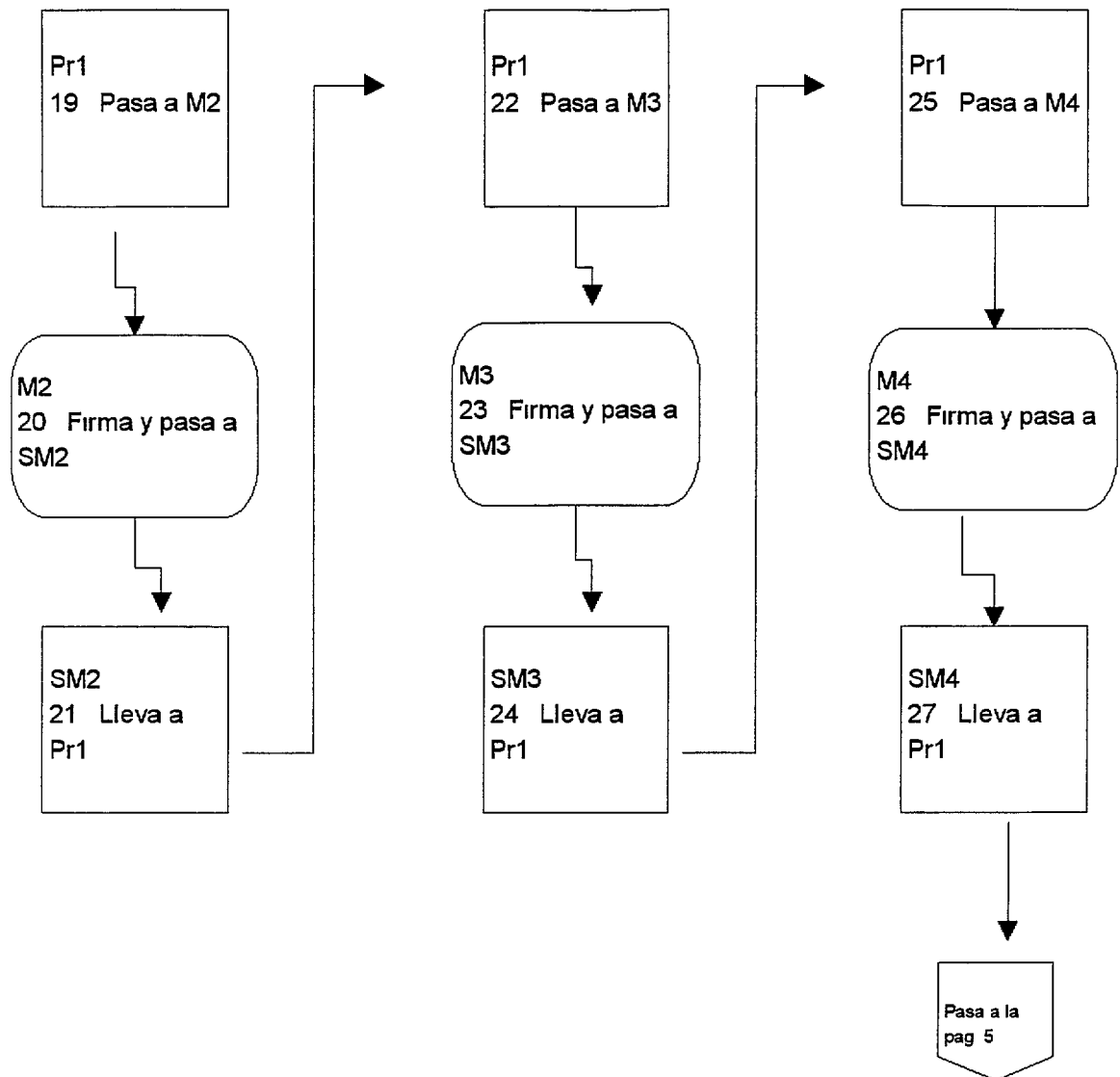
AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico
 transcripcion de sentencias y otros elaboracion de
 caratuas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de
 informatica Entrega al notificador Transcribe
 resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2, 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequenas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



AAM Abogado Asistente Magistrado

E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas

E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas

C Conserje

N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)

MR Magistrado Redactor

M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala

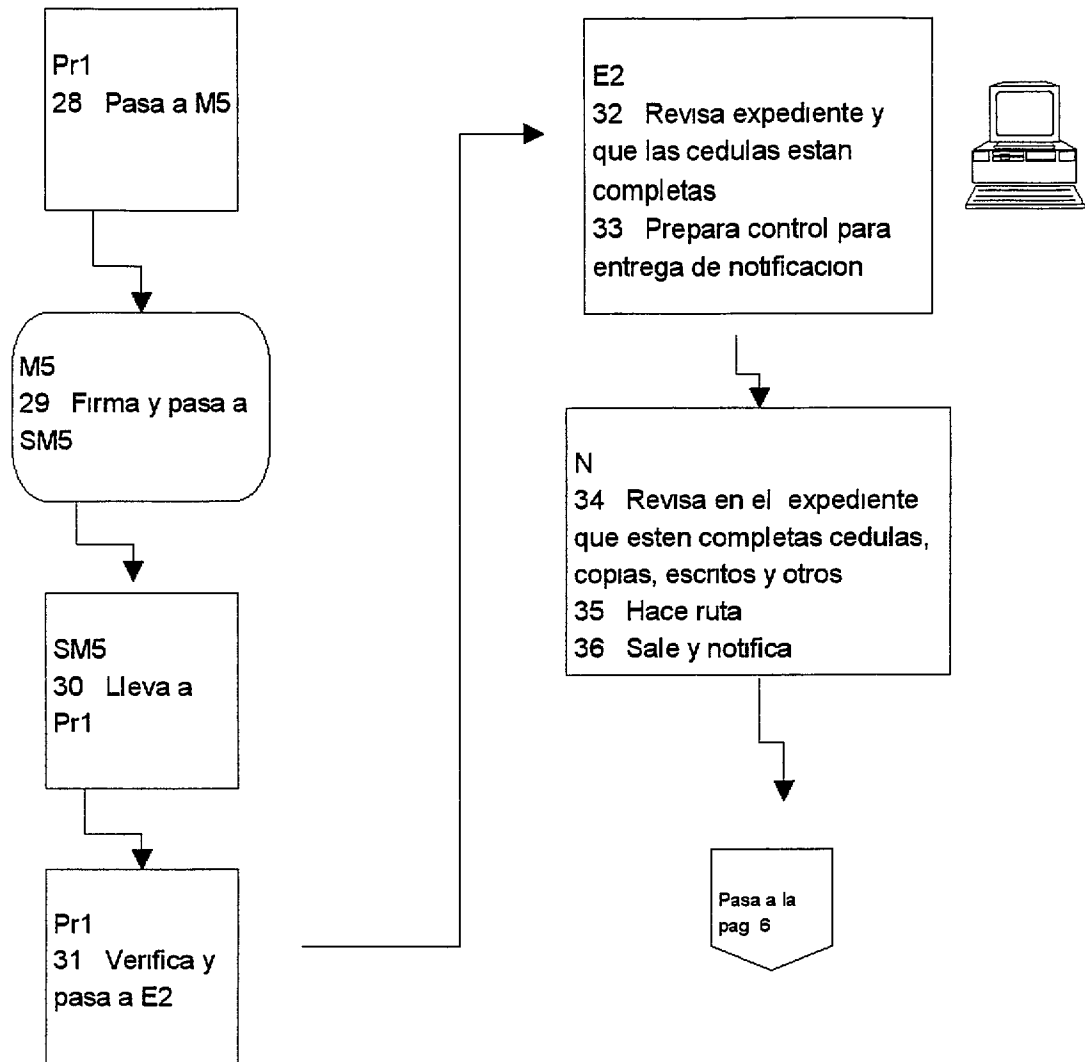
Pr1 Prosecretario 1

Pr2 Prosecretario 2

SS Secretario Sala

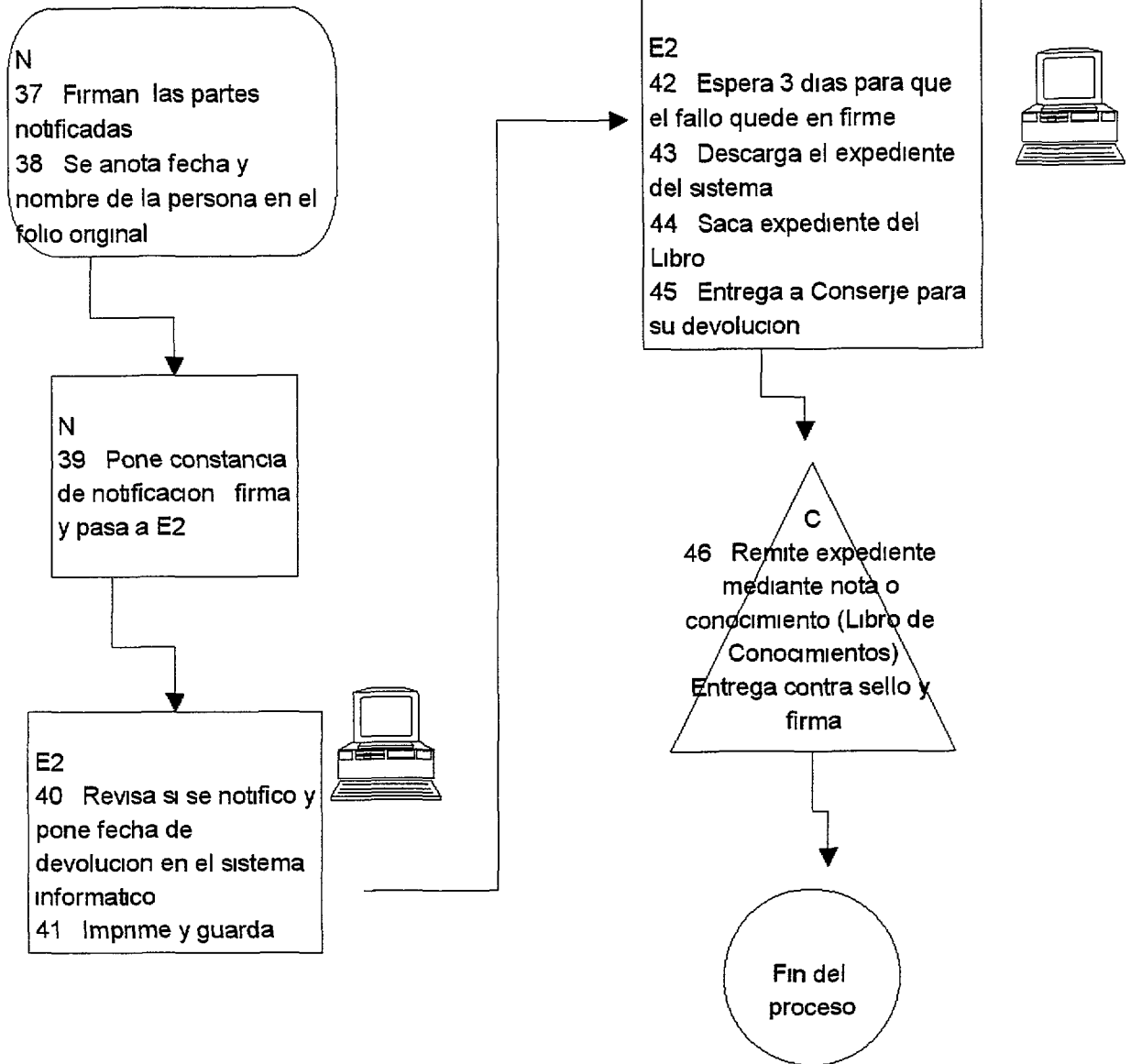
SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5

SMR Secretario Magistrado Redactor



AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

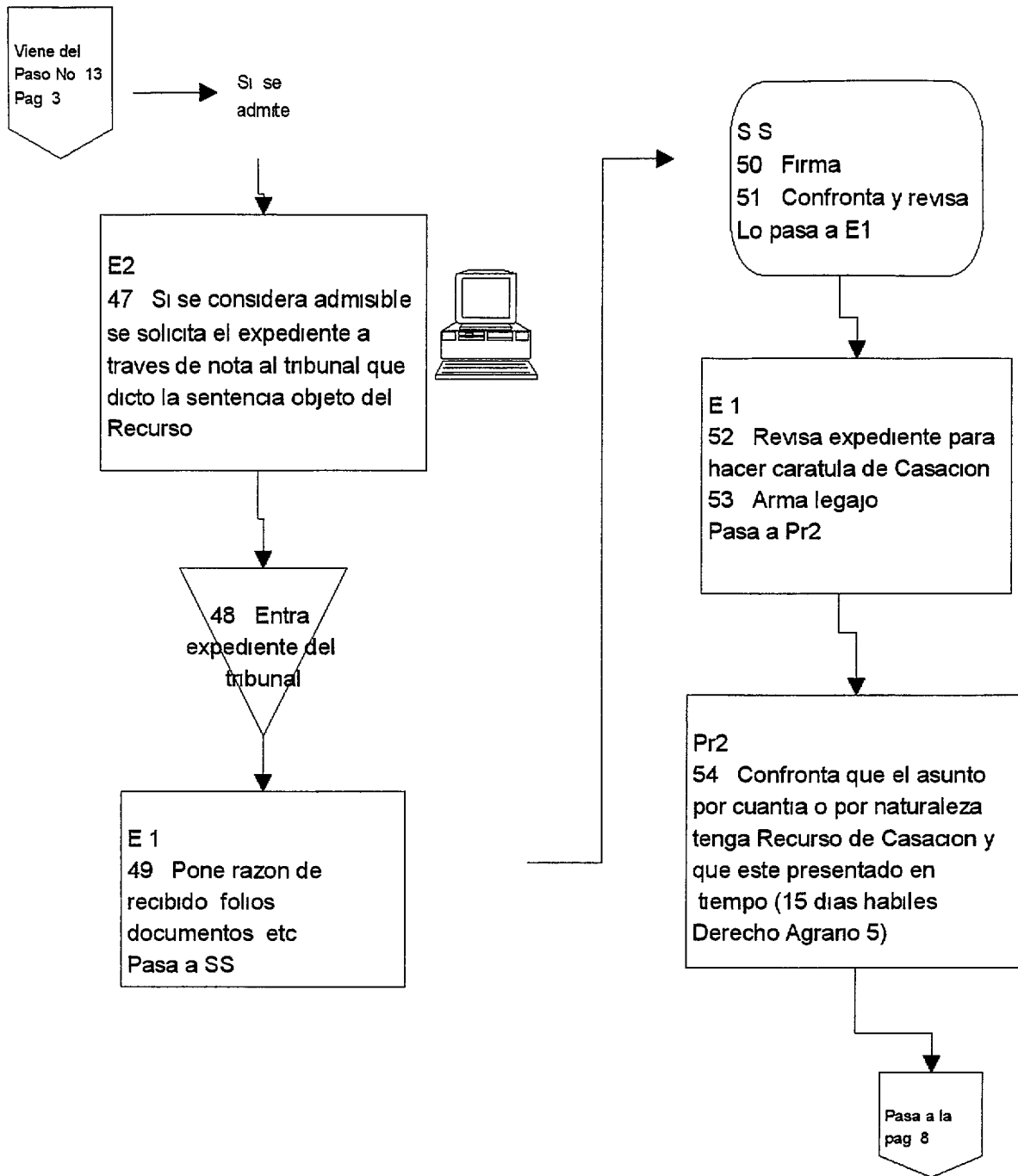
MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



- AAM Abogado Asistente Magistrado
- E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
- E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
- C Conserje
- N Notificador

- MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
- MR Magistrado Redactor
- M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
- Pr1 Prosecretario 1
- Pr2 Prosecretario 2
- SS Secretano Sala
- SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
- SMR Secretario Magistrado Redactor

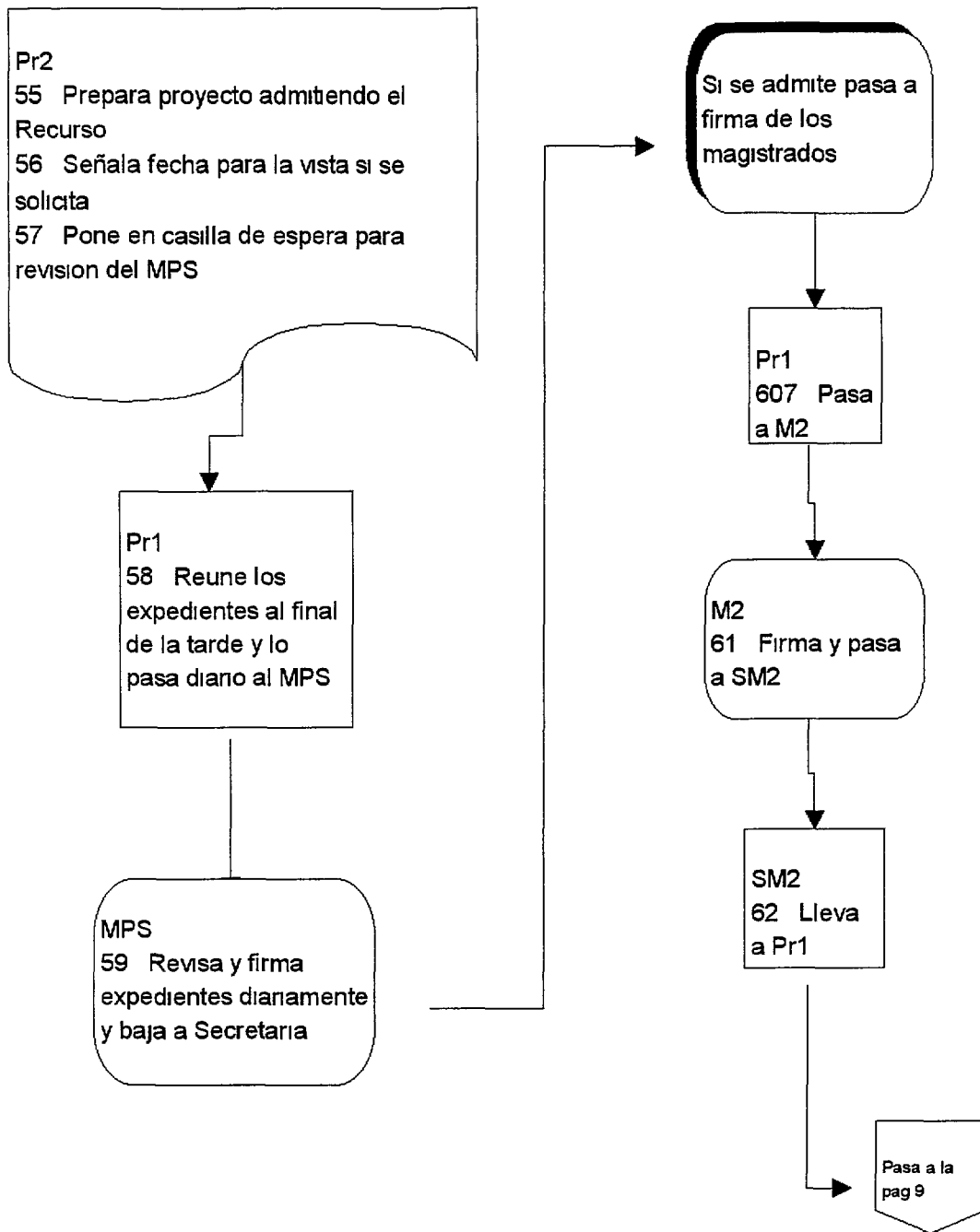
215



AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

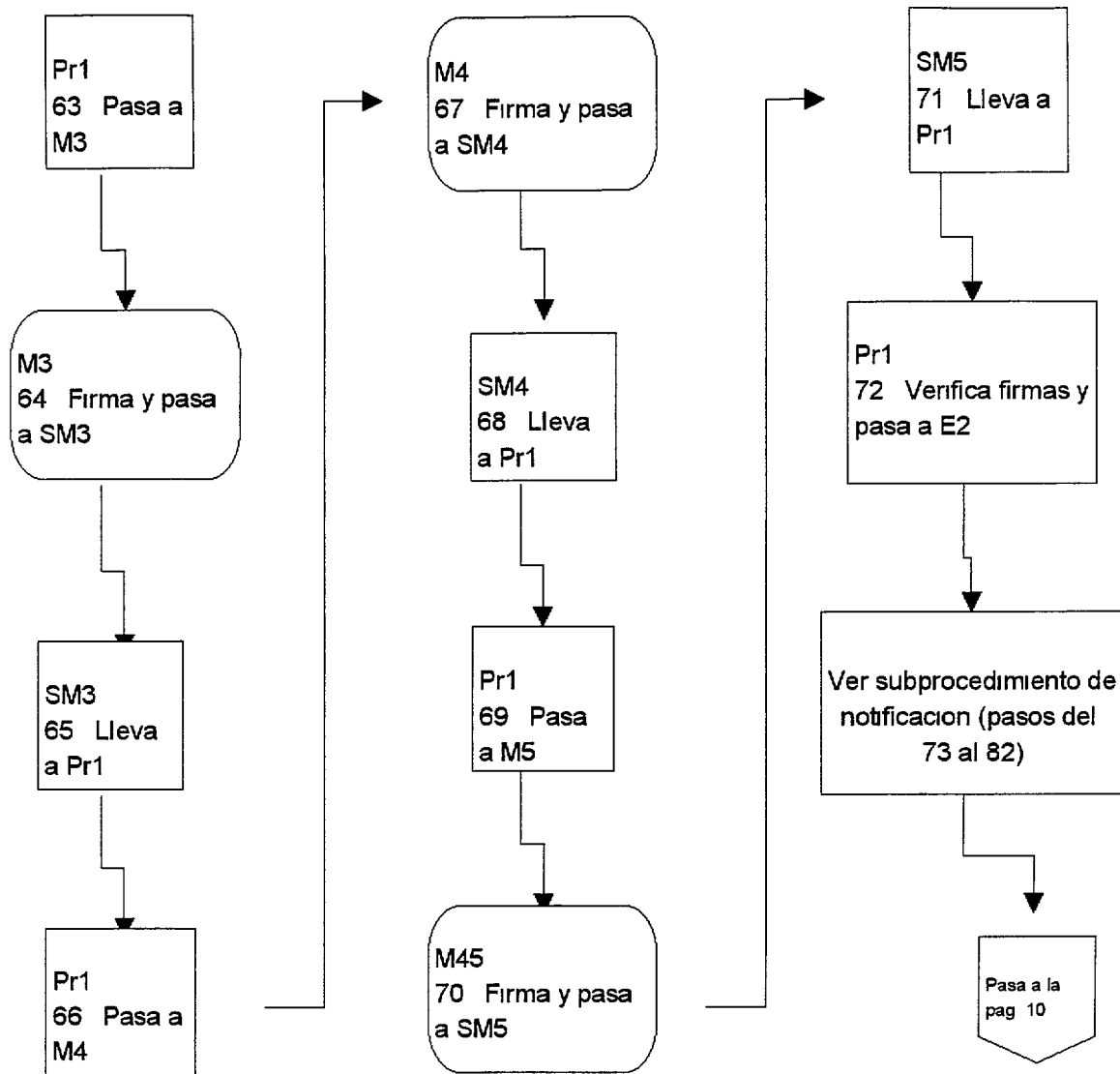
MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor

216



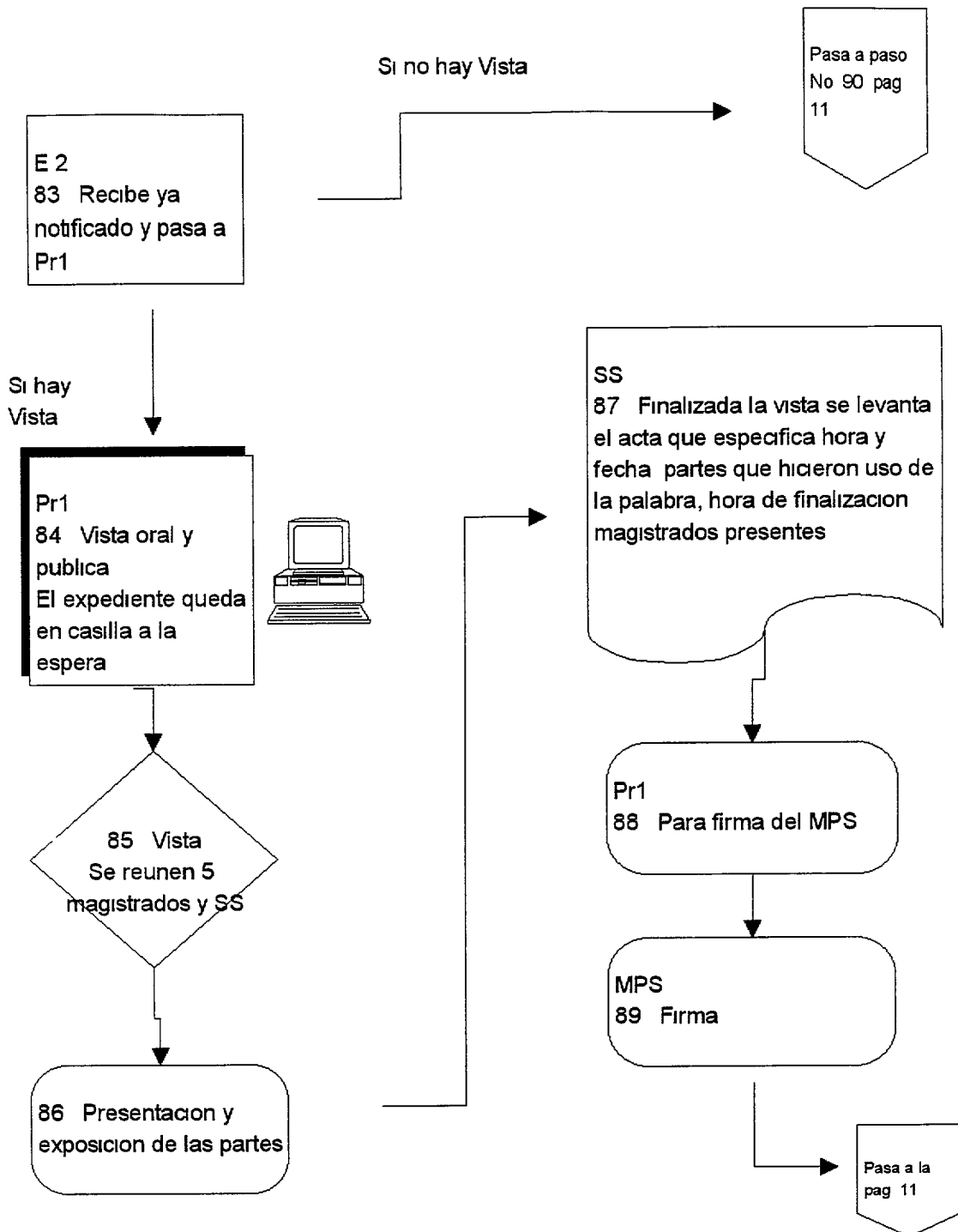
AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



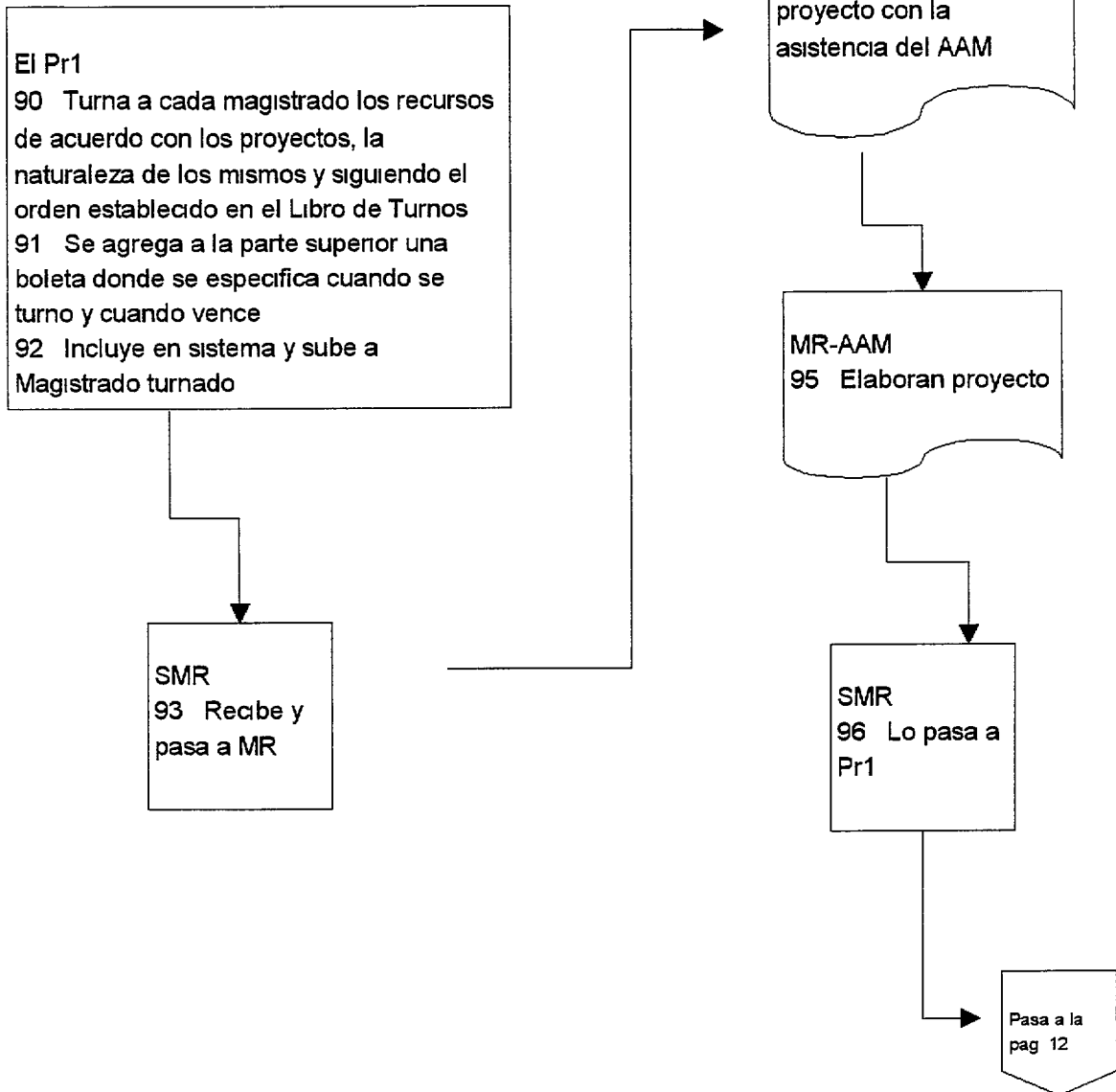
AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresas asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



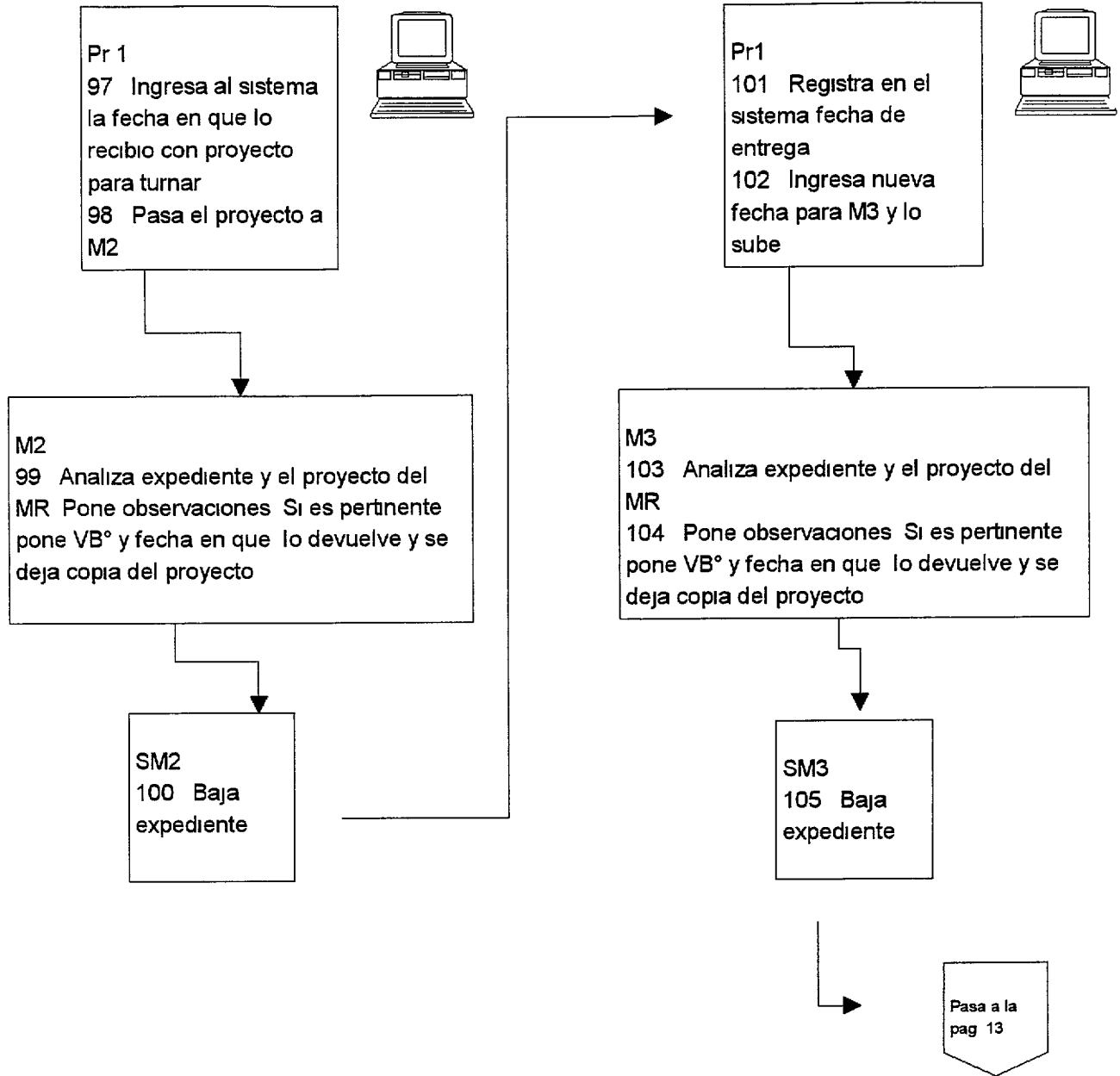
- AAM Abogado Asistente Magistrado
- E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
- E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
- C Conserje
- N Notificador

- MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
- MR Magistrado Redactor
- M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
- Pr1 Prosecretario 1
- Pr2 Prosecretario 2
- SS Secretario Sala
- SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
- SMR Secretario Magistrado Redactor



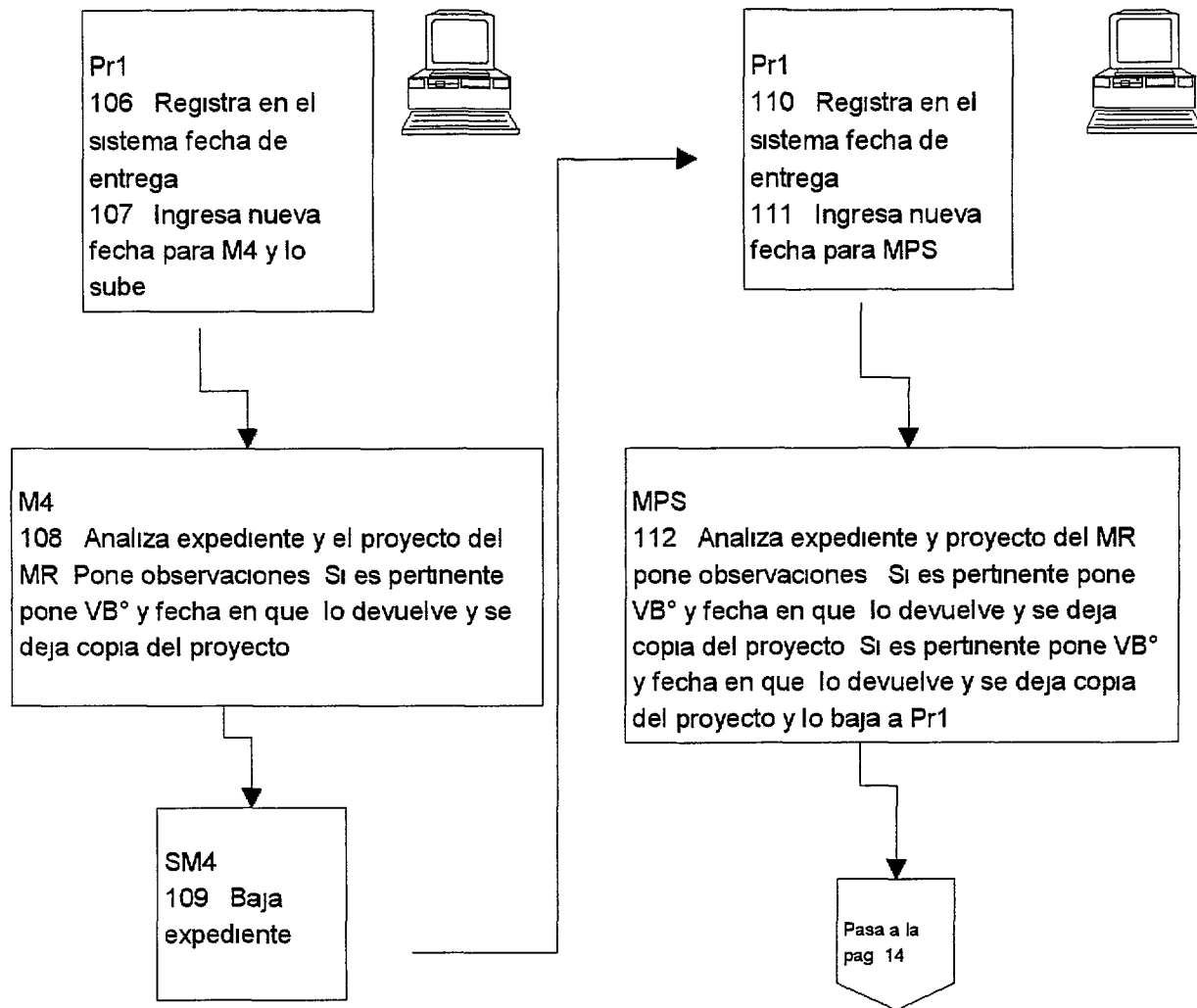
AAM Abogado Asistente Magistrado
E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
C Conserje
N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
MR Magistrado Redactor
M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
Pr1 Prosecretario 1
Pr2 Prosecretario 2
SS Secretario Sala
SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
SMR Secretario Magistrado Redactor



AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresar asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

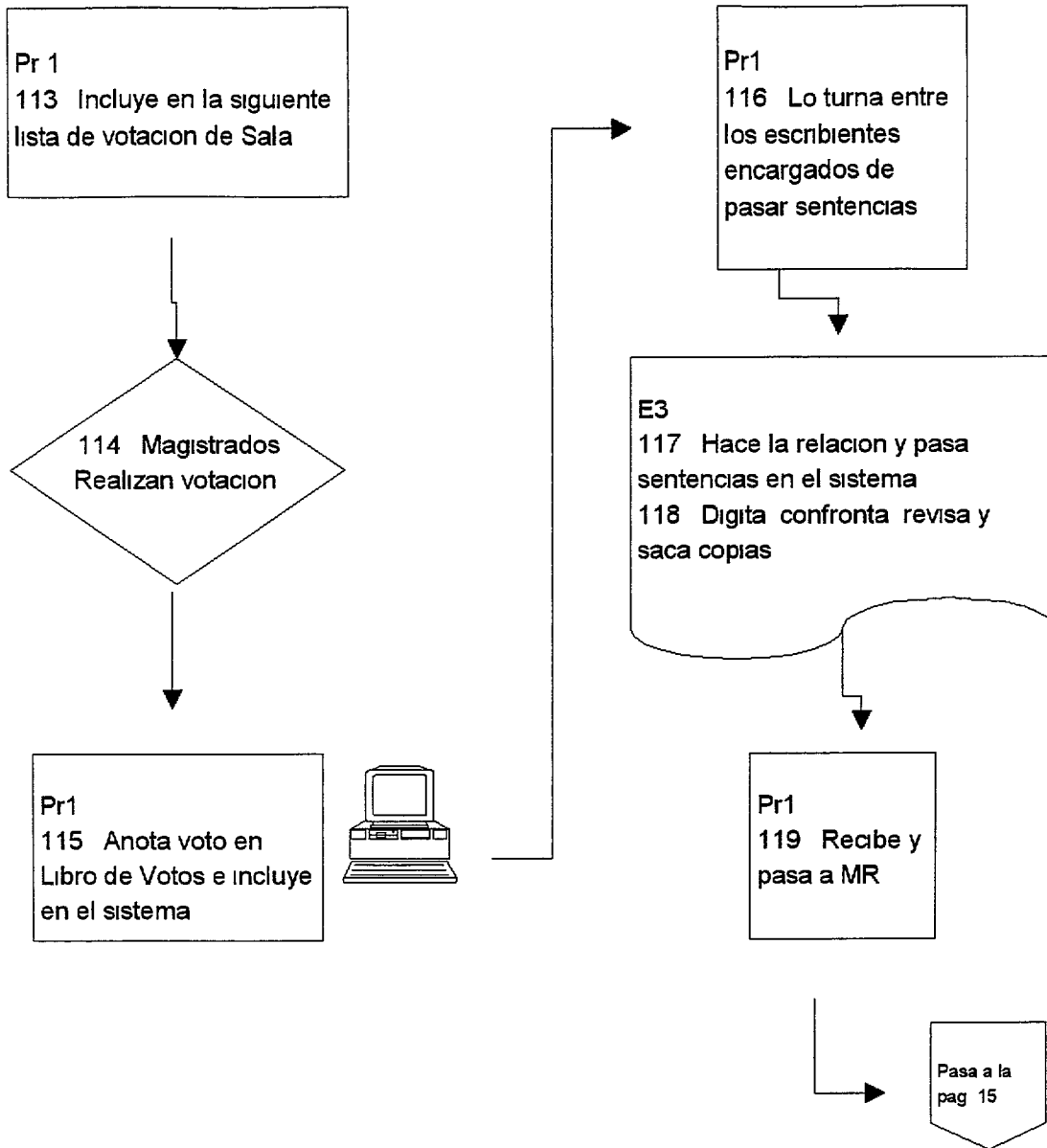
MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequenas
 C Conserje
 N Notificador

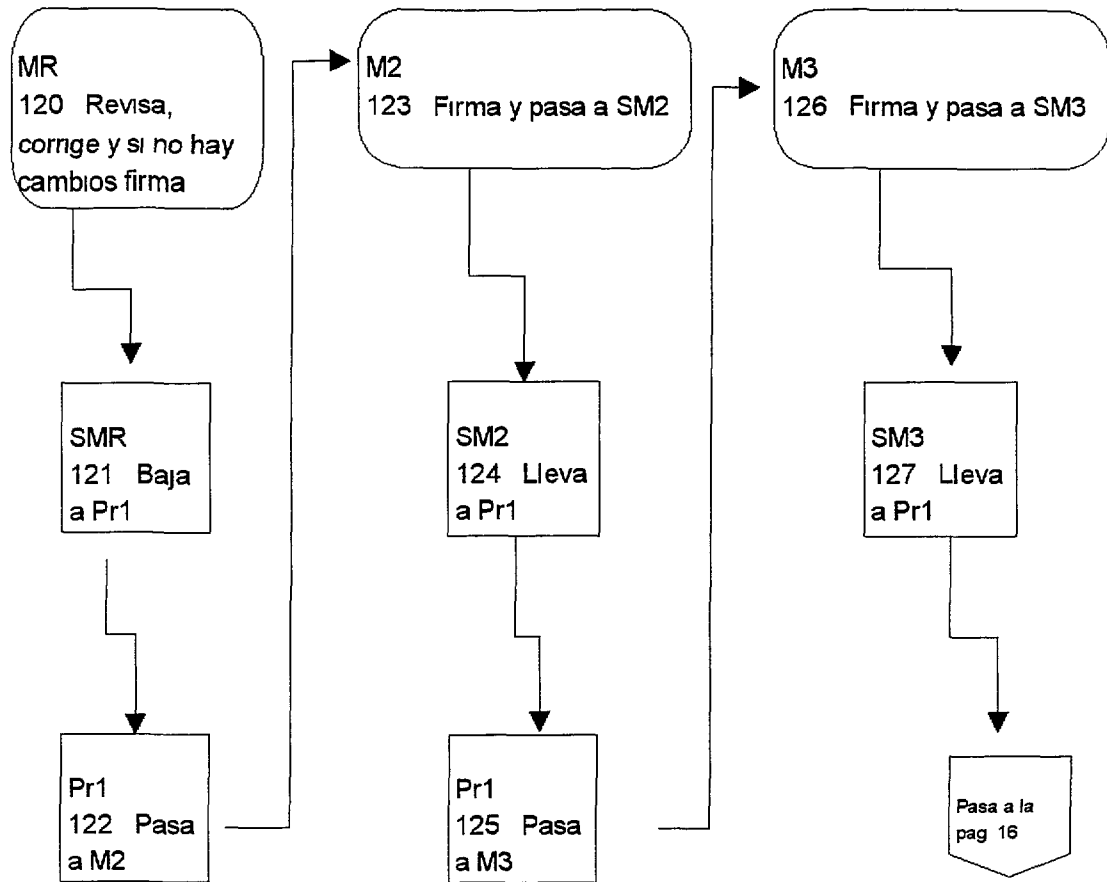
MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretana Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor

266



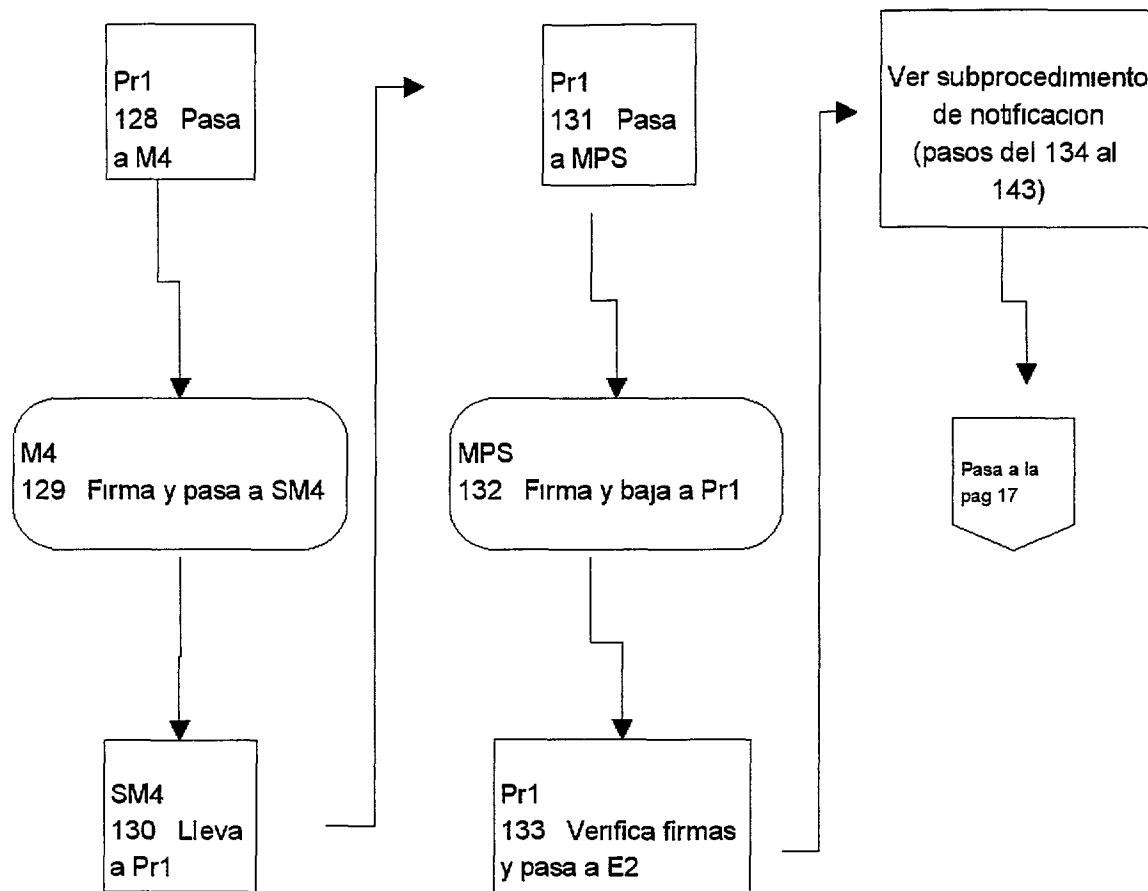
AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



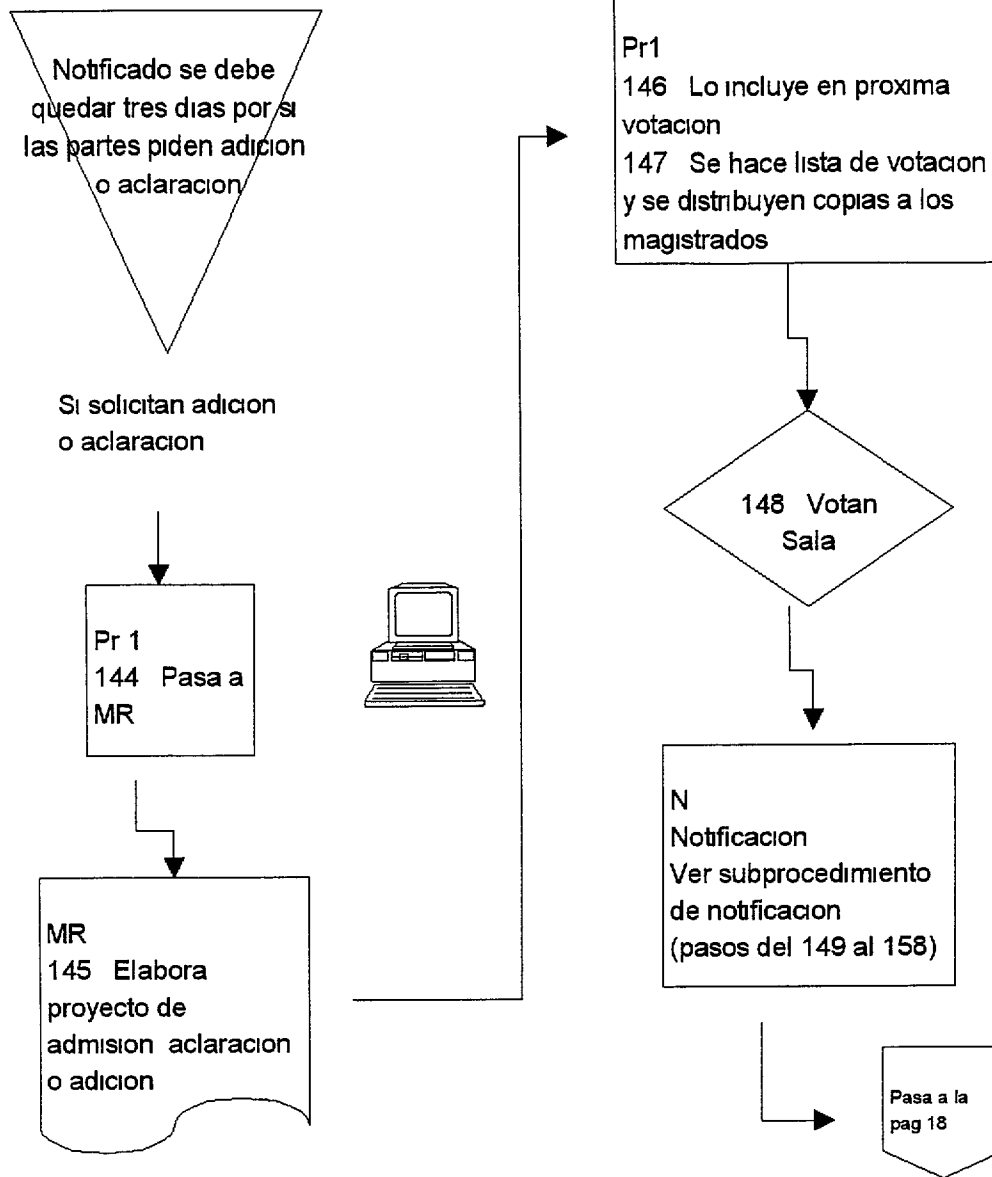
AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequenas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor

266

E 1
 159 Agrega el legajo al expediente se numeran los folios se buscan los documentos si los hay
 Pasa a E2

E2
 160 Saca el Recurso del sistema y de Libros



C
 161 Devuelve expediente con todo al Tribunal Superior y este lo devuelve al Juzgado

AAM Abogado Asistente Magistrado

E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas

E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas

C Conserje

N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)

MR Magistrado Redactor

M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala

Pr1 Prosecretario 1

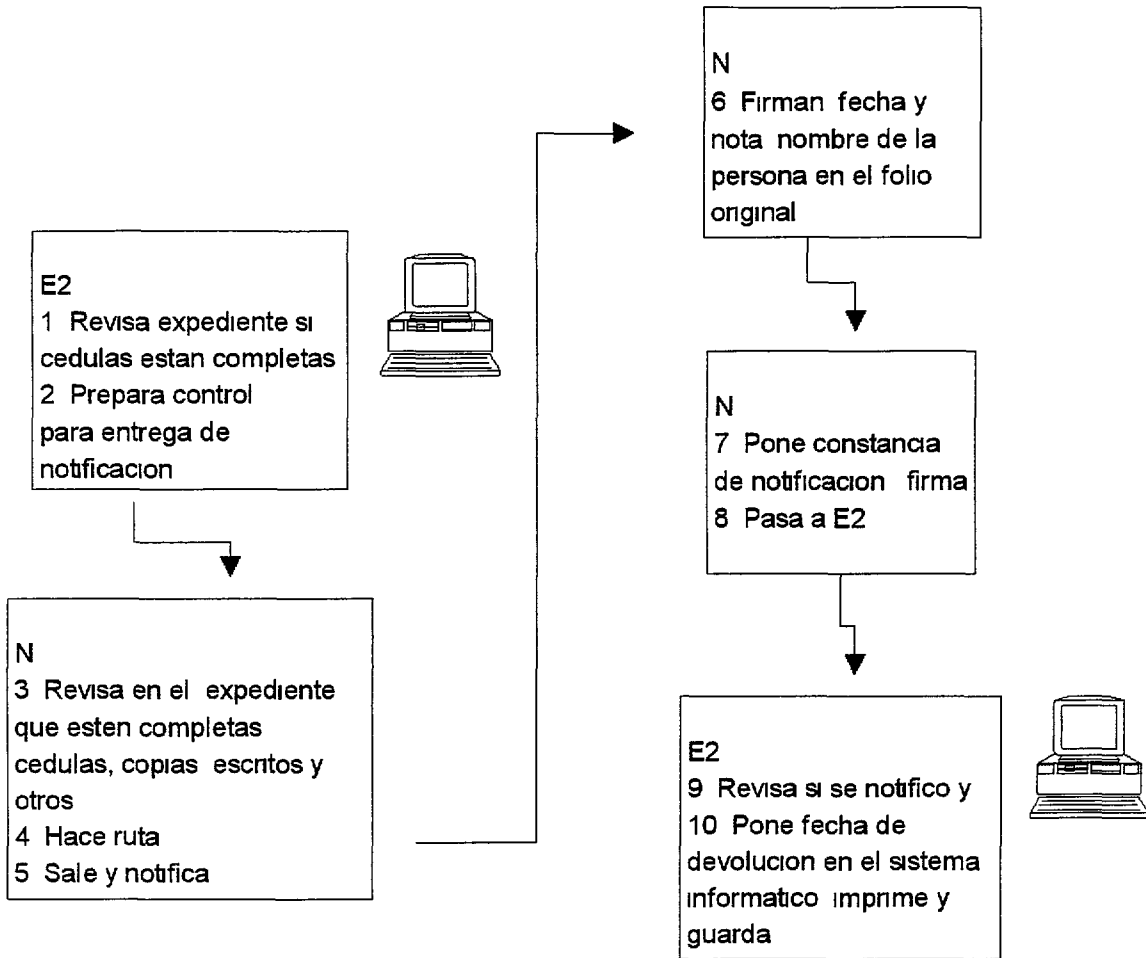
Pr2 Prosecretario 2

SS Secretario Sala

SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5

SMR Secretario Magistrado Redactor

SUBPROCEDIMIENTO DE NOTIFICACION

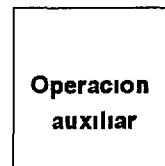
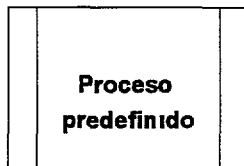
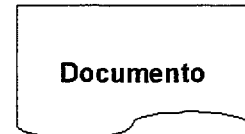
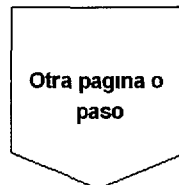
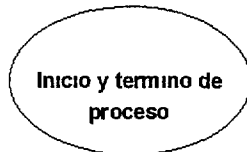
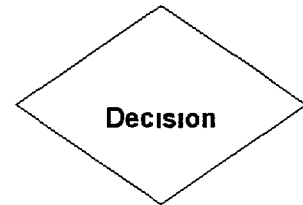
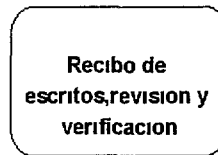
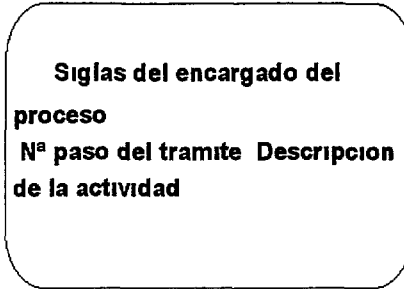


AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentación atención al público transcripción de sentencias y otros elaboración de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informática Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor

628

Organización de los cuadros



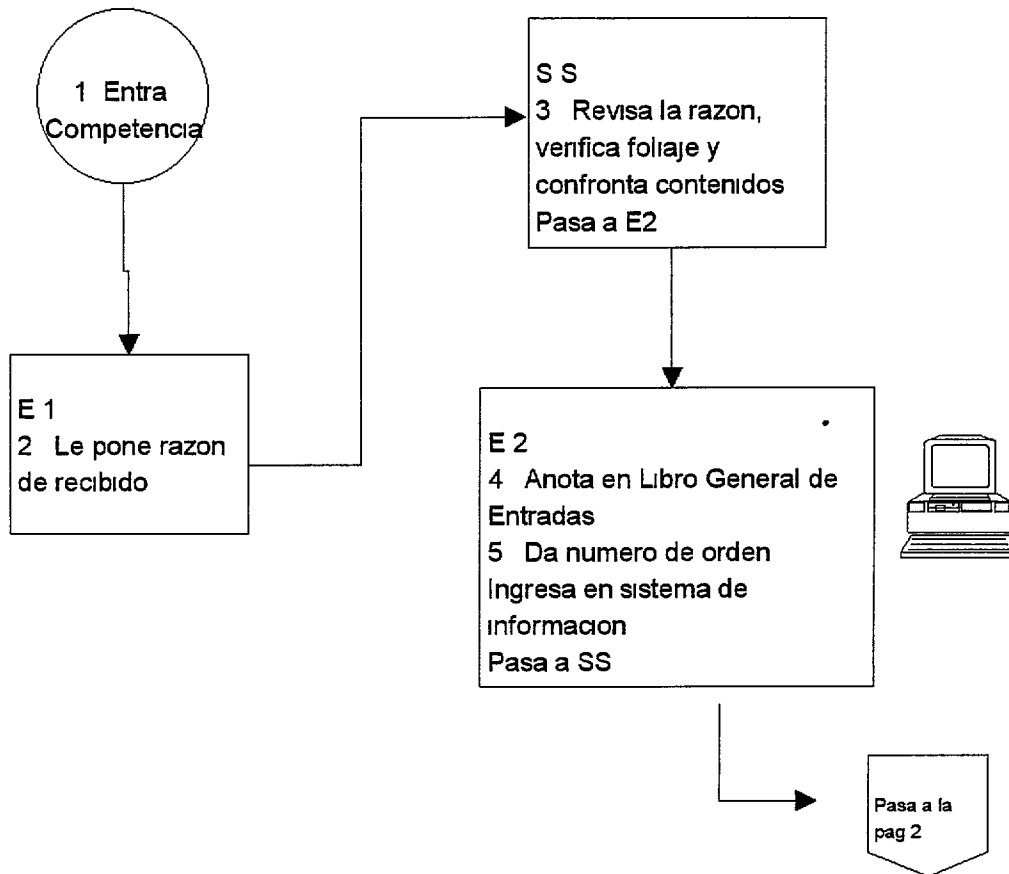
Los pasos que estan subrayados aparecen en el programa informatico para el seguimiento de la causa

III
FLUJOGRAMA
CONFLICTO DE COMPETENCIA

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

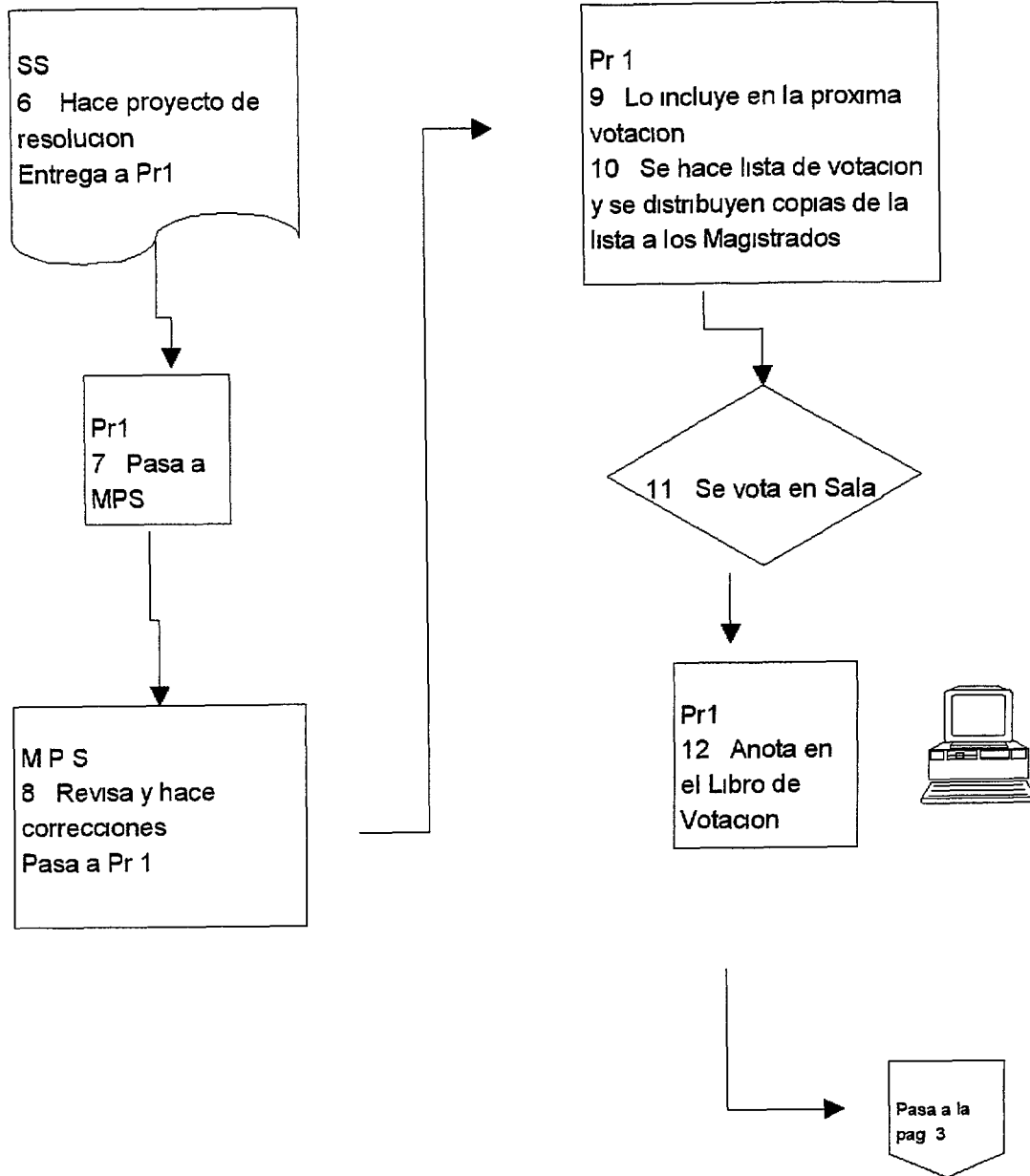
SALA I

CONFLICTO DE COMPETENCIA



E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
C Conserje
N Notificador

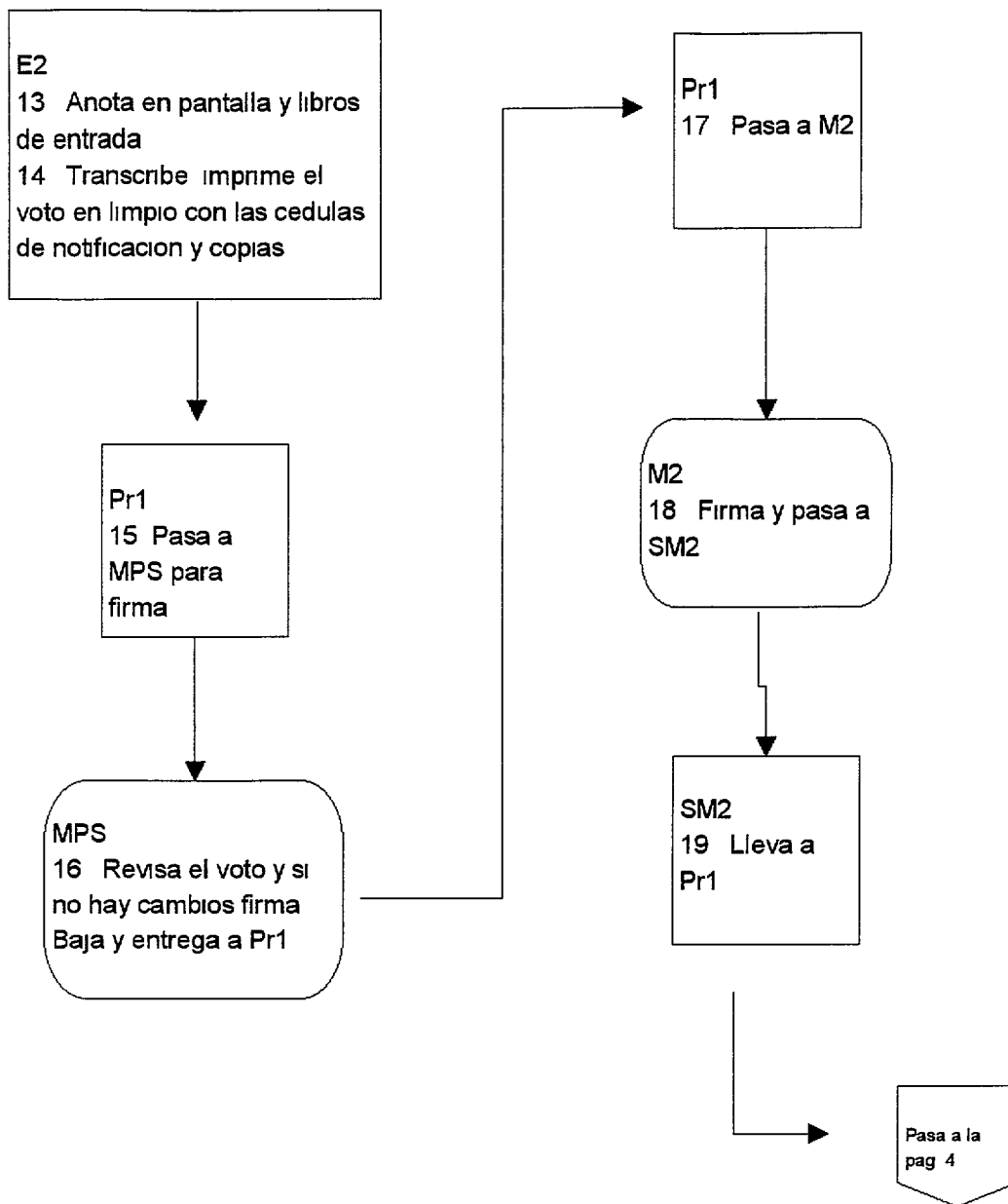
MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
Pr1 Prosecretario 1
Pr2 Prosecretario 2
SS Secretario Sala
SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5



E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequenas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2, 3 4 5

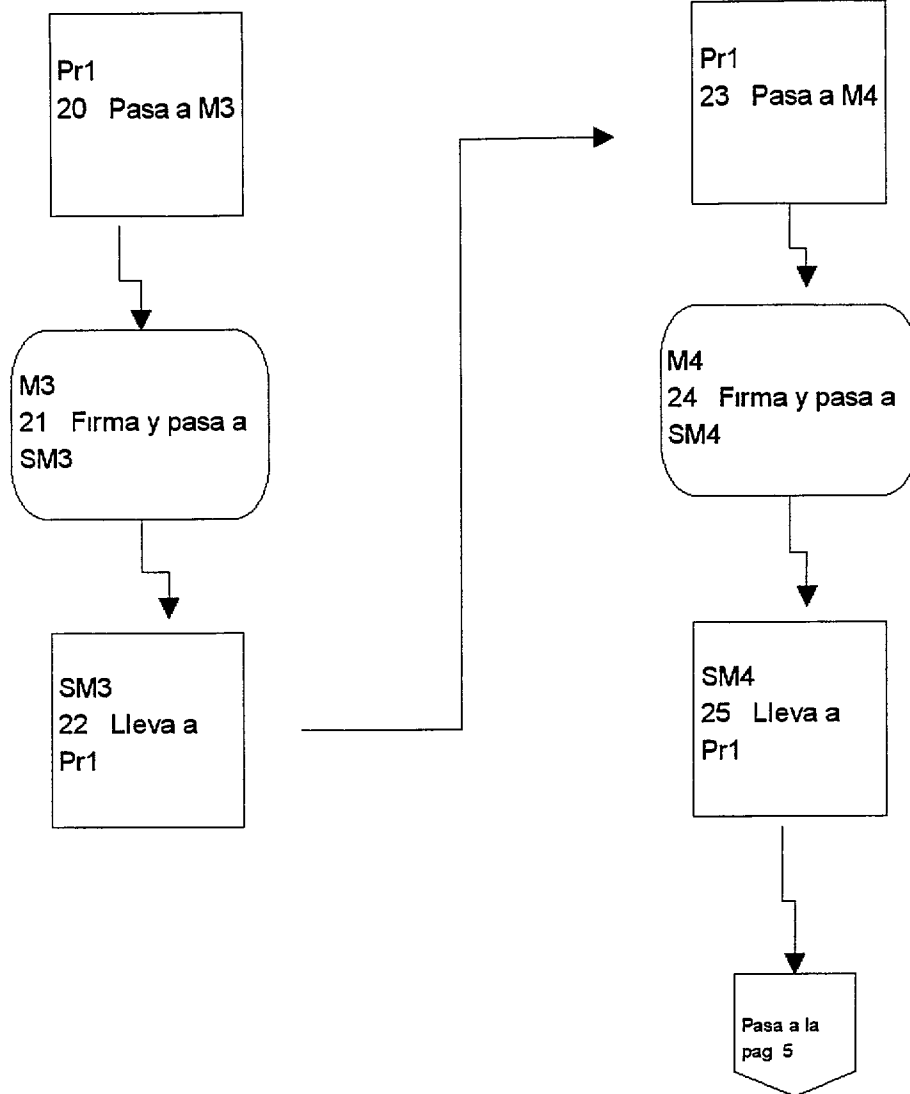
2/26



- E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
- E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
- C Conserje
- N Notificador

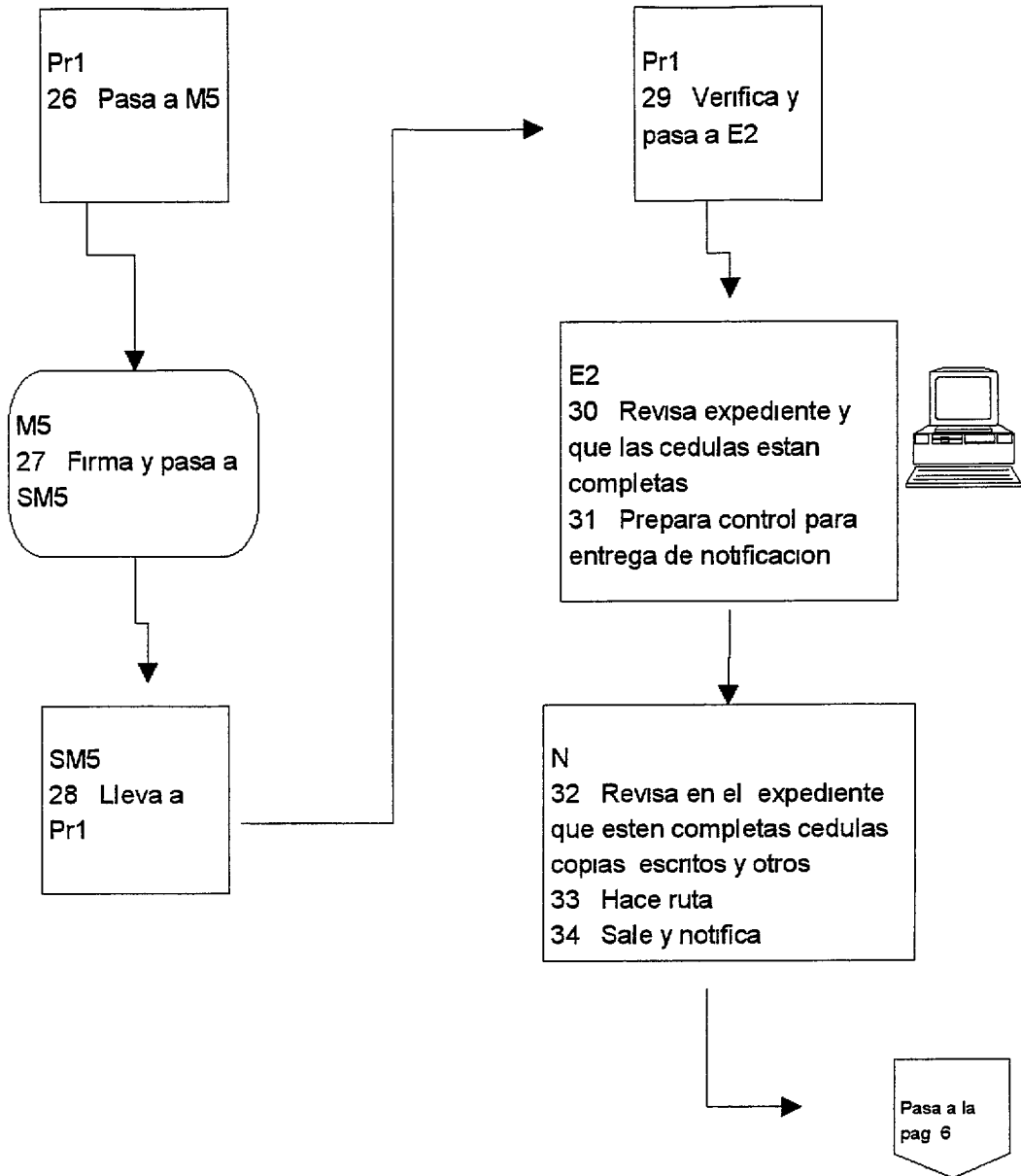
- MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
- M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
- Pr1 Prosecretario 1
- Pr2 Prosecretario 2
- SS Secretario Sala
- SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5

4373



- E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
- E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
- C Conserje
- N Notificador

- MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
- M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
- Pr1 Prosecretario 1
- Pr2 Prosecretario 2
- SS Secretario Sala
- SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5



E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas

E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas

C Conserje

N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)

M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala

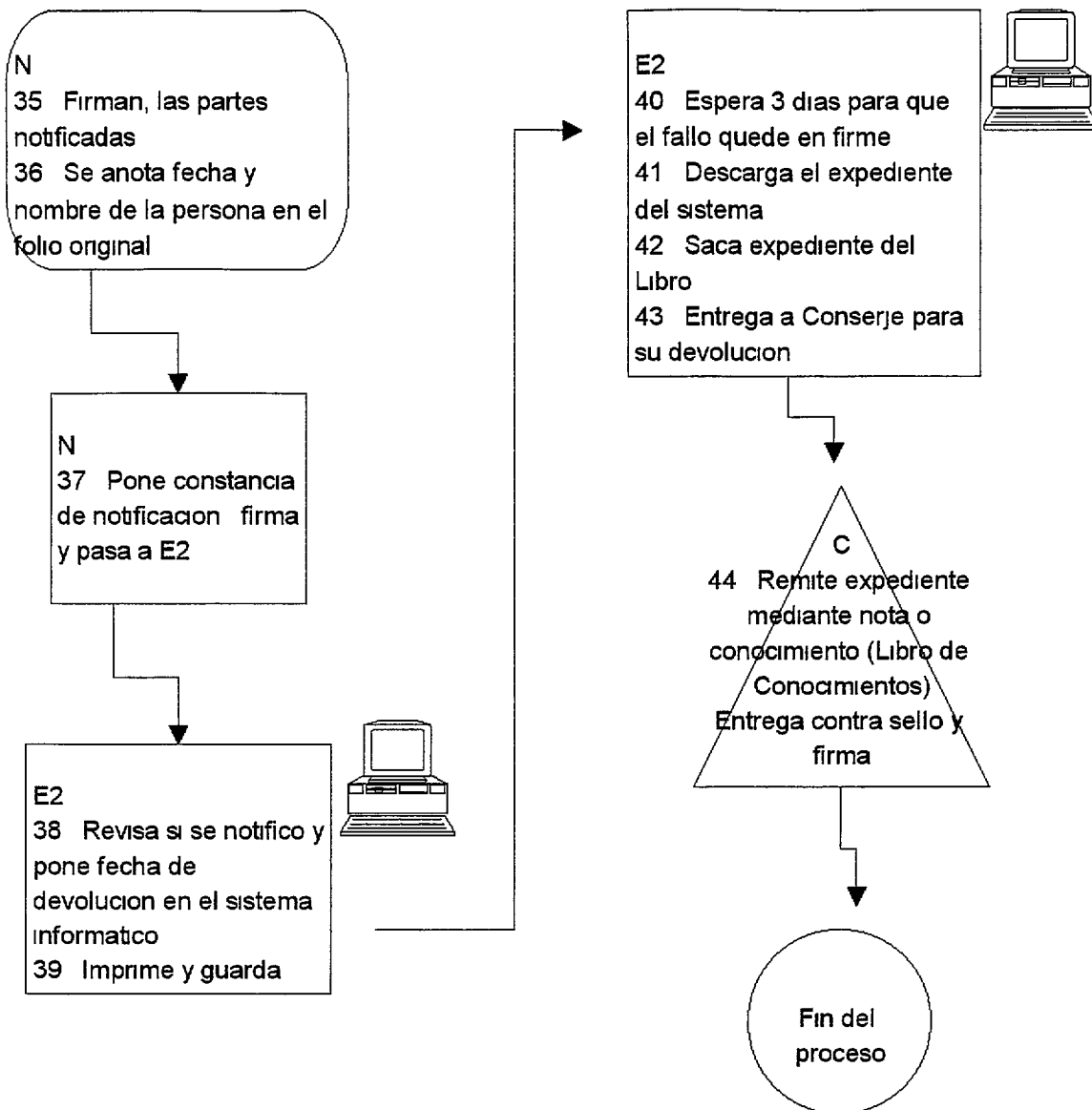
Pr1 Prosecretario 1

Pr2 Prosecretario 2

SS Secretario Sala

SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5

Handwritten mark



E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas

E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas

C Conserje

N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)

M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala

Pr1 Prosecretario 1

Pr2 Prosecretario 2

SS Secretario Sala

SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5

Handwritten signature or mark

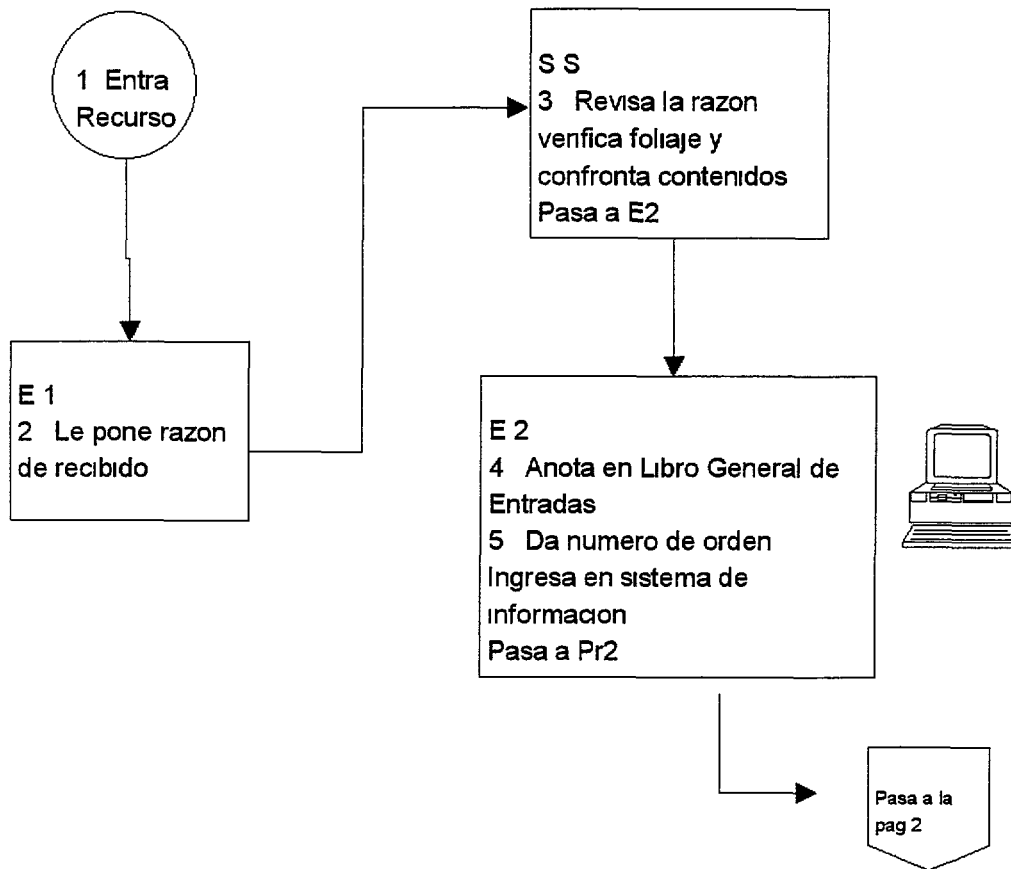
IV

FLUJOGRAMA

EXEQUATUR

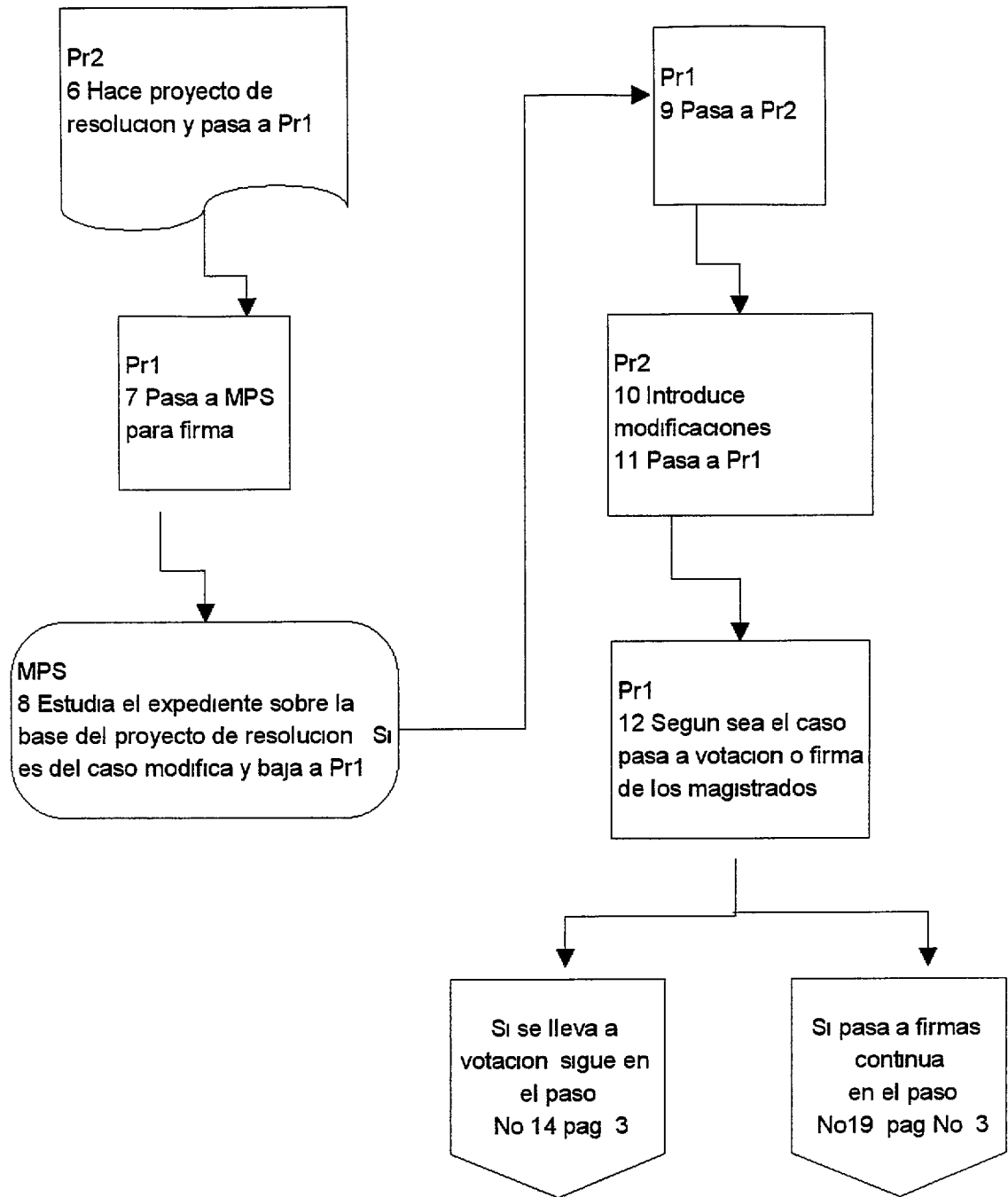
PROYECTO MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA
AUSPICIADO POR LA AGENCIA INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (USAID)
DPK CONSULTORES - CONTRATISTAS

SALA I
PROCEDIMIENTO DE EXECUTUR
PARA LA EJECUCION EN COSTA RICA DE SENTENCIAS
DICTADAS EN EL EXTRANJERO



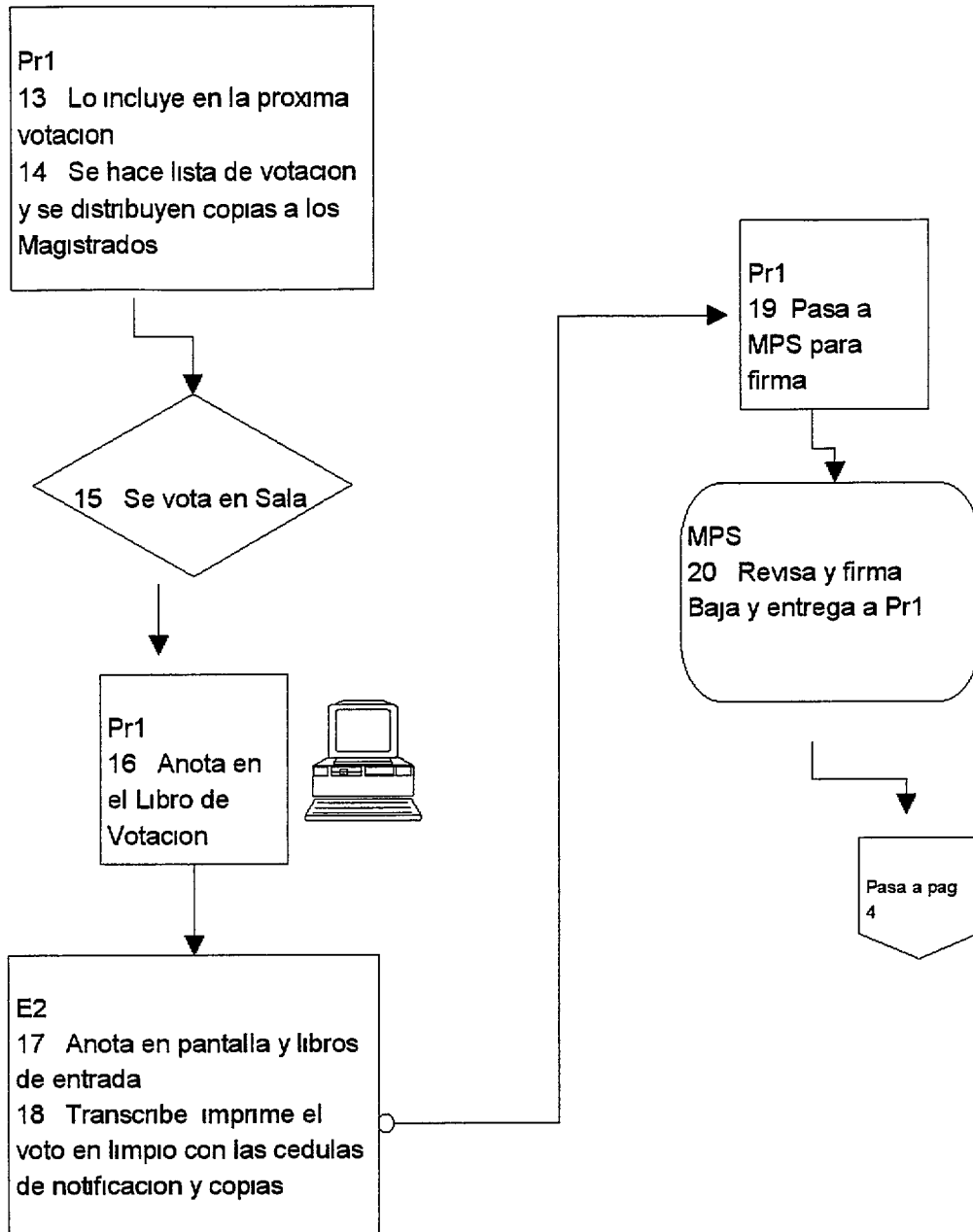
AAM Abogado Asistente Magistrado
E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
C Conserje
N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
MR Magistrado Redactor
M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
Pr1 Prosecretario 1
Pr2 Prosecretario 2
SS Secretario Sala
SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
SMR Secretario Magistrado Redactor



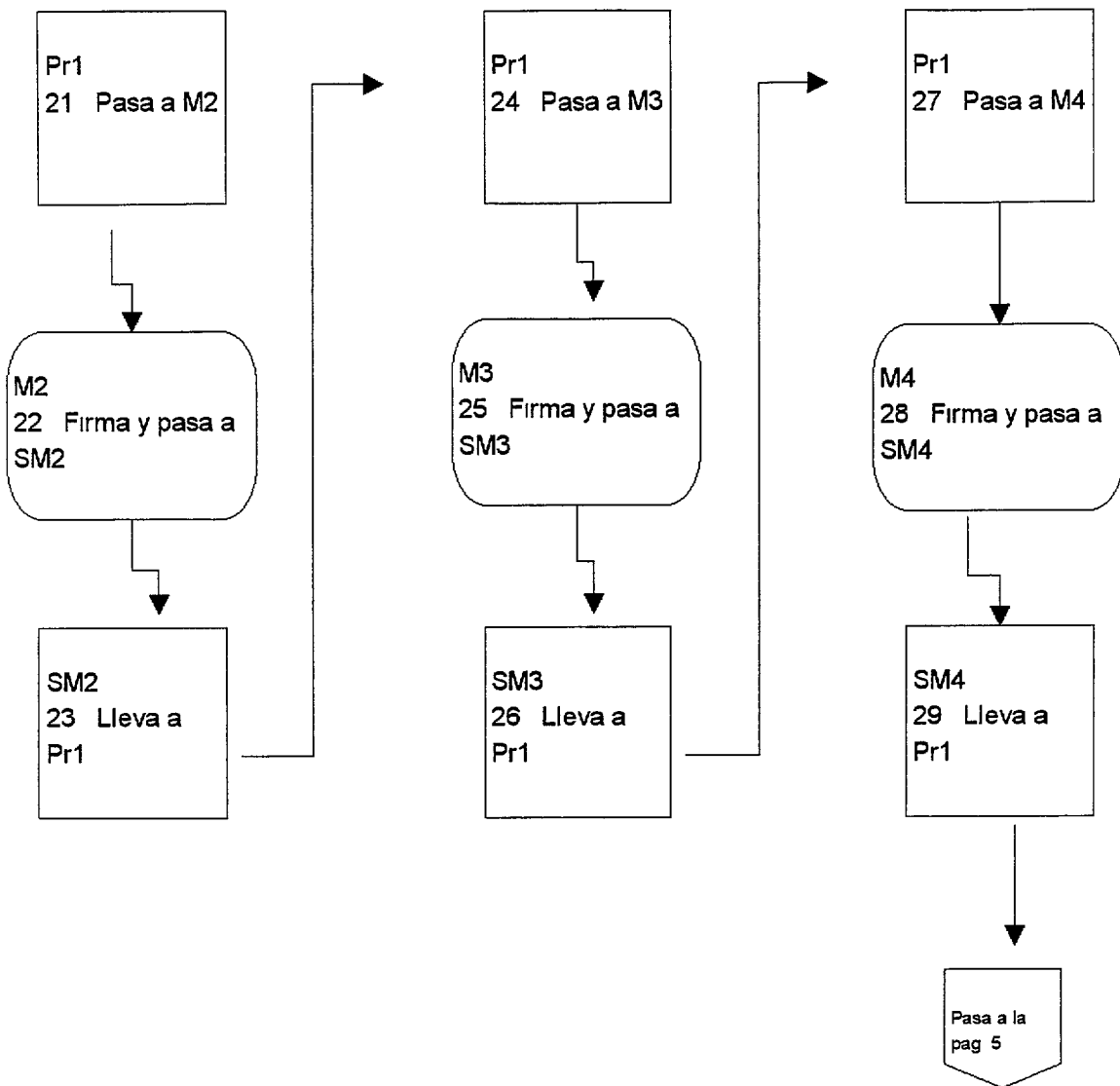
AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequenas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2, 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



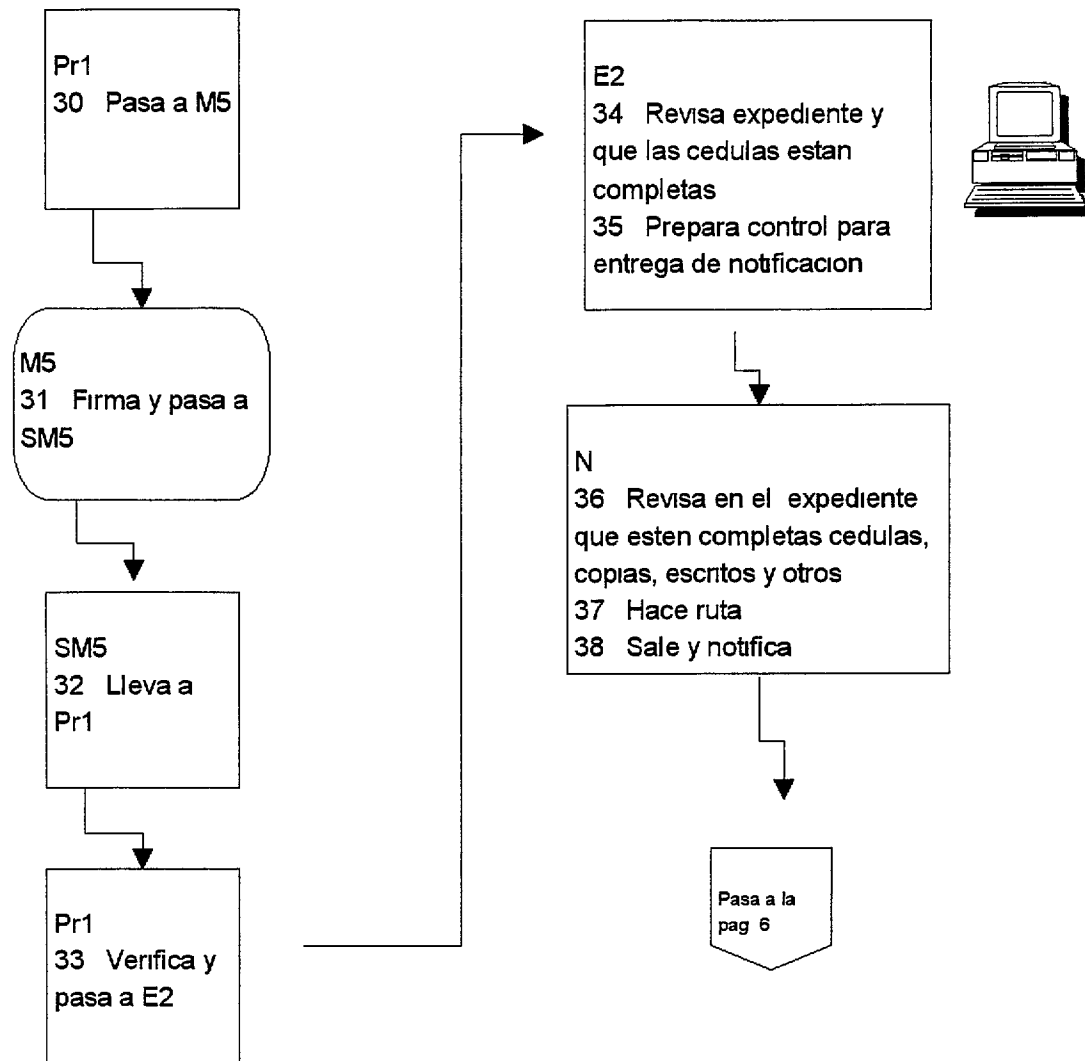
AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequenas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



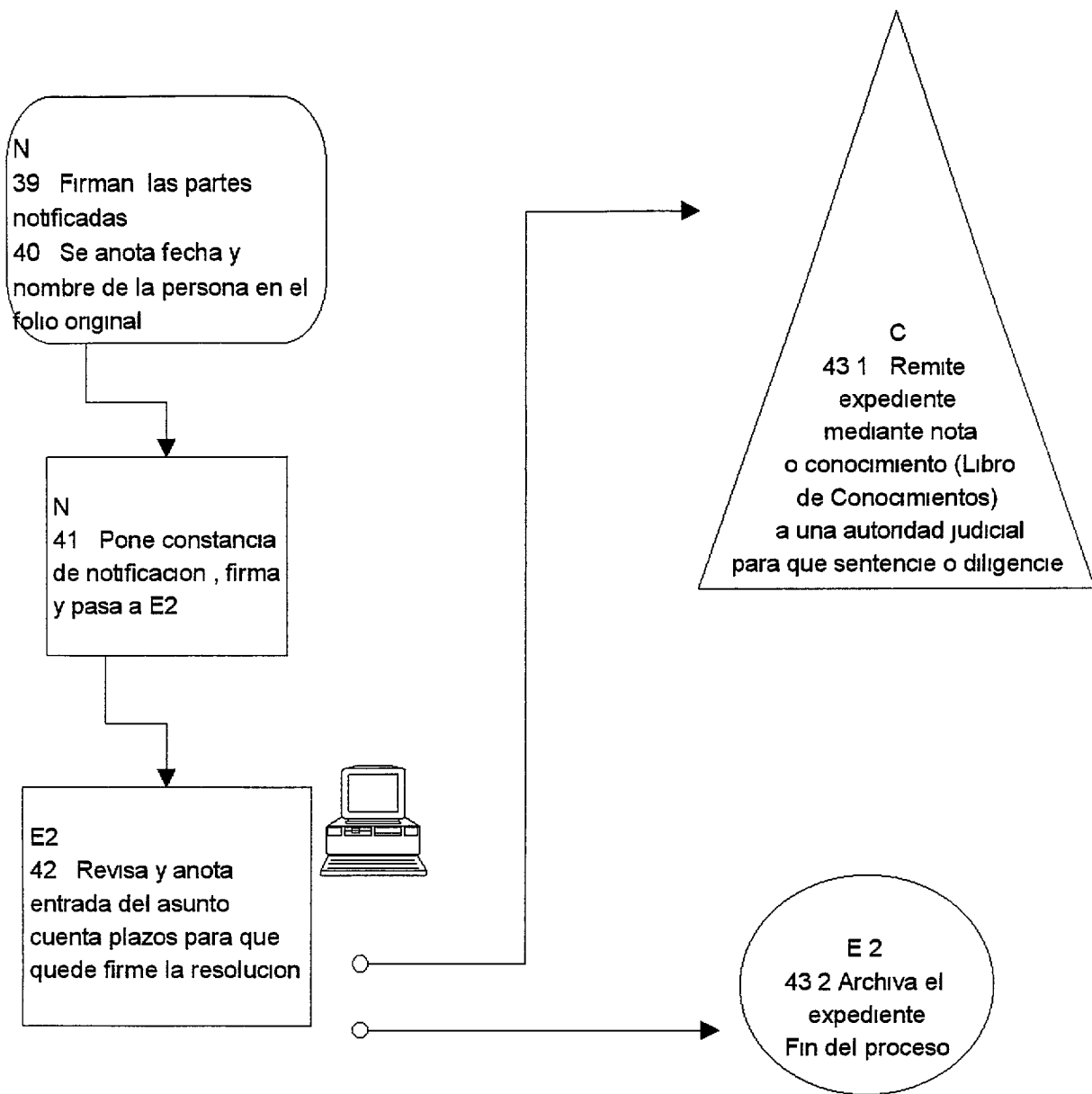
AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentación atención al público transcripción de sentencias y otros elaboración de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informática Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor



AAM Abogado Asistente Magistrado
 E1 Escribiente recibe documentacion atencion al publico transcripcion de sentencias y otros elaboracion de caratulas
 E2 Ingresa asuntos en libro de entradas y en sistema de informatica Entrega al notificador Transcribe resoluciones pequeñas
 C Conserje
 N Notificador

MPS Magistrado Presidente Sala (M1)
 MR Magistrado Redactor
 M2 M3 M4 M5 Magistrados Sala
 Pr1 Prosecretario 1
 Pr2 Prosecretario 2
 SS Secretario Sala
 SM2 SM3 SM4 SM5 Secretaria Magistrado 2 3 4 5
 SMR Secretario Magistrado Redactor

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

**SUBCOMPONENTE
MODERNIZACION ADMINISTRATIVA**

**REFLEXIONES CON BASE EN
EL ESTUDIO DE LAS
ACTAS DEL CONSEJO SUPERIOR**

SAN JOSE, DICIEMBRE DE 1995

REFLEXIONES CON BASE EN EL ESTUDIO DE LAS ACTAS DEL CONSEJO SUPERIOR

1 ANTECEDENTES

Desde la promulgación de la Ley Orgánica del Poder Judicial (No 8) en 1937 todos los asuntos administrativos, jurídicos o de otra índole eran sometidos al conocimiento de la Corte Plena bajo el concepto de que la reunión de todos los Magistrados garantizaba un mejor y mayor estudio de los asuntos sometidos a su conocimiento

Con la aprobación de la nueva Ley Orgánica del Poder Judicial (No 7333) del 5 de mayo de 1993, se introducen una serie de reformas, dentro de las cuales era de medular importancia la creación de un órgano denominado Consejo Superior del Poder Judicial. Se buscaba sustraer del conocimiento de la Corte Plena la materia administrativa y disciplinaria la cual pasaría a ser competencia del Consejo Superior, así como las materias hasta entonces resueltas por el Consejo Administrativo. Dentro de la estructura del Poder Judicial, se formó el Consejo Superior como un órgano decisorio de nivel superior, subordinado de la Corte Suprema de Justicia

2 OBJETIVO DEL ANALISIS

La creación del Consejo Superior coincide con las reformas implementadas en este mismo sentido en otros países de América Latina. Venezuela formó hace unos años un consejo con igual número de miembros, Perú, Bolivia, Paraguay y Chile lo hicieron en años recientes y otros países de la región, como Argentina, están implementando en estos momentos el concepto. El objetivo en todos los casos fue reducir la carga de trabajo administrativo de la Corte Suprema. En cada país,

hasta cierto punto se ha tenido que experimentar hasta ajustar y definir el rol exacto del consejo y su relación con otras dependencias del Poder Judicial.

En Costa Rica, el Consejo Superior ha iniciado sus actividades escasamente hace dos años por lo que es un órgano muy joven en proceso de ajuste. El objetivo de este estudio es analizar el rol de esta instancia dentro de la administración de Poder Judicial y su futuro desenvolvimiento. El análisis se basó en el estudio de una muestra de las actas del Consejo Superior (documento donde se plasman los acuerdos producto del proceso decisorio y deliberativo) con el fin de establecer patrones de contenido y estructura que permitan desarrollar sugerencias sobre cómo agilizar de modo eficaz las vías de resolución de los asuntos a encarar y propiciar la creación de un espacio para la formulación de políticas tácticas y estratégicas que sirvan como vector al desarrollo organizacional y estructural del Poder Judicial.

3. METODOLOGIA

El equipo de DPK Consultores analizó varias muestras de las actas del Consejo Superior: los primeros tres meses de labor del Consejo Superior (febrero, marzo y abril de 1994) y los meses de febrero, marzo y abril del año siguiente. De igual forma, para darle continuidad se tomaron al azar actas de los meses de agosto y noviembre de 1994. Adicionalmente, se conversó con los miembros del Consejo al comienzo del análisis con el propósito de determinar su concepción acerca del rol y proyección de este órgano.

4 ATRIBUCIONES DEL CONSEJO SUPERIOR

La Ley Orgánica del Poder Judicial señala las áreas de competencia del Consejo, que para efectos de este estudio se agruparon en el siguiente cuadro.

Proyecto de Mejoramiento de la Administración de Justicia
 Auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
 DPK Consultores - Contratistas

Area	Atribuciones
Interna del CS	Dictar las normas internas para el mejor desempeño de su funcionamiento, con excepción de los reglamentos
Especifica Personal	<p>Designar a funcionarios que administran justicia (nombramientos, traslados licencias, remociones, etc)</p> <p>Designar a funcionarios interinos o suplementes que administran justicia</p> <p>Designar interinos para suplir vacancias</p> <p>Trasladar provisional o definitivamente, suspender, conceder licencias con o sin goce de salario a todos los servidores judiciales</p> <p>Aprobar o improbar la designacion del personal subalterno que hiciera cada jefe administrativo</p> <p>Conceder licencias con goce de sueldo a los servidores del Poder Judicial para realizar estudios o proyectos</p> <p>Ejercer la potestad disciplinaria respecto a los servidores judiciales</p>
Especifica Pensiones y Jubilaciones	<p>Otorgar toda clase de jubilaciones y pensiones judiciales</p> <p>Administrar el Fondo de Pensiones y Jubilaciones</p> <p>Resolver sobre la devolucion de cuotas del Fondo a otros regimenes de seguridad social</p>
General Personal	<p>Fijar los días de asueto</p> <p>Conocer y aprobar el plan de vacaciones (excepto el de las Salas)</p>
Especifica	Resolver sobre las licitaciones
General Infraestructura/ Administrativa- Financiero	<p>Resolver sobre los reclamos economicos que se hagan al Poder Judicial, en cualquier concepto y ordenar a los servidores judiciales los reintegros de dineros que procedan conforme a la ley</p> <p>Invertir en el mantenimiento y construccion de locales y en otros rubros que lo ameriten los excedentes que pudieran producirse de acuerdo con lo que disponga la Corte Plena</p> <p>Solicitar a la Corte Plena que acuerde las expropiaciones de inmuebles o la afectacion de derechos reales que interesen al Poder Judicial</p>
General Politico/ Administrativa	<p>Conocer en alzada, en los casos establecidos por la ley o por el reglamento, de lo resuelto por el Director o el Subdirector Ejecutivos</p> <p>Dirigir, planificar organizar y coordinar las actividades administrativas del Poder Judicial y proponer a la Corte, los reglamentos correspondientes</p> <p>Conocer y aprobar el anteproyecto de Presupuesto Judicial</p> <p>Ejecucion de la politica administrativa</p> <p>Regular la distribucion de los asuntos judiciales entre los Despachos de igual competencia territorial para obtener la equiparacion del trabajo</p>

5 PROCESOS UTILIZADOS POR EL CONSEJO SUPERIOR

Toda vez que se ha elevado un asunto al conocimiento del Consejo, podemos identificar tres etapas

1 Preparación

Labores de la Secretaría General recepción de la documentación, selección y clasificación, completar y añadir información, preparación de la agenda, etc

2 Etapa decisoria

En esta etapa la instancia relevante es el Consejo Superior propiamente. Corresponde al proceso deliberativo entre los miembros del Consejo y a la toma de decisión sobre los asuntos presentados

3 Ejecución y seguimiento

Por un lado, la etapa anterior genera una serie de procesos, tales como la redacción de las actas, la transcripción de los acuerdos y el envío de los oficios producto de las resoluciones entre otros. Estas tareas recaen sobre la Secretaría. Por otro lado, el Consejo Superior deberá retroalimentarse a raíz de lo resuelto o dar seguimiento a un asunto

6 CLASIFICACION DE ASUNTOS CONSIDERADOS POR EL CONSEJO

Basados en el análisis, se clasificaron las decisiones emanadas del Consejo en dos categorías

1 Decisiones que se toman de acuerdo con alguna tradicion, regla o norma (Tipo 1)

Aquellas decisiones que se toman de acuerdo con alguna tradicion, regla, norma y que simplifican la toma de decisiones en situaciones recurrentes al limitar o excluir opciones. Entre estas decisiones podemos señalar las que ratifican y dan tramite a la solicitud por parte de un funcionario, como por ejemplo, solicitudes de vacaciones que vienen autorizadas por el superior jerarquico inmediato, autorizacion de incapacidades, sustituciones, nombramientos internos y otros.

2 Decisiones no habituales y/o excepcionales (Tipo 2)

Aquellas decisiones que se ocupan de problemas no habituales o excepcionales, es decir, de aquellos problemas que no se han presentado con suficiente frecuencia para ser incluidos en una politica o que por su importancia merece un tratamiento especial. Dentro de esta categoria podemos señalar aquellas resoluciones que afectan o alteran el perfil de una o varias instancias organizacionales y las que dirimen una problematica determinada con respecto a los funcionarios o la organizacion, no recurrente.

Es importante señalar que esta division no hace referencia a la complejidad del asunto a tratar. No necesariamente las decisiones del primer tipo son sencillas y las del segundo complejas. Un asunto que tradicionalmente ha sido tratado de acuerdo con cierta normativa puede, bajo nuevas circunstancias y/o a juicio del decisor, tratarse en forma excepcional. Adicionalmente, un problema que se repite varias veces y al que es factible analizar sus componentes, probablemente se tornara en el futuro en una decision programada.

Asimismo, la división no hace una referencia directa sobre el alcance de la decisión. Sin embargo, existe cierto paralelismo entre las decisiones del segundo tipo y el largo plazo (fijación de políticas, por ejemplo) y entre las del primer tipo y el plazo inmediato y mediano.

7 OBSERVACIONES

Sobre la lectura de las actas

De la lectura de las actas no se desprende la fracción de tiempo destinada a la discusión del asunto. Por ejemplo, detrás de una frase "se remite a para su informe" puede registrarse una discusión de 5 o 20 minutos.

De igual forma, de la lectura de los acuerdos no se deduce en muchos casos el grado de complejidad del asunto tratado. Unos acuerdos son ampliamente razonados mientras que otros son muy escuetos y parcos.

Algunos acuerdos agrupan en una sola decisión varias solicitudes como es el caso de los nombramientos en propiedad en donde el acuerdo cubre al listado de funcionarios que le precede.

Sobre las actas

El número de asuntos atendidos por el Consejo Superior, en términos absolutos, se ha incrementado. Mientras que para el mes de abril de 1994 el promedio fue de 95 asuntos, para ese mismo mes en 1995 fue de 150, es decir, aumento porcentualmente en un 58%.

Las decisiones del Tipo 1 o recurrentes representan el 90 por ciento de los asuntos elevados al Consejo. Esta tendencia se mantiene para el periodo estudiado (ver Anexo No 1)

Aunque los asuntos que requieren decisiones no habituales han aumentado en términos absolutos, el incremento en los asuntos de Tipo 1 que requieren la atención del Consejo hace que se les dedique cada vez menos tiempo

Dentro de las materias que requieren decisiones del Tipo 1, se presentan situaciones que son susceptibles de ser corregidas, algunos ejemplos son¹

- Tramites incompletos
(devolucion de temas por falta de propuesta del titular del despacho)

- Repeticiones en los tramites
("comunicar al Departamento de Personal que la situación que se da cuenta se resolvió por este Consejo en sesión de ")

- Aclaraciones por desconocimiento de reglamentos o de la vía administrativa
("Comunicar a que de conformidad con el artículo 81, inciso 7, de la Ley Orgánica del Poder Judicial, al Consejo Superior le corresponde aprobar o improbar la designación ",
"Se desestima la solicitud por cuanto el nombramiento de que da cuenta es de medio tiempo, por lo que no tiene impedimento para ejercer su profesión", "Conforme se ha resuelto reiteradamente, y por no permitirlo la Contraloría General de la República, denegar la anterior gestión ")

^{1/} Tomados del Acta No 2995 del mes de abril de 1995

- Aclaraciones sobre resoluciones previamente tomadas
(por ejemplo, consulta para aclarar si la decisión del Consejo rige a partir de una fecha x o ese día inclusive)

De las acciones generadas por el Consejo bajo la forma de "remitir para trámite, estudio, informe a dependencia o funcionario", en la muestra llevada a cabo en el mes de abril de los corrientes, la distribución fue la siguiente

Remitido a	%
Dirección Ejecutiva	32
Departamento de Planificación	10
Departamento de Personal	10
Miembros del Consejo Superior	9
Corte Plena	5
Otros	
Dependencias varias de CSJ	24
Otros fuera CSJ	5

7. RECOMENDACIONES

Casi dos años después de creado el Consejo Superior en el seno del Poder Judicial, este órgano ha ido precisando su rol y los medios para ejecutar las tareas a él asignadas en la Ley Orgánica. En este proceso de ajuste y consolidación, gran parte de los esfuerzos del Consejo se han visto enfocados a la atención de lo que señalamos en el cuadro de atribuciones como específicas. Tal y como se desprende del estudio de las actas, estas comprenden sobre todo las decisiones sobre la administración del recurso humano. En esta área, el Consejo ha acumulado una vasta experiencia y habilidad en el manejo de este tipo de decisiones.

La Ley Orgánica a la vez que designa tareas muy puntuales, establece un marco más amplio al Consejo Superior al señalar entre sus atribuciones la de "Dirigir, planificar, organizar y coordinar las actividades administrativas del Poder Judicial y proponer a la Corte, los reglamentos correspondientes"^{2/}. Es de esperar que, dadas las crecientes demandas de la sociedad sobre el sistema judicial actual y la política de cambio y modernización que este ha asumido, en el futuro las actividades del Consejo Superior evolucionen en mayor medida hacia la atención y resolución de los grandes temas y políticas administrativas.

En otros países, donde instancias similares han alcanzado una mayor madurez, el desenvolvimiento natural de los consejos ha sido el de arquitecto y diseñador de los grandes lineamientos por los cuales se perfila el sistema judicial, delegando la implementación operativa a las instancias especializadas. Costa Rica tiene la ventaja de contar con dependencias de apoyo tales como la Dirección Ejecutiva y sus departamentos, las unidades administrativas regionales, los departamentos de Planificación,

^{2/} Ley Orgánica del Poder Judicial No 7333 Febrero 1994 Pag 43

Recursos Humanos entre otras, a cargo de profesionales capaces de ejecutar las políticas macro que el Consejo adopte

Las recomendaciones que se presentan a continuación buscan contribuir en el mejoramiento del quehacer actual del Consejo, así como plantear algunas ideas de cara al futuro sobre la evolución de su rol

Acerca de las decisiones del Consejo Superior

- 1 La actividad del Consejo Superior debe ir paulatinamente orientándose hacia los grandes temas de índole político-administrativa. La Ley Orgánica contempla en forma global las decisiones de tipo macro que deben emanar del Consejo. Esta tendencia conlleva por un lado, el asumir tareas de reflexión y análisis que por su alcance y trascendencia solo pueden ser decididas en el seno del Consejo, y por el otro lado, el delegar a las instancias especializadas las decisiones sobre las cuales el Consejo ya ha creado una reglamentación o normativa y que generalmente redundan en decisiones recurrentes o habituales (Tipo 1)
- 2 Temas generales como la inversión en la construcción de locales, la distribución de los asuntos judiciales entre los diferentes despachos, entre otros, son tareas que por sus consecuencias en el desarrollo del sistema judicial requieren espacios de estudio y debate más amplios debido a sus múltiples aspectos de carácter cuantitativo -presupuesto, pero sobre todo, cualitativo

Dentro de este marco, una relación de coordinación y comunicación estrecha entre las diferentes comisiones de la Corte Suprema (de construcción, de carrera judicial, etc) y el

Consejo es esencial En el futuro, se debe considerar si las funciones de algunas de estas comisiones pueden ser incorporadas dentro de las atribuciones del mismo Consejo

- 3 Es importante que las políticas globales fijadas por el Consejo Superior sean conocidas por todos los funcionarios judiciales y que estén comprendidas en la publicación "Objetivos y Metas del Poder Judicial", producto del proceso de planificación anual Se recomienda que las resoluciones producto del proceso decisorio del Consejo, hagan referencia a estas políticas generales asegurándose así la consistencia del proceso
- 4 Los procesos de resolución están concebidos de forma que se activan cuando las solicitudes, asuntos y problemas son presentados ante el órgano decisor, es decir, como respuesta a una acción previamente tomada Es importante establecer un espacio para la detección de problemas antes de que estos aparezcan o para el análisis de alternativas y caminos de acción en el caso de que ocurrieran

Acerca del Consejo como instancia "superior" y no sustitutiva

- 5 Las decisiones administrativas que emanan del Consejo Superior deben seguir las líneas de autoridad definidas Dado el peso que tienen las resoluciones procedentes de esta instancia, si las disposiciones llegan directamente del Consejo a los funcionarios o unidades pueden ser vistas como de mayor trascendencia y urgencia que las que provienen de los superiores inmediatos

Lo anterior se puede prestar para que se obvien las jerarquías administrativas y no se respeten los planes previamente adoptados Cuando uno o varios miembros solicitan información

directamente al funcionario judicial, o le dan lineamientos en forma particularizada, pueden causar confusión en cuanto a las prioridades para la acción

- 6 Es recomendable que las decisiones se perciban de forma colegiada e identificadas dentro del marco de los "Objetivos y Metas del Poder Judicial" anual y/o con referencia a otras políticas adoptadas tales como las incluidas en el Plan Nacional de la Reforma o las adoptadas por el mismo Consejo. De esta forma, se consolida y refuerza la presencia del órgano decisor y se estimula la eficiencia administrativa
- 7 El Consejo debe definir el tipo de información que necesita a recibir en forma regular para cumplir con su función de dirigir las actividades administrativas del Poder Judicial. Por ejemplo, las oficinas administrativas deben remitir informes regulares, tal vez, cada trimestre señalando los avances en relación a los objetivos programados para el año. De esta manera el Consejo puede tener un conocimiento global de las actividades, cuellos de botella y otros indicadores de desempeño de la administración del Poder Judicial

Con el propósito de hacer un uso óptimo de la información es necesario diseñar la estructura que deben presentar todos los informes, la cual debe tener entre sus características esenciales la especificidad, claridad y economía

- 8 En cuanto a decisiones de tipo 1 o de decisiones relacionadas con asuntos de frecuencia regular, el Consejo debe buscar normas para adoptar en esas áreas con el fin de delegar la toma de decisión a los directores administrativos, reteniendo entre sus funciones las de seguimiento y verificación de que se siguen las normas adoptadas. La presentación de informes por parte de las jefaturas administrativas será el instrumento para verificar como se han implementado y mantenido las normas adoptadas

Acerca del Consejo como "Arquitecto del futuro"

- 9 En su papel de arquitecto de las grandes políticas macro, el Consejo Superior se transforma de un órgano reactivo a uno proactivo. Sus miembros deberán concentrar su atención al análisis de los obstáculos y oportunidades que el Poder Judicial tiene que enfrentar en el futuro a través de la adopción de políticas y la planificación estratégica.

Labores de Preparación y el rol de la Secretaría

- 10 El tiempo que se invierte en la etapa de ingreso a la Secretaría de los asuntos elevados al Consejo redundará en el tiempo que se destina a la etapa decisoria. La revisión, clasificación y análisis, tanto técnico como formal, de los documentos evitará atrasos innecesarios en etapas posteriores por razones de trámites incompletos, aclaraciones, etc.
- 11 La elaboración de la Agenda misma, debe contribuir al mejor logro del proceso decisorio. Una forma utilizada con éxito, es la de circular previo a la reunión una copia de la agenda con los documentos a estudiar, dividida en tres partes:

Agenda de discusión Asuntos incluidos requieren de un mayor estudio y análisis (y posteriormente un proceso deliberativo profundo) por su naturaleza controversial o compleja

Agenda de consenso Asuntos requieren una acción pero no son controversiales. Si algún miembro considera que se debe obtener alguna información adicional sobre un punto en particular o que

algun asunto que se encuentre en esta lista debe pasar a la agenda de discusión, así lo señala

Agenda de información Asuntos que no requieren una acción directa pero que deben ser del conocimiento del consejo

Esta forma de estructurar la Agenda permite al Consejo racionalizar el tiempo ya que, por ejemplo, la Agenda de Consenso puede ser aprobada en paquete y destinar así un espacio mayor para la Agenda de Discusión

- 12 Ciertos temas se pueden analizar mejor con la presencia de algún involucrado. El Consejo puede adoptar como política invitar a una persona o grupo de interesados a exponer sobre el tema o petición de su interés
- 13 Es importante verificar por parte de la Secretaría que el proceso de trámite se ha completado y agotado en todos los niveles decisorios antes de pasarlo a consideración del Consejo. No se debe delegar este órgano decisiones que son responsabilidad de las diferentes unidades administrativas
- 14 La elaboración de un manual sobre los asuntos que conoce el Consejo, procedimientos, vía administrativa y otros aspectos de interés puede ser de utilidad para evitar errores por desconocimiento de las vías regulares de gestionar una solicitud o alzar a resolución un asunto. Esta publicación sería distribuida entre los despachos del Poder Judicial.

Ejecución y Seguimiento

- 15 El respaldo de una base de datos jurisdiccional es de vital importancia al seno del Consejo Superior y Corte Plena. A ella se deben incorporar los acuerdos y pronunciamientos que por su naturaleza se convertirán en políticas o directrices generales. Asimismo, servirá de consulta y marco de referencia para la resolución de las situaciones elevadas a su conocimiento.

A la hora de automatizar se debe tomar en cuenta hacia que dependencias se canalizan los acuerdos por un lado, y que dependencias consultan regularmente las resoluciones por el otro. Cualquier sistema de red que se implante en el futuro debe considerar su expansión a través de la estructura organizacional.

- 16 Algunos acuerdos por su naturaleza tienen un destino muy preciso. Otros acuerdos por su trascendencia tienen que exceder los canales formales para la comunicación de resoluciones. Se deben aprovechar los medios disponibles tales como revistas, boletines, circulares, publicaciones periódicas institucionales para circular esta información, sobre todo cuando se refiere a las políticas generales y a la misión del Poder Judicial y asegurarse de que llegue a todas las dependencias en el territorio nacional. Por ejemplo, establecer una sección en el Boletín Judicial, de consulta obligatoria, donde se incluyan los acuerdos, directrices y políticas de amplio y mediano espectro.

- 17 En las actas se pone normalmente las decisiones de Tipo 1 (vacaciones, permisos) primero y luego los asuntos más complejos. Aunque es más simbólico que nada, se recomienda organizar las actas del Consejo con los temas de más importancia y trascendencia primero y las decisiones de trámite después.

ANEXOS

Proyecto de Mejoramiento de la Administración de Justicia
Auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
DPK Consultores - Contratistas

Cuadro No 1
Muestra de las Actas del Consejo Superior
Clasificación de decisiones por categoría

Mes	Categoría	
	Tipo 1 %	Tipo 2 %
Agosto/1994	91	9
Noviembre/1994	96	4
Febrero/1995	91	9
Marzo /1995	94	6
Abril/1995	88	12

Tipo 1 Decisiones que se toman de acuerdo con alguna tradición, regla o norma

Tipo 2 Decisiones no habituales y/o excepcionales

MES abril
ACTA NO 2795

TOPICO	CAT	CANT	VALOR	%	REFERENCIA
Asuntos varios	1	3			120-88 96
Autorizar gastos cambios partidas	1	2			39 51
A C Alcalde supernumerarios	1	7			13 14
A C Jueces y Alcaldes suplentes	1	4			11
Benef prohibicion/ded exclusiv	1	8			45
Contratos maq escrib	1	1			55
Esc Jud Cursos o sem part viat	1	3			40-41-42
Hoja de antecedentes penales	1	2			114 115
Incapacidades	1	1			53
Jubilaciones	1	5			75 76-77 78-83
Nombramientos	1	9			15 21 22 26-32 33 111
Nomb en propiedad	1	24			19 19 20 21
Nomb temporal	1	2			23 25
Pensiones	1	4			49-80-84-85
Permisos otros	1	1			46
Perm PCGS	1	5			16-36-37-38 97
Remision para tram est/infor a dependenc/funcionario *	1	22			
Sorteo	1	1			2
Sust f por incapacidad	1	2			12 24
Sust f asignados a otros cargos	1	5			8 29
Sust f con permiso con goce de salarios	1	7			9-35
Sust f con permiso sin goce de salario	1	2			10
Sust f por vacaciones	1	7			6
Sust varias	1	1			7
Tomar nota de asuntos varios personal	1	4			27 28-95-71
Tomar nota de asuntos varios(cartas, inf, etc)	1	6			47-48-52-68-91-92 104-112 113 116-128
Traslado de personal	1	3			30 70 72
Vacaciones	1	5			17-31-43-44-127
Valoracion medica	1	6	152	89%	98-99-100 101 102 103
ConvenioPJ y Reg Civil expedir cedula	2	1			124
Horas extras	2	1			106
Informe estruct jerarquica OIJ Depto Investigac	2	1			67
Informe reajustes pens/jub sobre puestos suj reorganiza	2	1			82
Informe Subdelegac Regional Turrialba	2	1			66
Inform Objetivos y metas PJ 94-95	2	1			63
Pensiones	2	1			82
Pet Org de Empleados 4 5	2	1			125
Presentacion Inf UAR	2	1			50
Presentac inform (recom estandarizacion informe ext	2	1			65
Reconsideracion acuerdo	2	3			3-4-5
Revaloracion tarifas de viaticos x taxis	2	1			60
Salarios	2	1			73
Convenio PJ/TSE Certif defuncion Secc Patologia Fore	2	1			56
Inf Aument Sal, Politica sal, Fondo S Mutuo	2	1			120
Plaza Alc Escazu y Conv Coop PJ/MGP citacion	2	1			61
Plaza y otros Alc 1era Pens Alme, cord instituc	2	1	19	11%	62
TOTAL		171	171	100%	

(*) Categoria 1 Decisiones que se toman de acuerdo a alguna tradicion, regla o norma
 Categoria 2 Decisiones no habituales o excepcionales

Remisión para trámite, estudio/información a dep/funcionario, asuntos varios	REFERENCIA
Com de Construccion/para lo que corresponda	118
Defensora de los Habitantes/atencion consulta	105
Depto Personal/confeccion de carnes	122
Depto Personal/estudio sobre pension	79
Depto Personal/estudio sobre pension	81
Depto Personal/inf sobre monto por salarios	74
Depto Personal/para que informe	121
Depto Planificacion/estudio e informe creacion plaza Alc Trans Hered	108
Depto Planificacion/estudio e informe plaza digitador	90
Direccion Ejecutiva/ para su atencion, Delegacion OIJ Puntarenas asunto parqueo-bodeg	57
Direccion Ejecutiva/arreglo equipo computo	110
Direccion Ejecutiva/Infome irregularidades obrero de Serv Gen	86
Direccion Ejecutiva/problemas contrato de arrendamiento	58
Direccion Ejecutiva/turnos y horas extra central de radio	84
Direccion Ejecutiva/equipo interdisciplinario para diagnostico proble	123
Juzgado de Instruccion de Libena/ consulta del Ministerio de Relac Ext	54
Lic Aguilar/est inf solic de Municipalidad traslado Trib a Quepos	99
Miembros Consejo Sup/informe labor de agencias fiscales	64
Miembros Consejo Sup/inf Juzg 2do Instruc anomalias detectadas	107
Miembros Consejo Sup/procedimiento cobro honorarios defensores publicos	59
Minis Seg Public / Cumplimiento convenio coop PJ/M de Gob y Pol	117
Sist Medico Serv Jud/cuestionamiento sobre incapacidad	109

MES abril
ACTA NO 3295

TOPICO	CATEG	CANT	SUBTOT.	%	REFERENCIA
Aclaraciones Consultas sobre funciones	1	2			18-43
Alquileres y remodelaciones	1	1			79-80
Asignar personal	1	2			39-40
Asuntos varios	1	1			66
Benef peligrosidad	1	1			48
Benef prohibicion/ded exclusiv	1	4			16
Conven contratos tramite	1	3			56 51 70
Jubilaciones	1	2			27 35
Nombramientos	1	10			9
Nomb en propiedad	1	1			
Nomb prorroga	1	1			6
Nomb temporal	1	1			37
Pago de viaticos	1	1			21
Pensiones	1	1			31
Perm asist a cursos	1	3			11 72 58
Perm ausentarse vanos	1	1			17
Perm PCGS	1	2			27 78
Perm PSGS	1	1			10
Remision para tram est/infor a dependenc/funcionario *	1	13			
Renunc / Desp / remocion/suspenc	1	2			90-57
Salarios	1	1			24
Solicitud de equipo telefono	1	1			58
Sorteo	1	1			2
Sust f por incapacidad	1	1			91
Tomar nota de asuntos varios personal	1	9			7-8 15-19 22-45-60 77-86
Tomar nota de asuntos varios(cartas inf etc)	1	8			20 31-43-44-42-52-67-87
Vacaciones	1	4			12 14-23 28
Vacac pago de	1	1			13
Valoracion medica	1	1	80	82%	36
Alquileres y remodelaciones	2	1			71
Audit Est operativo de la Secretaria de la OIJ	2	1			33
Audt Cuentas corrientes en Juzg 2do Instruc Penal	2	1			32
Cont Depto Medico Legal	2	1			69
Devolucion ahorro voluc func fallecidos x Banco Popular	2	1			53
Disposiciones sobre citacion directa	2	1			82
Donaciones empresas privadas	2	1			68
Estudio sobre incapacidades	2	1			76
Hoja de antecedentes penales Munic Perez Zeledon	2	1			61
Horas extras	2	1			46
Pensiones	2	1			63
Previsiones pra compromisos salariales	2	1			83
Salarios Fiscalia General	2	1			38
Salarios Seccion Patologia Forense	2	1			93-81
Valoracion medica	2	1			44
Movilizacion de personal a Quepos	2	1			92
Plazas pet juez Instruccion de Cartago	2	1			29
Plazas traslado a UAR	2	1	18	18%	25
		98	98	100%	

(*) Categoria 1 Decisiones que se toman de acuerdo a alguna tradicion, regla o norma
 Categoria 2 Decisiones no habituales o excepcionales

Remisión para trámite, estudio/información a dep/funcionario, asuntos varios	REFERENCIA
Corte Plena/creacion de Alcaldia de Transito en Grecia	30
Corte Plena/espacio de vehiculos en edif Circuito Judicial	65
Depto Personal/estudio e informe sobre pension	34
Depto Planificacion/est-inf situacion planteada por Fiscal General	38
Direccion Ejecutiva para lo que corresponda	62
Direccion Ejecutiva/informe estudio plazas	84
Direccion Ejecutiva/para su atencion y cargo-arreglo local	41
Direccion Ejecutiva/para su pronunciamiento	47
Direccion Ejecutiva/remodelacion Esc Judicial	88
Inspeccion Judicial/para informe	49
Junta Jubilic y Pensiones del Magisterio para que informe	64
Lic Garbanzo para que rnda sobre actuacion personal	50
Lic Rudin/informe sobre jueces Penal Puntarenas	85

MES abril
ACTA NO 2995

TOPICO	CATEG	CANT	PORCENT	%	REFERENCIA
Aclaracion a Depto Financ a partir de cuando rige aumento	1	1			55
Asignar personal	1	1			26
Asuntos varios	1	3			70-112 118
Aut aprob partidas de dinero	1	3			54-55-108
A C Alcalde supernumerarios	1	4			12
A C Jueces y Alcaldes suplentes	1	7			11
Benef prohibicion/ded exclusiv	1	14			40-41
Compra equipo Esc Judicial	1	1			61
Compras/licitac/directas/cartel	1	4			98-99-100-103
Distorsiones estruc organiza Secc Doc Dudosos Plan	1	1			53
Donaciones	1	1			71
Interesado Acuerdo	1	1			92
Nombramientos **	1	7			16-17 18 19-20-60**69
Nomb en propiedad	1	20			15
Nomb prorroga	1	1			79
Nomb temporal	1	2			28 29
Perm asist a cursos	1	3			35-104-105
Perm ausentarse varios	1	1			42
Perm PCGS	1	4			32-33-34-65-83
Perm PSGS	1	1			101
Plazas	1	2			52-59*
Reconsideracion acuerdo	1	2			3-4
Remision para tram est/infor a dependenc/funcionario *	1	23			
Renunc / Desp / remocion	1	1			14
Sancion	1	1			95
Sorteo	1	1			2
Sust f asisten a cursos	1	2			31-32
Sust f por incapacidad	1	12			7
Sust f asignados a otros cargos	1	5			8
Sust f con permiso con goce de salarios	1	3			10
Sust f con permiso sin goce de salario	1	4			9
Sust f por vacaciones	1	3			6-30
Tomar nota de asuntos varios personal	1	5			62-63-23-27 22
Tomar nota de asuntos varios(cartas inf etc)	1	5			58-57 73-81 75
Traslado de personal	1	2			21 25
Vacaciones	1	3			13-36-37
Vacac pago de	1	18			38 -39
Valoracion medica	1	1	173	92%	69
Alcaldias y Registro Civil entrega de cedula	2	1			78
Aprob pago intereses cta ctes judiciales x BCR DE	2	1			45
Horarios	2	3			80-111 114
Inf manejo caja chica Esc Jud Audit	2	1			47
Inf Plazo caducidad horas extras tram extemporaneo DE	2	1			46
OJJ circular sobre analisis y horas extras	2	1			67
Peticion de la Procuraduria General de la Republica	2	1			77
Reconsideracion acuerdo	2	1			5
Utilizacion plazas vacantes para otras func Planif	2	1			48
Creacion planza de defensor y programador Planif	2	1			50
Creacion plaza y nec de equipo C Elec Inf Jurispru Planif	2	1			51
Creacion plaza horarios fotocop entrega ced al public Planif	2	1			49
Inf Certificador Reg Judicial en Ofna Migracion DE	2	1			44
Sistema Integrado de Personal Audit/Informatica	2	1	16	8%	72
TOTAL		189	189	100%	

(*) Categoria 1 Decisiones que se toman de acuerdo a alguna tradicion regla o norma
 Categoria 2 Decisiones no habituales o excepcionales

266

Comentarios sobre trámites:	Referencia
Observaciones sobre nombramientos y otros	
Terna incompleta Otro func tiene mayor tiempo de servicio	16
Exclusion de nomina Denegada reconsideracion Visto en CS 3 veces	17
Devolucion de terna Exclusion de nomina error	18
Aclaracion al jefe admntivo que le corresponde seleccionar de la terna	19
Falto por parte de Personal informe sobre parentesco con serv judicia	20
Envio de terna sin designacion Llamado del CS a dep y plazo de 8 dias	60
Aclaracion sobre estatus despues de un traslado	25
PCGS para citas medicas	32-34
Conforme se ha resuelto reiteradamente por no estarse en un caso de compensacion de vacaciones y por no permitirlo la CGR denegar	3
Se niega prohibicion por cuanto el nombramiento es de medio tiempo por lo que no tiene impedimento para ejercer la profesion	41
Aclaracion/Situacion planteada por Personal y previamente resuelta por el CS	59

Remisión para trámite, estudio, información a dep/funcionario, asuntos varios	Referencia
Comision/oferta curadores y notarios inventariadores	43
Despacho Contenciosos Adm Civ H peticion Proc Gen Rep	77
DE/Alcaldia de Heredia	106
DE/informe de daños por accidente en Secc R y Selecc	58
DE/para lo de su cargo, inf visitas a Alcaldias	102
DE/para lo de su cargo visitas a Alcaldias	118
DE/para su atencion	66
DE/visita a Alcaldias	107
Direccion Ejecutiva/para estudio e informe	56
Esc Jud/seminario con Banco Nacional	110
Inspeccion Judicial	88-94
Juez Cuarto Civil para que informe sobre queja	93
Miemb CS/ pago de categorias por equip salarial	96
Miemb CS/recurso contra func de la Corte	97
Miemb Com Construc / alquileres	74
Minist Seg Publica	86
Oficina de Asuntos Internos y Asesoría Legal	87
OIJ/estudio e informe sobre uso de automovil	123
PANI	76
Planif / para estudio e informe func Despacho Goicoehchea	85
Planif/DE/ Alcaldia de Transito	119
Planif/estudio e informe sobre horarios	109

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

SUBCOMPONENTE
MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

ANALISIS DE LA DIRECCION EJECUTIVA

MARZO-MAYO, 1995

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

**SUBCOMPONENTE
MODERNIZACION ADMINISTRATIVA**

**ANALISIS DE LA
DIRECCION EJECUTIVA**

**PRIMERA PARTE:
ANALISIS GENERAL**

SAN JOSE, MARZO DE 1995

ANALISIS GENERAL DE LA DIRECCION EJECUTIVA

Primera Parte

REFLEXION PRELIMINAR

Las reflexiones que se presentan a continuacion responden a un primer acercamiento a la Direccion Ejecutiva y a los Departamentos que la conforman, desde la perspectiva de su rol como implementadores de las politicas que en materia administrativa emanan del Consejo Superior

El objetivo del analisis global de la Direccion Ejecutiva, es plantear alternativas estructurales y procedimentales para incrementar su eficiencia y eficacia potenciando, particularmente, su capacidad de respuesta a su clientela interna y a los usuarios del sistema

El papel de DPK Consultores en este proceso es el de trabajar conjuntamente con la Direccion Ejecutiva en la busqueda de soluciones viables para mejorar y modernizar los procesos y la estructura administrativa. El presente estudio busca propiciar la discusion y la reflexion sobre estos temas. El nivel de analisis es macro de tipo abarcativo y general. En un segundo momento se entrara a realizar un estudio particular de los elementos y organos predefinidos.

INTRODUCCION

En el desarrollo de este trabajo, se entrevistó al Director, Lic Luis Vargas, y a los jefes de los siete departamentos que conforman la Dirección. En algunas de las dependencias, se llevaron a cabo reuniones con los encargados en varias ocasiones. Además, se entrevistaron a otros funcionarios clave de la administración del Poder Judicial, como el Presidente de la Corte Suprema, Lic Edgar Cervantes y los miembros del Consejo Superior. Antes de entrar propiamente en las recomendaciones centro de este estudio, es necesario ubicarse en el contexto del análisis.

Condición actual de la administración dentro del Poder Judicial

Es importante señalar desde un inicio que, *un diagnóstico de este tipo, casi por definición, tiende a focalizarse en los problemas y a prestar menor atención a los aspectos certeros del sistema.* No se debe confundir, por lo tanto, este énfasis con la generalidad de la función administrativa. Basados en nuestra amplia experiencia de trabajo en el campo de la administración de justicia en Centro y Sur América podemos anotar que la administración en el Poder Judicial de Costa Rica es una de las más avanzadas en este momento. Existen problemas y áreas en las que se deben mejorar el rendimiento del sistema, pero en forma global se observa un nivel notable de desarrollo.

El hecho de que el Poder Judicial en general, y el Director y los jefes de los departamentos de la Dirección Ejecutiva, en particular, sean abiertos a recibir ideas sobre cómo mejorar el proceso administrativo es un signo de que el sistema posee una gran madurez.

Hoy día, una organización que crece rápidamente y adquiere un mayor grado de complejidad debe estar en un proceso permanente de mejoramiento de su sistema administrativo. Un estilo de gestión

abierto y flexible permite a la institución adaptarse a los cambios necesarios. El sistema de Costa Rica a juicio de DPK Consultores, tiene esta capacidad.

En vista de lo anterior, en este estudio se ha dado mayor relevancia a las áreas en las cuales se deben introducir cambios por lo que las observaciones y recomendaciones derivadas del mismo deben interpretarse como un esfuerzo por mejorar un sistema que ya de por sí posee elementos que funcionan eficientemente y cuyo objetivo final es llevarlo a un estado de desarrollo superior.

Avances ya en proceso

En los últimos años, el Poder Judicial se ha caracterizado por introducir cambios significativos en el área de la administración. La creación del Consejo Superior significó un paso fundamental en el modo de formular y adoptar las políticas administrativas. Igualmente, se han implementado varios programas operacionales importantes. La creación de la Oficina Regional en Limón, donde por primera vez se creó una representación administrativa a nivel provincial y la puesta en marcha del presupuesto por programas en la provincia de Cartago, son buenos ejemplos de lo anterior.

Estas dos iniciativas forman parte del proceso de descentralización administrativa. También, se está empezando a recurrir con mayor frecuencia a la contratación de empresas privadas, sobretodo en las provincias, para la prestación de servicios tales como mantenimiento e impresión. Estas actividades se enmarcan dentro de la filosofía de una gestión más flexible y eficaz, y en la búsqueda de resultados más eficientes, tanto para el Poder Judicial como para el público en general.

Al interior del Poder Judicial, se ha tratado de informatizar las oficinas administrativas y los despachos judiciales. Desgraciadamente estos intentos se han visto frustrados por los rígidos procedimientos de contratación del Sector Público, fundamentalmente en la etapa de aprobación externa.

Paralelamente a estos avances operativos, el Director Administrativo y los jefes de los departamentos han tratado de introducir una nueva actitud dentro de la organizacion. Se han dictado cursos de admnistracion para los jefes y con los jefes de planificacion y se estan apoyando los esfuerzos de los staff para obtener titulos profesionales (por ejemplo, en el Departamento de Finanzas mas del 50% de los funcionarios estan estudiando)

El proceso de cambio

Las observaciones y recomendaciones de este documento estan dirigidas a identificar los pasos que la Direccion Ejecutiva y otras dependencias del Poder Judicial deben adoptar para lograr una mayor eficiencia y flexibilidad. No son una panacea y tampoco representan una restructuracion de la admnistracion. Son, en nuestra opmion, aspectos en los cuales se debe enfocar la admnistracion en estos momentos para el logro de ciertos cambios, que a su vez permitan avanzar a nuevos niveles de desarrollo. Una admnistracion eficiente no es un proceso estatico, es un proceso dinamico

OBSERVACIONES GENERALES

Ciertas observaciones generales se pueden hacer sobre la función de la Dirección Ejecutiva y las relaciones entre las entidades administrativas. Con el propósito de ordenar la presentación se han clasificado por áreas.

Directrices a nivel estratégico

- ▶ El Presidente de la Corte Suprema de Justicia, Lic. Edgar Cervantes, en su rol de encargado del sistema de administración del Poder Judicial, es consciente de la necesidad de establecer nuevos métodos administrativos y apoya los esfuerzos orientados en este sentido.
- ▶ La tarea de la Corte Plena de fijar la política administrativa se delegó a un grupo dedicado exclusivamente a esta función: el Consejo Superior. Aunque en una primera etapa el quehacer de este órgano a nivel de microdirección parece excesivo en algunas áreas, es de esperar que en el futuro las actividades del Consejo Superior se concentren en los grandes temas de la administración.

Gestión estratégica, táctica y operativa

- ▶ El Director Ejecutivo, Lic. Luis Vargas, es una persona capaz, que comprende la necesidad de estrechar la coordinación entre los mismos departamentos, el Departamento de Planificación, el de Recursos Humanos, el Consejo Superior y otras instancias. El Lic. Vargas ha tratado de introducir, a través de seminarios y otros métodos, un nuevo concepto de administrar.

- ▶ Los jefes de los departamentos demuestran interes en mejorar la funcion de sus dependencias y la de la Direccion Ejecutiva en general. Entienden la necesidad de incorporar conceptos nuevos y modernos de administracion en el sector publico -tales como descentralizacion, privatizacion de servicios, delegacion de la toma de decisiones, etc. Hasta la fecha se ha alcanzado mas exito en la introduccion de los conceptos que en la implementacion de los cambios, pero se encuentran en desarrollo planes pilotos y proyectos para incorporar en la practica los nuevos elementos de la gestion moderna.
- ▶ La filosofia administrativa que permea la institucion se basa en el concepto de control jerarquico en lugar de los conceptos modernos de delegacion y seguimiento. El control jerarquico es excesivo y redundante, causando amplias demoras en el cumplimiento de las tareas ordinarias.
- ▶ No esta totalmente definida la vision de la Direccion Ejecutiva en el largo plazo. Es necesario elaborar un plan, por ejemplo para un periodo de cinco años, precisando las grandes lineas en descentralizacion, informatica, infraestructura, etc.

Ambiente Organizacional

- ▶ Hay un grado de frustracion entre algunos funcionarios administrativos originado, por un lado, en la rigidez de los reglamentos que obstaculizan una mayor flexibilidad en la gestion, y, por el otro, en una percepcion de control excesivo y de falta de apoyo a los programas de mejoramiento al interior de las oficinas.
- ▶ Existe la idea, por parte de algunos jueces, de que las oficinas administrativas tienen su propia agenda, que no aceptan cambios y que siguen estrictamente las politicas fijadas.

Estructura Organizacional

- ▶ En general, hay una falta de automatizacion en las oficinas administrativas. El nuevo jefe del Departamento de Informatica, que incorpora su vasta experiencia al puesto, entiende que la informatica es solamente una herramienta, que no va a solucionar los problemas que ya existen en los procesos manuales.
- ▶ La estructura administrativa del Poder Judicial -Direccion Ejecutiva, Departamento de Planificacion, Departamento de Recursos Humanos- no esta organizada en forma jerarquica bajo un gerente o director general. La descoordinacion se señala como el origen de muchos de los problemas en la prestacion de servicios, tanto al publico como al mismo Poder Judicial. La ausencia de un funcionario encargado de todos los aspectos administrativos refuerza la necesidad de coordinacion entre las entidades del Poder Judicial.
- ▶ En algunas oportunidades, la Direccion Ejecutiva y la Oficina de Planificacion se enfrentan a problemas de coordinacion en el ejercicio de sus funciones,
- ▶ La tradicion formalista puede incidir en la eficiencia dentro de la Direccion y en su relacion con otras entidades dentro del Poder Judicial. El establecimiento de canales de comunicacion informal entre las diversas entidades permitira flexibilizar y agilizar la administracion.

Recursos Humanos

- ▶ Aunque los jefes de los departamentos son profesionales y capaces en sus areas, los staffs en general, no lo son. El nivel de profesionalismo es bastante bajo.

Procedimientos

- ▶ No existen informes en los diferentes departamentos para verificar si se estan cumpliendo las tareas en los plazos fijados
- ▶ Las leyes que controlan los procedimientos administrativos, tal como la Ley de Administracion, impiden una gestion eficiente y flexible

Observaciones Generales

- ▶ La descentralizacion y la privatizacion de servicios representan posibilidades de mejorar la administracion dentro del Poder Judicial, sobre todo en las provincias
- ▶ Las iniciativas para implementar cambios generalmente requieren tiempo. Esto puede ser el resultado de lo que se denomina la resistencia pasiva al cambio. Hay que determinar si existen razones efectivas para resistir el cambio, y de ser asi, enfrentarlas a traves de seminarios, capacitacion, etc
- ▶ El concepto de servicio al Poder Judicial y al publico debe ser resaltado permanentemente en las oficinas administrativas

RECOMENDACIONES

El analisis sobre la administracion de tribunales realizado a traves de la Direccion Ejecutiva y de unidades como Recursos Humanos y Planificacion refleja que aun faltan etapas para completar el proceso de modernizacion. El camino que ha emprendido el Poder Judicial en este sentido es desde el punto de vista de DPK Consultores, basicamente el correcto. Las recomendaciones que se presentan a continuacion tienen el proposito de coadyuvar en la orientacion de los esfuerzos tendientes a la consolidacion de la estructura administrativa, de forma tal que todos los departamentos persigan un fin comun sobre una filosofia de cambio compartida que, entre otros elementos, busque la profesionalizacion de los recursos humanos y la introduccion de tecnologia moderna en el sistema de gestion del Poder Judicial.

- 1 Recomendacion** **Impulsar un proceso de reestructuracion administrativa que posibilite la coordinaci3n y canalizaci3n de la informacion hacia el Consejo Superior a trav3s de una sola dependencia administrativa**

Actualmente, las funciones administrativas del Poder Judicial estan estructuradas en tres grupos independientes: Direccion Ejecutiva (Finanzas y Contabilidad, Proveeduria, Servicios Generales, Publicaciones e Impresos, Biblioteca, Archivo y Registro Judicial), Departamento de Planificacion (Planificacion, Presupuesto, Estadisticas) y Departamento de Recursos Humanos. Antes de 1985 estos tres grupos estaban unificados en una sola instancia administrativa. A partir de ese a1o el Departamento de Planificacion se separo y en 1994 lo hizo el Departamento de Recursos Humanos de forma tal que a partir de este ultimo a1o tenemos tres instancias informandole directamente al presidente de la Corte Suprema de Justicia y posteriormente al Consejo Superior.

La teoría moderna de gestión administrativa ha planteado la unificación de las funciones administrativas bajo un director o gerente profesional, es así como en los últimos años se ha comenzado a difundir el término de administrador o gerente de tribunales. Este gerente es el encargado de analizar los avances, tropiezos, desafíos y necesidades que debe atender el ámbito administrativo y plantearlo en forma lógica e integrada al órgano superior decisorio, en nuestro caso al Consejo Superior.

La figura de un gerente permite al presidente de la corte y/o a la estructura decisoria existente comunicar en forma expedita los lineamientos políticos que la gestión administrativa debe seguir. Esta orientación se facilita puesto que entre el gerente y el presidente se establece una comunicación cotidiana donde se revisan las acciones a tomar, que permite a la vez ir configurando los grandes lineamientos en materia administrativa, los cuales pueden ser inmediatamente aplicados a la estructura organizacional que tiene el gerente a su cargo.

El proceso de descentralización que está llevando a cabo el Poder Judicial con el establecimiento de oficinas administrativas regionales en todo el país, hace todavía más crítica la necesidad de reorganizar para unificar las acciones del sector administrativo. Sería contraproducente el hecho de que cada administrador regional tuviera que relacionarse en forma independiente con la Dirección Ejecutiva y los departamentos de Recursos Humanos y Planificación.

Las funciones de estas tres instancias deben estar lógicamente articuladas dentro de una sola estructura que defina las líneas de autoridad y complemente sus acciones para desarrollar eficientemente los proyectos a nivel regional.

El modelo de integración planteado se está desarrollando con éxito en América Latina, en países tales como Colombia y Chile, cuyos poderes judiciales están en proceso de modernización, y en los Estados Unidos donde ya opera con un alto grado de eficacia en los sistemas federales de corte. En

el Anexo No 1 se incluye un organigrama que refleja la estructura del modelo de integración propuesto y adicionalmente agregamos el organigrama de las oficinas administrativas de las Cortes del Estado de California para propósitos comparativos (Ver Anexo No 2)

2 Recomendación Adoptar una serie de principios orientadores que clarifiquen y concreten la "mision" del Poder Judicial de manera tal que el presupuesto sea una herramienta y consecuencia de dicha mision

Dentro de los principios orientadores que sería recomendable reforzar o impulsar por parte del Consejo Superior, tenemos

- El Poder Judicial tiene una misión, por lo que el quehacer de todas las unidades administrativas debe emanar y contribuir a su logro. Cada departamento debe tener claramente definida su propia misión como parte de la más general del Poder Judicial
- El presupuesto que se apruebe debe describir y fundamentar los servicios y los costos que los mismos implican
- El Consejo Superior debe definir las prioridades del Poder Judicial, las cuales servirán como base junto con la información suministrada por los Departamentos Administrativos, para una adecuada asignación de los recursos
- Debe existir un balance entre la necesidad de información para la toma de decisiones y la elaboración del presupuesto por un lado, y el costo de obtenerla y mantenerla actualizada por el otro
- El presupuesto elaborado como instrumento de la misión debe tener metas claramente

identificadas y normas sobre el desempeño y niveles de eficiencia

- En la administración de los recursos financieros los departamentos deben demostrar no solamente eficiencia sino capacidad de innovación y creatividad, para la cual deben existir incentivos. Deben establecerse los espacios organizacionales que permitan al personal participar en el diseño de estrategias y medios para el logro de los objetivos de la organización

El papel Consejo Superior es fundamentalmente el de establecer las políticas y lineamientos de acción, el destino de los fondos, priorizar los servicios y atender en forma integral la administración del Poder Judicial. Los departamentos que conforman la Dirección Ejecutiva son unidades de servicios encargadas de ejecutar la política, de organizar y distribuir el personal, de proveer los suministros y en términos generales llevar a cabo todas aquellas acciones que a nivel interno (jueces) y externo (usuarios) sean necesarias para ofrecer un servicio eficiente y hacer un uso racional de los recursos de que dispone el Poder Judicial

El concepto de presupuesto como reflejo de la "misión" del Poder Judicial lleva a focalizar las funciones del Consejo Superior por una parte y las del cuerpo administrativo por la otra, dejando al primero la función de establecer las políticas y prioridades y al segundo la definición de cómo concretar esas políticas todo dentro de un concepto de acción unificado

La clave del concepto de presupuesto como reflejo de la misión reside en el aumento de las responsabilidades asignadas a los departamentos y en el énfasis en el desempeño y los resultados del programa, en lugar de centrar la atención en la disposición inicial de suministros materiales y personas. Se parte del hecho que, tanto el Consejo como los ciudadanos costarricenses están más interesados en los resultados y en los costos del programa que en determinar las modalidades que se adopten para ofrecerlos, es decir, en identificar si los suministros o el personal provienen de

fuentes internas o si fueron producto de una contratación externa. Este énfasis en los resultados y en el desempeño debe ir acompañado por un proceso de delegación de la toma de decisiones hacia los gerentes.

3 Recomendación Adoptar e impulsar una serie de objetivos, por parte de la Dirección Ejecutiva, que refuerzen el cumplimiento de la misión global del Poder Judicial

Estos objetivos incluyen

- Descentralización administrativa
- Profesionalización del personal
- Mayor y mejor utilización de los avances tecnológicos
- Delegación de la autoridad acompañada de mayores grados de responsabilidad en el desempeño
- Incentivos para mejorar el rendimiento
- Aplicación del enfoque de trabajo en equipo
- Difusión de políticas de contratación externa para fomentar el ahorro y la eficiencia
- Asignación de recursos sobre la base de la planificación por objetivos

Existe consenso dentro de la Dirección Ejecutiva sobre el rumbo que la administración como tal debe tomar. Las jefaturas bajo la dirección del Lic. Vargas concuerdan en los objetivos generales y muestran un notable entusiasmo por nuevos enfoques que coadyuven al cumplimiento de la misión del Poder Judicial como un todo. Esta actitud confiere una particular fortaleza y ventaja para llevar adelante cualquier proceso. Las políticas enunciadas forman parte de la visión del Director Ejecutivo que ha realizado un planteamiento integral e integrador del proceso de modernización administrativa. El paso a seguir es que estas políticas sean adoptadas y respaldadas por el Consejo Superior.

Los objetivos asumidos por la Dirección Ejecutiva tienen que articularse en forma clara, discutirse dentro del ámbito del Consejo Superior, y, adoptarse como una política del aparato judicial. Presupuestos, programas y planes deben evaluarse teniendo en mente estas políticas ya que carecería de sentido aprobar un programa que, por ejemplo, resultase en una mayor centralización de la toma de decisiones, si por otro lado se promueven procesos de descentralización administrativa.

- 4 Recomendación Enviar al Consejo Superior informes trimestrales sobre los avances en el logro de las metas establecidas para ser revisados contra los planes de acción previamente presentados por las unidades administrativas**

Se pueden desarrollar indicadores de desempeño para cada departamento e informar sobre el comportamiento de estos en forma trimestral, de modo que suministren a la Dirección Ejecutiva y al Consejo Superior un parámetro de medición sobre el funcionamiento de la estructura administrativa. El Consejo, conjuntamente con el director administrativo y los jefes de departamento, deberán establecer objetivos razonables de acuerdo a los indicadores y serán estos últimos los responsables de alcanzar las metas señaladas.

Los indicadores deben medirse fácilmente. Un ejemplo de indicadores potenciales pueden ser

Finanzas y Contabilidad

- Ejecución del presupuesto, relación porcentual entre lo previsto y lo ejecutado
- Presupuesto ejecutado y disponible en colones
- Ingreso solicitud de cheques vs salida del cheque, medidos en días

Proveeduría

- Tiempo desde la recepción de una orden de requisición hasta la remisión del suministro

- Por ejemplo, para efectos de análisis del Consejo Superior sería muy revelador hacer un gráfico que refleje el consumo, en miles de colones por grupo de materiales, suministros y equipo

Biblioteca

- Consultas atendidas
- Libros y revistas comprados
- Prestamos interbancarios

Servicios Generales

- Al igual que en el caso de Proveduría podría hacerse un gráfico que ilustre los costos de los servicios suministrados por provincia
- Servicios atendidos con recursos internos Servicios contratados En miles de colones

Publicaciones e impresos

- Volumen de impresión (definir unidad de medición horas/hombre, horas/máquina)

En el Anexo No 3 se muestra un modelo de formulario que puede ser una guía para los efectos anteriores

- 5 Recomendación Establecer, por parte del Consejo Superior, una política de referencia de modo que las decisiones administrativas se analicen y estratifiquen de acuerdo a los riesgos involucrados y el nivel en que se llevan a cabo**

Actualmente, el proceso decisorio dentro del sistema administrativo del Poder Judicial no está estratificado de modo que los riesgos y las consecuencias se complementen mutuamente. El resultado

ha sido que muchas de las decisiones de riesgo limitado son tomadas a los niveles superiores, como por ejemplo, el Consejo Superior. Es necesario, por lo tanto, una mayor delegación de la autoridad hacia niveles inferiores de la administración si el objetivo es alcanzar un sistema de gestión más ágil, flexible y eficaz.

Dentro de la estructura administrativa del Poder Judicial, el Consejo Superior es el órgano rector en cuanto a política se refiere. Normalmente, esta figura se pronuncia sobre solicitudes del personal como vacaciones, permisos para ausentarse, incapacidades y otros, cuando por su posición le es difícil determinar si estas solicitudes se conceden en un lapso de tiempo apropiado o no. Un juez local o un gerente se encontrarían en una situación más adecuada para resolver sobre estos asuntos (siempre apegándose a las políticas dictadas por el Consejo sobre la concesión de vacaciones y los acuerdos de contratación del empleado en particular).

Asimismo, la autoridad para decidir sobre contratos hasta un monto preestablecido debe delegarse a los gerentes de primera línea. Los que sobrepasen esa cifra a los jefes de departamento y reservar los contratos más importantes -por sus características y magnitud- a la resolución del Consejo. Carece de sentido la revisión, por parte de la Dirección Ejecutiva o del Consejo Superior de contratos cuyos montos no son significativos. Su papel debería ser más bien establecer pautas que definan la frontera entre lo que debe ser consultado y lo que puede ser decidido en forma independiente por las jefaturas. Cualquier funcionario que no siga los parámetros establecidos es entonces responsable de sus actos, lo que debe ser determinado en las auditorías ex post.

Los sistemas de gestión modernos cuyo fin es la flexibilidad y la eficiencia, estratifican la autoridad decisoria de modo que únicamente las decisiones clave, por el alcance de sus consecuencias, son tomadas por los órganos superiores. De la misma forma, esta instancia debe definir cuáles son las decisiones de impacto limitado y cuáles resoluciones deben ser tomadas rápidamente a nivel local a fin de permitir una planificación adecuada.

- 6 Recomendación** **Revisar el sistema actual de clasificación de puestos para determinar el grado en que las categorías reflejan adecuadamente la responsabilidad del cargo y, en caso de encontrarse desniveles, proceder a hacer los ajustes pertinentes**

Los jefes de departamento de la Dirección Ejecutiva en alguna oportunidad han abordado el problema de la falta de profesionalismo en los niveles medios de mando. Muchos de los empleados de la Dirección son personas que ingresaron a la administración sin preparación académica y experiencia en las áreas en las que actualmente se desempeñan dentro del Poder Judicial. La administración de la estructura judicial a puertas del siglo XXI, es similar a la gestión de una gran corporación. El Poder Judicial tiene más de 4 600 plazas y un presupuesto anual para 1995 de más de \$13 000 000 millones. En el sector privado, la administración de una corporación de este tamaño sería confiada únicamente a profesionales altamente calificados. De forma análoga, para que la organización judicial opere eficientemente necesita personal capacitado en las técnicas modernas de administración, finanzas, informática, compras e inventarios, etc. Afortunadamente, tal y como se desprende de las recientes reuniones con las jefaturas de la Dirección, existe consenso sobre esta necesidad.

El sistema de clasificación de puestos debe ser revisado para determinar si las categorías reflejan la creciente complejidad de los trabajos administrativos y, en caso negativo, introducir los ajustes necesarios tanto en lo que a la descripción del cargo se refiere, como en los requisitos para el puesto. Lo anterior supone contemplar la opción de reclutar profesionales calificados para ocupar las posiciones cuando así se amerite.

Paralelamente, se debe dar seguimiento a los programas que estimulen a los funcionarios a obtener sus títulos académicos y prestar atención a los sistemas de becas para cursos relacionados con las tareas que actualmente desempeñan los trabajadores. De igual forma, es recomendable que la Dirección Ejecutiva promueva cursos de extensión hacia los mandos de primer nivel, tanto en las

zonas centrales como regionales, contemplando temas como trabajo en equipo planificación estratégica y económica, técnicas para la simplificación de trámites, relaciones humanas y otros

7 Recomendación Adoptar planes de desarrollo anuales y de largo plazo que articulen los objetivos y metas en el ámbito administrativo

El sector judicial en Costa Rica, bajo la dirección del Lic. Edgar Cervantes V. y el Consejo Superior ha esbozado las grandes líneas a seguir en pos de un crecimiento a largo plazo, en áreas tan nodales como descentralización, privatización y automatización, entre otras. Numerosas actividades se desarrollan a través del sistema judicial, tales como la creación de oficinas regionales, la instalación de más de 550 computadores personales a lo largo del país y la contratación directa de servicios que son consistentes con la implementación de estos grandes metas.

Todos los programas y actividades importantes de la organización deberían ser medidos de acuerdo a la contribución que aportan a los objetivos del sistema total. Hacer esto implica reunir los diferentes planes administrativos en un plan coherente y articulado de largo plazo que esboce los programas y sus interconexiones con el proceso presupuestario, de forma tal que la planificación y la asignación de recursos estén entrelazadas. En otras palabras, aplicar el "enfoque de la misión" al proceso de planificación.

El año pasado, por ejemplo, se hizo un gran esfuerzo por mejorar las instalaciones del Poder Judicial en la provincia de Limón, esfuerzos similares se deberán llevar a cabo en los próximos años en otras regiones. Debería existir entonces alguna base analítica sobre la que se tomen decisiones sobre cómo deben hacerse estas mejoras, tomando en cuenta información como el volumen de casos atendidos, la política gubernamental para el desarrollo regional, cobertura de la oficina regional, grado de deterioro de las instalaciones, etc.

Los funcionarios administrativos judiciales deben estar concientes en todo momento de como sus actividades engranan dentro del panorama general y de hacia donde se enrumba la administración en aras de la consecución de su misión, de modo que cada empleado se vea a sí mismo dentro de la organización no como un simple ejecutor de una tarea, sino más bien como parte integral de un proceso trascendental de la vida pública costarricense

- 8 Recomendación Analizar si el sistema actual legislación que regula la administración pública en materia de personal, compras y contratación obstaculiza el logro de las metas establecidas por la Corte. Con base en este análisis, desarrollar una propuesta para su modificación**

Mucha de la legislación que regula la compra, la contratación y el manejo de personal fue escrita en un tiempo y época en que la filosofía administrativa se centraba en el control centralizado y con un mínimo de delegación de la autoridad a los niveles medios y de base del mando

Como algunos administradores han señalado, existen limitaciones sobre lo que ellos pueden hacer para implementar un sistema administrativo más flexible dado que sus acciones están limitadas por la legislación existente cuya modificación está fuera del ámbito del Consejo Superior y el sistema judicial. Las jefaturas de la Dirección Ejecutiva deberían identificar cuáles son las normas que según su opinión y experiencia están obsoletas y que de alguna forma obstaculizan la eficiencia en la gestión administrativa. Esta lista debería someterse a la consideración del Consejo Superior para que posteriormente se señalen las recomendaciones en pro de modificar la legislación vigente. Estos cambios probablemente involucrarán a grupos de interés más allá del sector judicial por lo que es de suponer que se presentarán trabas en el proceso de aprobación, sin embargo, creemos que el sector judicial como líder en el esfuerzo por modernizar la administración en el sector público debe tomar la iniciativa

- 9 **Recomendación** Cada departamento de la Dirección Ejecutiva debe preparar un plan de cómo orientar su operación hacia un estilo de gestión más descentralizado, más privatizado, en un ambiente de trabajo más flexible. Estos planes deben ser aprobados por el director y el Consejo Superior

La creación de las oficinas regionales ha sido un logro de la Dirección Ejecutiva en su conjunto. Los administradores regionales informan directamente al titular de la Dirección y es de esperar que conforme se consoliden las oficinas regionales sea necesario reexaminar la relación de estas con cada departamento. Lo anterior dará pie para que muchas interrogantes que actualmente se plantean sean resueltas. Una de estas ya ha sido atendida: el Departamento de Informática ubicará un programador en cada una de las oficinas regionales con el propósito de dar un servicio expedito en esta área. Sin embargo, este paso resuelve solo uno de los varios niveles en que se deberán tomar acciones concretas de descentralización.

Algunas preguntas que están planteadas para su respuesta son:

- ¿Cómo se relacionarán las oficinas regionales con el Departamento Financiero Contable?
¿Operarán algunas de las funciones que actualmente se encuentran centralizadas en este departamento más eficientemente si se descentralizan a las oficinas regionales? Si es así, ¿cuáles?
- ¿Deberán centralizarse los trabajos de impresión en el Departamento de Publicaciones e Impresos o podrán contratarse en forma externa a través de las OR?
- ¿Cómo se prepararán los presupuestos? ¿Se deberán organizar y administrar regionalmente?
- Si las Oficinas regionales manejan autónomamente sus suministros básicos, ¿cuál será la composición de esos suministros? ¿formularios estandarizados, por ejemplo?
- ¿Qué tipos de servicios de apoyo del área de Servicios Generales deben proporcionarse desde

las oficinas regionales? ¿Cuales deben contratarse externamente?

- ¿Deben establecerse bibliotecas judiciales regionales? ¿Cual debe ser su contenido?

Cada departamento debe reexaminar sus procedimientos tomando en cuenta la existencia de las oficinas regionales y considerando como aspecto primordial el incremento de la eficiencia a traves del apoyo oportuno a estas unidades y sus usuarios. Esta reflexion debe traducirse en planes de accion para ajustar los procedimientos y un programa para su eventual implementacion luego de ser sometidos a la aprobacion de la Direccion Ejecutiva, en primer lugar, y del Consejo Superior en un segundo termino.

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

ANEXOS

CORTE PLENA PRESIDENCIA

CONSEJO SUPERIOR

Tribunal de la Inspeccion

Depto Auditoria

DIRECCION EJECUTIVA

D Recursos Humanos

Depto Planificacion

Seccion Asesoría Legal

Depto Proveduria

D Financiero Contable

D Servicios Generales

Archivo y Registro

Departamento Informatica

Biblioteca

Publicaciones e Impresos

U A R Limon

U A R Perez Zeledon

U A R Alajuela

U A R Heredia

U A R Cartago

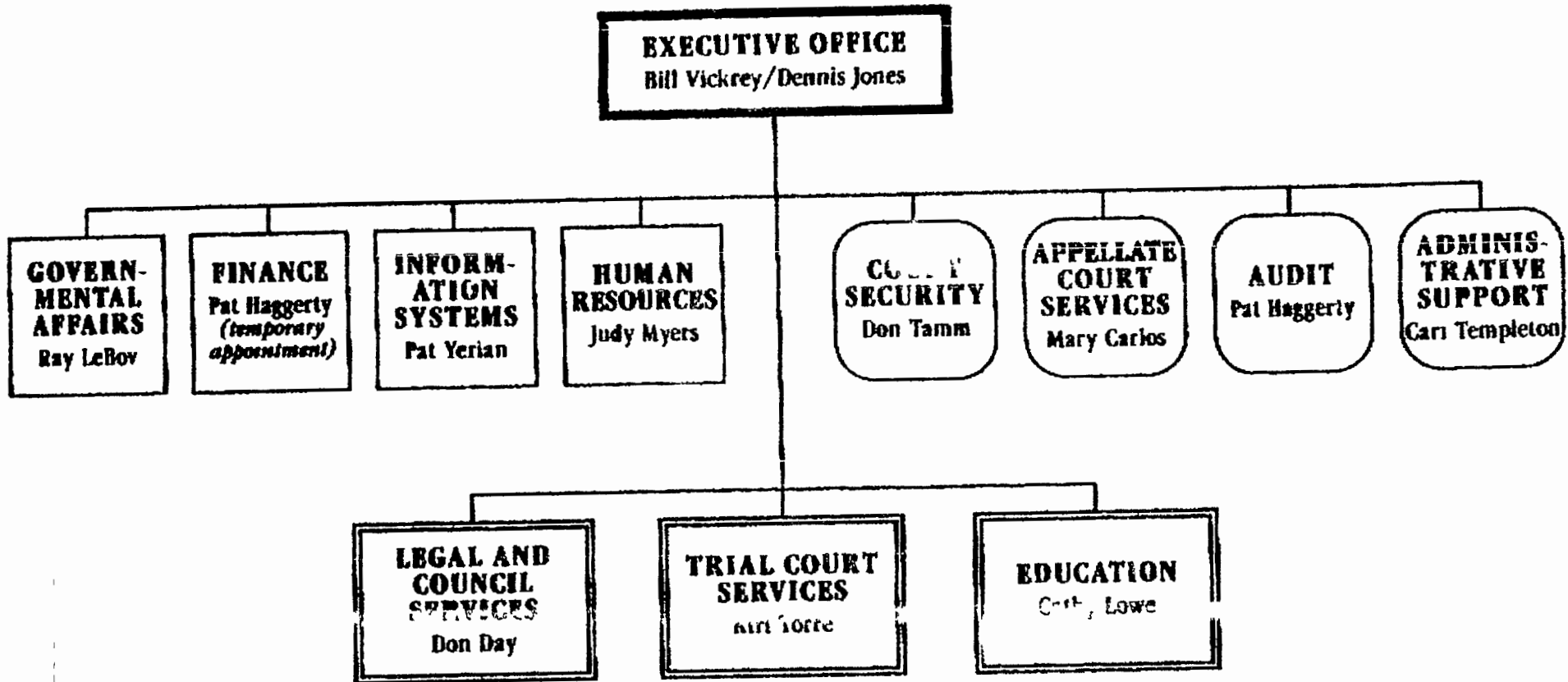
U A R Guanacaste

U A R Puntarenas

O S San Jose

192

ADMINISTRATIVE OFFICE OF THE COURTS – FUNCTIONAL DESCRIPTIONS CHART OVERVIEW



MAR-10-1995 15 20 FROM JUDICIAL COUNCIL TO 92559792 P 10

293

ANEXO No 2

(Traducción)



ANEXO No 3 INFORME MENSUAL DIRECCION EJECUTIVA

04/25/95

INDICE	1993 ACTUAL	1994 PLAN	AÑO 1994 ACTUAL	MES 1994 PLAN	MES 1994 ACTUAL
BIBLIOTECA JUDICIAL					
Tiempo para procesar un pedido de un libro de la s provincias	30 dias	15 dias	20 dias	18 dias	20 dias
'Libros procesados por mes	300	400	325	400	325
DEPARTAMENTO FIANCIERO Y CONTABLE					
Seccion de Presupuesto					
'Documentos procesados	5000	6000	1500	500	700
Tiempo para procesar documentos	52 dias	25 dias	45 dias	40 dias	45 dias
Tesoreria					
Depositos Judiciales					
Cheques de ordenes de pago procesados					
Cheques por Pension Alimenticia		240000		20000	
Presupuesto					
Contabilidad					
Presupuesto					
Presupuesto mayor					
Cheques escritos					
Presupuesto Menor		4800		400	

MS

ANEXO No 3 INFORME MENSUAL DIRECCION EJECUTIVA

04/25/95

INDICE	1993 ACTUAL	1994 PLAN	AÑO 1994 ACTUAL	MES 1994 PLAN	MES 1994 ACTUAL
Juris Transito		24000		2000	
Fondos de Jubilacion					
Cuentas Corrientes					
Numero de cuentas	350				
Achivos		20		20	350
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA					
Bienes					
Tiempo para procesar suministros		80 dias		80 dias	
Suministros					
Tiempo para procesar una peticion local		3 dias		3 dias	
de las provincias		8 dias		8 dias	
Tiempo para procesar contratos contrato directo		45 dias		45 dias	
contrato privado y licatacion		60 dias		60 dias	

296

INDICE	1993 ACTUAL	1994 PLAN	AÑO 1994 ACTUAL	MES 1994 PLAN	MES 1994 ACTUAL
<p>ARCHIVO REGISTRO JUDICIAL</p> <p>Expedientes recibidos Expedientes destruidos</p> <p>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES</p> <p>Peticiones recibidas</p> <p>DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES E IMPRESOS</p>					

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

**SUBCOMPONENTE
MODERNIZACION ADMINISTRATIVA**

**ANALISIS DE LA
DIRECCION EJECUTIVA**

**SEGUNDA PARTE:
ANALISIS DEPARTAMENTAL**

SAN JOSE, MAYO DE 1995

ANALISIS DEPARTAMENTAL DE LA DIRECCION EJECUTIVA

Segunda Parte

REFLEXION PRELIMINAR

Las reflexiones que se presentan a continuación responden a un primer acercamiento a los departamentos que conforman la Dirección Ejecutiva, desde la perspectiva de su rol como implementadores de las políticas que en materia administrativa emanan del Consejo Superior

El objetivo del estudio es el de analizar si las instancias están llevando a cabo sus labores de forma eficiente y si están asumiendo nuevos retos, objetivos y métodos para reflejar las políticas de modernización adoptadas por el Poder Judicial, tales como la desconcentración

El papel de DPK Consultores en este proceso es el de trabajar conjuntamente con los jefes de los departamentos en la búsqueda de soluciones viables para mejorar y modernizar los procesos y la estructura administrativa. El presente estudio busca propiciar la discusión y la reflexión sobre estos temas. El nivel de análisis es macro de tipo abarcativo y general, por razones que se explicarán a continuación

INTRODUCCION

En el desarrollo de este trabajo se entrevistaron a los jefes de los departamentos Financiero Contable Informatica, Proveeduría, Servicios Generales, Publicaciones e Impresos, Archivo y Registro Judicial y Biblioteca. No se entrevistó al jefe del Departamento de Seguridad, ya que este departamento tiene pocos meses de existencia.

Condición actual de la administración dentro del Poder Judicial

Tal y como lo indicamos en la primera parte del análisis de la Dirección Ejecutiva, es importante señalar desde un inicio que, *un diagnóstico de este tipo casi por definición, tiende a focalizarse en los problemas y a prestar menor atención a los aspectos certeros del sistema*. No se debe confundir, por lo tanto, este énfasis con la generalidad de la función administrativa. Basados en nuestra amplia experiencia de trabajo en el campo de la administración de justicia en Centro y Sur América podemos anotar que la administración en el Poder Judicial de Costa Rica es una de las más avanzadas en este momento. Existen problemas y áreas en las que se deben mejorar el rendimiento del sistema, pero en forma global se observa un nivel notable de desarrollo.

Hoy día, una organización que crece rápidamente y adquiere un mayor grado de complejidad debe estar en un proceso permanente de mejoramiento de su sistema administrativo. Un estilo de gestión abierto y flexible permite a la institución adaptarse a los cambios necesarios. El sistema de Costa Rica, a juicio de DPK Consultores, tiene esta capacidad.

El proceso de cambio

Las observaciones y recomendaciones de este documento están dirigidas a identificar los pasos que la Dirección Ejecutiva y otras dependencias del Poder Judicial deben adoptar para lograr una mayor eficiencia y flexibilidad. No son una panacea y tampoco representan una reestructuración de la administración. Son, en nuestra opinión, aspectos en los cuales se debe enfocar la administración en estos momentos para el logro de ciertos cambios, que a su vez permitan avanzar a nuevos niveles de desarrollo. Una administración eficiente no es un proceso estático, es un proceso dinámico.

REFLEXIONES GENERALES

A continuacion se señalan algunas reflexiones generales que reflejan el comportamiento de los departamentos en conjunto a lo largo de la ejecucion del Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia

- **Se ha formado un equipo entre los jefes de los departamentos bajo el liderazgo del Lic Luis Vargas**

Desde las primeras entrevistas con las jefaturas al comienzo del proyecto de modernizacion a la fecha, los funcionarios de DPK Consultores han percibido una diferencia sustancial en la actitud y comportamiento de los titulares de los departamentos de la Direccion Ejecutiva. Al conversar hoy dia con los jefes se observa una actitud de cooperacion y una conjuncion de esfuerzos en pro de las metas señaladas por la Direccion. Hay una mayor interaccion entre los jefes para lograr los avances necesarios.

Se da una buena mezcla entre los funcionarios nuevos que vienen del sector privado y los que poseen una amplia trayectoria dentro del Poder Judicial.

- **Los metas y objetivos en cada departamento se orientan en un mismo sentido**

Al entrevistar a cada jefe de departamento se deducen los mismos objetivos y metas. En general, son captados a traves de expresiones como

Desconcentracion

Regionalizacion

Delegacion de la toma de decision

Privatizacion y contratacion externa

Eficiencia en los procesos

Ajuste de la organizacion a la nueva realidad

Modernizacion

Automatizacion

Servicio al cliente

Ademas de las palabras y frases arriba citadas, se advierte en las actividades de las jefaturas acciones concretas orientadas a implementar estos conceptos al interior de sus dependencias por ejemplo reorganizaciones informales de sus departamentos acompañadas en forma paralela por la presentacion de propuestas para formalizar los cambios en la estructura

- **Los jefes de departamento poseen conocimientos tecnicos en su área de accion**

En general, los funcionarios poseen amplio conocimiento y experiencia en sus areas de actividad. Los directores nuevos y/o que recientemente han asumido el cargo como Informatica, Financiero Contable y Proveeduria incorporan a sus puestos su aprendizaje anterior y muestran un gran interes en introducir sistemas modernos de administracion. Los jefes con mas experiencia en el Poder Judicial, como los casos de la Biblioteca, Archivo Judicial, Servicios Generales y Publicaciones e Imprenta, han adoptado rapidamente la politica de modernizacion y estan trabajando en la implementacion de sistemas mas eficientes

Desgraciadamente, en estos momentos el nivel de experiencia y capacidad de los directores no se refleja ni permea a todos los funcionarios que trabajan bajo su mando. En los próximos años, será de trascendental importancia aspectos como la capacitación, la reclasificación de puestos y el reclutamiento de profesionales para garantizar el éxito de los programas ejecutados a nivel de las jefaturas.

- **Con una mayor automatización los departamentos serán significativamente más eficientes, sin embargo, es necesario analizar los procesos cuidadosamente antes de introducir los sistemas informáticos para asegurarse que son los más apropiados**

Dentro de los planes de los próximos años se contempla la entrega de equipos de cómputo a las oficinas administrativas. Sin duda, se mejorará el desempeño de las diversas oficinas con una mayor automatización. Sin embargo, no tiene sentido informatizar procesos ineficientes. Es importante que los jefes de departamento analicen los procesos manuales antes de automatizarlos en la búsqueda de procesos más eficientes.

- **Existe una idea clara sobre las necesidades de los departamentos en lo que se refiere a la incorporación de cambios como reorganización, desconcentración, etc**

De las entrevistas se colige que los funcionarios tienen una noción clara de las necesidades y cambios que sus dependencias deben enfrentar para llevar a buen término el proceso de modernización. Lo que ellos necesitan es *tiempo y apoyo logístico y político* para implementar las modificaciones necesarias.

Por ello, en este informe no entramos en recomendaciones micro de reorganización o cambios de procesos dentro cada dependencia. Lo anterior es el trabajo de los jefes de los

departamentos, quienes tienen la voluntad y capacidad para llevarlo a cabo. Si hemos hecho algunos comentarios en el informe sobre relaciones interdepartamentales y posibles reorganizaciones a ese nivel que tal vez no sean tan obvios. En general, lo que los directores requieren en estos momentos es el *apoyo* para implementar sus planes. Después en aproximadamente un año, será conveniente evaluar el progreso de los cambios y hacer recomendaciones para introducir modificaciones.

RECOMENDACIONES GENERALES

Hay ciertas recomendaciones que son aplicables a todos los departamentos y que reflejan el proceso de cambio estructural en que se encuentra la Dirección Ejecutiva y la administración dentro del Poder Judicial.

- Cada departamento debe tener claramente definida su propia misión como parte de la misión más general del Poder Judicial. El quehacer de cada dependencia debe emanar y contribuir a su logro.

- Una vez realizados los ajustes en la estructura organizacional al interior de cada departamento, es recomendable actualizar el Reglamento Interno respectivo, de modo que refleje la estructura y funciones reales de esa instancia, así como sus relaciones con el Consejo Superior y la Dirección Ejecutiva.

En función de la definición de su misión, cada departamento debe proceder a identificar y desarrollar índices de desempeño, que le permitan cuantificar las mejoras introducidas en los procesos administrativos y técnicos. Por ejemplo, expedientes recibidos durante el año en el caso del Archivo Judicial, expedientes destruidos después de la aprobación de la Comisión, etc. Se deben adoptar estándares y metas para los índices al comienzo de cada año y medir los avances en el transcurso del mismo.

I ARCHIVO Y REGISTRO JUDICIAL

ANTECEDENTES

- Las actividades del Archivo y Registro Judicial estan reguladas por la Ley No 6723 del 10 de marzo de 1982
- La jefatura del departamento esta a cargo del Lic Alvaro Baudrit Barquero Las funciones del Archivo Judicial y el Registro son diferentes, exceptuando las labores del director y subdirector en la direccion de las dos entidades

El personal del Archivo y Registro consiste en

Jefatura

- 1 Director
- 1 Subdirector

Archivo Judicial

- 10 oficinistas
- 4 oficinistas (plazas extraordinarias)
- 2 conserjes
- 1 secretario

Registro

- 9 Oficinistas
 - 1 conserje
 - 1 secretario
-
- La función esencial del Registro es la de comprobar los antecedentes penales de los habitantes de la República y prestar colaboración a los organismos y oficinas públicas que la ley y las normas legales determinen
 - De igual forma, en la ley arriba citada se señalan las funciones del Archivo, entre las que se indican las siguientes: la custodia de los expedientes fenecidos y abandonados por más de dos años de todos los tribunales del Poder Judicial, así como los documentos y libros que determine la Corte Plena, el envío de documentos que tengan valor histórico al Archivo Nacional, el ordenamiento y clasificación técnica de la documentación, la indexación para la localización de expedientes y otros documentos, y facilitar la consulta del material a su cargo
 - La jefatura del Archivo Judicial y Registro se encuentra ubicada en el Edificio Arazemí, al costado Este de la Corte Suprema de Justicia. Se atiende al público en el edificio de Los Tribunales de Justicia. El depósito del Archivo Judicial se encuentra localizado en Heredia a aproximadamente 14 kilómetros de los edificios del Poder Judicial de esa provincia
 - El Archivo Judicial no tiene sedes u oficinas regionales

- Se llevo a cabo un estudio sobre el uso del sistema de microfilm para mantener los documentos y hace tres años se compro el equipo Este proyecto se abandono sin implementarse
- En su mayoria, los documentos resguardados son expedientes Tambien hay material del Organismo de Investigacion Judicial (estudios medicos forenses y otros), documentos de los diferentes departamentos administrativos y de la Corte Suprema de Justicia
- Actualmente, el Archivo Judicial mantiene cerca de 2 6 millones de expedientes y otros documentos que llegan hasta el año 1989 Debido a la falta de espacio, no se aceptan expedientes posteriores a ese año, los que deben ser guardados en los propios tribunales
- En abril de 1994 se inicio un programa para recuperar los expedientes anteriores a 1990 y proceder a trasladarlos al Archivo Judicial Se enviaron equipos del Archivo reforzados con oficinistas de la Direccion Ejecutiva a todas las sedes del Poder Judicial A la fecha, se han trasladado mas de un millon de expedientes y falta visitar un 35 por ciento de las sedes Se estima que se van a recuperar mas de un millon de expedientes al termino del programa
- En general, la meta es mantener un expediente en el despacho respectivo por un plazo de dos años despues de que el caso ha terminado o es abandonado y luego transferrirlo al Archivo Judicial
- La destruccion de documentos esta regulada internamente en el Poder Judicial por una Comision que fija los plazos para mantener los expedientes en el Archivo Judicial Por ejemplo, se ha establecido un lapso de 10 años para el proceso civil El caso penal se el original de la sentencia final

- El plazo para conservar documentos por razones históricas y culturales es fijado por una Comisión Nacional creada por La Ley del Sistema Nacional de Archivos (decreto de la Asamblea Legislativa número 7202, del 24 de octubre de 1990). Si el Poder Judicial quiere destruir algunos de estos documentos, la Corte Suprema debe presentar una petición ante la Comisión Nacional.
- El acceso a los documentos en el Archivo se realiza a través de una solicitud presentada en la oficina, por correo o personalmente. Los expedientes son enviados por correo a las provincias una vez que ha sido aceptada la solicitud. Para recibir un expediente en las provincias se puede esperar hasta un máximo de 23 días (10 días en recibir la solicitud, 3 días en obtener el expediente y 10 días en recibirlo por correo). En la capital, la demora es entre 5 y 8 días.
- Cualquier abogado tiene el derecho a consultar los expedientes, así como estudiantes de Derecho con una nota de su profesor y las partes interesadas, entre otros. El acceso a los expedientes en asuntos de menores está restringido a los abogados involucrados y otros interesados con una orden del juez.

OBSERVACIONES

- El espacio físico no es el adecuado para el volumen de documentos archivados. No se aceptan expedientes después del año 1989 por falta de campo y hasta la fecha no se tiene resguardado todo el material previo a esa fecha. La solución al problema de espacio físico está vinculada a otros temas, tales como la posibilidad de crear archivos judiciales regionales, el programa de destrucción de documentos, etc. De todas maneras, hay una carencia substancial de espacio dedicado al Archivo Judicial.

- Las condiciones ambientales en el Archivo Judicial en terminos de temperatura, proteccion contra agua y fuego no corresponden al nivel apropiado, ni para los documentos ni para los funcionarios que alli laboran. Lo anterior se agrava por la presencia de roedores e insectos
- El Archivo Judicial y el Registro actualmente forman un solo departamento. Un estudio de la Auditoria Interna ha recomendado separarlos ya que sus funciones son distintas
- El sistema actual de informatica no tiene el poder ni la capacidad de memoria suficiente para manejar toda la informacion necesaria sobre los documentos en resguardo. Se ha discutido la idea de crear un sistema "stand alone" para el Archivo Judicial
- Se ha discutido la idea de crear archivos judiciales regionales. Sobre este aspecto, el Departamento de Planificacion elaboro un estudio y concluyo que los costos serian demasiado elevados. Posteriormente, el Departamento de Auditoria Interna realizo un nuevo analisis y recomendo la creacion de Archivos Judiciales Regionales. Con la creacion de las Unidades Administrativas Regionales existe la posibilidad de crear archivos judiciales regionales bajo su coordinacion, sobre todo en las provincias lejos de San Jose, como en el sur del pais
- Actualmente el acceso a los documentos en el Archivo Judicial es bastante abierto
- En general, el personal que se encuentra trabajando en el Archivo Judicial no tiene estudios en el area ni capacitacion en su trabajo
- Por una serie de razones, el programa de destruccion de documentos se ha llevado a cabo en forma esporadica en lugar de ser una parte integral del sistema

- Historicamente, cada tribunal ha usado su propio sistema de codificacion de expedientes. Lo anterior causa problemas cuando los documentos llegan al Archivo Judicial para ser guardados. Se puede presentar el caso de que varios expedientes tengan el mismo numero. Actualmente, al recibir un expediente se le asigna un codigo nuevo.
- En forma similar a la codificacion de expedientes, no hay estandares sobre el manejo de los expedientes, por ejemplo, que documentos se deben incluir, tamaño del papel, forma de la carpeta, etc.
- Hay muchos avances en el manejo y conservacion de documentos. Desgraciadamente estas tecnologías, en general, son costosas.

RECOMENDACIONES

1. Una vez realizados los ajustes en la estructura organizacional del Archivo y Registro Judicial, es recomendable actualizar su Ley y el Reglamento Interno respectivo, de modo que refleje la estructura y funciones reales de esta instancia, así como sus relaciones con el Consejo Superior y la Dirección Ejecutiva.
2. Con el objetivo de trabajar hacia una meta común, es conveniente definir la misión del Departamento en forma clara y precisa. Adoptarla y difundirla entre los funcionarios como marco de referencia de su quehacer.
3. En función de la definición de su misión, identificar y desarrollar índices de desempeño, que permitan cuantificar las mejoras introducidas en los procesos administrativos y técnicos del Archivo y Registro Judicial. Por ejemplo, expedientes recibidos durante el año, expedientes

destruidos despues de aprobacion de la Comision, etc

Se deben adoptar estandares y metas para los indices al comienzo de cada año y medir los avances en el transcurso del mismo

- 4 Las funciones del Archivo y Registro Judicial no tienen una interrelacion funcional. Es logico separar las funciones en dos departamentos distintos, con el subjefe del Departamento como jefe del Registro. De esta manera cada instancia se podria especializar en actividades especificas
- 5 Se debe pensar en elevar los requisitos para los puestos en el Archivo Judicial e implementar programas de capacitacion
- 6 Con la aparicion de las unidades regionales administrativas, se abre la posibilidad de crear bajo su mando archivos judiciales regionales. Un sistema desconcentrado puede mejorar el servicio al usuario a un costo reducido. La Direccion debe adoptar una politica en esta area
- 7 Es recomendable adoptar un programa de retencion de documentos que fije los diversos periodos de tiempo que se deben mantener en el Archivo los expedientes y documentos del Poder Judicial e incorporar un sistema de destruccion permanente. Estos programas deben ser aprobado por el Consejo Superior
- 8 Es importante revisar si es conveniente limitar el acceso a los expediente y elaborar un reglamento que regule el ingreso al Archivo Judicial y que determme, por ejemplo quien tiene derecho a consultar los documentos, bajo que condiciones se pueden remover los expedientes, etc. Este reglamento se debe adoptar a nivel del Consejo Superior

- 9 Es necesario implementar un sistema nacional de codificacion de expedientes. A cada expediente se le asignara un numero de identificacion, el cual debera incluir el nombre de la jurisdiccion, fuero año y un numero unico, por ejemplo

Limon

CI (civil)-95-001

Asimismo, señalar los estandares basicos en relacion con los expedientes incluyendo tamaño del papel, forma de la carpeta, etc

- 10 Hace falta en el Archivo Judicial un plan de desarrollo para los proximos años. Los temas importantes tienen que ser enfrentados e incorporados en este plan: regionalizacion o construccion de otra sede central -y en este caso, ubicacion estrategica-, obras de mejoramiento necesarias, cambios en los plazos para mantener documentos, programas de capacitacion, etc
- 11 Es aconsejable examinar las nuevas tecnologias aplicadas a la conservacion y manejo de documentos y analizar y planificar su incorporacion en el funcionamiento del Archivo Judicial, basado en un estudio de costo/beneficio

II BIBLIOTECA JUDICIAL

ANTECEDENTES

- Los primeros informes documentados sobre Biblioteca datan del año de 1898, cuando se registra en la Ley de Presupuesto los servicios de un bibliotecario para la Sala de Casación. Se señala como objetivo de esta instancia el de apoyar a los funcionarios judiciales en el suministro de la legislación, la doctrina y la jurisprudencia.
- En 1966 se aprueba el Reglamento de la Biblioteca en sesión de Corte Plena del 29 de agosto, el cual está vigente hasta la fecha.
- La jefatura está a cargo de la Licda. Giannina Aronne, quien asumió esa posición a partir de 1987.

El personal de la Biblioteca lo integran

- 1 Bibliotecario Jefe
- 1 Bibliotecario
- 2 Asistentes de bibliotecología
- 2 Oficinistas
- 1 Conserje
- 2 Operadores de fotocopadoras

- Actualmente la Biblioteca cuenta con alrededor de 17 000 documentos entre libros y revistas algunos de ellos con caracter de valor historico, especializados en las diferentes ramas del Derecho (Constitucional, Administrativo y Procesal, Penal, Comercial, Civil, etc)
- Se encuentra ubicada en el edificio de la Corte Suprema de Justicia y su usuario principal sigue siendo el funcionario judicial, aunque sus servicios se extienden a empleados, abogados estudiantes de Derecho y publico en general
- En 1993 la Universidad de Costa Rica dono una base de datos (sistema Micro Isis) que permite el acceso a registros generales, de libros y de articulos de revista En un esfuerzo de colaboracion y normalizacion con las bibliotecas juridicas en America Latma, el ILANUD instaló el sistema y capacito al personal de la Biblioteca en el uso del programa

Entre los servicios que presta la Biblioteca Judicial estan el

- Suministro de leyes, sentencias, codigos, decretos, etc a peticion de las oficinas judiciales
- Servicio de fotocopiado de expedientes a todas las oficinas judiciales del pais
- Servicio de bibliotecas basicas a los tribunales de provincia Suministro de libros juridicos, codigos y otras publicaciones de interes
- Venta y distribucion de las publicaciones editadas por el Poder Judicial a todas las oficinas del pais, las instituciones gubernamentales y instituciones extranjeras como canje
- Un indice de legislacion donde se indexan las leyes y decretos del pais y un archivo de recortes periodisticos sobre el Poder Judicial
- Trabajos de investigacion a solicitud de algun Magistrado o Juez

- Prestamos de materiales a los tribunales, sala de lectura e interbibliotecario
Orientacion bibliografica a los usuarios

OBSERVACIONES

- La Biblioteca Judicial sirve a todo el pais desde su sede en el Edificio de la Corte Suprema de Justicia. A partir de 1992 se ha implementado el servicio de bibliotecas basicas, con aproximadamente 150 volumenes cada una, en las regiones de Cartago, Corredores, Liberia Limon, Puntarenas, San Carlos y San Ramon
- Las bibliotecas regionales estan a cargo del funcionario que designe el juez, generalmente la tarea recae en el secretario. Con la entrega de la coleccion se entregan las tarjetas bibliografias y se dan ciertos lineamientos basicos sobre su manejo, ubicacion y control
- En 1995 se contrato a un consultor externo para llevar a cabo un proyecto de mejoramiento de los procesos y automatizacion de la Biblioteca. En estos momentos el estudio se encuentra a nivel de diagnostico o propuesta
- El proyecto identifica los procesos que se llevan a cabo al interior del Departamento y señala cuales tareas son susceptibles de automatizarse parcial o totalmente
- Desde el punto de vista de atencion al cliente propone, por un lado, una red con terminales usuario (2) y terminales de trabajo interno (3), y por el otro, una red que una a las salas -y otras dependencias- al servidor, de forma que la consulta bibliografica se realice sin necesidad de visitar la Biblioteca

- Se esta desarrollando un sistema automatizado para la localizacion de volumenes. La base de datos BIJUD cuenta en estos momentos con aproximadamente 4000 registros ingresados. Cinco personas trabajan en forma temporal en el proyecto de automatizacion, el cual tiene una duracion de un año y cinco meses y finalizara en mayo de 1995. Se esta solicitando una ampliacion a tres funcionarios para completar el trabajo.
- El ILANUD dono a la Biblioteca una coleccion de 1 000 volumenes.
- La seleccion de nuevas adquisiciones esta a cargo de la Jefe del Departamento quien presenta las facturas proforma al Director Ejecutivo para su aprobacion. El proceso de compra se lleva a cabo a traves del Departamento de Proveeduria.
- La composicion de la coleccion de las bibliotecas base tiene un formato estandarizado que comprende referencias juridicas generales y libros de consulta frecuente (codigos, leyes etc).
- El presupuesto de compra de material bibliografico es de mas de 10 millones de colones anuales.
- Para la difusion y promocion de las nuevas adquisiciones se edita un boletn el cual se distribuye a las diferentes dependencias.
- La funcion clasica del la Biblioteca es el procesamiento de libros: catalogar y clasificar el material, marbeteo de libros, acomodo en estanterias, etc. Todo este proceso se lleva a cabo en forma manual.

- La indexación de las leyes y su actualización se realizó hasta la fecha en forma manual. Recientemente la Procuraduría General de la República puso a disposición el Índice de Legislación Automatizado, el cual se empezará a utilizar en un periodo de prueba para comprobar si responde a las solicitudes de los usuarios de este servicio.
- Le corresponde a la Biblioteca la distribución de publicaciones como la Revista de la Sala Constitucional y la Revista Judicial. Parte de este proceso recae sobre el conserje quien está encargado de etiquetar, empacar y distribuir (a las oficinas o a la Sección de Comunicaciones) las publicaciones.
- El servicio de fotocopiado de expedientes consume todo el tiempo de los dos operarios a cargo. El equipo es alquilado mediante un contrato. El fotocopiado de un expediente puede tomar entre una hora hasta 1 mes en el caso de aquellos que se envía por correo.
- A petición de un funcionario judicial, la Biblioteca debe suministrar, copias de leyes, decretos, códigos, etc. Esta solicitud debe hacerse vía escrita y dependiendo del lugar de origen puede durar hasta un mes si es por correo. En los casos que así se indica se envía por fax a través de la Sección de Comunicaciones.
- La atención en la sala se ha incrementado en los últimos años, sobre todo por estudiantes de Derecho con la aparición de las universidades privadas. Dado que la Biblioteca no otorga préstamos a domicilio, los estudiantes encuentran material que en otras bibliotecas no está disponible. Esto ha obligado a los funcionarios a reducir su tiempo de atención al público.
- Los procesos manuales de registro y localización de material de referencia siguen los lineamientos señalados en el campo de la bibliotecología. Por tanto, son procesos susceptibles

de automatizarse sin grandes variaciones, incrementandose sobre todo la velocidad de busqueda del material. El proceso de inventario de los libros es el que toma mas tiempo. En este campo, los reportes que se puedan derivar de la automatizacion (como libros en prestamo) pueden ser de gran ayuda.

RECOMENDACIONES

1. Una vez realizados los ajustes en la estructura organizacional de la Biblioteca, es recomendable actualizar el Reglamento Interno respectivo, de modo que refleje la estructura y funciones reales de esta instancia, asi como sus relaciones con el Consejo Superior y la Direccion Ejecutiva.
2. Con el objetivo de trabajar hacia una meta comun, es conveniente definir la mision del Departamento en forma clara y precisa. Adoptarla y difundirla entre los funcionarios como marco de referencia de su quehacer.
3. En funcion de la definicion de su mision, identificar y desarrollar indices de desempeno que permitan cuantificar las mejoras introducidas en los procesos administrativos y tecnicos de la Biblioteca.

Se deben adoptar estandares y metas para los indices al comienzo de cada año y medir los avances en el transcurso del mismo.
4. Se considera apropiado el traslado de las maquinas y funcionarios de fotocopiado al Departamento de Publicaciones e Impresos o la privatizacion de esta tarea, tal y como se estipula en el Plan de Accion de 1995 de la Direccion Ejecutiva.

- 5 Es importante esclarecer y promover los alcances de la relacion entre la Biblioteca y el Centro Electronico de Jurisprudencia En otros paises hay un estrecho nexo entre las dos instancias sobre la base de que un abogado realizando una investigacion o estudio tiene que recurrir a una de las dos
- 6 Es conveniente profundizar el analisis sobre como se podria mejorar el uso y el servicio de la Biblioteca a traves de las nuevas Unidades Regionales para mejorar la eficiencia de la Biblioteca en todo el pais
- 7 Una buena oportunidad a aprovechar para promover de forma atractiva las nuevas adquisiciones de la Biblioteca son las publicaciones que se editan en el Poder Judicial reproduciendo, por ejemplo, las portadas de los libros y un breve resumen del contenido
- 8 Se recomienda estudiar si es funcional dentro de las tareas encomendadas a la Biblioteca la distribucion de material impreso editado por el Poder Judicial

III DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

ANTECEDENTES

- El Departamento de Informatica nacio como una seccion dentro de la Direccion Administrativa y en 1992 se le asigna el nivel de departamento
- La jefatura del departamento esta a cargo del Master Fernando Ruiz Elizondo, quien asumo el cargo en 1994 Cuenta con tres secciones

Seccion de Analisis encargada de los estudios de necesidades, los procedimientos y actividades tipicas de las dependencias usuarias (10 funcionarios)

Seccion de Programacion encargada de incorporar en los sistemas de computacion las soluciones que el analista recomendo (9 funcionarios)

Seccion de Soporte Tecnico que da atencion al usuario del equipo y los programas, encargandose ademas de la asesoria, capacitacion, atencion de consultas y dudas y resolucion de problemas concretos (7 funcionarios)

En estos momentos hay una peticion ante el Consejo Superior para unir las dos primeras secciones bajo el nombre de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas y la creacion de una unidad adicional denominada Aseguramiento de la Calidad

- El Departamento de Informatica tiene una planta de 32 personas, 3 de las cuales se encuentran ubicadas en Limon, Perez Zeledon y Liberia

OBSERVACIONES

- El personal tecnico no cuenta con un conocimiento actualizado de los sistemas modernos de automatizacion ya que, hasta hace pocos meses, se carecia de ellos
- Se ha establecido un convenio con el Instituto Tecnologico de Costa Rica para desarrollar programas de "software" y capacitar a los funcionarios de los despachos judiciales a traves de una serie de cursos. De esta manera se esta obteniendo la asistencia tecnica necesaria al mismo tiempo que el personal mejora sus capacidades
- A comienzos de 1995 se entregaron alrededor de 550 computadores personales (marca Dell) e impresoras a todas las oficinas del Poder Judicial. La distribucion del equipo se inicio con los juzgados situados fuera de San Jose
- En el transcurso de los proximos años compraran equipos adicionales para los juzgados y las oficinas administrativas
- Se planea capacitar a los usuarios impartiendo cursos de informatica (4 horas), Windows (16 horas), Word (24 horas) y EXCEL (12 horas). Tambien se daran clases a los funcionarios sobre los procesos juridicos basicos tales como control de libros
- El Departamento ha adoptado una politica de descentralizacion aprovechando la creacion de las oficinas regionales. Se planea ubicar a un profesional en cada unidad regional para que

atienda las necesidades del lugar. Actualmente hay un profesional en las oficinas regionales de Guanacaste, Pérez Zeledón y Limón.

- La meta del Departamento es uniformar los sistemas de informática instalados en las oficinas de todo el país. Por ejemplo, el sistema para controlar el flujo de casos en tránsito debería ser el mismo en todos los juzgados.
- A partir de enero de este año, se implementó un plan piloto de una oficina judicial informatizada en la Alcaldía Primera de Hacienda, Sección Tercera. Se contó con 11 computadores prestados por el Banco Anglo Costarricense. En este proyecto se introdujo el concepto de "Informática Jurídica de Gestión", aplicando nociones modernas como el expediente electrónico y el uso de macros computarizadas entre otros.
- El Departamento ha desarrollado programas para mejorar la gestión del trabajo y el control del proceso judicial. Se han instalado copias de estos programas a las alcaldías de tránsito y juzgados de instrucción. Se planea en un futuro próximo entregar programas a los agentes fiscales, juzgados mixtos, juzgados superiores penales, así como instalar sistemas para la impresión de cheques y conciliación bancaria.
- El plan para los juzgados es el de establecer una red con un servidor, con capacidad para transmitir datos a las oficinas centrales en San José.
- A fines de 1994, Price Waterhouse elaboró un plan de desarrollo para fijar las políticas del Departamento de Informática para los próximos años.

- Se esta desarrollando el "Sistema Administrativo Integrado" (SAI) con el objetivo de informatizar los procesos administrativos y establecer interconexiones entre ellos, como por ejemplo, proveeduría y presupuesto, proveeduría e inventario. Se planea que el Instituto Tecnológico de Costa Rica de asistencia técnica en el desarrollo del sistema. El SAI se basa en el software Sybase y el lenguaje Visual Basic

- El Departamento de Informática se encuentra en un momento crucial para la introducción de sistemas automatizados modernos en el Poder Judicial de Costa Rica. El plan de desarrollo que se esta implementando posee elementos importantes como
 - Existencia de un plan de desarrollo elaborado por Price Waterhouse (sobre todo el Plan de Desarrollo de Sistemas, el Plan de Comunicaciones y el Plan de Capacitación)
 - Programas de capacitación, y
 - Asistencia técnica (Instituto Tecnológico de Costa Rica a través de FUNDATEC)

RECOMENDACIONES

1. Una vez realizados los ajustes en la estructura organizacional al interior del Departamento de Informática, es recomendable actualizar el Reglamento Interno respectivo, de modo que refleje la estructura y funciones reales de esta instancia, así como sus relaciones con el Consejo Superior y la Dirección Ejecutiva

2. Con el objetivo de trabajar hacia una meta común, es conveniente definir la misión del Departamento en forma clara y precisa. Adoptarla y difundirla entre los funcionarios como marco de referencia de su quehacer

3 En función de su definición de misión, identificar y desarrollar índices de desempeño que permitan cuantificar las mejoras introducidas en los procesos administrativos y técnicos del Departamento de Informática. Por ejemplo, reducción en un 50% en el tiempo estipulado para la entrega de informes sobre estadísticas judiciales gracias a la introducción de un nuevo sistema, número de funcionarios capacitados, etc

4 Para alcanzar el objetivo de desarrollar sistemas de informática en cada fuero, que a la vez puedan introducirse en forma estandarizada en todo el país, se deben fortalecer los comités de usuarios. Estos comités tienen la función de discutir en forma conjunta, jueces, secretarios, personal del Departamento y consultores, los elementos necesarios que deben incorporarse al sistema

Los usuarios conocen mejor que todos los requerimientos de un sistema automatizado. Cada grupo de usuarios debe reunirse durante el proceso de desarrollo del sistema para discutir los elementos del mismo y hacer comentarios para asegurarse que el producto final sea eficaz y práctico

5 Dentro del Poder Judicial, hay dos grandes áreas que informatizar: los procesos judiciales y los procesos administrativos. Se deben fijar claramente las prioridades entre los dos para ordenar el trabajo del Departamento teniendo presente en todo momento el concepto de servicio al público como el elemento clave y orientador

En general, se debe dar mayor importancia a la automatización de los procesos judiciales porque influyen directamente en la capacidad de entregar servicios judiciales al público. Sin embargo, hay procesos en el área de administración en los que la informatización puede mejorar la entrega de servicios al usuario final y que se les debe dar preferencia. Un ejemplo

de lo anterior es el manejo de las cuentas corrientes. El sistema manual que se usa actualmente es muy lento y redundante en atrasos que afectan la entrega de los fondos a personas que, en muchos casos, dependen de este ingreso para vivir. Con un sistema automatizado se podrian hacer todos los tramites relacionados a este proceso en forma electronica y reducir significativamente los atrasos.

- 6 La introduccion de sistemas automatizados a todas las funciones del Poder Judicial - administrativas y judiciales- implica un cambio de cultura, necesario pero brusco, dificil de aceptar y de adoptar por parte de algunos funcionarios. En ocasiones se advierte cierta oposicion a los sistemas nuevos cuando en el fondo lo que existe es una aversion al cambio. Es importante entonces incorporar en los cursos de capacitacion elementos sobre el proceso de cambio y maneras de enfrentar los problemas de adaptacion a los cambios.
- 7 Los sistemas computarizados solamente reflejan la eficiencia del sistema manual que se ha integrado. Si el sistema manual no opera bien, el sistema automatizado no va a funcionar mucho mejor. Por eso, se deben analizar los procesos judiciales y administrativos cuidadosamente antes de incorporarlos en nuevos sistemas y proponer y adoptar los cambios necesarios previo a su automatizacion.
- 8 En los planes para optimizar la informatica dentro del Poder Judicial, se debe adoptar una vision global de las necesidades. Por ejemplo, el fax es un sistema para mover informacion. Se debe estudiar la posibilidad de aceptar papeles oficiales mandandolos a traves de fax, bajo ciertas condiciones. En el estado de California se ha aceptado ciertos papeles oficiales via fax. El uso del sistema fax puede ahorrar tiempo y a la vez alterar las necesidades y prioridades para establecer sistemas automatizados.

- 9 Cuando se adoptan nuevos sistemas informáticos, después de un periodo adecuado de prueba es importante asegurarse que se elimine el sistema manual que fue reemplazado. El Poder Judicial no será más eficiente si solamente se añade una nueva forma de hacer las cosas sin eliminar la vieja. Dada la resistencia al uso de la informática, que es frecuente al principio es necesario asumir una posición vigilante y preparar las medidas necesarias ante esta posibilidad.

- 10 El Departamento de Informática debe trabajar en la estandarización de los formularios o machotes que se usan en los procesos judiciales para que los formularios sean diseñados de forma tal que sea posible adoptarlos en un sistema automatizado.

IV. DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE

ANTECEDENTES

- El Departamento Financiero Contable, conocido como Contaduría Judicial antes de 1991, tiene entre sus funciones

Colaborar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto del Poder Judicial,

Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto con el fin de analizar su comportamiento y la necesidad de efectuar modificaciones,

Emitir los cheques y documentos relacionados con el presupuesto o que impliquen erogaciones de dinero

- La jefatura del departamento esta a cargo del Lic Jose L. Calderon Flores, quien asumió el cargo a partir de 1991
- El Departamento esta dividido en cinco secciones Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Cuentas Corrientes y Archivo y Custodia Recientemente se ha separado la Contabilidad del Fondo de Jubilaciones y Pensiones por razones de manejo y volumen de trabajo

La Sección de Presupuesto esta a cargo de la ejecución y revisión del presupuesto

Un ochenta por ciento de los procesos que lleva a cabo están automatizados

La Seccion de Tesoria contempla los tramites relacionados al pago de pensiones depositos judiciales y presupuesto En depositos judiciales se giran entre 500 y 1 000 cheques diarios contra ordenes de pago Una parte importante de sus funciones se concentra en el manejo de cheques por concepto de pension alimenticia, donde hay cerca de 50,000 causas activas Los procesos en esta seccion son basicamente manuales

La Seccion de Contabilidad tiene a su cargo el registro de las operaciones de presupuesto, juris transito y fondos de jubilacion En el presupuesto mayor se emiten alrededor de 600 cheques por mes, en el Fondo de Jubilaciones 1 500 cheques mensuales, mientras que en el pagos menores se giran entre 50 y 100 cheques diarios

La Seccion de Archivo funciona como la caja de seguridad del Poder Judicial

- El Departamento esta compuesto por 51 funcionarios 6 en la jefatura, 8 en Presupuesto 8 en Contabilidad, 15 en Tesoreria, 8 en Cuentas Corrientes, 6 en Archivo y Custodia

OBSERVACIONES

- Pocos de los funcionarios del Departamento Financiero Contable son profesionales aunque muchos de ellos actualmente estudian para obtener su titulo
- En el proceso de control de la ejecucion del presupuesto, ademas del Poder Judicial, esta involucrado el Ministerio de Hacienda y la Contraloria General de la Republica El Ministerio de Hacienda es el encargado de proveer los fondos al Poder Judicial mientras que la Contraloria aprueba los gastos

- Los gastos de fondos gubernamentales están regulados por la Ley de Administración Financiera. Esta ley no refleja un sistema de finanzas moderno y, en ciertas áreas, obstaculiza la administración del sistema financiero.
- El Poder Judicial debería recibir aproximadamente 10 por ciento de las multas de infracciones de tránsito, pero hasta la fecha esta disposición no se ha cumplido.
- En los últimos años, el número de documentos procesados por el Departamento de Financiero Contable se ha incrementado dramáticamente.
- Las demandas sobre el Departamento se han intensificado, por un lado, al asumir nuevas responsabilidades como las relacionadas al presupuesto y la desconcentración administrativa y por el otro, al crecimiento natural de la institución.
- El número de cuentas corrientes manejado por el Departamento es masivo. En estos momentos hay 327 cuentas corrientes activas. A veces se pasan más de 50 días sin que se efectúe un pago a una de estas cuentas.
- Se lleva a cabo en estos momentos un proyecto piloto en Cartago para descentralizar el presupuesto.
- Con el fin de apoyar a las Unidades Administrativas Regionales, se planea crear un fondo rotativo (de mantener 1 millón de colones como mínimo en cada oficina) para desconcentrar la adquisición de bienes y servicios. Es un primer paso en la descentralización de la ejecución del presupuesto. En el futuro, los administradores deberán registrar las necesidades propias de su región con el objeto de integrarlas en el proceso de elaboración del presupuesto.

- Al igual que en otros departamentos de la Direccion Ejecutiva, el Departamento Financiero Contable esta en un proceso de modernizacion. Bajo la jefatura del Lic Calderon se ha desarrollado un plan de reorganizacion, identificando los sistemas susceptibles a descentralizarse a traves de las Unidades Administrativas Regionales y reconociendo al interior del departamento aquellos procesos que se deben modernizar, principalmente con la incorporacion de sistemas automatizados
- Como politica general, el Lic Calderon piensa orientar el quehacer del Departamento, de una concepcion netamente operativa a una analitica y contralora. Esta a favor del concepto de delegar la toma de decision, bajo reglas preestablecidas y normativas, a los profesionales dentro el Poder Judicial
- Entre los planes a largo plazo, hay varios conceptos orientados a la modernizacion del sistema financiero contable. Entre ellos la idea de crear una red informatica entre las Unidades Regionales y el Departamento para que las oficinas puedan administrar sus presupuestos en forma directa y electronica, reducir el numero de cuentas corrientes a menos de diez por provincia, crear un sistema electronico de transferencias con el Banco de Costa Rica para que las personas que reciben fondos en una cuenta del Poder Judicial puedan recurrir directamente al Banco a retirar sus fondos sin la necesidad de emitir un cheque, analizar la posibilidad de modificar las restricciones sobre las cuentas corrientes, de modo que se gane intereses que se destinen a programas de la institucion

RECOMENDACIONES

1. Una vez realizados los ajustes en la estructura organizacional al interior del Departamento Financiero Contable, es recomendable actualizar el Reglamento Interno respectivo de modo

que refleje la estructura y funciones reales de esta instancia, así como sus relaciones con el Consejo Superior y la Dirección Ejecutiva

- 2 Con el objetivo de trabajar hacia una meta común, es conveniente definir la misión del Departamento en forma clara y precisa. Adoptarla y difundirla entre los funcionarios como marco de referencia de su quehacer
- 3 En función de la definición de su misión, identificar y desarrollar índices de desempeño que permitan cuantificar las mejoras introducidas en los procesos administrativos y técnicos del Departamento Financiero Contable. Por ejemplo, aumento de los cheques emitidos por día en un 25%, reducción del número de cuentas activas en un 50%, incremento de las órdenes de pago procesadas en un 25%, etc

Se deben adoptar estándares y metas para los índices al comienzo de cada año y medir los avances en el transcurso del mismo

- 4 La cantidad de fondos manejados por el Departamento Financiero Contable se incrementa todos los días. Es importante asegurarse a través de un contador-auditor externo que todos los elementos del control contable y financiero estén presentes en el sistema actual y en las futuras modificaciones
- 5 Se debe analizar el proceso de pago a los proveedores de bienes y servicios con el fin de reducir el período de cancelación y evitar los atrasos. Si existen demoras irrazonables o plazos inconvenientes en el pago a los que adecuadamente abastecen al Poder Judicial de summisros, se corre el riesgo de que no estén dispuestos a participar afectando negativamente los programas de contratación externa y privatización

- 6 Es recomendable elaborar manuales fijando las reglas, pautas y procedimientos del sistema financiero para el uso de las Unidades Administrativas Regionales y las oficinas administrativas en general

V. DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA

ANTECEDENTES

- El Departamento de Proveduria es la dependencia autorizada para efectuar el tramite de compra de todo material, mobiliario, equipo, propiedades, articulos en general y servicios que la institucion requiera De igual forma, es el encargado de vigilar y registrar convenientemente el proceso de suministro de bienes, desde el momento en que se reciben las solicitudes de estos, hasta la entrega oportuna y a satisfaccion de los interesados
- El Departamento cuenta con 50 funcionarios y esta a cargo del Lic Luis Barahona Cortes quien asumo el puesto en 1993 Esta integrado por

I Jefatura

Unidad de Donaciones

Seccion de Contratacion Admmistrativas

Seccion de Summistros

Unidad de Almacen

Unidad de Patrimonio

- La Seccion de Summistros tramita la solicitud de materiales de uso constante y generalizado y del aprovisionamiento de mobiliario, equipo y combustible La Seccion de Contratacion Admmistrativa coordina todo lo concerniente a las compras de bienes y servicios tanto en el pais como en el exterior La Unidad de Patrimonio esta encargada del manejo y custodia del patrimonio del Poder Judicial y la Unidad de Donaciones regula todo lo referente a las

donaciones realizadas por el Poder Judicial de aquellas evidencias o bienes que pueden ser sujeto de donacion a diversas instituciones

- Las actividades en materia de compras del departamento estan regidas por el Reglamento Interno de Compras del Poder Judicial, donde se especifican las funciones basicas de la Seccion de Compras y los procesos de licitacion publica, licitacion privada, contratacion directa y concurso de antecedentes. Lo anterior, sin perjuicio de lo estipulado por la Ley de la Administracion Financiera de la Republica y el Reglamento de Contratacion Administrativa

De forma general, corresponde al Departamento de Proveeduria

- Planear, dirigir, coordinar y supervisar la adquisicion de bienes y servicios
- Autorizar las compras de bienes y servicios conforme a las disposiciones establecidas
- Administrar los bienes en comiso sujetos a donacion, conocer las solicitudes y ordenar su entrega conforme a la Ley
- Mantener actualizados los registros de inventario permanente de mercancias
- Autorizar la distribucion y control de activos fijos del Poder Judicial, asi como su mantenimiento

OBSERVACIONES

- La mayor parte del trabajo del Departamento se concentra en las secciones de Suministros, Almacen y Contratacion Administrativa
- En la actualidad, una peticion de compra de suministros para la bodega central demora aproximadamente cuatro meses en procesarse. El periodo para cumplir con una solicitud

de suministros proveniente de San Jose es tres dias y de afuera de la capital es de 8 dias

- El proceso de compra esta dividido en contratacion directa, licitacion publica y privado El contrato directo toma aproximadamente 45 dias para su ejecucion La licitacion toma aproximadamente tres meses
- El proceso de aprobacion para compra de suministros actualmente requiere de seis firmas distintas
- El Departamento no tiene todos sus procesos automatizados
- La Proveduria tiene un plan de aprovechar la creacion de las Unidades Administrativas Regionales, a traves de la instauracion de bodegas basicas regionales, para reducir la tardanza en la entrega de equipo y materiales a los usuarios
- Los administradores regionales tienen la funcion de analizar el consumo de suministros segun el cuadro basico y de gestionar las solicitudes de materiales a las bodegas centrales antes de que se agote el abastecimiento
- El Lic Barahona esta trabajando sobre la orientacion de la desconcentracion administrativa para mejorar los servicios que presta el Departamento Se ha elaborado un reglamento de compras para fijar las normas que los administradores regionales deben utilizar en el desempeño de sus funciones
- Se esta implementando una organizacion horizontal en la Proveduria para que los funcionarios puedan tratar entre si, sin necesidad de recurrir constantemente al jefe de

seccion El Lic Barahona habla de esta politica como un elemento en el programa de reforzar el desempeño de los funcionario, siempre dentro del concepto de "delegacion con responsabilidad"

- El plan del Departamento es eliminar la bodega central en favor de las bodegas regionales y las compras de bienes a nivel local, siempre bajo la supervision y las normas fijadas por Proveduria
- Los funcionarios del Departamento estan buscando formas de mejorar los procesos de licitacion y contratacion y, en general, identificando mecanismos para reducir los tramites en los procesos de Proveduria

RECOMENDACIONES

- 1 Una vez realizados los ajustes en la estructura organizacional al interior del Departamento de Proveduria, es recomendable actualizar el Reglamento Interno respectivo, de modo que refleje la estructura y funciones reales de esta instancia, asi como sus relaciones con el Consejo Superior y la Direccion Ejecutiva
- 2 Con el objetivo de trabajar hacia una meta comun, es conveniente definir la mision del Departamento en forma clara y precisa Adoptarla y difundirla entre los funcionarios como marco de referencia de su quehacer
- 3 En funcion de la definicion de su mision, identificar y desarrollar indices de desempeño que permitan cuantificar las mejoras introducidas en los procesos administrativos y tecnicos de

Proveeduría Por ejemplo, reducción en un 20% del tiempo de entrega de formularios
disminución del número de días para completar una contratación, etc

Se deben adoptar estándares y metas para los índices al comienzo de cada año y medir los avances en el transcurso del mismo

- 4 Se debe trabajar con otras dependencias de la administración para procurar reducir las reservas de formularios. En el inventario levantado como parte del proyecto de modernización se demostró que un número sustancial de formularios son utilizados en cantidades reducidas, por tanto, no se debe conservar grandes existencias en el inventario central. Con los nuevos sistemas de informática en las oficinas y juzgados será posible mantener formularios de poco uso a nivel local.

VI DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES E IMPRESOS

ANTECEDENTES

- El Departamento de Publicaciones e Impresos fue creado mediante acuerdo de la Corte Plena en su sesion extraordinaria del 6 de mayo de 1971 Este Departamento es el encargado de ejecutar todos los trabajos de artes graficas, encuadernacion y otros afines que sean para el uso y buen desarrollo de las actividades y funciones propias del Poder Judicial

- El Departamento de Publicaciones e Impresos esta integrado por 31 funcionarios La jefatura esta a cargo del Sr Jorge Araya Leandro, quien asumio esa posicion a partir de 1989 El Departamento se divide en
 - Seccion de Arte, Composicion y Fotomecanica
 - Seccion de Impresion
 - Unidad de Almacenamiento
 - Unidad de Encuadernacion

- Las actividades y funciones del Departamento estan estipuladas en su Reglamento de Funcionamiento y Operacion, entre las que podemos citar las siguientes
 - Impresion y confeccion de todos los formularios que utiliza el Poder Judicial, excepto las formulas (contnuas) que se tiran a traves de las impresoras de las microcomputadoras

- Confeccion e impresion de folletos, revistas, boletines, periodicos y libros (por ejemplo, Revista Judicial Noticias Judiciales, etc)
 - Confeccion e impresion de tarjetas de presentacion, carteles o afiches, desplegados programas, certificados o diplomas
 - Encuadernacion de libros (empastes finos y rusticos)
 - Elaboracion de tarjetas y libretas para apuntes
-
- Durante los primeros 10 años de operacion esta instancia estuvo ubicado en el edificio de la Corte Suprema de Justicia Actualmente sus oficinas y talleres se encuentran en el sotano del edificio de la Plaza de la Justicia

OBSERVACIONES

- El volumen de trabajo del Departamento se ha ido multiplicando rapidamente en los ultimos años En este momento, dada la capacidad instalada, la imprenta no puede atender todas las necesidades del Poder Judicial
- De acuerdo al Reglamento que rige al Departamento, las ordenes para formularios nuevos o reimpresion de los ya existentes debera autorizarse por la Direccion Ejecutiva previa consulta al Departamento de Planificacion En los casos de formularios relacionados con actuaciones y procedimientos judiciales, el Departamento de Planificacion debera requerir el criterio de la Escuela Judicial
- Los trabajos como libros, folletos y periodicos se canalizaran a traves de la Comision de Publicaciones Las solicitudes para trabajos menores como desplegados, certificados, tarjetas de presentacion, etc (a excepcion de las que emanan de los Magistrados y la Escuela

Judicial) deben hacerse ante el Direccion Ejecutiva Sin embargo, tanto en estos casos como en los del parrafo anterior, muchas de las ordenes llegan directamente al Departamento de Publicaciones

- Dentro del plan de trabajo se contempla la descentralizacion y privatizacion de algunos procesos El servicio de fotomecanica es un ejemplo
- Actualmente se contrata en forma externa aquellos trabajos ya sea por que se llevan a cabo de forma mas eficiente y rapida en la empresa privada (como es el caso de Noticias Judiciales) o por que la programacion de la imprenta no permite que el trabajo salga en la fecha estipulada
- El producto final impreso externamente es supervisado por un funcionario del Departamento al entregarse en Proveeduria En pocas ocasiones se ha devuelto el trabajo por no cumplir con las especificaciones
- El proceso de cotizacion externa permite establecer una base comparativa de costos con el mercado En la asignacion de ciertos trabajos a la empresa privada, la Corte suministra el papel para reducir el costo y condiciona el uso de los sobrantes
- Dependiendo de la complejidad del trabajo a realizar, el producto impreso contratado externamente puede tener un costo significativamente superior que si se elaborara en el Departamento Sin embargo esta ultima opcion redundaria en atrasos aun mayores de la produccion y no podria distriburse con la frecuencia requerida Es el caso de publicaciones periodicas como las revistas que contienen un gran contenido de trabajo de arte y fotomecanica

- La prioridad de impresion son los formularios Se trabaja en coordnacion con el Departamento de Proveeduria quien los solicita de acuerdo a sus existencias y señala una fecha limite de entrega
- Las ordenes de trabajo por concepto de formularios representan aproximadamente el 25% correspondiendo el 75% restante a ordenes de trabajos varios (empastes, folletos, ediciones etc) Sin embargo esta relacion se invierte si se considera la cantidad de unidades producidas (tiempo-maquina) Por ejemplo para 1994 la produccion de formularios fue de 30 005 201 unidades, mientras que la de ediciones y folletos fue de 48 057 unidades
- Los solicitudes de trabajo se programan de acuerdo a su ingreso y urgencia y pueden durar desde unas semanas hasta un año
- No todos los procesos estan automatizados y algunos deben modernizarse La introduccion de nueva tecnologia (levantado de texto en computadora vs proceso de tipografia) requerra de capacitacion del personal en el uso de nuevo equipo
- Se le ha solicitado al Departamento de Informatica un estudio para uniformar el equipo utilizado en arte y composicion (Macintosh) con el equipo que se utiliza en el resto del Poder Judicial (compatible con IBM) La estandarizacion del equipo facilitaria el proceso de levantado de texto ya que se podria entregar la informacion directamente en diskettes
- Se esta llevando a cabo un proceso de reorganizacion en la Seccion de Arte que redundara en la reubicacion de un funcionario

- Se planea eliminar el proceso de imprenta para sustituirlo por el sistema offset, con el fin de aumentar la capacidad de producción. El personal a cargo de la imprenta será capacitado en el manejo del nuevo equipo.
- Varias de las publicaciones que elabora el Poder Judicial se hacen directamente con la empresa privada, sin la intermediación del Departamento. Este es el caso de la revista Noticias Judiciales que lo tramita directamente Relaciones Públicas.
- Dentro de los planes del departamento está el incorporar el servicio de fotocopiado que presta la Biblioteca o privatizarlo.
- Los servicios que brinda el departamento no se han descentralizado a las Unidades Administrativas Regionales.
- El Departamento requiere una mayor disponibilidad de espacio físico. Hay un proyecto para trasladarse en un futuro a las instalaciones de San Joaquín de Flores.

RECOMENDACIONES

1. Una vez realizados los ajustes en la estructura organizacional al interior del Departamento de Publicaciones e Impresos, es recomendable actualizar el Reglamento Interno correspondiente de modo que refleje la estructura y funciones reales de esta instancia, así como sus relaciones con el Consejo Superior y la Dirección Ejecutiva.

- 2 Con el objetivo de trabajar hacia una meta comun, es conveniente definir la mision del Departamento en forma clara y precisa Adoptarla y difundirla entre los funcionarios como marco de referencia de su quehacer

- 3 En funcion de su definicion de mision, identificar y desarrollar indices de desempeño que permitan cuantificar las mejoras introducidas en los procesos administrativos y tecnicos del Departamento Por ejemplo, tiempo de impresion de formularios, costos unitarios de reproduccion de documentos reducido en 20%, etc

Se deben adoptar estandares y metas para las indices al comienzo de cada año y medir los avances en el transcurso del mismo

- 4 En el proceso de privatizacion y contratacion externa, se tienen que adoptar medidas para proteger la confidencialidad e integridad necesaria de los documentos del Poder Judicial

VII DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

ANTECEDENTES

- El Reglamento Interno del Departamento de Servicios Generales vigente fue aprobado por la Corte Plena el 19 de diciembre de 1985 y detalla las funciones del Departamento de Servicios Generales

- El Departamento esta a cargo del Ing Tobias Mena Aguilar, quien asumió la jefatura en 1985 Cuenta con aproximadamente 149 funcionarios, los cuales se distribuyen en cuatro secciones para llevar a cabo las funciones arriba citadas
 - la Seccion de Mantenimiento y Construccion integrado por profesionales (arquitectos e ingenieros) y operarios,

 - la Seccion de Limpieza y Jardineria,

 - la Seccion de Comunicaciones, que ademas de tener a su cargo el correo y la central telefonica es la encargada de la instalacion, reparacion y mantenimiento de las lineas telefonicas en los edificios, y,

 - la Seccion de Transportes que tiene a su cargo 14 vehiculos con chofer para atencion del personal administrativo y judicial y los vehiculos con chofer asignados a los Magistrados

- Muchas de las funciones que actualmente desempeña esta instancia fueron atendidas inicialmente por el Departamento de Personal, como por ejemplo, aseo y mantenimiento. Ya para 1974 se conforma el Departamento de Servicios Generales con el fin de llevar a cabo las tareas y servicios necesarios para el funcionamiento optimo de las diferentes unidades del Poder Judicial

- Por disposicion tomada en 1994, se separa a la Seccion de Vigilancia para formar un departamento aparte. Esta seccion estaba compuesta por el cuerpo de guardas encargado de resguardar las instalaciones fisicas y por el cuerpo de ascensoristas de los tres edificios del circuito de San Jose. Se le releva asi al Departamento de Servicios Generales de la responsabilidad de controlar el cumplimiento de los programas de seguridad y buen uso de armas, municiones y uniformes

- Entre las funciones que lleva a cabo el departamento se encuentran las de
 - Planear, dirigir, coordinar y supervisar las labores de construccion (areas menores), remodelacion y acondicionamiento de locales (en alquiler) para la instalacion de oficinas
 - Preparar y revisar proyectos y presupuestos de obras, materiales y otros bienes
 - Dar mantenimiento (de hecho y preventivo) a las instalaciones fisicas y equipo
 - Ofrecer un servicio adecuado de comunicacion a traves del correo y la central telefonica
 - Atender las labores de limpieza de los edificios, jardines y terrenos propiedad del Poder Judicial
 - Brindar el servicio de transporte a funcionarios y servidores

- El Poder Judicial tiene 14 edificios grandes y 14 pequeños propios y 42 alquilados

OBSERVACIONES

- Dentro de los planes del Departamento se contempla la descentralizacion y privatizacion de algunas de las funciones que hasta la fecha habian estado centralizadas
- El Departamento sirve a todo el pais. Antes de la creacion de las unidades administrativas regionales se enviaban equipos de San Jose a todo el pais para hacer reparaciones y mantenimiento. Actualmente se les brinda apoyo tecnico de acuerdo a los planes y requerimientos de cada unidad
- La Ley General de la Contratacion Administrativa obstaculiza la fluidez en la contratacion externa. Algunos proveedores no estan dispuestos a trabajar con la Corte porque el periodo de pago es muy extenso o porque los tramites para participar son excesivos, sobre todo para las empresas pequeñas y medianas
- Algunas de las funciones del Departamento se podrian automatizar. Asimismo, se podrian introducir sistemas que permitan una mejor programacion, seguimiento y supervision de las labores (controles hora / hombre x proyecto, por ejemplo) y del presupuesto. En estos momentos se utiliza un programa para el manejo de inventarios en bodega y un programa para elaboracion de planos en la Seccion de Mantenimiento y Construccion
- El espacio fisico no representa un problema prioritario en estos momentos

- La Seccion de Mantenimiento y Construccion esta integrada por tres arquitectos y 36 operarios En conjunto con la Unidad de Arquitectura e Inspeccion tiene la tarea de diseñar y supervisar trabajos de mantenimiento y remodelacion llevados a cabo tanto por los operarios internos como por los contratados externamente Asimismo, su labor se extiende tanto al area Metropolitana como regional
- El apoyo tecnico a las unidades administrativas regionales se brinda a traves de un arquitecto y de obreros especializados
- Las solicitudes de trabajo se realizan via telefonica o mediante una orden de trabajo Dependiendo de la urgencia y recursos involucrados, la atencion de una solicitud puede tomar desde unas horas (por ejemplo, daños en el edificio central) hasta varios meses (6 meses)
- En el area de mantenimiento se llevan a cabo programas de mantenimiento preventivo en forma regular Estos trabajos quedan plasmados en informes mensuales o semanales de labores
- Con la cantidad de vehiculos que se cuenta actualmente, la Seccion de Transportes cumple con su tarea en forma ajustada Los servicios de mantenimiento y reparaciones de los vehiculos se contratan a traves del Departamento de Proveeduria con la empresa privada
- Recientemente el Departamento llevo a cabo una encuesta telefonica para medir el grado de satisfaccion de los usuarios del servicio de transporte (una muestra de 40 entre las dependencias que solicitan frecuentemente el servicio) Algunos de los resultados fueron

- El 65% de los encuestados consideraron que el servicio bueno o muy bueno mientras que el 35 por ciento lo considero entre regular y deficiente
- El 80% manifesto que por lo menos en alguna ocasion se le habia negado el servicio (unidades no disponibles, solicitud sin la debida anticipacion, etc)
- Entre las razones que suministraron los encuestados señalando las deficiencias del servicio se resaltan escasez de vehiculos, no se respeta el orden de las solicitudes se privilegian a ciertas instancias sobre otras, falta de planeacion-
- Con respecto al trato de los conductores, el 97 5% lo considero como muy bueno o bueno y unicamente el 2 5% como regular
- La Seccion de Comunicaciones responde a las necesidades de envio de material escrito a traves de una oficina de correos Las comunicaciones verbales las atiende traves de la central telefonica
- Dada la tendencia a automatizar cada vez mas los procesos y procedimientos del Poder Judicial, sobre todo a traves del redes, la planeacion de la instalacion de cables deberia estar coordinada con el Departamento de Informatica
- La programacion de las tareas de aseo y jardineria ya estan bien establecidas Se siguen rutinas preestablecidas y cada encargado maneja su inventario de suministros Esta tareas se veran afectadas por la descentralizacion ya que pasaran a estar bajo el area del administrador en las Unidades Regionales

- De manera informal se ha modificado la organizacion del Departamento para trabajar en forma mas eficiente con las Unidades Regionales, asignando arquitectos por ejemplo, a regiones especificas

RECOMENDACIONES

- 1 Una vez realizados los ajustes en la estructura organizacional al interior del Departamento, es recomendable actualizar el Reglamento Interno respectivo, de modo que refleje la estructura y funciones reales de esta instancia, asi como sus relaciones con el Consejo Superior y la Direccion Ejecutiva
- 2 Con el objetivo de trabajar hacia una meta comun, es conveniente definir la mision del Departamento en forma clara y precisa. Adoptarla y difundirla entre los funcionarios como marco de referencia de su quehacer
- 3 En funcion de la definicion de la mision del departamento, identificar y desarrollar indices de desempeño que permitan cuantificar las mejoras introducidas en los procesos administrativos y tecnicos de Servicios Generales. Por ejemplo, tiempo de respuesta a una solicitud de reparacion de un edificio reducido en 25%, etc

Se deben adoptar estandares y metas para los indices al comienzo de cada año y medir los avances en el transcurso del mismo
- 4 Entre los planes y programas futuros del Departamento de Informatica se contempla por ejemplo, el establecimiento de una red de comunicaciones. Lo anterior señala la necesidad de trabajar estrechamente con la Seccion de Comunicaciones. Es recomendable estudiar la

coincidencia de tareas de esta sección y el Plan de Comunicaciones de Informática, así como analizar la factibilidad de transferir dicha sección de Departamento si el resultado redundaría en una administración más eficiente

- 5 Previa elaboración de un estudio, es importante considerar la adopción de estándares arquitectónicos para el diseño de edificios judiciales, incluyendo normas para tamaños de salas, despachos, etc

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

**SUBCOMPONENTE
MODERNIZACION ADMINISTRATIVA**

**EVALUACION DEL PLAN PILOTO DE LA
UNIDAD ADMINISTRATIVA REGIONAL
DE LIMON**

SAN JOSE, MARZO DE 1995

EVALUACION DEL PLAN PILOTO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA REGIONAL DE LIMON

INTRODUCCION

El Poder Judicial a traves del Consejo Superior ha adoptado como una de sus políticas centrales el impulso al proceso de descentralizacion administrativa. Este concepto se ha concretado en la practica a traves de planes pilotos. A principios de 1994, se inauguro la primera oficina regional administrativa en Limon y se inicio un programa de descentralizacion del presupuesto en Cartago. La politica es continuar implementando programas de descentralizacion administrativa -siempre y cuando se obtengan resultados positivos.

En el area de oficinas regionales administrativas, la creacion de la oficina en la Zona Sur se enmarca dentro del Proyecto Mejoramiento de la Administracion de Justicia que lleva a cabo el Poder Judicial con el auspicio de la la Agencia para el Desarrollo Internacional, USAID. DPK Consulting, la empresa asesora del proyecto, se ha ofrecido a realizar una evaluacion de la oficina regional de Limon que provea de elementos de juicio para continuar y mejorar el trabajo en Perez Zeledon, en particular y en las otras oficinas del pais en general.

OBJETIVOS DE LA EVALUACION

Los objetivos de la evaluacion de la oficina regional en Limon son

- 1 Determinar si la descentralización administrativa, concebida como soporte al sector jurídico, ha contribuido al mejoramiento de la administración de justicia
- 2 Suponiendo que la conclusión del punto No 1 fuera positiva, hacer recomendaciones para mejorar el funcionamiento de la oficina en el corto y mediano plazo
- 3 Recomendar modificaciones en el diseño del plan piloto de la oficina regional, y a la vez, implementar las modificaciones en los nuevos proyectos y en la creación de oficinas regionales en el futuro

METODOLOGIA

Se procedió a comparar las actividades desarrolladas en la oficina regional de Limón con las funciones de una oficina regional modelo. La descripción del modelo se basa en estudios sobre el tema, la experiencia de los profesionales de DPK Consulting como administradores de tribunales y el examen de casos similares en Norte y Sur América.

OFICINA REGIONAL MODELO

Una variable fundamental de un sistema de administración modelo es el grado de descentralización de la autoridad administrativa. Una vez establecidos las normas y los lineamientos por la instancia encargada de diseñar la política global, las entidades locales o regionales deben poseer la autoridad administrativa para implementar programas. La ausencia de esta autoridad incidirá negativamente en la eficiencia de la operación.

Este tipo de descentralización requiere la presencia de una unidad administrativa a nivel local o regional, la cual deberá desarrollar, como mínimo, las siguientes actividades

- 1 Llevar a cabo las tareas y actividades administrativas rutinarias de apoyo a los tribunales
- 2 Preparar y ejecutar, una vez aprobado, el presupuesto local o regional
- 3 Supervisar la compra de equipos y suministros para los tribunales de la región
- 4 Preparar informes estadísticos sobre el movimiento de casos en las cortes
- 5 Desarrollar estudios específicos, incluyendo el análisis y recomendaciones sobre la localización de nuevos tribunales y la distribución de personal entre las cortes
- 6 Asistir a los jueces en el establecimiento y monitoreo de programas, manejo de cronogramas y programas tendientes a la reducción de atrasos
- 7 Analizar las ventajas de los programas de resolución alternativa de conflictos (arbitraje, mediación, conciliación) en la solución de casos y la implementación de los mismos
- 8 Retroalimentar a la oficina administrativa nacional sobre normas y estándares en la administración judicial.
- 9 Llevar a cabo programas de capacitación para el personal no profesional de los tribunales
- 10 Realizar visitas de inspección a los tribunales de la región para evaluar y apoyar el sistema

administrativo en uso

- 11 Actuar como representante de los tribunales de la region en asuntos administrativos ante las oficinas centrales y otras entidades
- 12 Garantizar la seguridad del personal y de los documentos y registros de los tribunales

Esta descripcion brinda un parametro ampliamente probado en otros paises para determinar en que nivel de desarrollo se encuentra una oficina regional. El hecho de que no se esten ejecutando todas las tareas señaladas no quiere decir que el sistema no trabaje en forma adecuada. La descentralizacion es un proceso. El analisis apunta, mas bien, hacia las funciones que en el futuro una oficina en marcha debe asumir.

ANTECEDENTES

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

El 7 de octubre de 1991, la Corte Plena comisiono al Departamento de Planificacion la realizacion del estudio de desconcentracion administrativa. El 10 de diciembre de 1992, el Departamento de Planificacion emitió el estudio en el cual se recomendó la desconcentracion de los servicios administrativos en los circuitos judiciales de provincia iniciando su implementacion con un plan piloto en la provincia de Limon.

El 14 de diciembre de 1992, el Lic. Luis Vargas, Director Ejecutivo, solicitó a la Corte la creacion de una Comision con funcionarios del sector para estudiar el planteamiento del Departamento de Planificacion. La Corte acogió la gestion. Posteriormente la Comision concluyó que era conveniente descentralizar algunos servicios, compartiendo así el planteamiento del Departamento de Planificacion.

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

En visita realizada a Limon por los miembros del Consejo Superior en el mes de julio, se detectó que no se estaba cumpliendo a cabalidad con los objetivos para los que fue creada la oficina regional. Se tomó la decision de cambiar al titular y se nombro al Lic. Jose Luis Bermudez como administrador a partir del 1° de octubre de 1994. (Ambos administradores trabajaron conjuntamente durante los meses de julio, agosto y setiembre).

En setiembre, el equipo de DPK Consultores acompañado por el Lic Luis Vargas visito los tribunales de Limon para iniciar el estudio. Se entrevistaron a los dos administradores y se hizo un recorrido por los tribunales y las obras de mejoramiento.

En noviembre de 1994, la Direccion Ejecutiva emitió una evaluacion de la Unidad Administrativa Regional de Limon¹, cuya resolucio principal señalaba que "se concluye en términos generales que a partir del 1 de julio de los corrientes con la intervencion del Consejo Superior, la Unidad ha venido operando bien ". El día 12 del mes siguiente, el Consejo tomo la decision de acelerar el proceso de desconcentracio y creacion de oficinas regionales en todas las provincias.

En enero de 1995 se nombraron administradores regionales en cada provincia, incluyendo Perez Zeledon y Liberia, las dos oficinas financiadas por el Proyecto USAID.

El equipo de DPK Consultores acompañado por el Lic Luis Vargas realizo una segunda visita a Limon el 9 de febrero de ese mismo año para ampliar los parametros de la evaluacion. En esta oportunidad se visitaron otros juzgados de la region atendidos por la oficina regional.

OBJETIVOS INICIALES DE LA OFICINA REGIONAL

Segun el encargado de la oficina descentralizada de Limon, los objetivos iniciales son:

- Implementar la descentralizacion de servicios administrativos
- Integrar el sistema administrativo y el presupuesto al nivel regional
- Mantener una bodega de insumos

¹) Evaluacion de la Unidad Administrativa Regional de Limon, Direccion Ejecutiva. Noviembre de 1994

- Contratar servicios a nivel local
- Efectuar tramites para compras de menor cantidad (caja chica)
- Participar en el proceso de reclutamiento del recurso humano en el largo plazo

Específicamente, en la evaluacion publicada por la Direccion Ejecutiva² se señalan como "tramites administrativos que se pretende resolver en forma agil y oportuna" los siguientes

- Suministro de utiles y materiales
- Reparacion de mobiliario y equipo
- Mantenimiento preventivo y correctivo de la planta fisica
- Transporte para los funcionarios judiciales a inspecciones judiciales y otros
- Pago por diversos servicios (chapia, peritajes, viaticos, reparaciones menores, electricidad, acueductos y alcantarillados)
- Seguimiento y evaluacion de las gestiones y tramites administrativos
- Comunicacion y coordinacion con las oficinas administrativas
- Atencion de averias electricas, telefonicas, de fontaneria y mantenimiento de planta fisica
- Vigilancia y seguridad de edificios, a traves de la supervision y coordinacion del personal de vigilancia y seguridad de edificios
- Limpieza de pasillos y zonas verdes, mediante la supervision y coordinacion de los conserjes de planta
- Reclutamiento y seleccion de personal
- Agilizacion de nombramientos y tramites de pago de personal
- Autorizacion de gastos, pago de viaticos y servicios diversos
- Tramite de proposiciones de nombramiento e incapacidades
- Coordinacion para el envio de documentos via fax o correo

²) Idem

- Bombeo de combustible
- Administracion del parqueo del edificio
- Otros gastos por caja chica
- Servicio de fotocopiado

Esta lista de funciones se baso en el analisis micial desarrollado por el Departamento de Planificacion

DESCRIPCION DE LA OFICINA REGIONAL

La oficina inicio sus operaciones con el administrador regional y un oficinista Para el mes de setiembre de 1994 contaba con

- 1 Administrador regional
- 3 Oficinistas
- 5 Guardias
- 2 Conserjes
- 1 Vehiculo

La oficina regional atiende el Circuito Judicial de Limon y los despachos judiciales de Siquirres, Matma, Bribri, Pococi y Guacimo, para un total de 32 oficinas

OBSERVACIONES

- 1 La oficina regional asumo como primer reto el mejoramiento, remodelacion y reparacion de la infraestructura del Poder Judicial de Limon. Estos cambios se han concentrado en el Centro Judicial de Limon, aunque tambien se han llevado a cabo modificaciones en otros despachos de la provincia.

Citando las palabras de la evaluacion arriba mencionada³

"Con la puesta en marcha de la U.A.R. se ha logrado oportunidad en la atencion de las necesidades inmediatas de los despachos, simplificacion de tramites administrativos para los despachos, atención inmediata de los problemas, etc. Es oportuno indicar que en visita a los despachos afuera del circuito judicial de Limon se pudo constatar que el administrador regional se ha identificado plenamente con las necesidades de cada oficina a traves de visitas semanales que se realizan para dar seguimiento a las obras en ejecucion o levantado de necesidades reales en cada despacho "

"Por otra parte, en los despachos judiciales existe una aceptacion plena hacia la U.A.R. en la medida que esta ha venido a mejorar el clima motivacional de las oficinas "

³) Idem

"Por otra parte el Juez Superior de los Tribunales de Limon, antiguo administrador del edificio, se ha desligado totalmente de las gestiones de caracter administrativo, abocando todos sus esfuerzos a su labor sustantiva "

- 2 Segun los propios jueces y funcionarios, estos cambios han tenido un impacto significativo en la actitud y rendimiento de los empleados, cambios que, con seguridad, han permeado al publico y mejorado la imagen del Poder Judicial y el sistema de Justicia en la region
- 3 Hasta la fecha, el enfoque y el énfasis de la oficina regional se concentra en aspectos de reparaciones y mantenimiento de la estructura física de los centros judiciales de la region. Lo anterior es comprensible dado el deterioro de muchos de ellos. Es de esperar que en el futuro la oficina se aboque a las demas areas de la administracion de justicia
- 5 Los logros de la oficina regional han dependido en gran parte de la existencia de fondos para invertir en reparaciones (¢15 349 512,05 desde julio a noviembre de 1994⁴). Sin estos fondos el éxito del plan piloto seria mas reducido
- 6 La apertura de la oficina regional ha permitido establecer relaciones con contratistas locales para reparaciones y mantenimiento (en lugar de trasladar funcionarios de las oficinas centrales como tradicionalmente se habia hecho). Este cambio significa un aporte a la economia local y a la vez representa la posibilidad de reducir los atrasos en la atencion de las necesidades administrativas en la zona

⁴) Idem

- 7 Todavía hay funciones en las oficinas centrales en San José que lógicamente deben ser delegadas a las oficinas regionales, como por ejemplo, el manejo de formularios, el nombramiento de personal, el análisis estadístico, etc
- 8 La oficina regional se ha convertido en el centro de asuntos administrativos de la región liberando de estas responsabilidades a varios funcionarios, sobre todo al Juez Superior de los Tribunales de Limón. De hecho, la oficina regional ha pasado de funcionar como un plan piloto para operar en la actualidad como parte integral de la administración de justicia en la zona
- 9 Dentro del proceso de descentralización se han definido los próximos pasos para las oficinas regionales la creación de un fondo rotativo de un millón de colones y la asignación de un programador de la oficina de informática en forma permanente a nivel regional.
- 10 Aun cuando existen algunos procedimientos documentados para los procesos de la oficina, muchos de ellos no están actualizados y/o documentados
- 11 Únicamente en el transcurso del primer año de operación de la oficina regional de Limón, se nombraron a tres personas diferentes para el puesto de administrador
- 12 Semanalmente al inicio y quincenalmente en la actualidad, se da orientación al administrador regional a través de sesiones con el director de la Dirección Ejecutiva y los otros administradores regionales en San José

RECOMENDACIONES

De las oficinas regionales

- 1 Se debe y fortalecer el proceso de descentralizacion admministrativa a traves del desarrollo y consolidacion de las oficmas regionales

Del administrador

- 2 Es necesario revisar el perfil del puesto de administrador e msistir en el compromiso de los candidatos de permanecer en el puesto un tiempo minimo (un año por lo menos) antes de postularse para otros puestos

Para garantizar el exito en el puesto, un admministrador regional debe poseer cualhdades de iniciativa, dedicacion al trabajo, flexibilidad, capacidad para trabajar en forma independiente y voluntad para asumir una serie de funciones que no necesariamente se especifican en los terminos de referencia del puesto, adicionalmente a los requisitos profesionales y academicos

De los planes de acción en materia regional

- 3 Dado que el concepto de desconcentracion admministrativa es un elemento basico en la filosofia actual del Poder Judicial, es recomendable la adopcion por parte del Consejo Superior de los planes de accion de corto (1-2 años) y mediano plazo (3-5 años) propuestos por la Direccion Ejecutiva y el fortalecimiento de las medidas encammadas a la consolidacion de una admministracion descentralizada

- 4 El objetivo del plan debe orientarse a la creacion de un verdadero administrador regional de tribunales que desempeñe todas las funciones asociadas a estas entidades en otros paises, incluyendo preparar y ejecutar el presupuesto regional, mantener estadisticas judiciales, desarrollar programas de capacitacion, llevar a cabo analisis de los procesos judiciales y estudios sobre los programas para reduccion de atrasos, diseñar e implementar de planes pilotos para mejorar la administracion de justicia, coordinar las relaciones entre las instituciones involucradas en la administracion de justicia, (a nivel interno, O I J, Ministerio Publico, Defensa Publica y otros), mantener el sistema de personal regional e implementar programas para mejorar la entrega del servicio del Poder Judicial al publico

- 5 Es recomendable definir de antemano los medios y el proceso a seguir para la transferencia de tareas que cada oficina administrativa de la Direccion Ejecutiva (Fmanciero Contable, Proveeduria, Informatica, Servicios Generales, Archivo y Registro Judicial, Publicaciones e Impresos y Biblioteca) va a implementar en las oficinas regionales dentro del marco de la politica de desconcentracion

- 6 Una vez que las oficinas regionales esten cumpliendo con sus tareas administrativas basicas, sus funciones deben ampliarse para apoyar a los jueces en el proceso judicial analisis del flujo de causas, estadisticas sobre causas que ingresan, en proceso o activas y cerradas y deteccion de posible cuellos de botellas en los procesos judiciales

- 7 El aumento de personal en las oficinas regionales debe estar acompañado por una reduccion de personal en las oficinas centrales para asegurar que el sistema realmente esta desconcentrando y no solamente añadiendo un nuevo nivel burocratico

- 8 Se recomienda explorar la posibilidad de realizar un intercambio entre el Poder Judicial en Costa Rica y el Trial Court Administrators Association de los Estados Unidos para enviar a los administradores regionales a observar las funciones de sus homólogos en los tribunales en los Estados Unidos, así como para intercambiar información y documentación sobre el tema

De la elaboración de manuales y políticas administrativas

- 9 Es importante elaborar manuales de operación fijando procedimientos, políticas y reglamentos de acuerdo a lo establecido por la ley, las actas del Consejo Superior y las políticas emanadas de la Dirección Ejecutiva. Los manuales deben incluir información sobre compras, contrataciones, pagos de servicios, inventarios, suministros de bienes y servicios, personal, control de fondo rotativo y caja chica, registros para proveedores, autorización de gastos, vacaciones, nombramiento de personal, manejo de presupuesto y capacitación. Los manuales se deben elaborar conjuntamente con las otras oficinas regionales para obtener procedimientos uniformes para todo el país. En las áreas en las cuales, no existen actualmente procedimientos es necesario elaborar propuestas y someterlas al Consejo Superior para su aprobación.
- 10 Es aconsejable nombrar un comité ejecutivo de jueces de la región, con el Juez Superior de los Tribunales de Limón como presidente, para interpretar las políticas administrativas fijadas por el Consejo Superior y fijar los planes de acción administrativos para la región y vigilar el trabajo de la oficina regional en conjunto con la Dirección Ejecutiva.

Del sistema de seguimiento

- 11 Se recomienda diseñar y definir una bateria de variables e indicadores de rendimiento que permitan medir el nivel de logro de las oficinas regionales. Es deseable que el Plan Operativo Anual se elabore por region y establezca metas, medios y sistemas de evaluacion a cumplir

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

**SUBCOMPONENTE
MODERNIZACION ADMINISTRATIVA**

**EVALUACION DE LAS
UNIDADES ADMINISTRATIVAS
REGIONALES**

SAN JOSE, DICIEMBRE, 1995

INDICE

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

1. INTRODUCCION

Dentro del marco del Proyecto Mejoramiento de la Administración de Justicia, una de las actividades de DPK Consultores es el análisis del programa de desconcentración administrativa a través del desarrollo de las Unidades Administrativas Regionales (UAR)

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

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

^{1/} Evaluaciones de las Unidades Administrativas de Limón (Noviembre 1994), Pérez Zeledón (Marzo 1995) Guanacaste (junio 1995) Heredia (Junio 1995) Dirección Ejecutiva.

2. OBJETIVOS

Los objetivos de la evaluación de las unidades regionales son

- 1 Determinar si la descentralización administrativa, concebida como soporte al sector jurídico, ha contribuido al mejoramiento de la administración de justicia
- 2 Suponiendo que la conclusión del punto No 1 fuera positiva, hacer recomendaciones para mejorar el funcionamiento de las unidades en el corto y mediano plazo
- 3 Recomendar modificaciones en la organización de las oficinas, relaciones con la administración central y otros puntos específicos para mejorar el desempeño actual de las unidades

3. ANTECEDENTES

Tal y como se desprende del resumen sobre la evolución de las instancias regionales dentro de la política de desconcentración (Ver Anexo No 1), el enfoque inicial que orientó la creación de las unidades administrativas se circunscribió a los aspectos administrativos netamente operativos, es decir, tareas en el área de mantenimiento de edificios y provisión de insumos y servicios donde las dependencias requerían de una atención más inmediata. En este primer momento no se contemplaron aspectos más amplios de gestión como pueden ser la planificación, el manejo de flujo de casos, el mantenimiento de estadísticas judiciales y otras funciones relacionadas con la administración del Poder Judicial.

4 FUNCIONAMIENTO ACTUAL Y OBSERVACIONES

4.1 Descripción del funcionamiento actual

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

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

- 1 Jefe de Sección Administrativa
- 1 Analista Programador
- 1 Asistente en Administración
- 1 Oficinista
- 1 Chofer

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

- 10 Escribientes Supernumerarios
- 2 Escribientes Supernumerarios
- 1 Guardas
- 2 Conserjes
- 1 Jardiner (únicamente en Cartago)
- 3 Auxiliares de Carcel y Citación (solo en Limón)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2 Observaciones sobre la situación actual

Sobre el valor de las unidades administrativas regionales

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

- 2 En la consulta realizada por DPK Consultores entre los usuarios^{5/} y en las entrevistas sostenidas con las jefaturas de los departamentos y funcionarios de la Dirección Ejecutiva se refleja un alto nivel de satisfacción con las labores de las unidades regionales. Los resultados de las evaluaciones de la Dirección Ejecutiva realizadas a los pocos meses de creadas las unidades, el 100% de los entrevistados calificó el trabajo de muy bueno o bueno^{6/} en Guanacaste, un 91% de muy bueno o bueno^{7/} y en Heredia, 82 % de muy bueno o bueno^{8/}. En la encuesta realizada por DPK los encuestados mostraron un mayor conocimiento de la instancia regional y un 89% la calificaron entre excelente y buena.

- 3 La imagen de la administración en general se ha mejorado con la creación de las unidades regionales. Hay una percepción en las provincias de que casi por primera vez se está dando prioridad a las necesidades de los servidores judiciales al nivel donde realmente se entrega justicia al pueblo.

- 4 La oficina regional se ha convertido en el centro de asuntos administrativos de la región liberando de estas responsabilidades a varios funcionarios, sobre todo al Juez Superior de los Tribunales. De hecho, las unidades en poco tiempo han pasado de funcionar como un plan piloto para operar en la actualidad como parte integral de la administración de justicia en cada zona.

^{5/} Ver Anexo No 2

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

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

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

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

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

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

Sobre los administradores

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

Sobre los procesos en las unidades regionales

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

Sobre las atribuciones de las unidades regionales

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

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

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

5 RECOMENDACIONES

Del administrador

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

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

De los planes de acción en materia regional

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

Definición de funciones de las Unidades Regionales

- 8 Al seno de la Dirección Ejecutiva se debe actualizar y definir el rol de las unidades regionales para su posterior aprobación en el Consejo Superior. Nuestra recomendación es que la definición debe ser amplia y debe orientarse a la creación de un verdadero administrador regional de tribunales que desempeñe todas las funciones asociadas a estas entidades en otros países, incluyendo preparar y ejecutar el presupuesto regional, mantener estadísticas judiciales, desarrollar programas de capacitación, llevar a cabo análisis de los procesos judiciales y estudios sobre los programas para reducción de atrasos, diseñar e implementar planes piloto para mejorar la administración de justicia, coordinar las relaciones entre las instituciones involucradas en la administración de justicia, (a nivel interno, O I J, Ministerio Público, Defensa Pública y otros), mantener el sistema de personal regional e implementar programas para mejorar entrega del servicio al público y la imagen del Poder Judicial.
- 9 Hasta la fecha, el administrador es el representante de la Dirección Ejecutiva únicamente. En el oficio donde se crea la unidad piloto en Limón se indica "El encargado de la U A R dependerá jerárquicamente y para todos los efectos de la Dirección Administrativa". Por razones de organización, los departamentos de Planificación y Recursos Humanos están separados de la Dirección, sin embargo, por razones funcionales, es lógico que estas instancias tengan representación en la región. De hecho, al elaborar el presupuesto el administrador tiene responsabilidades ante el Departamento de Planificación y al reclutar funcionarios mantiene una estrecha relación con el Departamento de Personal.^{9/}

^{9/} Evaluación de la Unidad Administrativa Regional de Limón noviembre 1994 p 10

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

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

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

De la fijación de políticas administrativas

- 15 En un sistema desconcentrado, el rol de las oficinas centrales cambia de ser oficinas operativas a ser órganos que establecen normas para orientar a las dependencias operativas (unidades regionales) y asegurar, a través de inspecciones y la auditoría procesal, que se adhieren a las normas fijadas. En la Dirección Ejecutiva se ha empezado a adoptar y distribuir documentos normativos tal como el manual publicado por el Departamento de Proveeduría sobre el proceso de contratación. Es recomendable continuar con la difusión de las normas y procedimientos que las unidades regionales deben seguir.
- 16 Es importante elaborar manuales de operación fijando procedimientos, políticas y reglamentos de acuerdo a lo establecido por la ley, las actas del Consejo Superior y las políticas emanadas de la Dirección Ejecutiva. Los manuales deben incluir información sobre compras, contrataciones, pagos de servicios, inventarios, suministros de bienes y servicios, personal, control de fondo rotativo y caja chica, registros para proveedores, autorización de gastos, vacaciones, nombramiento de personal, manejo de presupuesto y capacitación. Los

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

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

De las relaciones y comunicaciones locales

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

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

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

Del sistema de comunicación

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

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

De las herramientas necesarias

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

- Área de Personal
- Área de Proveeduría
- Área Financiera"^{10/}

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

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

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

^{10/} Idem.

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

De la evaluación y medición del desempeño de las unidades regionales

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

6 DEFINICION DE LOS ELEMENTOS DE UNA OFICINA REGIONAL MODELO

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

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

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

6.1 Atribuciones

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

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

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

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

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

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

6.2 Características profesionales del administrador regional

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

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

Descripción general

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

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

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

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

Formación profesional

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

Con capacitación y conocimientos en las siguientes áreas

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

Experiencia y habilidades

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

6.3 Características de personalidad del administrador regional

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

Características generales

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

Características específicas

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

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

6.4 Relaciones del administrador con otras instancias de la Administración

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

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

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

Direccion Ejecutiva

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

^{12/} Idem

Departamentos de la Dirección Ejecutiva

- En áreas en las que las normas de acción están previamente fijadas, los administradores tienen que tener acceso directo a los funcionarios de los departamentos
- En la definición de nuevas políticas, el administrador debe tratar directamente con el Director Ejecutivo y el jefe del Departamento indicado

Departamentos de Planificación y Recursos Humanos

- Actuar como representante en la región con el conocimiento de la Dirección Ejecutiva

Consejo Superior

- De ejecución de las decisiones emanadas por el Consejo Superior pertinentes a la región
- Contacto directo con el Consejo Superior a través del Director Ejecutivo

Jueces de la Región

- Apoyo a su labor jurídica a través del apoyo administrativo
- De atención de requerimientos y recolector de inquietudes y observaciones
- Estrecha relación con los jueces de su región para la toma de decisiones que afectan a todos

Oficinas Regionales del Poder Ejecutivo

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

Medios de Comunicación

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

6.5 Obstáculos y falencias en un administrador regional

Con base en la reflexión y discusión de la plenaria del Seminario, en el área de obstáculos y falencias de un administrador regional se identificaron 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 bajo ninguna supervisión

Finalmente en lo que al desarrollo de la función se refiere se apuntaron 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

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

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

6.6 Herramientas necesarias para cumplir con el trabajo de administrador regional

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

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

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

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

7 OBSERVACION FINAL

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

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

ANEXOS

ANEXO No. 1

ANTECEDENTES: DESARROLLO Y ATRIBUCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

1 Historia y desarrollo

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

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

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

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

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

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

2 Atribuciones de las UAR

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

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

En ese oficio, se habla de las siguientes atribuciones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Metodología

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

Resultados generales

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

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

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

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

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

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

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

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____

Regular _____ Malo _____ Muy malo _____

Comentarios _____

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

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

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

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

() Si

() No ¿Cual otra sugeriria? _____

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

() Si

() No ¿Cual otra sugeriria? _____

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

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

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

Otros comentarios

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

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

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

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

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

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

Otros comentarios

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

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

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

Otros comentarios

- 1 Todas las formas son aceptables pero creo que en forma escrita es lo mas serio y seguro
- 2 Via telefono y fax, en algunas ocasiones se es muy formalista y se envia una nota con numero de oficio, para presionar a la Unidad
- 3 En primera instancia por via telefonica y de inmediato le enviamos la nota correspondiente
- 4 Siempre nos han atendido en forma inmediata

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

Categoría	Tribunal	Alcaldía	Otro
Si	5	8	3
No	1	2	

Otros comentarios

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

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

Categoría	Tribunal	Alcaldia	Otro
Si	6	9	2
No		1	1

Comentarios

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

¹ O zona, en el caso de Perez Zeledon

Otros Comentarios sobre las UAR y el proceso de desconcentración

Tribunales

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

Alcaldias

- 1 Ciertamente las necesidades son atendidas mas rapido, no obstante creo que podrian atender aun mas rapido Ello debido a que este despacho hace una peticion y es necesario insistir varias veces con la Unidad Administrativa para que sea atendida la gestion

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

Otros

- 1 Que se cuente con mas fondos para ayudar a los testigos de escasos recursos economicos que viajan de larga distancia solo para venir a declarar
- 2 Creo que deben fortalecerse y agrandar sus servicios ya que con ello el empleado pierde menos tiempo y el Estado menos recursos
- 3 Considero que la creacion de las Unidades Administrativas han sido un logro muy efectivo, pues ha llenado una gran necesidad No obstante es una lastima que al O I J o no se ha tomado en cuenta o nuestros administradores no han entendido el significado de la desconcentracion

**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, OCTUBRE DE 1995

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

ANALISIS DEL TRABAJO DE DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO

El Cuadro de Diagnostico Participativo es el resultado del trabajo de tres grupos que se formaron para hacer el analisis de los problemas y retos futuros que se presentan a las Unidades Administrativas Regionales. Como complemento a esta reflexion los grupos expusieron las medidas de solucion para los problemas y retos planteados, asi como los instrumentos necesarios.

Del analisis de esta actividad se desprenden una serie de temas, que desde la perspectiva de DPK pueden ser la base de la Agenda de discusion y desarrollo para el proximo año entre la Direccion Ejecutiva y las Unidades Administrativas Regionales.

Es importante destacar que en esta fase las Unidades Administrativas Regionales estan completamente enfrascadas en el cumplimiento de las tareas que consideran de su ambito. Esta actividad se torna tan absorbente que no permitio en el trabajo de los grupos vislumbrar los futuros retos de estos organos por lo que los problemas que plantearon ocupan toda la atencion de los funcionarios de las Unidades y de las jefaturas de la Direccion Ejecutiva.

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

A continuacion se presenta un cuadro que resume los aspectos coincidentes en el analisis de los tres grupos asi como el las conclusiones por equipo.

Problema planteado	Medida de Solucion	Nivel de Prioridad	Grupos que lo mencionaron
Carencia de politicas y procedimientos adecuados	<p>Establecimiento claro de politicas y procedimientos</p> <p>Sugerencia Esta definicion que parece urgente se puede realizar a traves de dos o tres eventos conjuntos Direccion Ejecutiva y Unidades Administrativas Regionales que previo establecimiento de una estrategia metodologica y agenda tematica permita elaborar un documento de base para someterlo a las revisiones y aprobaciones pertinentes</p>	1	3
Politica 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 analisis conjunto entre Direccion Ejecutiva el Departamento Financiero Contable y las UAR con el proposito 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 ejecucion de la UAR de acuerdo con sus recursos Redistribucion de recursos centrales hacia unidades regionales</p> <p>Comentario En este tema se incluyo la asignacion excesiva de funciones que menciono uno de los grupos porque apunta los mismos problemas y tiene el mismo enfoque</p>	1 y 2	3
Revision de funciones cobertura geografica y canales de comunicacion	<p>Definir limites funcionales y operativos para las Unidades asi como alcances geograficos</p>	2	2
Ausencia de participacion 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 politicas y recursos Es evidente que hay que establecer un mecanismo practico expedito y funcional, que permita procesos de retroalimentacion y analisis conjunto</p>	1	1

CUADRO DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y PLANTEAMIENTO DE CURSOS DE ACCION								
DIAGNOSTICO	ANALISIS		RECOMENDACIONES					
DESCRIPCION DE PROBLEMAS O RETOS FUTUROS	CAUSAS	EFFECTOS	MEDIDAS DE SOLUCION	PRIORIDADES			INSTRUMENTOS	PLAZOS
				1	2	3		
1 Carencia de políticas y procedimientos adecuados	1 Prevision para implantar la desconcentracion 2 Indefinicion de los objetivos que inspiran la desconcentracion	1 Descoordinacion 2 Inseguridad en la gestion 3 Improvisacion 4 Atrasos en la gestion	1 Definicion de políticas y procedimientos claros precisos y sencillos que permitan una adecuada ejecucion	X			Direccion Ejecutiva estructure las políticas con aprobacion del ente superior (si es necesario) Estructura de procedimientos con la participacion de las UAR	C P
2 Ausencia de planes de trabajo generales	1 Descoordinacion en la ejecucion	1 Carencia de recursos 2 Uso irracional de los recursos 3 Inadecuada atencion	1 Elaboracion 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 evaluacion de las UAR sobre su capacidad	1 Desmejoramiento en las prestacion de servicios administrativos	1 Evaluacion y realizacion de estudio	X			Direccion Ejecutiva y Unidades Administrativas Regionales	M P
4 Ausencia de participacion de las UAR en el proceso de toma de decisiones	1 Administracion verticalizada 2 Resistencia al cambio	1 Desmotivacion 2 Entrabamientos	1 Participar a las UAR en los procesos 2 Concientizacion de los mandos superiores sobre el papel de las UAR			X	Direccion Ejecutiva	M P

CUADRO DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y PLANTEAMIENTO DE CURSOS DE ACCION								
DIAGNOSTICO	ANALISIS		RECOMENDACIONES					
	CAUSAS	EFFECTOS	MEDIDAS DE SOLUCION	PRIORIDADES			INSTRUMENTOS	PLAZOS
DESCRIPCION DE PROBLEMAS O RETOS FUTUROS				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
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 Direccion 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 Direccion 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

EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE TRIBUNALES EN UN SISTEMA ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO

Presentacion

Los seis temas que se presentan a continuacion responden al primer trabajo individual que se llevo 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 informacion recogida se ha agrupado por categorias y transcrito fielmente segun lo señalado por los participantes del Seminario Taller. Ademas, al inicio de cada tema se ha realizado una reflexion preliminar que resume e interpreta a la vez el trabajo desarrollado

Diagrama de trabajo

<p>Funciones del Administrador Regional</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 1 </div>	<p>Relaciones del Administrador Regional con Consejo Superior Direccion Ejecutiva Recursos Humanos, Planificacion Jueces Operadores del sistema institucionales publicas comunitarias colectiva</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 3 </div>	<p>Caracteristicas de personalidad</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 5 </div>
<p>Caracteristicas profesionales del Administrador Regional</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 2 </div>	<p>Obstaculos y falencias en un administrador regional</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 4 </div>	<p>Herramientas necesarias para cumplir con su trabajo</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 6 </div>

Taller de Administracion de Tribunales Corte Suprema de Justicia

1

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR REGIONAL

Reflexion preliminar

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

Seminario Taller Trabajo en Grupo Funciones del Administrador	Asociacion Nacional para la Administracion de Cortes (NACM), USA Funciones del Administrador de Tribunales
1 Mantenimiento de edificios y equipos	1 Investigacion y servicio de asesoria
2 Proveduria	2 Administracion fiscal
3 Planificacion y presupuesto	3 Gestion del recurso humano
4 Recursos humanos	4 Gestion del flujo de causas
	5 Gestion de tecnologia
	6 Gestion de la informacion
	7 Enlace gubernamental
	8 Relaciones con la comunidad e informacion publica
	9 Servicios de secretaria

Como se puede constatar en el cuadro anterior los alcances de las funciones del administrador regional (de tribunales para efectos de comparacion) estan mas bien vinculados a la funcion proveedora en el amplio sentido del termino y no abordan en ningun aspecto el ambito de administracion juridica (gestion de flujos de causas, informacion 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 envergadura

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
- Mantenimiento 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 brinden 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 vision del juzgado o edificio
- Planear coordinar, dirigir, controlar todas las actividades administrativas
- Organizar, dirigir, coordinar y planear el trabajo de la region
- Decidir sobre asuntos presupuestarios del area que le corresponde

Recursos Humanos

- Capacitacion del recurso humano
- Preocuparse para que los empleados judiciales tengan un grado de motivacion elevado para un eficiente desempeño de su trabajo

Otros

- Fortalecer los medios de comunicacion
- Colaborar con los administradores de justicia
- Velar por brindar una solucion 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 institucion desde su campo de accion
- Apoyar a la funcion de la administracion
- Eliminar problemas administrativos de los funcionarios judiciales
- Inducir a la poblacion 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) y 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 area 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 acapites 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 institucion y la region 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 contratacion y manejo de los recursos públicos

3

RELACIONES DEL ADMODOR 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 publicas o agencias gubernamentales, eventualmente, esta relacion debera ser incluida dentro de su ambito de accion.

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

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

En lo que respecta a los jueces, las descripciones son mas bien modestas y poco profundas, lo que revela una distorsion en los patrones de atencion, puesto que estos son los clientes mas importantes del administrador regional.

Obviamente la definicion clara del tipo, calidad y medios de relacion con las distintas instancias y actores es un tema basico en la agenda de desarrollo y consolidacion del administrador regional.

Resultados de la dinámica de reflexión conjunta

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

Dirección Ejecutiva

- Relacion fuerte con la Direccion Ejecutiva y sus departamentos, con Recursos Humanos y Planificacion.

- Debe existir una relacion constante para informar de lo que se esta llevando a cabo y de los problemas o necesidades que diariamente van surgiendo
- Debe existir una relacion muy amplia con la Direccion Ejecutiva que da las pautas del comportamiento Si esta funciona bien las otras relaciones se dan con una mayor facilidad
- Coordinar especialmente con la Direccion Central Asuntos de poca embergadura tener libertad para tratarlos directamente con los demas departamentos involucrados
- De coordinacion, planificacion y ejecucion con la Direccion Ejecutiva
- Con la Direccion Ejecutiva de mando
- Relaciones formales basados en las politicas, objetivos y metas establecidas para la region
- Con la DE de estrecha coordinacion y ejecucion
- Debe mantener las mejores relaciones, por lo que debe tener informacion oportuna en altas direcciones
- Ser repetuoso de la jerarquia
- Con la DE sesiones de trabajo, consulta y de informacion de aspectos relevantes

Consejo Superior

- Canales formales pero fluidos con el Consejo Superior
- Con el Consejo Superior de atencion de los requerimientos directos
- Poca relacion con el Consejo Superior
- De ejecucion con en Consejo Superior
- Con el Consejo Superior informativa
- Con el Consejo Superior, la Direccion Ejecutiva y los jueces debe ser una relacion 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 expectativas 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)

4

OBSTACULOS Y FALENCIAS EN UN ADMINISTRADOR REGIONAL

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 region a nivel supremo
- No ser empatico 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 demas
- Mal caracter implacable, inseguro, impaciente
- Tener caracter fuerte, no saber escuchar, ser pasivo
- Ser introvertido
- Actitud de ser un fin en si mismo y no un medio
- Caracter poco sociable
- No saber escuchar Ser prepotente Carencia de relaciones publicas 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 politicas internas

Desarrollo de la funcion

- No tener buenos canales de comunicacion No pedir asesoria 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 politicas

- 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

Reflexion 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 jerarcas 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 demas
- Etica y principios morales intachables

Actitudes

- Debe saber escuchar
- Serio y responsable
- Debe saber escuchar mas que hablar
- Amable ante todas las cosas
- Ser analitico en la toma de decisiones (planificador)
- Ser objetivo en la distribucion de recursos, materiales sobre todo, hacia los despachos judiciales
- Debe ser accesible
- Capacidad para relacionarse con el publico
- Agresivo en la toma de decisiones urgentes
- Objetivo y que le guste trabajar en grupo
- Flexible amable sutil y servicial
- Disponibilidad total
- Debe ser simpatico, respetuoso, energetico y tolerante
- Respetuoso de los procedimientos Amigable practico y politico
- Organizado, prudente, paciente, diligente y lider

- Cortes, 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 idoneo que colabore en las diferentes funciones

- Recurso humano apropiado
- Los medios tecnologicos necesarios
- Tecnologia apropiada
- Equipo tecnico
- Recurso informatico necesario
- Equipo de computo
- Tecnologia informatica moderna
- Equipo informatico para lo que sea necesario
- Equipo tecnico (de comunicacion e informatica)
- Programas informaticos para el control

De Recursos Humanos

- Recurso humano minimo para cumplir con sus objetivos
- Personal subalterno idoneo
- Recurso humano para desarrollar la labor
- Contar con personal de apoyo debidamente capacitado
- Capacitacion a los administradores
- Personal idoneo 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, copiadora
- 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 guien a cumplir su labor eficientemente
- Respeto hacia la labor que realiza el administrador, sobre todo en materia de presupuesto
- Contar con la opinion de los administradores para la implementacion de nuevos proyectos a cargo de la UAR
- Canal de comunicacion directo con las instancias superiores

**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**

**MATERIAL DE REFERENCIA Y TRABAJO
PARA LAS DINAMICAS DE GRUPO**

SAN JOSE, 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 Leon, 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">- Características de un director regional- Áreas de trabajo de una UAR- Relaciones intra Poder Judicial para fijar acciones y políticas	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 ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO
21 DE OCTUBRE DE 1995

PARTICIPANTES

POR LA
DIRECCION EJECUTIVA

LIC ALFREDO JONES LEON
DIRECTOR EJECUTIVO

LIC LUIS BARAHONA CORTES
SUBDIRECTOR EJECUTIVO A I

LIC JOSE L CALDERON FLORES
JEFE DEPARTAMENTO
FINANCIERO CONTABLE

LIC FERNANDO RUIZ ELIZONDO
JEFE DEPARTAMENTO DE
INFORMATICA

ING TOBIAS MENA AGUILAR
JEFE DEPARTAMENTO DE
SERVICIOS GENERALES

LICDA VILMA ROMERO BARRIOS
SUBJEFE DEPARTAMENTO DE
PROVEEDURIA

POR LAS UNIDADES
ADMINISTRATIVAS REGIONALES

LICDA MARIA DEL PILAR OBANDO MASIS
U A R DE ALAJUELA

SRTA LEDA SOLANO IBARRA
U A R DE CARTAGO

LIC ELMER HERNANDEZ CASTILLO
U A R DE GUANACASTE

LICDA MA DE LOS ANGELES GAMBOA
CONEJO
U A R DE HEREDIA

SR PRIMITIVO NAVARRETE MARTINEZ
U A R DE LIMON

SR RONALD VARGAS BOLAÑOS
U A R DE PEREZ ZELEDON

LIC JORGE MENDEZ NUÑEZ
U A R DE PUNTARENAS

Asesoría Técnica

Asesoría Técnica Jurídica y Técnica
Administrativa Judicial y apoyo
secretarial

Investigación y Asesoría

**Identificación de problemas de la
organización y formulación de
recomendaciones de cambios procesales
y administrativos**

Relaciones con la Comunidad e Información Pública

Actuar como un centro distribuidor de información a la prensa y al público

Enlace Intergubernamental

Enlace con otras entidades de gobierno para la promoción de la colaboración y la facilitación del intercambio de ideas e información para la integración de sistemas.

Manejo de Espacio

Manejo de espacio físico para asegurar:

**Acceso a todos los participantes en el
proceso**

**Circulación de los Funcionarios
Jurídicos**

Sistemas de Información

Colección

Análisis de

Datos de Casos Pendientes

Casos Completos

Otras Funciones Administrativas

Publicación

Evaluación de Tecnología

Automatización de los Tribunales

Manejo del Archivo

Sistemas de Recuperación del Archivo

Sistemas de Video

Sistemas de Telecomunicación

Manejo de casos

Evaluación de casos pendientes

Sistemas de manejo de calendario

Administración Financiera

Preparación de presupuestos

Administración de sistemas de

Presupuesto

Contabilidad

Compras

Nómina salarial

Manejo del Recurso Humano

selección

contratación

programas de inducción

capacitación

administración de salarios y otras

presentaciones

EL ADMINISTRADOR DE TRIBUNALES EN EL PODER JUDICIAL EN LOS ESTADOS UNIDOS¹

Antecedentes

La necesidad de especialización gerencial para la dirección de las tareas cada vez más complejas del Poder Judicial ha resultado en la aparición y rápida consolidación de una nueva profesión *la de administrador de tribunales*. La incapacidad de muchas alcaldías, juzgados, tribunales y hasta de la misma Corte Suprema para atender el incremento de causas y la creciente preocupación pública sobre el desempleo del sistema judicial, contribuyó con a la difusión y desarrollo de la administración de tribunales en los Estados Unidos de América.

En el agosto de 1969 poco después de asumir la Presidencia de la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos el Lic. Warren E. Burger señaló: “los tribunales de los Estados Unidos requieren de un manejo más profesional, el cual no puede recaer en los jueces por lo ocupados que están con el incremento de casos. Queremos de un grupo de administradores o gerentes que manejen y dirijan el aparato administrativo para que jueces puedan concentrarse en su deber primario, es decir el de juzgar. Tales gerentes no existen en este momento salvo por un grupo de funcionarios que se encuentran casi en su totalidad las cortes estatales. Debemos crear literalmente un grupo de administradores o gerentes de tribunales y hacerlo en seguida.”

¹Este documento es basado un un manual creado por la Asociación Nacional para la Administración de Cortes (NACM). NACM preparó su manual para proveer una mejor comprensión de la administración de tribunales a jueces y otros grupos interesados.

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

Como resultado de los esfuerzos del presidente Burger y de otros funcionarios, los administradores de tribunales han llegado a ser hoy día una parte importante de los tribunales federales, estatales, y cortes locales. Se encuentran en tribunales de jurisdicción general, limitada así como en jurisdicciones especiales. Su tarea primordial es la de facilitar las funciones administrativas del Poder Judicial bajo la guía general del juez o comité de jueces encargado. Juntos, proveen a los tribunales de una dirección ejecutiva capaz de confrontar el aumento de casos más complejos, que por su carácter requieren cambios en el sistema de administración moderna.

¿Porqué la administración de tribunales?

La creciente complejidad de la vida moderna y el amplio panorama de demandas al sistema de justicia en todo el país han creado una carga administrativa en los tribunales que no puede ser manejada por los jueces o el funcionario judicial tradicional. El Poder Judicial requiere de administradores profesionales que puedan organizar y manejar las materias administrativas de los tribunales bajo la guía de jueces al igual que sucede con los superintendentes escolares o los administradores de las clínicas y hospitales.

Virtualmente, cada escritor en el campo de administración judicial ha sugerido la necesidad del manejo de los despachos judiciales por gerentes profesionales. Profesionales diestros en las técnicas de administración y en los procesos judiciales, ya sea por su trabajo en las cortes o por sus estudios universitarios, proveen al sistema una competencia administrativa que tradicionalmente ha carecido el Poder Judicial. A continuación se detallan los deberes típicos de un administrador de tribunales o su perfil de trabajo.

Administración y gestión

Los deberes del administrador de tribunal varían dependiendo de la localidad y tamaño del despacho. Las tareas de este funcionario se concentran en las áreas administrativas en lugar de las áreas legales y requieren de ciertas habilidades necesarias para cualquier posición profesional con responsabilidad directiva. Un presidente del Tribunal de Los Angeles, Estado de California, dijo “tenemos a suficientes abogados en los tribunales, lo que requerimos es de alguien que tenga experiencia gerencial directiva y sepa que es la administración”. Las funciones básicas realizadas por los administradores de tribunales incluyen

- **Gestión del recurso humano** contratación, selección, instrucción y desarrollo. Establece normas éticas, administra lo relacionado a escalas salariales y facilita los servicios de personal para el funcionario judicial.
- **Administración fiscal** prepara el presupuesto del tribunal, administra los asuntos financieros, de compra, de nómina entre otros. Da seguimiento y guía el presupuesto bajo los lineamientos y procesos dictados por la administración central.
- **Gestión del sistema del flujo de casos** evalúa la razón de la demora en el sistema del flujo de casos, desarrolla e implementa sistemas (automatizados y manuales) que apoyen una administración eficiente del calendario judicial.
- **Gestión de la tecnología** evalúa oportunidades tecnológicas que extiendan la capacidad del sistema judicial. Estas incluyen el uso de computadores personales para navegar por los sistemas de la información, provisión para la transmisión electrónica de información y acceso.

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

a datos imágenes y otros archivos automatizados, sistemas de la recuperación, avalúo de tecnologías emergentes de video y sistemas de las telecomunicaciones, herramientas de multimedia para educación, instrucción y envío de información y otros sistemas computarizados que puedan mejorar la ejecución de tareas en las cortes

- **Gestión de la información** desarrolla los medios para hacer llegar información oportuna a los que la necesiten para la toma de decisiones sobre aspectos críticos, monitorea el desempeño del sistema en aquellos puntos de control señalados por los estándares, comunica a los empleados de las metas establecidas por el tribunal y los canales de consulta sobre las mismas provee acceso electrónico apropiado de la información del tribunal a los abogados, litigantes, agencias gubernamentales y público en general
- **Enlace intergubernamental** actúa como un enlace entre otras agencias e instituciones gubernamentales, promueve la colaboración e integración de sistemas y es un agente facilitador del cambio manteniendo la integridad de los tribunales como un ente separado pero parte de la estructura gubernamental
- **Relaciones con la comunidad e información pública** actúa como un portavoz del despacho en la emisión de información al público y a los medios de comunicación, recolecta y publica datos sobre los casos terminados, pendientes y finalizados, así como aspectos internos propios del sistema de tribunales
- **Investigación y servicios de asesoría** identifica problemas en la organización y recomienda cambios procesales y administrativos

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

- **Servicios de secretaría** actúa como apoyo para organizaciones y comites judiciales

La relación entre el administrador y los jueces o magistrados

Jueces, magistrados y administradores trabajan en un ambiente complejo caracterizado por la ambigüedad y adhesión a las costumbres locales, tanto políticas como organizacionales. Dentro de este contexto, una de las relaciones más importantes es la existente entre el juez y el administrador. En última instancia, los jueces son los responsables de la eficiente administración de los tribunales. Frecuentemente, los reglamentos y estatutos señalan este deber claramente, otras veces, esta tarea está implícita. En ambos casos, la administración eficaz solo ocurre cuando el juez o magistrado y el administrador dirigen el tribunal en forma conjunta. Los sistemas de gestión eficiente buscan la participación de todos los jueces en el desarrollo de las políticas y en el proceso de planificación del tribunal, pero es a través del este esfuerzo mancomunado del juez a cargo y del administrador que se facilita, implementa y da seguimiento la política y metas del tribunal.

Función dual

El administrador del tribunal coadyuva a la doble tarea de ampliar la cantidad de tiempo que un juez dispone para su labor jurídica, por un lado, y la de suministrar conocimiento en el manejo organizativo profesional, por el otro. Los jueces de los tribunales que carecen del apoyo administrativo se ven obligados a dividir su tiempo entre las funciones judiciales y administrativas. Con el aumento de causas ingresadas y la fuerte presión ejercida para resolver un mayor número de casos, los jueces tienen poco tiempo dirigir las funciones diarias del despacho, el diseño de tecnologías nuevas o la integración de procedimientos nuevos que pueden mejorar la ejecución del sistema.

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

El administrador puede ayudar en el desarrollo de políticas y procesos nuevos que refuercen las tareas de ejecución del sistema, conservando siempre la independencia de los jueces individuales. Asimismo, pueden auxiliar en el desarrollo de las metas del despacho, preparar y ejecutar el presupuesto, reconocer cambios en el número de causas o en las cifras demográficas que afectarán el trabajo de los tribunales, administrar el recurso humano y los programas para su mejor desenvolvimiento, mejorar los servicios al público, recomendar sobre sistemas de información automatizados, diseñar planes sobre necesidades o modificaciones de espacio, dirigir sistemas de valoración peritajes y recolección de tarifas y establecer procedimientos para las demandas de la información entre otros.

Percepciones del Poder Judicial

Las actitudes y percepciones del Poder Judicial, sobre todo las del juez encargado, son de suma importancia para el administrador de tribunales. Usualmente, un administrador de tribunales es nombrado por la reunión en pleno de los jueces, pero está sujeto a la supervisión y dirección del juez o magistrado encargado. Asimismo, muchas de las funciones ejecutadas por el administrador fueron tradicionalmente tareas del juez o magistrado encargado. Por ello, la manera en que el juez encargado percibe el rol del administrador del tribunal determinará, en gran parte, los deberes precisos del administrador.

Si el juez a cargo ve las funciones del administrador de tribunales de modo independiente pero a la vez como un apoyo de sus propias funciones probablemente tendrá más confianza en el administrador y delegará una mayor responsabilidad. En esta situación el juez a cargo verá al funcionario de tribunales como un profesional y como la fuente principal de apoyo, consejo e información sobre las materias de gestión del tribunal. El juez encargado y el administrador de

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

tribunales pueden aumentar la eficacia de la gestion de cada uno si se establece una relacion basada en respeto mutuo del uno por el otro

Factores del éxito del trabajo

El exito de los administradores de tribunales en asumir las responsabilidades del cargo depende de varios factores

Los magistrados, jueces y alcaldes deben apoyar activamente al administrador. Se logra una mayor aceptacion y apoyo a la posicion de administrador cuando el perfil y las funciones de este cargo estan bien definidas

Los jueces deben entender que la delegacion de deberes y responsabilidades no constituyen una perdida de mando. Como hacedores de la politica en forma global controlan las actividades del administrador y, a traves de el, las del personal administrativo y judicial. Los jueces descubrirán que su conocimiento sobre el funcionamiento del tribunal aumentara porque un administrador profesional provee un enlace de comunicacion excelente dentro de la organizacion

En resumen el exito de un administrador de tribunales depende en gran parte de un perfil del trabajo claramente definido, aceptacion por parte de los jueces, suministros y presupuesto apropiados y una buena comunicacion con los otros participantes del sistema

Habilidades personales y profesionales

Adicionalmente el exito de los administradores de tribunales depende de sus habilidades personales

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

y profesionales La habilidad para analizar problemas, formular recomendaciones, impulsar y manejar procesos de cambio, de comunicarse con toda la gente a su alrededor y crear consenso son algunos de los atributos de un administrador exitoso Estos funcionarios se han caracterizado por

- **Habilidades del aprendizaje** aprender a aprender es una habilidad básica para desarrollar otras facultades Se requiere que los administradores de tribunales reaccionen rápidamente, que se ajusten a cambios en la tecnología y en las cargas del trabajo, y que sean capaces de desarrollar las respuestas apropiadas frente al cambio de la organización
- **Comunicación** verbal, escrita y, sobre todo, capacidad para escuchar La mayoría de la rutina diaria es consumida, de una u otra forma, por las diferentes formas de comunicación La habilidad de comunicar los procesos para el cambio y el seguimiento de los mismos son fundamentales para el éxito
- **Adaptabilidad** creatividad y capacidad resolutoria En cualquier ambiente cambiante, los administradores exitosos consideran nuevas opciones buscan oportunidades, sacan provecho de nuevas tecnologías, crean nuevas relaciones dentro de la organización para superar las barreras que obstaculizan el logro de las metas propuestas
- **Motivación y capacidad de formular metas** es la destreza para entrelazar entre las metas de la organización con los procesos de trabajo y los programas de incentivos y de desarrollo del personal
- **Habilidades interpersonales** facultad para relacionarse con las personas tanto dentro

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

como fuera de la organizacion, a traves de estilos apropiados que transmitan confianza, entendimiento y lealtad a los valores del sistema judicial

- **Habilidades de negociación** la capacidad de superar el conflicto mediante la resolucion de problemas utilizando estrategias de mediacion y colaboracion enfocadas a los objetivos y valores de la organizacion
- **Trabajo en equipo** la habilidad y confianza de alentar a los demas funcionarios a participar y asumir responsabilidades sobre las metas del sistema de tribunales y los estandares de ejecucion
- **Habilidades de dirección** capacidad de comunicar claramente los valores organizacionales para que influyan en otros a tomar la responsabilidad individual, para alcanzar las metas del tribunales y para inspirar la confianza y seguridad en el empleado en periodos de cambio y ajuste por motivo de variaciones en la carga de trabajo, el presupuesto o la tecnologia

Delineamiento de deberes

Algunos administradores prestan sus servicios en sistemas judiciales que no definen sus deberes en un perfil de trabajo o en los estatutos. En estos casos el administrador de tribunales acepta las responsabilidades del cargo de una manera ad hoc, ya sea por la delegacion informal de tareas por parte de los jueces o por la incorporacion de funciones varias de acuerdo a como la necesidad se va presentando. Dadas estas circunstancias, la aparicion del conflicto es casi seguro. El Poder Judicial debe clarificar los deberes del administrador, reduciendo así la confusion de su rol.

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

Dirección del sistema de tribunales

Todos los jueces son responsables del buen funcionamiento de la corte. En efecto la totalidad de los jueces forman un consejo en donde el juez encargado es el presidente y el administrador de tribunales es el funcionario ejecutivo responsable por ejecutar el programa de políticas adoptado por el consejo. El juez a cargo y el administrador forman la dirección y como tal, ejecutan diversas acciones interrelacionadas e interdependientes en función del tribunal. Manejan el tiempo, agendas fijas, cultivan relaciones personales e institucionales, hacen equipos, crean visiones, buscan calidad, motivan a los funcionarios, sistematizan la retroalimentación, desarrollan normas y comunican valores.

Nombrando a un administrador de tribunales

Una vez tomada la decisión de nombrar a un administrador de tribunal, los encargados de la selección deben contestar la siguiente pregunta exactamente, ¿qué funciones de las que se llevan a cabo en un tribunal desea la Corte que el administrador realice? Sin identificar estas funciones es difícil determinar los requisitos necesarios y formular criterios para la evaluación de los candidatos.

Idealmente el administrador de tribunales combinara las habilidades técnicas de un gerente con los conocimientos y experiencia en la administración privada o pública y el entendimiento de las particularidades que enfrenta el sistema de justicia.

Específicamente, el administrador de tribunales debería haber completado estudios en administración pública y/o privada o en su defecto poseer una amplia experiencia de trabajo en estas áreas. A este fin muchos poderes judiciales requieren que un administrador de tribunales tenga un título en

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

administración empresarial, administración pública o administración judicial. Además, el administrador de tribunales debe estar familiarizado con el Poder Judicial, la estructura gubernamental así como con lo relacionado a la gestión organizacional y productiva.

Selección

Un administrador de tribunales debe ser seleccionado por un proceso que incluye una mayoría de votos de los jueces del tribunal donde va a trabajar. En tribunales muy grandes en zonas urbanas un comité de selección en representación de todos los jueces puede escoger al administrador. La posición de administrador de tribunales es la posición no jurídica más importante del tribunal. Por eso cada juez debe participar en el proceso de nombramiento.

Muchos tribunales delegan la selección a el juez encargado. Como el administrador sirve a todos los jueces, una política clara de selección y remoción asegura la paz entre los jueces si ocurriera un cambio del juez coordinador. El término del contrato del administrador de tribunales debe ser indefinido.

Respaldo Profesional

En los Estados Unidos la NACM (Association for Court Management), tiene más de 2,000 miembros. La Asociación hace posible que los administradores de tribunales puedan prepararse para los cambios que ocurren en su profesión. Uno de sus objetivos es distribuir información técnica, de expertos con mucha experiencia en el campo.

Los miembros de NACM son representantes de casi todos niveles de tribunales en los Estados

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

Unidos y algunos han sido pioneros en la apertura de nuevos caminos para resolver los problemas administrativos característicos de las instancias judiciales. A través de reuniones, correspondencia, publicaciones y comités, los miembros resuelven problemas del funcionamiento de los tribunales. NACM tiene una publicación trimestral y un noticiero en que se discuten muchos de los temas corrientes de esta área. También conduce estudios periódicos para evaluar las nuevas tendencias en la profesión y proveen informes detallados de sus encuentros.

Muchos de las actividades de la Asociación se culminan en una conferencia anual. El enfoque de la conferencia es el programa de capacitación. Para información sobre tópicos de la administración de tribunales se pueden poner en contacto con la Secretaria de NACM ubicada en las oficinas centrales del Centro Nacional de Cortes Estatales (National Center for State Courts) en Williamsburg, Virginia. La creación del Instituto para la Administración de Tribunales (Institute of Court Management) en 1970 y la adición de cursos sobre gestión de cortes en las universidades representan hitos en el movimiento hacia el reconocimiento y respeto de esta profesión.

Normas profesionales

Según normas establecidas por NACM, el administrador de tribunales debe tener los siguientes atributos:

- Destreza administrativa que demuestre que tiene experiencia en puestos del manejo gerencial. Estas experiencias pueden ser adquiridas en puestos de responsabilidad en el sector gubernamental o en el sector privado,
- Experiencia en sistemas y técnicas modernas de administración de negocios, incluyendo el

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

uso y la implementación de sistemas automatizados,

- Habilidad demostrada para planificar, llevar a cabo estudios para el mejoramiento de la administración del tribunal, para formular recomendaciones y para implementar el plan cuando es aceptado,
- Buen juicio, comprensión y tacto, facultad de mantener buenas relaciones con otras cortes y oficinas de gobierno, miembros del colegio de abogados y el público,
- La habilidad de conducir conferencias y reuniones, de comunicarse claramente por escrito y oralmente con empleados, los jueces de las cortes, representantes de agencias del gobierno la industria y el público,
- Instrucción formal en la administración de tribunales y experiencia gerencial, además de familiaridad con procedimientos de tribunales
- Creatividad dirección, destreza para la planificación habilidades de organización, iniciativa ser decisivo y dedicación en la elaboración de métodos de cambio eficaces,
- Altas normas éticas
- Comprensión de lealtad a la misión y objetivos de los tribunales como un poder independiente del gobierno,
- Conocimiento y habilidad para adaptarse y ajustarse al ambiente judicial como un todo,

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

- Habilidad para seguir los lineamientos establecidos por los organos superiores del Poder Judicial, asi como capacidad para liderar la implementacion de esas politicas,
- Respeto por los principios de confidencialidad y lealtad cuando le son confiados por los jueces,
- Cumplimiento de los requerimientos educativos en las areas directamente relacionadas con las funciones que los admministradores de tribunales requieren

Requisitos deseados

Un titulo en administracion judicial, administracion publica, administracion de negocios o derecho con capacitacion administrativa o experiencia laboral en un tribunal por tres o mas años con competencia demostrada en administracion y gestion

Requisitos mínimos

Un bachillerato en uno de los campos nombrados anteriormente o tres años de experiencia en un puesto de responsabilidad con capacitacion en administracion de tribunales

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

Código de Conducta

NACM reconoce la importancia de un código de conducta ética por parte de los administradores de tribunales. El administrador ostenta una posición de confianza pública y se debe sujetar a las más altas normas de conducta. NACM adoptó las siguientes normas de conducta para guardar la integridad e independencia de la rama judicial.

1 Abuso de posición y conflicto de interés

- 1.1 El administrador de tribunal no usará o intentará usar su posición para conceder privilegios injustificados o exenciones para sí mismo o cualquier otra persona.
- 1.2 No aceptará, establecerá complicidad para aceptar, dispensar o solicitar cualquier regalo o favor basado en un acuerdo que, a consecuencia del mismo, sus acciones se vean influenciadas.
- 1.3 Actuará de tal manera que no serán afectados o dar la apariencia de ser afectados, por parentesco, posición o influencia de cualquier parte o persona.
- 1.4 No solicitará o aceptará compensación u honorarios más que aquel recibido a su empleador por la labor ejecutada en el desempeño de su trabajo. El administrador de cortes podrá aceptar otro empleo externo al del tribunal en el tanto que no genere conflicto de intereses o viole lo establecido en este código.
- 1.5 Los administradores de tribunales usarán los recursos y fondos bajo su mando de una

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

manera justa y de acuerdo con los procedimientos legales

- 1 6 Los administradores de tribunales evitaran conflictos de intereses, o la apariencia de conflictos en la ejecución de sus deberes oficiales

2 Confianza

- 2 1 Los administradores de tribunales no deben divulgar información confidencial a personas no autorizadas
- 2 2 No darán consejo legal, a menos que sea específicamente requerido hacerlo así, como parte de su posición oficial

3 Actividad política

- 3 1 Administradores de tribunales son libres participar en campañas u organizaciones políticas en horas fuera de su horario laboral si tal actividad no usa, o aparenta usar la posición del funcionario o la imagen del tribunal en relación con tales actividades

4 Ejecución de deberes

- 4 1 Deben llevar a cabo sus tareas y responsabilidades al público en una manera oportuna imparcial, diligente y atenta adheriéndose estrictamente a los principios de este código

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

- 4 2 No diferenciaron, en forma manifiesta por palabras o conducta, sobre la base de un sesgo o prejuicio de raza, religion, color, nacionalidad u otro, en su conducta de servicio en los tribunales y con el publico
- 4 3 Reforzaran y ejecutaran la reglamentacion emitida la Corte y no excederan esa autoridad
- 4 4 Promoveran la conducta etica como esta prescrito en este codigo e informara cualquier conducta inadecuada de otras personas a las autoridades apropiadas
- 4 5 Apoyaran y protegeran la independencia del poder judicial Protegeran tambien los intereses publicos y justicia para todas las personas
- 4 6 Apoyaran la Constitucion, leyes y demas reglamentaciones del pais y no seran permisibles con su omision o incumplimiento
- 4 7 Promoveran el crecimiento y desarrollo de la profesion de admnistracion de tribunales mediante el mejoramiento de sus habilidades de trabajo y el apoyo a la investigacion en este campo
- 4 8 Evitaran cualquiera actividad que influya adversamente en su posicion o en la del tribunal
- 4 9 Informaran inmediatamente a las autoridades de cualquier intento de inducirlos violar estas normas

Proyecto Para el Mejoramiento de la Justicia
Auspiciado por la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo
El Rol del Administrador de Tribunales en un Sistema Administrativo Desconcentrado

Para mayor informacion sobre administracion de tribunales, la NACM y sus estudios pueden comunicarse a

National Association for Court Management
300 Newport Avenue
Williamsburg, VA 23187-8798
USA
(804) 253-2000

TEMAS IMPORTANTES

- ◆ **RELACION ENTRE JUECES Y EL ADMINISTRADOR**
- ◆ **PARTICIPACION EN EL ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS GERENCIALES EN EL PODER JUDICIAL**
- ◆ **DELEGACION CON RESPONSABILIDAD**
- ◆ **ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y ESTANDARES PARA ORIENTAR EL TRABAJO DEL ADMINSTRADOR**
- ◆ **NORMAS Y ESTANDARES PARA MEDIR LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**
- ◆ **INSTITUCIONES DEDICADAS A PROVEER INFORMACION SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LOS SISTEMAS JUDICIALES**
- ◆ **LA PROFESION DE ADMINISTRADOR DE TRIBUNALES**
- ◆ **INFORMACION PARA LAS DECISIONES DE GESTION**
- ◆ **PLANIFICACION EFECTIVA**

<p>Funciones del Administrador Regional</p>	<p>Relaciones del Administrador Regional con Consejo Superior Direccion Ejecutiva Recursos Humanos Planificacion Jueces Operadores del sistema Otras instituciones publicas, Medios de comunicacion colectiva</p>	<p>Caracteristicas de personalidad</p>
<p>Caracteristicas profesionales del Administrador Regional</p>	<p>Obstaculos y falencias en un administrador regional</p>	<p>Herramientas necesarias para cumplir con su trabajo</p>

INSTRUCTIVO PARA EL CUADRO DIAGNOSTICO Y EVALUACION DE PROBLEMAS ⁽¹⁾

Objetivo

Efectuar un analisis de consenso acerca de los retos futuros y problematca institucional y todos los elementos que concurren en ellos estableciendo simultaneamente las recomendaciones congruentes con la situacion detectada o esperada

Instrucciones

Columna	Descripción
Descripcion de problemas o retos futuros	Consiste en detallar el problema o reto futuro de manera que se pueda identificar claramente
Causas	Se refiere a los elementos que originaron el problema o el reto futuro
Efectos	Son las consecuencias que el problema en mencion produce o en el caso de los retos los aspectos que afectaria y/o cambiaria
Medidas de solucion	Son las acciones que se deben llevar a cabo para solucionar el problema o enfrentar el reto (pueden ser mas de una)
Prioridades	Esta relacionado con las medidas de solucion Para cada medida marque con una X la prioridad 1 muy alta 2 alta a moderada, 3 moderada a baja Es importante sopesar correctamente las prioridades dentro del concepto de globalidad de la accion
Instrumentos	Estan vinculados con las medida y son los medios que se utilizaran para ejecutar la medida Por ejemplo decisiones del Consejo Superior, elaboracion de estrategias - proyectos propuestas, consultorias, diseño de procedimientos, manuales y otros
Plazos de implementacion	Es la clasificacion de las medidas de acuerdo con el tiempo que deben ejecutarse Largo plazo 5 años o mas Mediano plazo hasta 3 años Corto plazo hasta 1 año En esta clasificacion es muy importante tomar en cuenta los conceptos de simultaneidad y capacidad de ejecucion

¹ Fernandez Maria Gabriela El sistema de Planificacion en los Poderes Judiciales Modelo y Guia
 ILANUD Honduras 1992 p 79 - 82

CUADRO DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y PLANTEAMIENTO DE CURSOS DE ACCION							
DIAGNOSTICO	ANALISIS		RECOMENDACIONES				
DESCRIPCION DE PROBLEMAS O RETOS FUTUROS	CAUSAS	EFFECTOS	MEDIDAS DE SOLUCION	PRIORIDADES			PLAZOS
				1	2	3	

Estudio de Caso

LA UNIDAD ADMINISTRATIVA REGIONAL DE HUECOLANDIAa

1 Acerca del país Optimismo y su provincia Huecolandia

Huecolandia es la segunda provincia en población (450 000 habitantes) de un país llamado Optimismo y tiene 10 000 Km². Optimismo es un país pequeño con 70 000 Km². La capital de Optimismo es Santa Fe, la que queda a 100 Kilómetros de Huecolandia y existen buenas vías de comunicación. Optimismo entre otras características cuenta con una población de 4 millones de habitantes. Sus principales productos de exportación son de tipo agrícola.

El Poder Judicial en Optimismo tiene garantizado un 6% del presupuesto nacional, lo que le ha permitido crecer holgadamente a través del tiempo, hoy en día el Poder Judicial enfrenta el reto de la modernización, ante los rápidos cambios en la estructura económica y social de Optimismo. En virtud de lo anterior, la Corte Suprema de Justicia decidió hace 16 meses llevar a cabo un proceso de desconcentración administrativa, para ello creó 10 Unidades Regionales, correspondientes a las provincias del país.

2 Planteamiento del caso

El administrador regional de la Unidad de Huecolandia salió tres semanas de vacaciones (DPK le invitó a San Francisco).

El día lunes tuvo una reunión con su asistente Benito Perales, quien le contó lo acontecido durante su ausencia

A continuación se señalan las características de la URAH (Unidad Regional Administrativa de Huecolandía) y se hace un recuento de lo que Benito le contó a su jefe

2.1 Características del alcance de la URAH

- ▶ 40 despachos judiciales en 14 edificios

- ▶ 3 edificios principales
 - 1 con 20 despachos
 - 1 con 5 despachos
 - 1 con 5 despachos
 - 10 despachos en casas alquiladas en diferentes lugares de la provincia

- ▶ Se nombro un administrador regional hace un año Durante su primer año se ha dedicado a remodelar y arreglar la infraestructura de los edificios Se han amueblado las oficinas de los jueces y algunos despachos judiciales

- ▶ En general la aceptación del administrador regional ha sido bastante positiva y esta basada en el mejoramiento de la condición física de los edificios y despachos judiciales

2.2 Lo que contó Benito a su Jefe

- ▶ El diario principal ha publicado un artículo mostrando una investigación que señala que 6 jueces en Huecolandía llegan a las 10 de la mañana y salen a las 4 de la tarde

- ▶ En uno de los Despachos alejados del centro judicial de Huecolandia, el secretario ha recibido una acusacion contra el juez por concepto de estafa
- ▶ El Departamento de Planificacion ha pedido el anteproyecto en dos semanas
- ▶ Un juez ha escrito una carta al Consejo Superior de la Corte Suprema de Justicia de Optimismo diciendo que la Unidad Regional es sumamente cara en relacion con las funciones que cumple. Por lo tanto no se debe seguir con ella y mas bien usar los fondos para fortalecer el personal en los despachos de los jueces para el trabajo juridico
- ▶ Hubo una pelea entre dos jueces sobre el derechos de estacionamiento en el parqueo, debido a que no existe suficiente espacio disponible para todos los funcionarios
- ▶ Segun las estadisticas judiciales en materia penal hay un atraso substancial en la resolucion de las causas a nivel provincial y en el Juzgado de Rinconcillo en particular. El Juez de Rinconcillo tiene 72 años y se conoce en corrillos que tiene muy mal caracter, lo que en varias oportunidades ha causado problemas en el trabajo del despacho, en las ultimas dos semanas han recrudecido las quejas con respecto a ese Juzgado, lo que esta causando problemas de imagen al Poder Judicial
- ▶ El Juez de San Tito es muy profesional y respetado y ha visitado la Unidad Regional cuestionando como se fijan las politicas de la oficina en el sentido de que las mismas se fijan en oficinas centrales y no a nivel regional. Desde su punto de vista, las decisiones que se toman reflejan desconocimiento de las particularidades y problematica de Huecolandia
- ▶ Por su parte el Juez de Enmedio se ha quejado de no recibir informacion sobre las funciones que cumple la Oficina Regional y por lo tanto no sabe hacia donde dirigir sus consultas en diversos sentidos

- ▶ Finalmente el Juez de Valle Hondo ha comentado que los jueces de Huecolandia no hablan entre si sobre las tecnicas de manejo de causas y esta solicitando que se tomen acciones para mejorar la comunicacion e intercambio de informacion entre los jueces
- ▶ El Jefe de la Fiscalia en la Provincia de Huecolandia ha llegado para pedir colaboracion, diciendo que no existe coordinacion entre Jueces y Fiscalia de manera que se estan produciendo atrasos en materia penal
- ▶ El presidente del Colegio de Abogados de Optimismo ha llegado con la sugerencia de crear un Centto de Mediacion y Arbitraje para reducir el numero de causas que se tienen que tratar en materia civil y familia y esta pidiendo apoyo de la Unidad Regional
- ▶ Hay un plan piloto de la admnistracion central para hacer lo siguiente
 - organizar y unificar tribunales en un solo edificio, poniendo a los jueces aparte del personal de los despachos
 - la oficina central esta buscando una region para implementar el plan piloto, para este efecto estan ofreciendo recursos adicionales Algunos de los jueces nuevos han expresado interes en participar y otros no
- ▶ Existe un problema entre la URAH y la admnistracion central en lo que respecta a la entrega de los formularios, los que vienen de la Bodega Central Por alguna razon existe una demora de mes y medio para hacer llegar los pedidos y varios de los jueces estan reclamando al administrador para solucionar este problema, el cual ha recrudecido en los ultimos 15 dias

2.3 El trabajo del grupo

Una vez leído el caso, el grupo debe iniciar una reflexión conjunta que responda la siguiente pregunta

¿Como debe el administrador regional organizar su trabajo para las proximas semanas, tomando en cuenta lo que Benito le comento?

Algunos elementos para ayudar en el proceso de reflexión pueden ser los siguientes

- ordenar los problemas de acuerdo a alguna tipología
- priorizar el orden de respuesta
- diseñar decisiones estructuradas en mayor o menor grado dependiendo del problema que se quiera resolver

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

SUBCOMPONENTE
MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

COMENTARIOS SOBRE EL INFORME:

**"ANALISIS DE RECURSOS NECESARIOS
PARA INFORMATIZAR EL
ARCHIVO JUDICIAL"**

**ELABORADO POR EL
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA**

JULIO 1995

esjadmin records

INTRODUCCION

DPK Consultores como parte de su trabajo desarrollado en el proyecto Mejoramiento de la Administracion de Justicia, realizo un estudio de la situacion actual del Archivo Judicial. Los resultados de ese analisis fueron incluidos en el informe denominado Analisis de la Direccion Ejecutiva, Segunda Parte, Analisis Departamental. El informe se oriento a la identificacion de areas para enfocar la modernizacion del Archivo Judicial y en la presentacion de una serie de recomendaciones para la accion. El analisis y las recomendaciones se adjuntan a este informe en el Anexo 1.

El estudio nos mostro la necesidad de llevar a cabo un analisis mas profundo de la organizacion del Archivo Judicial y su operacion. Se encontro que muchas preguntas basicas sobre la gestion del sistema de Archivo Judicial requerian de una definicion como una condicion previa a la actividad programada dentro del Proyecto Mejoramiento de la Administracion de Justicia, auspiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Por ello se propuso un analisis mas profundo en la area del Archivo Judicial y como parte de la asistencia tecnica se elaboraron los terminos de referencia para dicha consultoria (Anexo 2). Sin embargo, se decidio posteriormente realizar directamente el estudio sobre la necesidad de equipo para modernizar el Archivo Judicial y no se llevo a cabo la consultoria arriba citada.

El Departamento de Informatica desarrollo el estudio sobre la necesidad de equipo para el Archivo Judicial y lo entrego a la jefatura de la Direccion Ejecutiva en mayo de 1995.

El objetivo de este análisis es el de señalar nuestras observaciones sobre el estudio del Departamento de Informática y brindar algunas recomendaciones sobre los próximos pasos que se pueden tomar en el proceso de modernizar el Archivo Judicial

ANALISIS

El estudio del Departamento de Informática fue desarrollado bajo ciertas supuestos. Nuestro análisis se enfoca en estas presunciones y no a los aspectos técnicos del informe. Estos supuestos son:

Que el uso de los documentos amerita la técnica propuesta

En el análisis se ha asumido que el uso de los documentos en el Archivo Judicial merece la adopción de la técnica propuesta, en lugar de adquirir más espacio para guardar el material en la forma en que actualmente se hace.

Dado que hay una diferencia substancial en las dos maneras de archivar, se debe incluir en el análisis la frecuencia de uso de los documentos en los archivos para medir los costos y beneficios de adoptar cualquier técnica propuesta. Por ejemplo, un análisis puede mostrar que una inversión en archivos modernos y un sistema manual más actualizado puede responder a las necesidades del Poder Judicial a un costo más reducido.

Que se va a continuar la política de centralizar el archivo general

El estudio supone que todos los documentos a sujetos a ser archivados en el sistema van a estar ubicados en una sede central. Como se menciona en el análisis de DPK, la regionalización del Archivo Judicial es un tema que se ha discutido en varias oportunidades durante los últimos años.

Sobre este aspecto, el Departamento de Planificacion elaboro un estudio y concluyo que los costos serian demasiado elevados. Posteriormente, el Departamento de Auditoria Interna realizo un nuevo analisis y recomendo la creacion de los Archivos Judiciales Regionales

Dado que el programa de modernizacion tiene entre sus objetivos el desconcentrar y regionalizar la administracion como una forma de aumentar la eficiencia y la entrega de servicios del Poder Judicial al publico, en nuestro juicio, por lo menos se debe considerar el concepto de archivos regionales y el impacto de su creacion sobre la necesidad de equipo dentro el estudio

Debemos recordar ademas, que con la implementacion de las unidades administrativas regionales (UAR) se ha creado un nuevo mecanismo para la creacion de dichos archivos judiciales regionales

Que los costos de operacion del equipo se van a absorber en el presupuesto anual

La experiencia a la fecha nos dice que los planes pilotos y centros experimentales con sistemas de scanners en las oficinas judiciales son muy caros de operar. Muchos de estos experimentos han sido abandonados por ser demasiado costosos de mantener. El analisis del Departamento de Informatica se enfoca en los costos de capital y no hace un analisis de los costos de operacion que el Poder Judicial tendria que asumir para mantener el sistema vigente. Se deben añadir los costos de operacion al analisis para tener un cuadro completo de los costos del sistema

Segun el criterio tecnico, se requeririan para el manejo de 10 "scanners" una plantilla de 43 personas, tomando un salario promedio mensual de ¢60 000 esto supondria ¢30 960 000 anuales (o \$180 000) aproximadamente sin tomar en cuenta las cargas sociales y/u otros beneficios. Adicionalmente se debe tomar en cuenta los costos de capacitacion, mantenimiento del equipo, suministros, espacio de trabajo, etc. De no procesarse todos los expedientes (segunda y tercera alternativa del estudio), simultaneamente se seguiria corriendo con los costos implicitos en el sistema actual de archivo y manejo de documentos.

Que el 70% de los documentos recibidos en el Archivo Judicial ameritan el uso de la tecnica de scanner

Entre los mas de 3 millones de documentos que tiene el Archivo Judicial y los muchos mas que se planean recibir en el futuro, hay expedientes civiles, penales, laborales, administrativos y de otras categorias. El estudio supone que el 70% sera procesado mediante "scanner" pero no toma en cuenta los costos de mantenimiento y manipulacion del 30% restante que se tendrian que mantener en el Archivo Judicial en la forma tradicional. El costo total del sistema esta compuesto entonces por el costo del sistema para digitalizar los documentos (capital y operacion) mas el costo operativo del 30% que se mantiene bajo el sistema actual.

Adicionalmente, en forma previa a una inversion de esta magnitud es importante revisar los parametros y criterios sobre los que se basan las decisiones sobre cuales documentos se van a procesar y cuales no. Documentos de una misma categoria pueden variar significativamente con respecto a su valor, uso, periodo de retencion, etc.

Que se está en capacidad de implementar la nueva técnica

Se asume que el sistema tiene la capacidad de absorber la nueva tecnología, sin embargo la experiencia del Departamento señala que si no se poseen los recursos necesarios y si no se toman todas las previsiones se puede incurrir en graves errores, por ejemplo a) hace tres años se adquirió un equipo microfilmación que se deterioró en sus cajas sin ser utilizado por falta de recursos técnicos y físicos, b) se tiene una base de datos para el seguimiento de expedientes que llega hasta 1992 que no se ha podido actualizar y continuar con ella por falta de recursos humanos

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de avanzar hacia la modernizacion del Archivo Judicial a un costo razonable y dentro de las metas del Programa de Mejoramiento de la Administracion de Justicia, se hacen las siguientes recomendaciones

- 1 El estudio del Departamento de Informatica debe ser ampliado para considerar los siguientes factores

Los costos de operacion (recursos humanos y materiales) de cualquier modelo propuesto en adiccion a los costos de capital

La frecuencia de uso de los documentos resguardados en el Archivo Judicial

El impacto y la necesidad de equipo en la creacion de archivos judiciales regionales

La posibilidad de adoptar distintos tratamientos para los diferentes tipos de expedientes y otros documentos basado en su periodo de retencion, la frecuencia de referencia y otros factores

- 2 Es recomendable implementar un proyecto piloto de un archivo judicial regional en una provincia con el fin de

Analizar los costos y beneficios de la desconcentración del archivo judicial en términos de servicio a los usuarios y la reducción en la necesidad de espacio en el archivo central entre otros

Experimentar con la técnica de scanner a un nivel de plan piloto para medir los costos y beneficios antes de hacer una inversión mayor

Definir y actualizar los criterios y elementos de un sistema de archivo moderno y modelo sistema de numeración, ambiente de trabajo, registros, carátulas, datos sistemas de "software" técnico y de apoyo, manuales operativos, capacitación, etc

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

ANEXOS

ANEXO No. 1
ARCHIVO Y REGISTRO JUDICIAL

ANTECEDENTES

- Las actividades del Archivo y Registro Judicial estan reguladas por la Ley No 6723, del 10 de marzo de 1982

- La jefatura del departamento esta a cargo del Lic Alvaro Baudrit Barquero Las funciones del Archivo Judicial y el Registro son diferentes, exceptuando las labores del director y subdirector en la direccion de las dos entidades

El personal del Archivo y Registro consiste en

Jefatura

- 1 Director
- 1 Subdirector

Archivo Judicial

- 10 oficinistas
- 4 oficinistas (plazas extraordinarias)
- 2 conserjes
- 1 secretario

Registro

- 9 Oficinistas
- 1 conserje
- 1 secretario

- La función esencial del Registro es la de comprobar los antecedentes penales de los habitantes de la República y prestar colaboración a los organismos y oficinas públicas que la ley y las normas legales determinen
- De igual forma, en la ley arriba citada se señalan las funciones del Archivo, entre las que se indican las siguientes: la custodia de los expedientes fenecidos y abandonados por más de dos años de todos los tribunales del Poder Judicial, así como los documentos y libros que determine la Corte Plena, el envío de documentos que tengan valor histórico al Archivo Nacional, el ordenamiento y clasificación técnica de la documentación, la indexación para la localización de expedientes y otros documentos, y facilitar la consulta del material a su cargo
- La Jefatura del Archivo Judicial y Registro se encuentra ubicada en el Edificio Arazemí, al costado Este de la Corte Suprema de Justicia. Se atiende al público en el edificio de Los Tribunales de Justicia. El depósito del Archivo Judicial se encuentra localizado en Heredia, a aproximadamente 14 kilómetros de los edificios del Poder Judicial de esa provincia
- El Archivo Judicial no tiene sedes u oficinas regionales
- Se llevó a cabo un estudio sobre el uso del sistema de microfilm para mantener los documentos y hace tres años se compró el equipo. Este proyecto se abandonó sin implementarse

- En su mayoria, los documentos resguardados son expedientes. Tambien hay material del Organismo de Investigacion Judicial (estudios medicos forenses y otros), documentos de los diferentes departamentos administrativos y de la Corte Suprema de Justicia
- Actualmente, el Archivo Judicial mantiene cerca de 2.6 millones de expedientes y otros documentos que llegan hasta el año 1989. Debido a la falta de espacio, no se aceptan expedientes posteriores a ese año, los que deben ser guardados en los propios tribunales
- En abril de 1994 se inicio un programa para recuperar los expedientes anteriores a 1990 y proceder a trasladarlos al Archivo Judicial. Se enviaron equipos del Archivo reforzados con oficinistas de la Direccion Ejecutiva a todas las sedes del Poder Judicial. A la fecha, se han trasladado mas de un millon de expedientes y falta visitar un 35 por ciento de las sedes. Se estima que se van a recuperar mas de un millon de expedientes al termino del programa
- En general, la meta es mantener un expediente en el despacho respectivo por un plazo de dos años despues de que el caso ha terminado o es abandonado y luego transferrirlo al Archivo Judicial
- La destruccion de documentos esta regulada internamente en el Poder Judicial por una Comision que fija los plazos para mantener los expedientes en el Archivo Judicial. Por ejemplo, se ha establecido un lapso de 10 años para el proceso civil. El caso penal se el original de la sentencia final
- El plazo para conservar documentos por razones historicas y culturales es fijado por una Comision Nacional creada por La Ley del Sistema Nacional de Achivos (decreto de la

Asamblea Legislativa numero 7202, del 24 de octubre de 1990) Si el Poder Judicial quiere destruir algunos de estos documentos, la Corte Suprema debe presentar una peticion ante la Comision Nacional

- El acceso a los documentos en el Archivo se realiza a traves de una solicitud presentada en la oficina, por correo o personalmente. Los expedientes son enviados por correo a las provincias una vez que ha sido aceptada la solicitud. Para recibir un expediente en las provincias se puede esperar hasta un maximo de 23 dias (10 dias en recibir la solicitud, 3 dias en obtener el expediente y 10 dias en recibirlo por correo). En la capital, la demora es entre 5 y 8 dias.
- Cualquier abogado tiene el derecho a consultar los expedientes, asi como estudiantes de Derecho con una nota de su profesor y las partes interesadas, entre otros. El acceso a los expedientes en asuntos de menores esta restringido a los abogados involucrados y otros interesados con una orden del juez.

OBSERVACIONES

- El espacio fisico no es el adecuado para el volumen de documentos archivados. No se aceptan expedientes despues del año 1989 por falta de campo y hasta la fecha no se tiene resguardado todo el material previo a esa fecha. La solucion al problema de espacio fisico esta vinculada a otros temas, tales como la posibilidad de crear archivos judiciales regionales, el programa de destruccion de documentos, etc. De todas maneras, hay una carencia substancial de espacio dedicado al Archivo Judicial.

- Las condiciones ambientales en el Archivo Judicial en términos de temperatura, protección contra agua y fuego no corresponden al nivel apropiado, ni para los documentos ni para los funcionarios que allí laboran. Lo anterior se agrava por la presencia de roedores e insectos.
- El Archivo Judicial y el Registro actualmente forman un solo departamento. Un estudio de la Auditoría Interna ha recomendado separarlos ya que sus funciones son distintas.
- El sistema actual de informática no tiene el poder ni la capacidad de memoria suficiente para manejar toda la información necesaria sobre los documentos en resguardo. Se ha discutido la idea de crear un sistema "stand alone" para el Archivo Judicial.
- Se ha discutido la idea de crear archivos judiciales regionales. Sobre este aspecto, el Departamento de Planificación elaboró un estudio y concluyó que los costos serían demasiado elevados. Posteriormente, el Departamento de Auditoría Interna realizó un nuevo análisis y recomendó la creación de Archivos Judiciales Regionales. Con la creación de las Unidades Administrativas Regionales, existe la posibilidad de crear archivos judiciales regionales bajo su coordinación, sobre todo en las provincias lejos de San José, como en el sur del país.
- Actualmente el acceso a los documentos en el Archivo Judicial es bastante abierto.
- En general, el personal que se encuentra trabajando en el Archivo Judicial no tiene estudios en el área, ni capacitación en su trabajo.

- Por una serie de razones, el programa de destrucción de documentos se ha llevado a cabo en forma esporádica en lugar de ser una parte integral del sistema
- Historicamente, cada tribunal ha usado su propio sistema de codificación de expedientes. Lo anterior causa problemas cuando los documentos llegan al Archivo Judicial para ser guardados. Se puede presentar el caso de que varios expedientes tengan el mismo número. Actualmente, al recibir un expediente se le asigna un código nuevo
- En forma similar a la codificación de expedientes, no hay estándares sobre el manejo de los expedientes. Por ejemplo, que documentos se deben incluir, tamaño del papel, forma de la carpeta, etc
- Hay muchos avances en el manejo y conservación de documentos. Desgraciadamente estas tecnologías, en general, son costosas

RECOMENDACIONES

1. Una vez realizados los ajustes en la estructura organizacional del Archivo y Registro Judicial, es recomendable actualizar su Ley y el Reglamento Interno respectivo, de modo que refleje la estructura y funciones reales de esta instancia, así como sus relaciones con el Consejo Superior y la Dirección Ejecutiva
2. Con el objetivo de trabajar hacia una meta común es conveniente definir la misión del Departamento en forma clara y precisa. Adoptarla y difundirla entre los funcionarios como marco de referencia de su quehacer

- 3 En funcion de la definicion de su mision, identificar y desarrollar indices de desempeño, que permitan cuantificar las mejoras introducidas en los procesos administrativos y tecnicos del Archivo y Registro Judicial Por ejemplo, expedientes recibidos durante el año, expedientes destruidos despues de aprobacion de la Comision, etc

Se deben adoptar estandares y metas para los indices al comienzo de cada año y medir los avances en el transcurso del mismo
- 4 Las funciones del Archivo y Registro Judicial no tienen una interrelacion funcional Es logico separar las funciones en dos departamentos distintos, con el subjefe del Departamento como jefe del Registro De esta manera cada instancia se podria especializar en actividades especificas
- 5 Se debe pensar en elevar los requisitos para los puestos en el Archivo Judicial e implementar programas de capacitacion
- 6 Con la aparicion de las unidades regionales administrativas, se abre la posibilidad de crear bajo su mando archivos judiciales regionales Un sistema desconcentrado puede mejorar el servicio al usuario a un costo reducido La Direccion debe adoptar una politica en esta area
- 7 Es recomendable adoptar un programa de retencion de documentos que fije los diversos periodos de tiempo que se deben mantener en el Archivo los expedientes y documentos del Poder Judicial e incorporar un sistema de destruccion permanente Estos programas deben ser aprobado por el Consejo Superior

- 8 Es importante revisar si es conveniente limitar el acceso a los expedientes y elaborar un reglamento que regule el ingreso al Archivo Judicial y que determine, por ejemplo, quien tiene derecho a consultar los documentos, bajo que condiciones se pueden remover los expedientes, etc Este reglamento se debe adoptar a nivel del Consejo Superior
- 9 Es necesario implementar un sistema nacional de codificación de expedientes A cada expediente se le asignara un numero de identificación, el cual debera incluir el nombre de la jurisdicción, fuero, año y un numero unico, por ejemplo

Limon

CI (civil)-95-001

Asimismo, señalar los estandares basicos en relacion con los expedientes incluyendo tamaño del papel, forma de la carpeta, etc

- 10 Hace falta en el Archivo Judicial un plan de desarrollo para los proximos años Los temas importantes tienen que ser enfrentados e incorporados en este plan regionalización o construcción de otra sede central -y en este caso, ubicación estratégica-, obras de mejoramiento necesarias, cambios en los plazos para mantener documentos, programas de capacitación, etc
- 11 Es aconsejable examinar las nuevas tecnologías aplicadas a la conservación y manejo de documentos y analizar y planificar su incorporación en el funcionamiento del Archivo Judicial, basado en un estudio de costo/beneficio

ANEXO No 2

TERMINOS DE REFERENCIA

Estudio y Propuesta del Sistema en Archivos Judiciales

I INTRODUCCION

La Dirección Ejecutiva del Poder Judicial a través del Proyecto Corte - USAID realiza esfuerzos para modernizar sus funciones en el corto, mediano y largo plazo en el área de archivos judiciales. En virtud de lo anterior se propone desarrollar un estudio para elaborar un plan de desarrollo para el sistema de archivos en el Poder Judicial.

II OBJETIVO GENERAL

Bajo la supervisión del Director de la Dirección Ejecutiva y el Jefe del Departamento de Archivo y Registro Judicial, elaborar un plan de desarrollo para el Archivo Judicial durante los próximos cinco años que especifique objetivos, metas, una estimación de costos y un cronograma.

III OBJETIVOS ESPECIFICOS

CONDICIONES FISICAS

1 Espacio Físico

Realizar un análisis del problema de espacio físico del Archivo Judicial tomando en cuenta que la solución al problema está vinculada con otros temas, tales como la posibilidad de crear archivos judiciales regionales, construir un nuevo edificio en los terrenos judiciales en San Joaquín de Flores, el programa de destrucción de documentos y otros

2 Condiciones Ambientales en el Archivo Judicial

Realizar un análisis de las condiciones ambientales en el Archivo Judicial en términos de temperatura, protección contra agua y fuego en relación a los documentos guardados y a los funcionarios que laboran en esa organización

3 Separación del Archivo Judicial y el Registro

Basado en el estudio recién elaborado de la Auditoría Interna, valorar la separación del Archivo Judicial y el Registro para conformar dos departamentos distintos

SERVICIO

4 Informática

Realizar un análisis del sistema actual de informática en uso y recomendar los cambios

necesarios, incluyendo un analisis de la posibilidad de crear un sistema "stand alone" para el Archivo Judicial

5 Servicio a las Provincias

Analizar el concepto de crear archivos judiciales regionales, tomando en cuenta los estudios ya elaborados por el Departamento de Planificacion y el Departamento de Auditoria Interna (en caso de no considerarse conveniente proponer alternativas y medios para mejorar el servicio a provincias)

6 Acceso a los Expedientes

Analizar la forma y procedimientos de acceso a los documentos por parte del publico al Archivo Judicial. Realizar una propuesta que regule el acceso determinando en cuales areas y a quien

PROCESOS

7 Falta de Capacitacion del Personal

Analizar el perfil de los cargos en el Archivo Judicial y recomendar los cambios pertinentes para incrementar la calidad y aptitud del personal Definir las areas y contenidos generales para desarrollar un programa de capacitacion en servicio

8 Programas de Destrucion de Documentos

Recomendar un sistema de destrucion de documentos que regule aspectos tales como

tiempo de mantenimiento, tipos y categorias de expedientes, mecanismos de identificacion, procedimientos para la destruccion y otros

9 Codificacion de Documentos

Analizar la posibilidad de usar un sistema unico de codificacion en el Poder Judicial

10 Uso de Tecnologia

Analizar si se puede incorporar algunos de los avances en tecnologia en el sistema de Archivos Judiciales, siempre tomando en cuenta los costos y los beneficios

11 Estandares para mantener expedientes en los despachos

Recomendar estandares para mantener los expedientes en los despachos, como por ejemplo, tamaño de los documentos, carpetas, etc

PLAN DE DESARROLLO

12 Sistematizar y articular la bateria de recomendaciones en un Plan de Quinquenal para el Archivo Judicial, que especifique politicas objetivos metas, costos y cronograma

IV PERIODO DE REALIZACION

12 semanas

V FECHA DE INICIO Y TERMINO

1 de febrero de 1995

VI EXPERIENCIA REQUERIDA

- 7 años de experiencia como mínimo
- Experiencia en sistemas de administración documental
- Experiencia en el análisis de sistemas y métodos
- Experiencia en sistemas de archivo de documentos en el Poder Judicial es una ventaja adicional pero no es imprescindible

VII DESCRIPCIÓN DE LA CONSULTORIA

Los principios orientadores de la consultoría son los siguientes

- 7.1 El consultor deberá sostener previo al inicio del trabajo por lo menos una reunión de análisis y discusión de los términos de referencia para fijar el Plan de Trabajo Final basado en los presentes términos de referencia y asimismo determinar la comprensión e inclusión de todos los aspectos de interés para las partes. Dicha reunión deberá efectuarse con los responsables de la Corte Suprema de Justicia, personal de DPK Consulting, asesores del Poder Judicial en el Proyecto de Mejoramiento de la Administración de Justicia
- 7.2 El consultor discutirá con el encargado del Estudio de manera sistemática, los avances de su análisis con el propósito de ampliar, enriquecer y validar sus observaciones y

recomendaciones

- 7.3 El consultor presentará el Plan de Trabajo definitivo en la primera semana de la consultoría, el cual debe especificar actividades y productos a realizarse y entregarse respectivamente a lo largo del estudio
- 7.4 El consultor deberá entregar un informe preliminar en la fecha que se fije en el Plan de Trabajo Final
- 7.5 El consultor entregará al responsable de la Corte Suprema de Justicia y a la Directora Local de DPK Consulting un Informe Final Preliminar en el cual se adjuntarán todos los productos e informes parciales producidos durante la consultoría. El responsable de la Corte Suprema de Justicia podrá realizar dentro de un plazo de dos semanas (contados a partir de la entrega) observaciones, solicitar ampliaciones y aclaraciones de acuerdo con los términos de referencia. Los cambios serán sujetos de discusión previo a su introducción en el informe final, el cual será entregado en un plazo no mayor de 10 días hábiles después de recibidas y discutidas las observaciones

VIII METODOLOGIA DE LA CONSULTORIA

- 8.1 Breve análisis de situación actual. Descripción sustentada en entrevistas, estadísticas, estudio de hechos, reglamentos, códigos y demás información que se considere pertinente
- 8.2 Diagnóstico y análisis sobre los obstáculos y limitaciones del Archivo Judicial que condicionan su prestación de servicios y el eficiente desenvolvimiento de sus tareas. Análisis sustentado en el punto 8.1, y experiencias en otras jurisdicciones y/o sistemas de archivo

8 3 Estructurar y sistematizar la informacion resultante del analisis en el Plan de Desarrollo Quinquenal

IX PRODUCTOS ESPERADOS

9 1 Diagnostico de la situacion actual

9 2 Recomendaciones y su respectiva estrategia de implementacion

9 3 Plan Quinquenal de Desarrollo

X CONDICIONES GENERALES

10 1 El oferente se compromete a trabajar en conjunto con la contraparte tecnica que designe la Corte Suprema de Justicia

10 2 El oferente se compromete a firmar un contrato que legalice el desarrollo del trabajo, los tiempos de entrega, las multas por atraso, la forma de pago, etc

10 3 Indicar el costo del trabajo en dolares de los Estados Unidos de America y en colones costarricenses al tipo de cambio fijado por el Banco Central

10 4 Todos los materiales del trabajo y productos de todo tipo pasaran a ser propiedad de la Corte Suprema de Justicia

**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 DE LA
MANIFESTACION
EN EL PODER JUDICIAL**

SAN JOSE, DICIEMBRE DE 1995

ESTUDIO SOBRE LA MANIFESTACION EN EL PODER JUDICIAL

TABLA DE CONTENIDO

I Justificación

II. Metodología

- 2 1 La muestra de la encuesta
- 2 2 Las instancias incluidas dentro de la muestra
- 2 3 El diseño de encuesta y método para levantar información

III. Características y calidad de la manifestación

- 3 1 Promedio de duración de atención al público
- 3 2 Periodicidad de visita a los despachos
- 3 3 Satisfacción del usuario con respecto a la gestión y tipo de atención
- 3 4 Perfil del usuario
- 3 5 El Poder Judicial vs otras instituciones públicas

IV Cambios en la manifestación

- 4 1 Recomendaciones de los usuarios
- 4 2 Diagrama de la Espina de Pescado
- 4 3 Técnica de campo de fuerzas

Anexo

I. JUSTIFICACION

El inicio del segundo año del Proyecto de Mejoramiento de la Administracion de Justicia del Poder Judicial, auspiciado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID), tuvo como característica específica que se dedicó a atender aquellos aspectos que de acuerdo con los campos de acción previamente acordados en el Convenio firmado, eran de particular interés para la Corte Suprema de Justicia

En virtud de lo anterior la Comisión para el Mejoramiento de la Administracion de Justicia (CONAMAJ) y como coordinador del Proyecto por parte de la Corte Suprema de Justicia el Lic Alfredo Jones definieron una lista de aspectos en los que solicitaban recibir asistencia técnica

La realización de un estudio acerca de la manifestación en el Poder Judicial, fue uno de los aspectos solicitados y que se acordó realizar por parte de DPK Consultores

El presente documento recoge los resultados de dicho estudio el cual está basado en una encuesta que se realizó entre doscientos usuarios, en las dependencias que en coordinación con el Lic Alfredo Jones se definieron en forma previa, con el criterio de cubrir todas las instancias de atención del Poder Judicial

La encuesta nos permitió conocer no solamente la opinión de los usuarios acerca del servicio, sino las características del mismo las cuales sistematizamos, analizamos y presentamos en el acápite correspondiente, adicionalmente los consultores hicieron una serie de observaciones sobre el terreno que aunadas a las sugerencias efectuadas por algunos entrevistados, permiten presentar una batería de recomendaciones tendiente a rediseñar y reconcebir la manifestación desde una perspectiva estructural y conceptual que incorpora los criterios actuales en materia organizacional y de recursos humanos

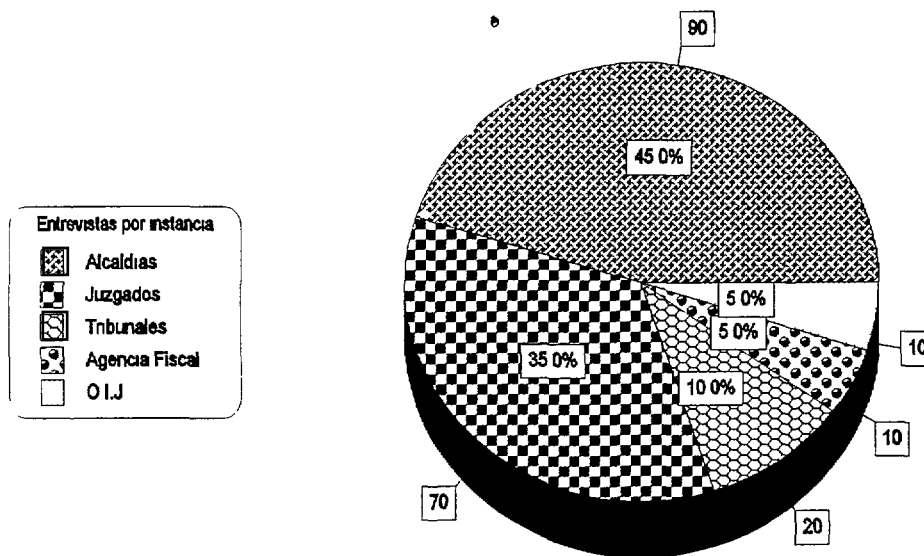
II. METODOLOGIA

2.1. La muestra de la encuesta

Se llevaron a cabo 200 encuestas, las cuales se realizaron entre las distintas instancias del Poder Judicial. En la Grafica N° 1 se observa la distribución por despachos.

Grafico N° 1
Poder Judicial de Costa Rica 1995

Encuestas por tipo de instancia



2.2. Las instancias incluidas dentro de la muestra

Como se especifico en la justificacion se acordo con el coordinador del Proyecto las instancias a incluirse dentro de la muestra para la realizacion de la encuesta

Alcaldías

Alcaldia Civil y de Trabajo de San Pedro
Alcaldia Civil y de Trabajo de Desamparados
Alcaldia de Curridabat
Alcaldia de Transito Edificio Central
Alcaldia de Transito de Guadalupe
Alcaldia de Curridabat
Alcaldia de Transito de Hatillo
Alcaldia Segunda Civil
Alcaldia de Tibas
Alcaldia Segunda de Pensiones Alimenticias

Juzgados

Juzgado Primero de Familia
Juzgado Segundo de Trabajo
Juzgado Mixto de Guadalupe
Juzgado Mixto de Desamparados
Juzgado Primero de Hacienda
Juzgado Tercero de Instruccion

Juzgado de Instruccion de Tibas

Juzgado de Instruccion de Guadalupe

Tribunales

Tribunal Primero de Trabajo Menor Cuantia

Tribunal Segundo de Trabajo Menor Cuantia

Tribunal Penal Primero

Tribunal Penal Segundo

Agencias

Agencia Fiscal Segunda

Otros

Organismo de Investigacion Judicial / Departamento de Denuncias

2.3. El diseño de encuesta y método para levantar la información

La encuesta se diseño con base a preguntas 11 preguntas, 10 cerradas y una abierta En el Anexo N° 1 se incluye una muestra de la misma

La encuesta se probo en dos niveles, una primera prueba en la Alcaldia Civil de Hacienda para pasar posteriormente en esta misma instancia 40 encuestas Con base en esta experiencia se hicieron los ajustes pertinentes

Se contrato y capacito un grupo de 5 estudiantes avanzados de la carrera de Psicologia de la Universidad de Costa Rica, los cuales realizaron la encuesta a traves de entrevista personal en horario diferido, para poder determinar funcionamiento y usuario en diversas horas y situaciones de trabajo

Los usuarios fueron escogidos al azar, las instancias de la muestra no fueron previamente informadas de la realizacion de la encuesta. Los encuestadores estuvieron debidamente identificados por medio de notas emitidas por la Direccion Ejecutiva a peticion de DPK Consultores

III. CARACTERÍSTICAS Y CALIDAD DE LA MANIFESTACION

El análisis de las características y calidad de la manifestación se abordará desde dos perspectivas. En primer lugar con base en la apreciación de los usuarios acerca de diferentes aspectos tales como promedio de duración de atención al público, frecuencia de uso, calidad en relación con otras instituciones y otros, y en segundo lugar, con base en las observaciones y conclusiones realizadas por el consultor. Estas dos vertientes de información de fuente primaria, permitirán sacar una serie de conclusiones y recomendaciones acerca de la manifestación.

3.1 Promedio de duración de atención al público

Uno de los aspectos más relevantes a la hora de calificar la atención desde la perspectiva del usuario, es precisamente el tiempo de espera para poder iniciar su gestión en mostrador. Sin embargo, la valoración sobre la cantidad de tiempo aceptable para esperar es subjetiva. Por la razón anterior incluimos dos tipos de información en esta variable en primer lugar un consolidado sobre el porcentaje de tiempo de espera del usuario para ser atendido y en segundo lugar se incluye un gráfico de barras por tipo de dependencia donde respondieron afirmativa o negativamente a la pregunta de si ¿tuvo que esperar mucho?

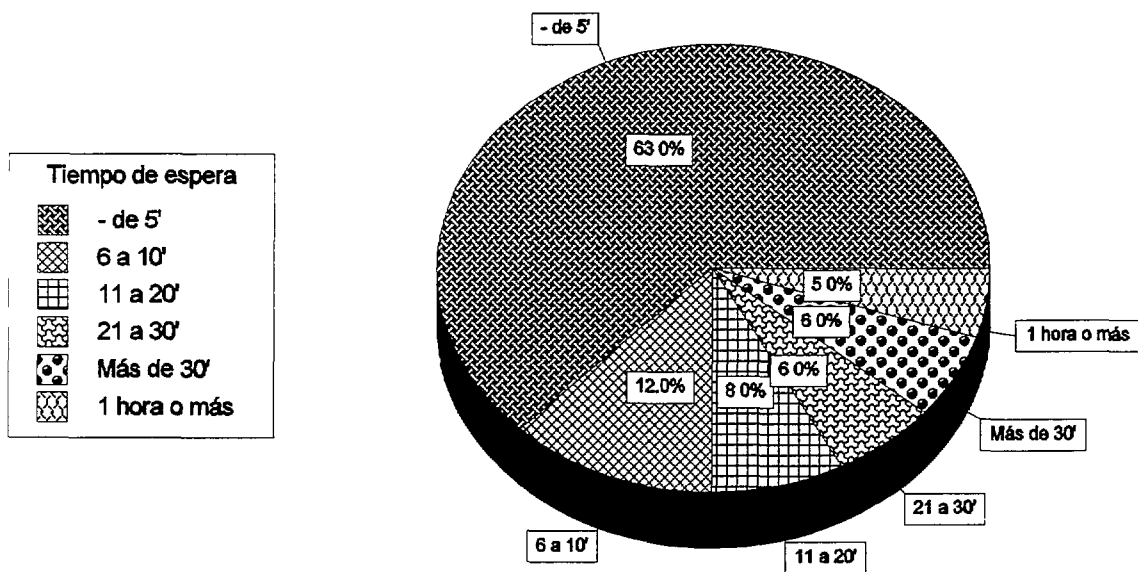
Como puede apreciarse en el Gráfico N° 2, un 17% de los entrevistados tuvo que esperar 20 minutos o más para ser atendido. De acuerdo con los estándares de atención generalmente aceptados para solicitud de libros y documentos, un tiempo prudencial de espera es de 10 minutos o menos. Es decir el 75% de la atención al público tiene una duración promedio adecuada y 25% excede ese tiempo.

De los 200 entrevistados, como veremos más adelante, aproximadamente el 10% se refirió específicamente al aspecto de rapidez en la atención, hecho que fue particularmente notable y

sostenido en las Alcaldías de Transito, las cuales tienen un flujo de público considerable en relación con el resto de las dependencias. En términos generales los despachos no suelen estar abarrotados de público, 2 a 5 personas es el promedio de personas en espera de atención, excluyendo de este promedio por ejemplo a las Salas de la Corte donde el promedio es menor y las Alcaldías de Transito cuyo promedio es mayor.

Grafico N° 2
Poder Judicial de Costa Rica - 1995

Tiempo promedio de espera del usuario
para ser atendido



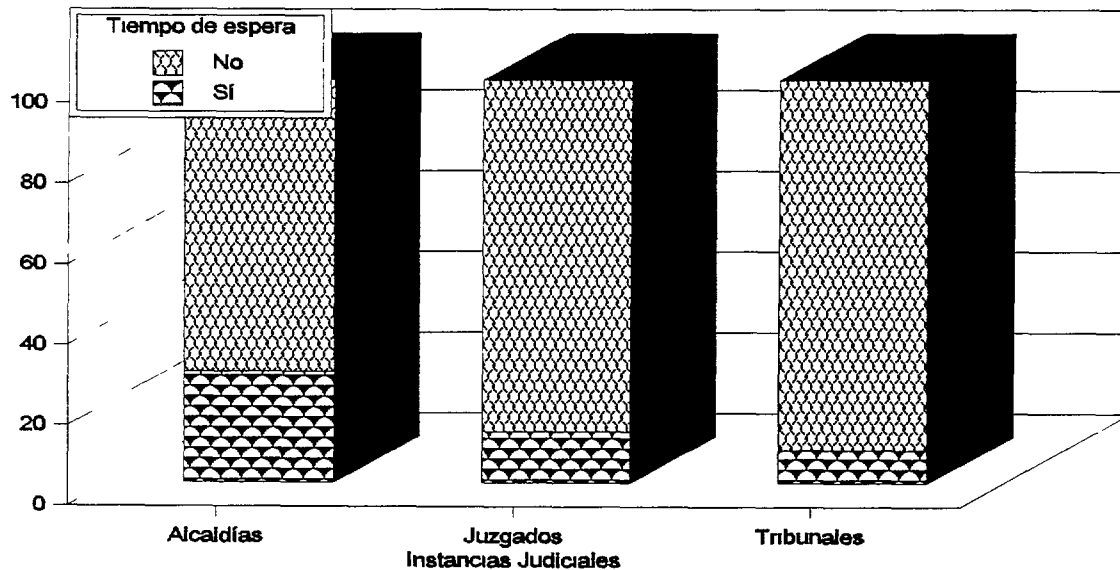
En cuanto a la percepción de los usuarios acerca de la rapidez/lentitud con respecto a la atención podemos revisar los resultados por dependencias en el Grafico N° 3, donde se puede observar estos resultados clasificados por Alcaldías, Juzgados y Tribunales. Como puede observarse el tiempo de espera se considera excesivo en las instancias con mayor atención al público y disminuye en sentido inverso. Esto no debe llevar a la falacia que la disconformidad es menor en los tribunales, porque su atención es de mejor calidad y rapidez que en las alcaldías, mas bien esto se explica en razón de que aunque el procedimiento de atención no es óptimo en las instancias, una menor afluencia de público disminuye considerablemente la presión en la manifestación y por lo tanto los problemas de la misma se evidencian en menor proporción.

Grafico N°3

Poder Judicial de Costa Rica - 1995

¿Tuvo que esperar mucho?

Tipo de instancias / tiempo de espera



Reflexión y recomendación

La identificación de los factores que retardan la prestación del servicio en el mostrador es un primer paso para establecer una estrategia que permita atacarlos. Existen diversos medios para realizar esta identificación, la encuesta y la observación directa nos permitieron identificar algunos de estos aspectos, creemos que esta primera lista debe servir de base para el necesario análisis conjunto, a nivel de las distintas instancias que permita validar, ampliar y profundizar no solo la identificación de los factores sino las posibles medidas de solución. A continuación exponemos una tabla con los factores limitantes expuestos en un "Diagrama de Campos de Fuerzas"

Este diagrama es un método que permite listar, discutir y tratar las fuerzas limitantes al cambio y las fuerzas impulsoras del cambio, este instrumento es una base para la acción y la toma de decisiones y puede ser tan detallado, ampliado o discutido como se considere conveniente.

<p>Situación Presente El 17% de los usuarios espera mas 20 minutos para ser atendidos El 8% de los usuarios espera entre 11 y 20 minutos para ser atendidos</p>		<p>Solución deseada: Tiempo de espera promedio para el 90 a a 95% de los usuarios de 10 minutos o menos</p>	
Fuerzas impulsoras		Fuerzas limitantes	
<ul style="list-style-type: none"> - Folletos y guías informativas para usuarios del servicio con respecto a trámites más usuales - Consulta telefónica, con troncales disponibles - Entrenamiento del manifestador y cambio del concepto de colocación en la manifestación al funcionario más novato - Revisión de clasificación de puesto El manifestador es la imagen del Poder Judicial - Sistema de fichas para consulta - Apertura de ventanillas diferenciadas para atención de consultas varias 		<ul style="list-style-type: none"> - Falta de información al usuario para agilizar los trámites - Desconocimiento e inexperiencia por parte del manifestador de los pasos y trámites a seguir - Irrespeto al orden de llegada del usuario para la atención - Funcionarios poco interesados y preparados para prestar el servicio - Orientación inadecuada, insuficiente y errada al usuario - Ventanillas diferenciadas para consulta de varios expedientes y abogados 	

3.2 Periodicidad de visita a los despachos

Uno de los aspectos que consideramos clave para valorar las opiniones obtenidas a través de la encuesta, es el nivel de relación que existía entre el usuario y los distintos despachos, en otras palabras, la opinión de un usuario frecuente no está basada solamente en un solo evento, sino en la experiencia en el tiempo de varios y distintos eventos

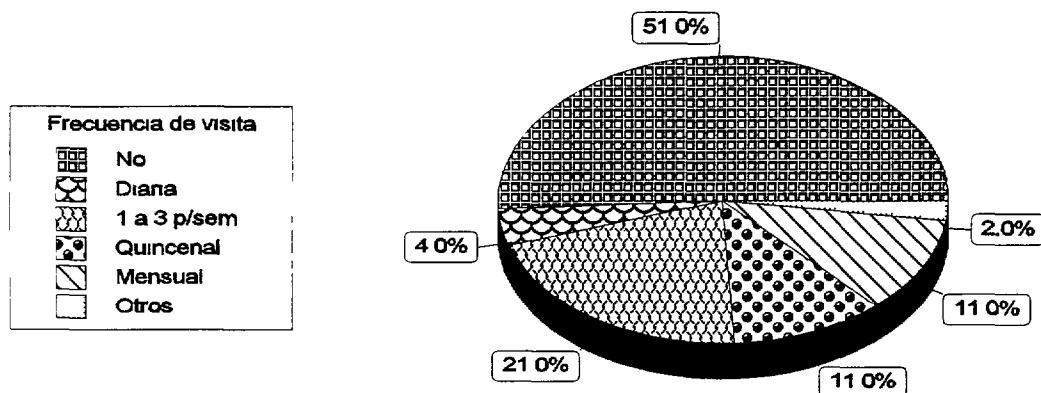
525

Es claro que una encuesta basada en entrevistas realizadas al azar no permite controlar este tipo de características. Sin embargo la encuesta realizada nos demuestra que los usuarios del Poder Judicial están divididos en dos grandes grupos: los que visitan los despachos en forma esporádica o nula (51.5%) y los que lo visitan con regularidad lo que incluye visitas desde mensuales hasta diarias (46.5%). En el Gráfico N° 4 podemos ver un consolidado del comportamiento de la frecuencia de visitas.

Grafico N° 4
Poder Judicial de Costa Rica -1995

Frecuencia de visita a la dependencia

Consolidado en porcentajes



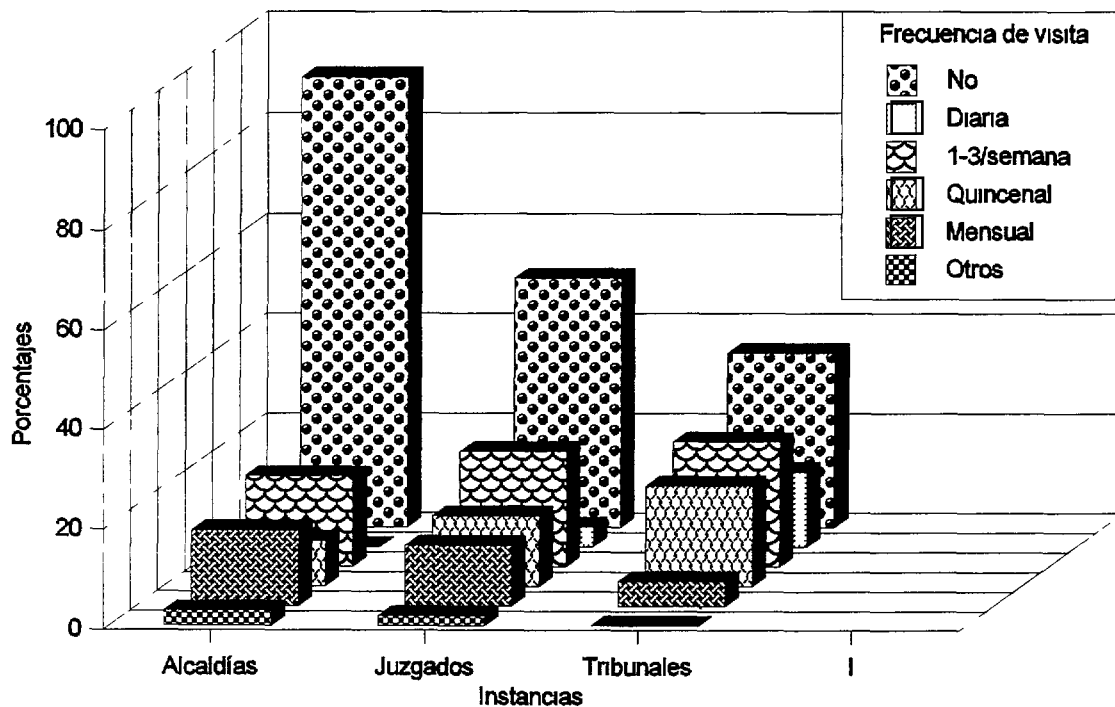
Como ya se anotó un importante porcentaje de las personas que visitan los despachos lo hacen con regularidad y un porcentaje muy significativo (25%) lo hacen en forma semanal o más frecuente, lo que permite afirmar que de acuerdo con los resultados, la opinión de los usuarios en términos generales está por lo menos en la mitad de los casos basada en una experiencia no eventual, sino frecuente con los despachos. La gráfica N° 5 nos ofrece los porcentajes de frecuencia de visita por instancia.

Grafica Nª 5

Poder Judicial de Costa Rica - 1995

Frecuencia de visita a despachos

Por instancia judicial



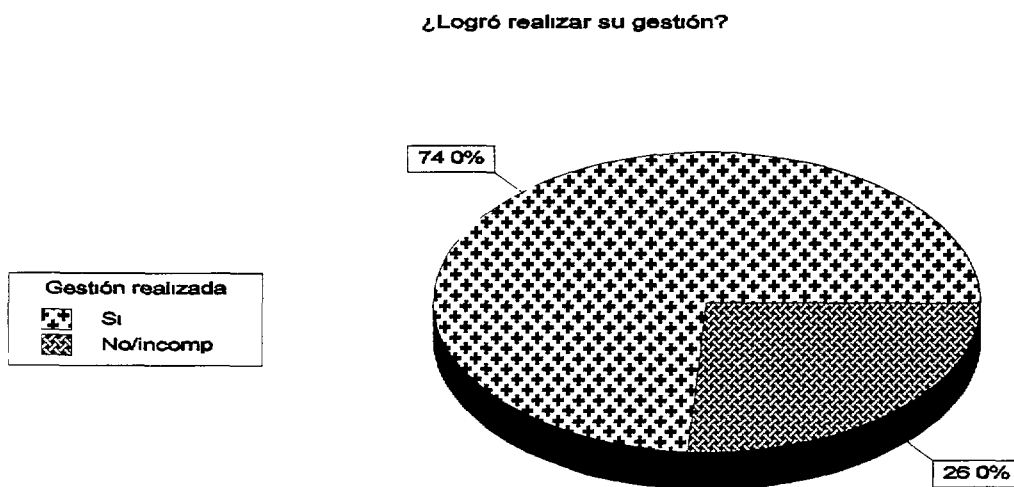
Como puede observarse en la grafica de barras, entre mas alta la instancia judicial mas alto el porcentaje de visita diario, 1 a 3 veces por semana y quincenal. En el caso de las Alcaldías la frecuencia de visita desde diaria hasta quincenal es de un 27%, en el caso de los Juzgados es de un 41% y en el caso de los Tribunales es del orden de un 60%. Esta característica permite un relacion de intercambio con el usuario, tanto en lo relativo a presentacion de expedientes, como en lo que concierne al procedimiento que permita una busqueda expedita de la informacion y/o documentacion solicitada, es decir, puede pensarse no solo en impulsar cambios en la manifestacion en lo que se refiere al funcionario judicial, sino en lo relativo al usuario.

3.3 Satisfacción del usuario con respecto a la gestión y tipo de atención

Como aspecto central del análisis de la calidad de manifestación se encuentra el logro de los objetivos por parte del usuario, para valorar este aspecto, se preguntó a los usuarios si habían podido realizar su gestión en forma completa, incompleta o no lograron realizarla

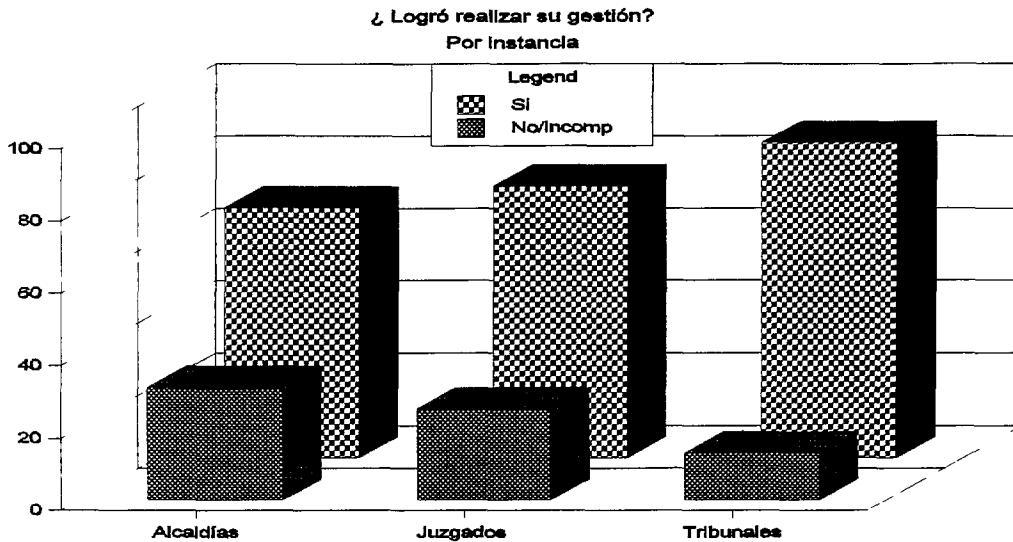
En la Grafica N° 6 se recogen los resultados en forma consolidada de todas las respuestas y la Grafica N° 7 expresa estos mismos resultados pero a nivel de las distintas instancias

Grafica N° 6 -
Poder Judicial de Costa Rica - 1995



Grafica N^o 7

Poder Judicial de Costa Rica - 1995



En las dos graficas el porcentaje de usuarios que no pueden realizar o completar su gestion es bastante significativo y se incrementa en las instancias de primer y segundo nivel con respecto a los tribunales. Esto como se dijo en otro acapite esta directamente vinculado a la cantidad de usuarios que tienen las instancias.

Reflexión y recomendación

Es importante de acuerdo con esta observacion, hacer una reflexion conjunta en cada nivel para determinar las razones que impiden que las gestiones se completen, la tecnica de lluvia de ideas y/o de diagnostico participativo puede ser sumamente util para identificar los obstaculos que impiden una evacuacion completa de solicitudes y consultas, determinando variables intervinientes internas y externas.

Algunas preguntas que pueden orientar la identificacion de factores que impiden que el usuario complete su gestion pueden ser las siguientes

- a ¿Conoce con claridad el usuario el tipo de informacion que se le puede brindar?
- b ¿Existe algun tipo de mural, cartel, plegable u otro medio que haga conocer al usuario las posibilidades y limites de la informacion que se puede brindar?
- c ¿El tipo de consulta que hacen los usuarios podrian despejarse en un porcentaje importante a traves de una computadora para consulta directa?
- d ¿Se cuenta con un programa informatico que provea la informacion oportuna y suficiente para agilizar el servicio?
- e ¿Estan los manifestadores preparados para despejar rapidamente y con solvencia las consultas que hacen los usuarios?
- f ¿Cuales factores externos impiden que el usuario complete su gestion, es posible influir en alguno de ellos?
- g ¿Cuales factores internos (de la instancia) impiden que el usuario complete su gestion, como pueden solventarse?

3.4 Perfil del usuario

Cuando se realizaron consultas y entrevistas con funcionarios del Poder Judicial para diversas consultorias uno de los aspectos más relevantes en lo que a manifestación se refiere fue precisamente con respecto al usuario-abogado. Un alto porcentaje de funcionarios considero que el más alto porcentaje de usuarios son abogados o empleados de bufetes, esta preconcepción lleva a hacer desde el punto de vista del manifestador una serie de supuestos con respecto al tipo de atención que se debe brindar.

Obviamente conocer el perfil del usuario del Poder Judicial, nos va a decir mucho acerca de las características y orientación que se deben dar a la manifestación para brindar un buen servicio. En virtud de lo anterior se preguntó a todos los entrevistados su ocupación y se obtuvieron los resultados que se presentan en el siguiente gráfico.

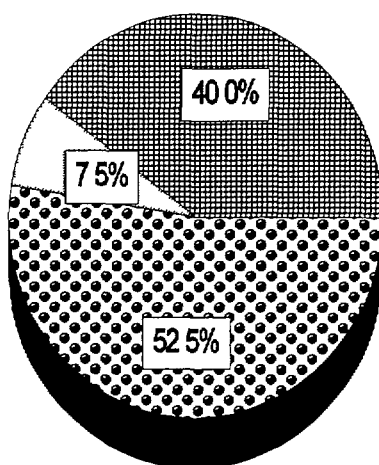
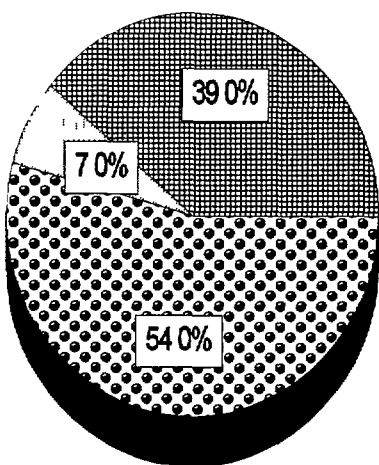
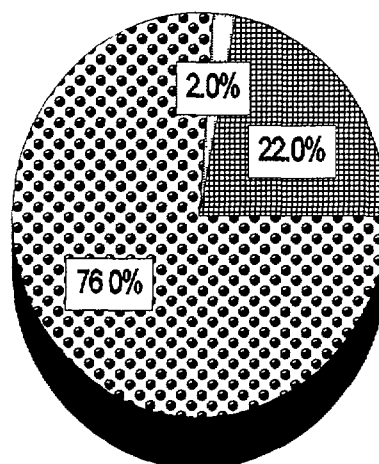
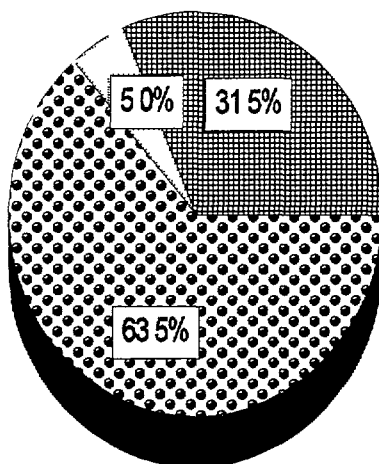
Grafico N° 8

Poder Judicial de Costa Rica 1995

Perfil del usuario según ocupación

Consolidado - Alcaldías

Juzgados - Tribunales



Como puede observarse en los gráficos el porcentaje de abogados o empleados de bufetes que se atienden en las instancias judiciales es efectivamente muy importante, tanto como para considerar la apertura de ventanillas de atención para este sector. Sin embargo el porcentaje de atención mayor es para usuarios de diversos tipos que no son ni abogados ni profesionales, es decir que no conocen los procedimientos judiciales.

Reflexión y Recomendación

En términos generales, los funcionarios judiciales definen en el perfil del usuario judicial pensando en los abogados o trabajadores de bufetes, esta actitud se manifiesta de diversas formas, entre otras podemos citar

- ◆ Se da por supuesto que el usuario conoce el procedimiento, cuando en un porcentaje mayoritario de los casos las posibilidades de que esto sea correcto es prácticamente nula, e incluso en el mismo caso de los empleados de bufetes y abogados no necesariamente es cierto. En la investigación que se hizo de las Alcaldías Civiles de Hacienda uno de los problemas fundamentales es que en un porcentaje significativo el usuario abogado desconoce los procedimientos con los subsecuentes problemas que esto supone en el planteamiento y seguimiento de las causas.
- ◆ Se espera conocimiento y manejo del vocabulario jurídico, tanto en el caso de los profesionales como de todos los otros usuarios que no sean abogados (incluyendo empleados de bufetes) esto no necesariamente es cierto, por lo que las explicaciones o procedimientos se vuelven sumamente complejos desde la perspectiva del usuario.

- ◆ Impaciencia por parte del funcionario al recibir consultas y atender preguntas que desde su punto de vista son obvias, pero que desde el punto de vista del usuario son aspectos a aclarar

Es fundamental que los manifestadores y funcionarios en general conozcan cual es el perfil del usuario, desde el punto de vista de la evidencia empirica Este conocimiento debe llevar necesariamente a replantear el tipo de atencion que se brinda a fin de que este orientada a atender publico que no tiene y no tiene por que tener ningun conocimiento del proceso o vocabulario judicial Es evidente que se refuerza la necesidad de ofrecer informacion en forma de plegables, carteles y verbal que ofrezca al usuario orientacion clara y concisa acerca de procedimientos y posibilidades que ofrece cada instancia, de acuerdo con los procesos y consultas mas voluminosos y frecuentes

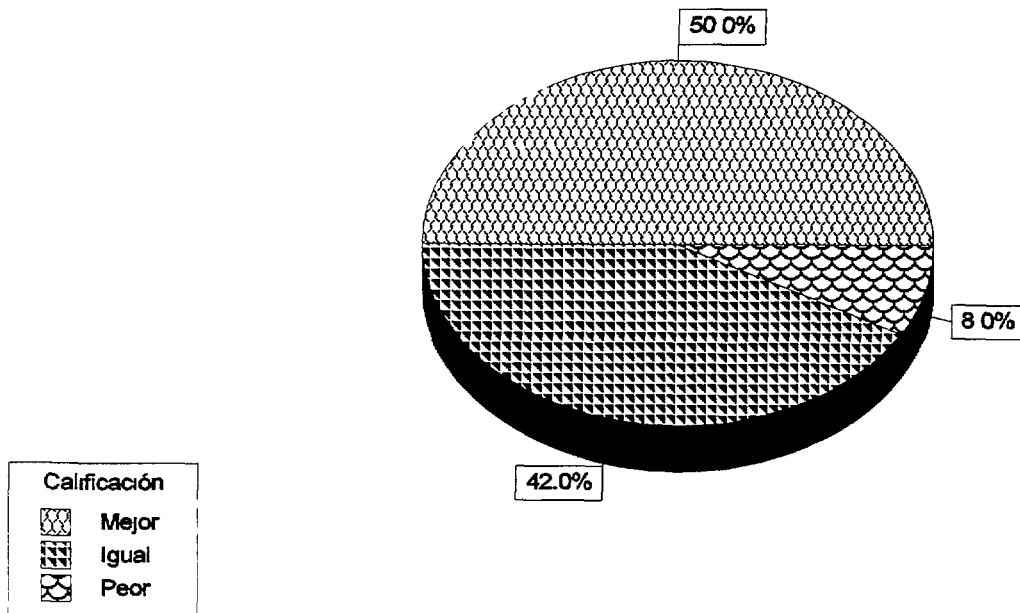
3.5 El Poder Judicial vs otras instituciones públicas

Con el proposito de valorar la calidad de atencion del Poder Judicial con respecto a otras instituciones, se incluyo la siguiente pregunta ¿En comparacion con otras instituciones como considera usted la atencion que brinda el Poder Judicial ?

La grafica N° 9 presenta los resultados porcentuales que se obtuvieron Como puede observarse la mitad de los entrevistados considero que la atencion era mejor, un 42% considero que era igual y un 8% lo califico de peor El 50% que representa el porcentaje sumado de igual y peor, es un indicador que evidencia un problema en la atencion al usuario, porque en terminos generales la atencion de las instituciones del sector publico se considera de regular a mala, es decir esta calificacion necesariamente indica debilidades en la atencion en mostrador

Grafico N° 9
Poder Judicial de Costa Rica - 1995

Calidad de atención vs otras institucio
del sector publico



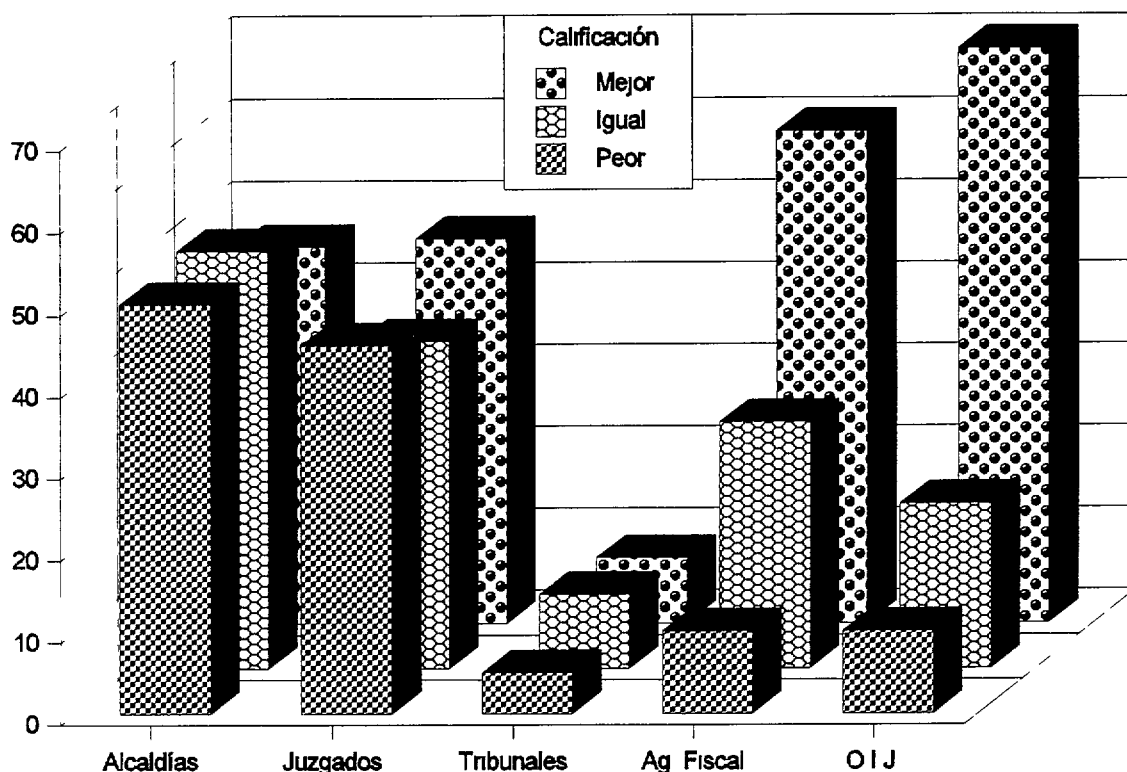
Con el proposito de permitir una valoracion individual por tipo de instancia se grafican los resultados para cada una de las cinco instancias donde se efectuaron entrevistas

535

Grafico N° 10

Poder Judicial de Costa Rica - 1995

Calidad de atención vs otras
instituciones del sector público



Reflexión y recomendación

- ◆ Los resultados de comparación del Poder Judicial vs otras instituciones del Sector Público no pueden ser considerados halagueños, tomando en consideración por una parte la baja calificación que se da a estas últimas y por otra parte el tradicional prestigio de que ha gozado el Poder Judicial

- ◆ La imagen del Poder Judicial esta en manos de los manifestadores, sin duda la imagen que tengan los usuarios con respecto a la atención determinara en un porcentaje decisivo su opinión con respecto a la institución en general

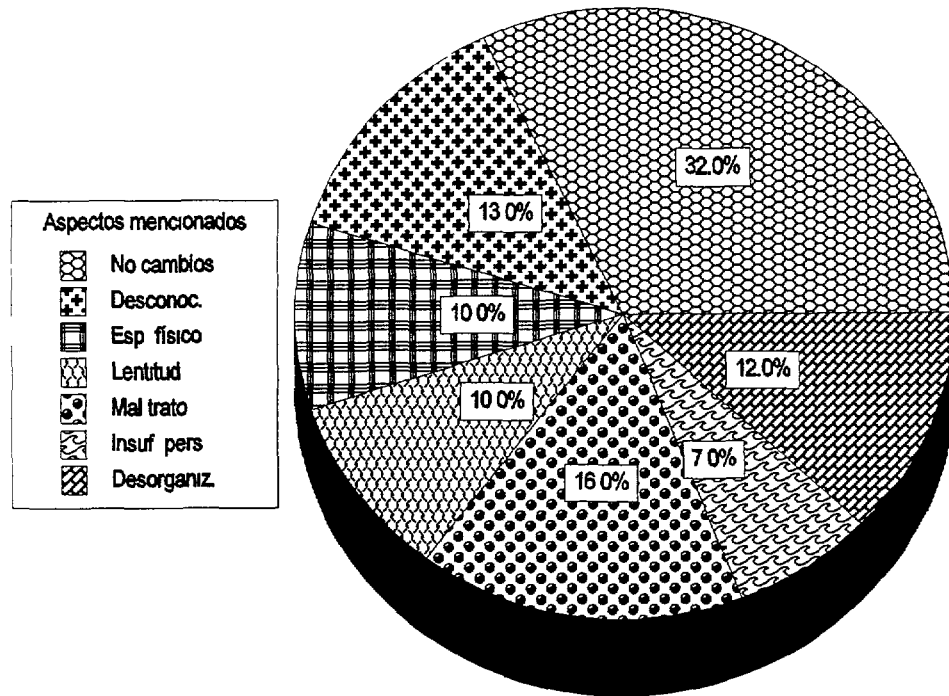
- ◆ Un cambio estructural en la manifestación no puede llevarse adelante con medidas cosméticas, aunque algunas de ellas serán recomendadas como parte de un proceso completo de transformación en este ámbito. En virtud de lo anterior, la evolución en el tipo de atención al público que se brinda debe estar necesariamente basado en un cambio profundo por una parte a nivel conceptual de como se concibe el rol, el perfil y las características del manifestador y por la otra a nivel concreto de cual es la nueva categoría que debe tener este funcionario en el manual de puestos del Poder Judicial, concebido en una clase y cargo específico y diferenciado que le de la relevancia técnica y salarial que debe tener

- ◆ La estructura del sector público tradicional esta pensada basandose en la organización típica del ejército, poniendo en la vanguardia a los soldados de menor jerarquía. Las organizaciones en general han ido transformando este concepto, particularmente las organizaciones que ofrecen servicios. La nueva corporación no esconde sus funcionarios de mayor valía, sino que los sitúa estratégicamente a lo largo de toda la pirámide jerárquica de la organización, es decir en la vanguardia se sitúa un número importante de funcionarios clave, precisamente para atender los retos que se presentan en el primer nivel de la institución. En virtud de lo anterior debe redimensionarse el papel del manifestador como el de un actor clave con amplia experiencia en la institución, preparación académica adecuada, calidades humanas y personales que le permitan tratar con público y un programa de entrenamiento permanente que le facilite y oriente en sus tareas

IV CAMBIOS EN LA MANIFESTACION

La única pregunta abierta que se incluyó dentro del cuestionario realizado fue precisamente que cambios realizarían en la manifestación. El análisis de las respuestas estará orientado en dos sentidos estadístico y de contenido.

Gráfico N° 11 - Poder Judicial - 1995
 Aspectos a cambiar en la manifestación



En el gráfico N° 11 se incluyen los aspectos numericamente más relevantes comentados por los encuestados. Cada entrevistado podía mencionar varios aspectos que se deberían cambiar, para hacer el gráfico se sumó el número de observaciones totales, se agruparon por tema y se sacó el porcentaje.

Como puede observarse existe bastante equilibrio entre las observaciones que realizaron los entrevistados. Aproximadamente las dos terceras partes brindaron sugerencias para realizar cambios.

En otras palabras existe una importante coincidencia entre los entrevistados sobre las debilidades de la manifestacion

Esta informacion nos oriento sobre la percepcion del usuarios, el paso siguiente fue tratar de detectar las razones que llevaban a que esos problemas se produjeran, es decir buscar las causas que provocan las situaciones a corregir

Con el proposito de reflexionar en forma sistematica acerca de las causas se utilizo el Diagrama de la Espina de Pescado, cuya metodologia explicaremos parrafos adelante, interesa antes de entrar a revisar este diagrama realizar una reflexion acerca de la posibilidad, direccionalidad y proposito del cambio en una organizacion y en una determinada area como es la manifestacion

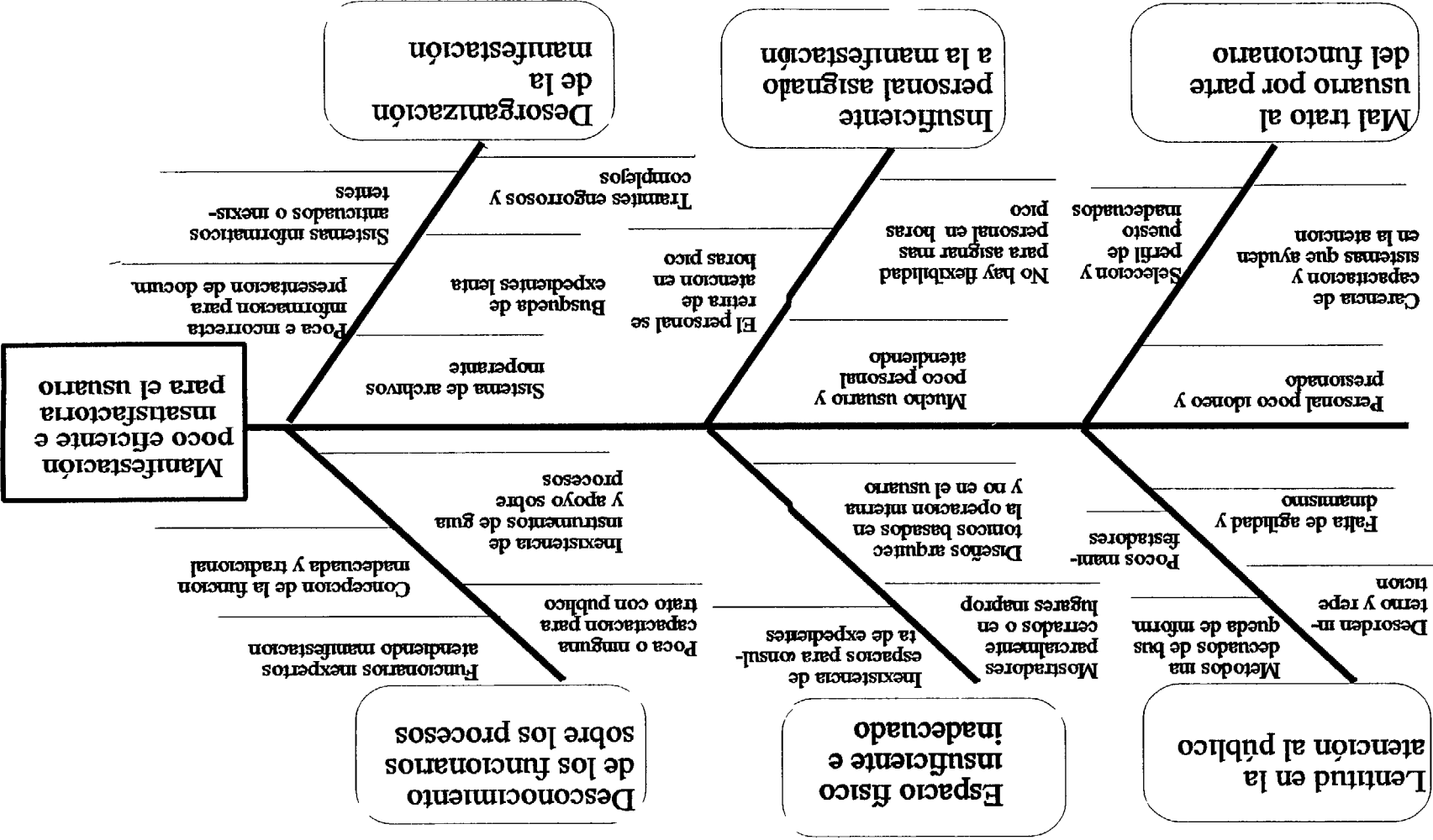
En primer lugar es fundamental aclarar que la formacion de estilos de organizacion y operacion son el resultado de la conjucion de variables historicamente explicables que tienen que ver no solo con aspectos vinculados al medio (los cuales son defintorios y de amplio espectro), sino y principalmente a la cultura organizacional que marca y define no solo formas de conducta, sino de organizacion y concepcion organizacional

En otras palabras las condiciones actuales de la manifestacion son producto, no de la conducta de los funcionarios como individuos satelites a la organizacion, sino de la corriente vital que explica y conforma al Poder Judicial. Esta reflexion debe llevarnos necesariamente a entender que el fenomeno de la problematica se explicara entonces en relacion con una "mision" institucionalmente aceptada y una "filosofia marco" tambien institucionalmente aceptada

Es decir el logro de cambios concretos en la manifestación, estará condicionado por la capacidad de entender y actuar sobre redes complejas de articulación e interacción institucional, lo que nos debe llevar necesariamente a plantear acciones en varios ámbitos, que a su vez desencadenan procesos decisivos que afectan concepciones y estructuras establecidas y aceptadas de la organización

Atendiendo estas necesidades es necesario hacer una primera reflexión sobre las posibles causas que exhibe el problema de la manifestación. Con el propósito de profundizar acerca de las mismas se realizó un Diagrama de Espina de Pescado (causa - efecto). Este instrumento identifica y organiza las causas posibles de un problema o los factores necesarios para asegurar el éxito de algún esfuerzo. En el presente caso lo utilizaremos en el primer sentido es decir para señalar causas y efectos del problema, posteriormente se utilizará la técnica de campo de fuerzas para realizar las recomendaciones pertinentes.

DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCA DO CAUSAS Y EFECTOS
 MANIFESTACION EN EL PODER JUDICIAL DE COSTA RICA



A continuación utilizando la técnica de campo de fuerza, retomaremos el análisis realizado en el diagrama anterior para proponer cursos de acción y los parámetros de una estrategia de transformación de la manifestación basada en dos principios

- ◆ Diseñada bajo el concepto de "servicio al usuario"
- ◆ Como medio de presentación e imagen del Poder Judicial

<p>Situación presente: Manifestación poco eficiente e insatisfactoria para el usuario</p>		<p>Situación deseada: Usuario satisfecho del servicio en un 90% Mejora de la imagen del Poder Judicial con base en la atención que se brinda al usuario</p>	
<p>Fuerzas impulsoras</p>		<p>Fuerzas limitantes</p>	
<p>- Diseño del puesto del manifestador como una categoría aparte con características personales, académicas y de experiencia que lo sitúen por encima de su actual posición</p> <p>- Elaboración de nuevos criterios acerca de las características y situación relativa del manifestador y difusión - transmisión de los mismos</p> <p>- Diseño y ejecución de cursos permanentes para los manifestadores en manejo de atención al público y del stress</p>		<p>- Desconocimiento de los funcionarios sobre los procesos que atienden en la manifestación</p>	

<p>Cont</p> <ul style="list-style-type: none">- Diseño de instrumentos de apoyo para orientación del público (plegables, panfletos y otros) y de diagramas de proceso para el manifestador	
<ul style="list-style-type: none">- Rediseño de mostradores y eliminación de mamparas laterales que impidan el acceso- Establecimiento de nuevos criterios arquitectónicos para el diseño de espacios de atención al público, basados en las necesidades de usuarios y características de instancias (madres con niños, espacio para consulta de expedientes, ventanillas especializadas y otros)- Establecimiento de espacios y mesas angostas para la consulta de expedientes- Espacio para esperar sentado	<ul style="list-style-type: none">- Espacio físico insuficiente e inadecuado

<ul style="list-style-type: none">- Establecimiento del sistema de fichas y atención diferenciada para ancianos y mujeres con niños de brazos y embarazadas - Organización flexible de la manifestación con base en criterios de polifuncionalidad, que permita contar con personal de apoyo en horas y situaciones pico. Este personal de apoyo eventualmente tendrán ventaja para aspirar al cargo de manifestador que desde el punto de vista del cargo y del salario estará por encima del personal medio - Reestructuración de sistemas de archivo y programas de búsqueda y seguimiento del expediente - Establecimiento de redes informáticas - Capacitación y concientización del manifestador - Establecimiento de computadoras para atención al público (tipo Sala Constitucional) - Establecimiento de servicio de información telefónico y vía fax. - Establecimiento de Fax en las instancias judiciales	<p>Lentitud en la atención al público</p>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de nuevos criterios de organización interna de acuerdo con el tipo de trámite que atiende la instancia (la organización para una alcaldía de tránsito debe necesariamente ser distinta que la de un juzgado civil o penal) - Realización de análisis y diagnóstico participativo por materias que permita identificar necesidades y características de la manifestación - Revisión y propuesta de sistemas en red de seguimiento de causas en su ruta física y jurídica - Desarrollo de instrumentos como plegables, folletos, carteles y otras ayudas para informar al usuario sobre requisitos y trámites 	<p>Desorganización de la manifestación</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Organización flexible de la manifestación con base en criterios de polifuncionalidad, que permita contar con personal de apoyo en horas y situaciones pico. Este personal de apoyo eventualmente tendrán ventaja para aspirar al cargo de manifestador que desde el punto de vista del cargo y del salario estará por encima del personal medio ⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente personal asignado a la manifestación

¹ Aplica la misma recomendación que en "Lentitud en la atención al público"

<ul style="list-style-type: none">- Establecer nuevos criterios de seleccion con base en un nuevo concepto y diseño del cargo del manifestador como clase aparte en virtud de las características, responsabilidad e importancia que tiene- Capacitacion al manifestador en materia de relaciones humanas y trato con el publico- Desarrollo de un ambiente organizacional que apoye al manifestador y que no conspire contra elSistemas de informacion y seguimiento de causas altamente eficientesSistemas de archivo modernosDistribucion y asignacion de responsabilidades equilibradaMaterial y guias de apoyoApoyo de personal en horas y momentos pico y otros- Evaluacion del publico y buzón de sugerencias para el usuario- Establecimiento de espacios para reflexion y analisis conjunto de los manifestadores	<ul style="list-style-type: none">- Mal trato al usuario por parte del funcionario
---	--

ANEXO

- 1 ¿Viene usted con frecuencia a _____? (el encuestador especifica juzgado tribunal, alcaldia)
SI _____ () Diario () 2 a 3 v x sem () 1 vez x sem () quincenal () mensual
() Otro
NO _____
- 2 El día de hoy que tipo de gestión realizó en el mostrador de (1, la, el) _____ (completar con nombre de la dependencia)

- 3 Califique la atención que le brindaron el día de hoy usando una escala del 1 al 10 (10 es excelente 1 es pésima)
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10 ___
- 4 ¿Hoy fue un día usual en cuanto al servicio?
() Si () Mejor () Peor () Igual () NS-NR
- 5 ¿Tuvo que esperar mucho para que lo atendieran?
() Si
() No
Entre 1 a 5 m _____ De 6 a 10 m _____ De 11 a 20 m _____
De 21 a 30m _____ Mas de 1/2 hora _____ Mas de 1 hora _____
- 6 ¿Pudo realizar su gestión?
() Si Pase a la pregunta 8
() No Pase a la pregunta 7
() Incompleta Pase a la pregunta 7
- 7 En caso de que no poder realizar su gestión o hacerlo en forma incompleta, ¿el funcionario le orientó de como conseguir lo que buscaba?
() SI
() NO
- 8 ¿La persona que lo atendió se mostraba interesada en brindarle un buen servicio?
() SI
() NO En caso de que conteste negativamente, puede explicar el porque

- 9 ¿Qué aspectos de la atención al público usted cambiaría o adicionaría y porqué?

_____ (Espacio atras)
- 10 En relación con otras instituciones del servicio público, la atención que brinda el Poder Judicial es
() Mejor () Peor () Igual

- 11 Ocupación del entrevistado

**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**

**PROPUESTA PARA LOS
TRIBUNALES DE JUSTICIA
DE GUADALUPE**

SAN JOSE DICIEMBRE DE 1995

INDICE

PRIMERA PARTE· OBSERVACIONES GENERALES

1	Antecedentes	1
2	Objetivos de la consultoria	2
3	Metodologia de trabajo	3
4	Sintesis de la situacion actual	
4 1	Definicion de las dependencias judiciales a trasladarse	4
4 2	Instalaciones	5
4 3	Personal destinado a los Tribunales de Justicia de Guadalupe	5
4 4	Competencia	8
4 5	Volumen de trabajo	8
4 6	Sistemas de apoyo	10

SEGUNDA PARTE ANALISIS Y RECOMENDACIONES

5	Dependencias que se trasladaran a los Tribunales de Justicia	13
6	Diseño y distribucion del espacio	
6 1	Diseño del Tribunal de Guadalupe	15
6 1 1	Recomendaciones adicionales	18
6 2	Distribucion del espacio entre las dependencias	21
6 3	Distribucion del espacio de acuerdo al tamaño de las dependencias	23
7	Direccion y estructura organizacional jurisdiccional	
7 1	Direccion del tribunal unificado	24
7 2	Direccion dentro de cada materia	26
7 3	Organizacion de las dependencias judiciales	27

8	Gestion y estructura organizacional administrativa	30
8 1	De la creacion de la figura del Administrador de Tribunales	31
8 2	Descripcion de los puestos administrativos	33
9	Clasificacion de nuevos puestos en el sistema de personal	39
10	Distribucion del personal	41
11	Asignacion y distribucion del trabajo judicial	
11 1	Competencia de los Tribunales de Justicia de Guadalupe	45
11 2	Distribucion por materia	45
11 3	Numeracion de las causas	46
11 4	Implementacion del cambio de numero	47
11 5	Asignacion de casos a jueces y alcaldes	48
11 6	Procesos	49
12	Atencion al publico	49
13	Comunicacion al interior de los Tribunales de Justicia de Guadalupe	51
14	Sistemas de apoyo	51
15	Pasos para la implementacion	52
16	Proyecciones hacia el futuro	53
	Anexo	

PROPUESTA PARA LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA DE GUADALUPE

Cambios basados en nueva información brindada por la Comisión de Construcciones

De acuerdo con información brindada por la Comisión de Construcciones en forma posterior a la edición del presente documento, se incluyen los siguientes cambios al informe

Página 4	Parrafo antepenúltimo	Un segundo grupo y uno de trabajo Sustituir donde dice "dos Tribunales Superior Civiles" por "trasladar una sección del Tribunal Superior Civil Segundo o en su defecto crear un Tribunal Superior en Goicoechea"
Página 5	Cuadro No 1	En la columna "Tribunales" sustituir las instancias Superior Primero Civil, Superior Segundo Civil y Superior de Trabajo por las siguientes instancias Superior Civil, Superior Penal, Superior Agrario
Página 42	Parrafo 5	Sustituir el parrafo "Dentro de la así se requiera" por el siguiente parrafo "Dentro de la nueva organización, debe valorarse la necesidad de mantener el puesto de prosecretario, ya que en algunos casos puede ser necesario su existencia, pero en otros pareciera inadecuada"

PROPUESTA PARA LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA DE GUADALUPE

PRIMERA PARTE OBSERVACIONES GENERALES

1 ANTECEDENTES

El Poder Judicial de Costa Rica, a través de la Comisión de Construcción de la Corte Suprema adoptó la política de regionalizar la entrega de servicios judiciales en el área metropolitana de San José. A este fin y como primer paso, se construye un centro de justicia regional en el Cantón de Goicoechea, el cual servirá a los sectores norte y este del área metropolitana. Este edificio incorpora nuevos y modernos conceptos en su diseño así como en su estructura organizacional y en el sistema de relaciones entre las dependencias judiciales, con el objeto de mejorar la administración de justicia.

Este proyecto se caracteriza por

- Separar las funciones netamente judiciales de las funciones administrativas, lo procesal no judicial y la atención al público
- Atender las necesidades del público en los primeros niveles del edificio
- Crear jurisdicciones por materia, la cual será atendida por un grupo de jueces para realizar economías de escala y reducir los atrasos innecesarios
- Crear un sistema de administración para servir como intermediario entre la función judicial y los funcionarios de apoyo
- Establecer en forma separada tres espacios de circulación para jueces, para el público y para reos

- Introducir un sistema de seguridad moderno en un centro de justicia
- Aprovechar los avances tecnologicos para agilizar el manejo de flujo de casos, la comunicacion interna y externa y el manejo y entrega de la informacion
- Dar énfasis a la relacion entre el usuario del Centro de Justicia y los funcionarios judiciales para que ese contacto sea rapido y eficiente

Con estos objetivos como marco se diseño el edificio

Durante el proceso de desarrollo del diseño del inmueble y de los diversos aspectos de la nueva organizacion, la Comision de Construccion solicito la intervencion de DPK Consultores, a traves de Proyecto para el Mejoramiento de la Administracion de Justicia auspiciado por la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) Los profesionales de DPK han tenido experiencia en centros judiciales en Latmoamerica y Norteamerica, tanto en el diseño arquitectonico como en el organizacional

Con base en la revision de los planos, DPK brindo sus primeros comentarios a la Comision de Construccion y a la empresa Consultecnica que se concretaron en una serie de recomendaciones sobre el diseño del edificio Este informe incorpora en forma resumida esas observaciones, sin embargo, el énfasis se concentra en el campo de la organizacion de las dependencias ya que las recomendaciones sobre la edificacion han sido incorporadas en las diferentes modificaciones de los planos

2 OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA

Los objetivos basicos de la consultoria son

- Ofrecer comentarios sobre los planos y el diseño del Centro de Justicia de Guadalupe

- Definir los elementos de la nueva organización jurídica y administrativa necesaria para el funcionamiento eficiente y eficaz del Poder Judicial en el nuevo edificio
- Desarrollar un sistema de relaciones entre los diversos actores en la nueva organización

3 METODOLOGIA DE TRABAJO

La metodología empleada para el análisis fue la de reuniones con la Comisión de Construcción entrevistas a un grupo de funcionarios coordinadores de las dependencias incluidas en el programa de traslado al Centro de Justicia en Guadalupe, análisis de estadísticas y otros documentos y revisión de las experiencias de nuevas organizaciones judiciales en otros países. Específicamente, la metodología incluye

- Revisión de los estatutos, reglamentos, manuales y formas que definen las diferentes dependencias judiciales
- Recolección y revisión de estadísticas judiciales relacionadas con las dependencias judiciales destinadas a trasladarse a Guadalupe
- Revisión de los planos y programas arquitectónicos y organizacionales para el nuevo edificio
- Revisión de las responsabilidades de los funcionarios judiciales actuales
- Recolección de información sobre el personal asignado a las dependencias judiciales sujetas a traslado al nuevo Centro de Justicia con sus respectivas clasificaciones
- Recolección de organigramas existentes de las oficinas administrativas

- Visita y entrevista a coordinadores de las dependencias judiciales que se preveen trasladar al nuevo edificio para escuchar sus opiniones, recomendaciones y preocupaciones sobre los cambios previstos
- Revisión de las experiencias de otros sistemas judiciales que están introduciendo organizaciones similares (Chile Colombia, Estados Unidos)
- Análisis de la información recolectada
- Elaboración del informe con las sugerencias para el cambio de organización, ubicación de personal, nuevas clasificaciones de puestos, cambios en sistemas de procedimientos

4 SINTESIS DE LA SITUACION ACTUAL

4.1 Definición de las dependencias judiciales a trasladarse

El primer grupo seleccionado por la Comisión de Construcción para ocupar el nuevo edificio de Guadalupe contemplaba las dependencias judiciales ubicadas al norte y al este de San José. Esta área incluye a las instancias comprendidas en los cantones de Goicoechea, Tibas, Coronado, Moravia, San Pedro de Montes de Oca y Curridabat.

Un segundo grupo seleccionado por la Comisión está compuesto por un tribunal, tres juzgados de lo Contencioso Administrativo y las tres secciones de la Alcaldía Civil de Hacienda actualmente ubicadas en los edificios del circuito judicial de San José, dos Tribunales Superiores Civiles y uno de Trabajo.

En el Cuadro No. 1, se señalan los despachos judiciales arriba mencionados.

Cuadro No 1 Despachos Judiciales destinados a Guadalupe

TRIBUNALES	JUZGADOS	ALCALDIAS
Superior 1ero Civil Superior 2do Civil Sup Contencioso Admin Superior de Trabajo	Conten Adm Civ Hac 1ro Conten Adm Civ Hac 2do Conten Adm Civ Hac 3ro Instruccion de Goicoechea Instruccion de Tibas Instruccion de Curridabat Mixto de Goicoechea	Alcaldia Civil y Hacie I Sec Alcaldia Civil y Hacie II Sec Alcaldia Civil y Hacie III Sec Civil y de Trabajo Goicoechea Tibas Coronado Faltas y Cont de Goicoechea Moravia San Pedro de Montes de Oca Curridabat Transito de Goicoechea Transito de Montes de Oca

4.2 Instalaciones

La mayoría de las alcaldías y juzgados fuera del circuito central están ubicados en edificaciones alquiladas, condicionadas o remodeladas para un fin con el cual no fueron concebidas. En su mayoría, las condiciones son poco aptas, no reflejan la importancia del trabajo que desempeñan y el espacio es insuficiente. En los edificios visitados, generalmente se no contaban con un lugar apropiado para el archivo de expedientes, material de prueba y material confiscado, ni un área adecuada para la espera del público o para los propios empleados judiciales. En este sentido, el nuevo Tribunal Unificado corregirá muchas de estas deficiencias.

4.3 Distribución del personal destinado a los Tribunales de Justicia de Guadalupe

En los despachos mencionados están asignadas aproximadamente 300 personas. La distribución de personal por puesto se señala en la Cuadro No 2.

Cuadro No 2 Distribución del personal en las dependencias destinadas a los Tribunales de Justicia de Guadalupe

JURISDICCIÓN	JUEZ/ OTRO	ACTUARIO	SECRETARIO	PROSECRETARIO	NOTIFICADOR	ESCRIBIENTE	CONSERJE	AUX DE CARCEL
Tribunales	24		4	8	4	18	5	0
Juzgados	9	4	7	8	7	30	4	3
Alcaldías	20		12	10	19	61	11	0
Defens Publicos	7			3		3		
Agencias Fiscales	5		3	3		8		
TOTAL	65	4	26	32	30	120	20	3

Fuente Proyecto Presupuesto Judicial de 1996

La mayoría de las dependencias (tribunales, juzgados, alcaldías, agencias fiscales y defensores públicos) tienen por lo regular un secretario, un prosecretario, uno o dos notificadores, varios escribientes y un conserje

Las cifras arriba señaladas deberán ser ajustadas de acuerdo con el personal que se encuentre laborando en el momento del traslado. A este personal que figura en la planilla oficial, se deberá adicionar el personal supernumerario, temporal o meritorio que se incorporara al nuevo edificio

En el Cuadro No 3, se presenta la distribución de personal por dependencia judicial

**Cuadro No 3 Personal de las dependencias judiciales destinados a los Tribunales de Justicia Guadalupe
(lista inicial suministrada por la Comisión de Construcción)**

JURISDICCION	JUEZ	ACTUAR.	SECRET	PROSECR.	NOTIFIC	ESCRIBIE	CONSERJE	AUX DE CARCEL Y CITACION	TOTAL
TRIBUNALES SUPERIORES									
Primero Civil	3		1	1	1	4	1		11
Segundo Civil	6		1	2	1	4	1		15
Superior Contencioso	9		1	3	1	4	2		20
Administrativo	6		1	2	1	6	1		17
Trabajo									
Subtotal	24	0	4	8	4	18	5	0	63
JUZGADOS									
Contencioso Admn Civil y Hacienda(JDO1)	1	1	1	1	1	4	1		10
Contencioso Admn Civil y Hacienda(JDO2)	1	1	1	1	1	4	1		10
Contencioso Admn Civil y Hacienda(JDO3)	2	1	1	1	1	4	1		11
Instruccion de Goicoechea	1	1	1	1	1	6			
Instruccion de Tibas	1		1	1	1	4		1	11
Instruccion de Currdabat	1		1	1	1	4		1	9
Mixto de Goicoechea	2		1	2	1	4	1	1	12
Subtotal	9	4	7	8	7	30	4	3	72
ALCALDIAS									
Civil de Hacienda(Sec 1)	5		1	2	5	15	2		30
Civil de Hacienda(Sec 2)	3		1	1	3	11	1		20
Civil de Hacienda(Sec 3)	3		1		2	6	2		14
Goicoechea	1		1	1	1	4			8
Tibas	1		1	1	1	3	1		8
Coronado	1		1	1	1		1		5
Faltas y Contravenciones de Goicoechea	1		1	1	1	4	1		9
Moravia	1		1		1	4			7
Montes de Oca	1		1	1	1	2	1		7
Currdabat	1		1		1	3			6
Transito de Goicoechea	1		1	1	1	5	1		10
Transito de Montes de Oca	1		1	1	1	4	1		10
Subtotal	20	0	12	10	19	61	11	0	134
TOTAL	53	4	23	26	30	109	20	3	269

Fuente Proyecto Presupuesto 1996 Departamento de Planificacion Poder Judicial de Costa Rica

Nota No incluye personal supernumerario unicamente las plazas oficiales señaladas en el documento del presupuesto

557

4.4 Competencia

Cada oficina o dependencia judicial tiene señalado el lugar o territorio que le corresponde. Esta competencia territorial es fijada por la Corte Plena. En el sistema corriente los territorios se definen por cantón o cantones.

4.5 Volumen de trabajo

Un revisión de las estadísticas de 1994 se presenta en Cuadro No. 4. Los datos revelan que en algunas áreas, se presenta un desequilibrio entre el promedio de casos por juez. Por ejemplo

El promedio de casos por juez en la Alcaldía de Tibas es cuatro veces mayor que el promedio por juez en las alcaldías de Coronado, Moravia, San Pedro de Montes de Oca y Curridabat.

El promedio de casos por juez en el Tribunal de Trabajo es el doble del promedio del Tribunal Segundo Civil y el Tribunal de lo Contencioso Administrativo.

El promedio de casos por juez de los Juzgados Primero y Segundo de lo Contencioso Administrativo es casi el doble del Tercero.

El juez de Instrucción de Goicoechea lleva un promedio de casos por juez del doble de los que llevan los jueces de los Juzgados de Instrucción de Tibas y Curridabat.

Al asignar el trabajo y el personal a las distintas materias se tendrá que tomar en cuenta esas diferencias. En algunos países se ha tratado de asociar un valor a los casos según materia para distinguir el nivel de trabajo y complejidad implicado en cada una. Por ejemplo, se supone que una causa en el área penal conlleva más trabajo que una causa en la materia de tránsito.

Cuadro No 4 Comparación de número de casos y personal judicial

Jurisdicción	Jueces	Person. Auxilia.	Casos por Juez	Casos por Auxilia.	Civil	Penal	Falt y Cont	Trab	Transto	Cont. Admin.	Penal en Abm	Total
Tribunales												
Prmero Civil	3	8	594	223	1 783							1,783
Segundo Civil	6	9	199	133	1 193							1 193
Contencioso Administra	9	11	208	170						1872		1 872
Trabajo	6	11	457	249								2 742
Promedio de casos por juez o auxiliar			150	195				2 742				
Juzgados												
Admn Civil Hacienda 1	1	9	481	53						481		481
Admn Civil Hacienda-2	1	9	485	54						485		485
Admn Civil Hacienda-3	2	9	239	53						477		477
Instruc de Goicoechea	1	10	2 974	297		2 974						2 974
Instruc de Tibas	1	8	1 687	211		1 687						1 687
Instruc de Curndabat	1	8	1 559	195		1 559						1 559
Mixto de Goicoechea	2	10	832	166	1 226	341		97				1 664
Promedio de casos por juez o auxiliar			1,036	148								
Alcaldias												
Civil de Hacienda-1	5	25	3 912	782						19560		19 560
Civil de Hacienda-2	3	17	638	128						3190		3,190
Civil de Hacienda 3	3	11										
Goicoechea-Civil y Trab	1	7	1 390	199	1 245			145				1 390
Tibas	1	7	5 090	727	725		783	98	3 110		374	5,090
Coronado	1	4	957	239	314		463	35	16		129	957
Goicoechea-Faltas y Cont	1	8	1 710	214			1377		1		332	1 710
Moravia	1	6	1 114	186	440		424	51	76		123	1 114
San Pedro de Montes de Oca	1	6	1 057	176	513		392	56			96	1 057
Curndabat	1	5	865	173	302		400	66			97	865
Goicoechea Transito	1	9	10 503	1 167					10 503			10 503
Montes de Oca Transito	1	8	10 119	1 265					10 119			10 119
Promedio de Casos			2,777	492								

Fuente: Proyecto Presupuesto de 1996 - Departamento de Planificación Poder Judicial de Costa Rica / Informe Anual - Sección de Estadísticas - Departamento de Planificación Poder Judicial de Costa Rica

561

4.6 Sistemas de apoyo

A continuación se presenta una descripción general de los sistemas de apoyo, en materia de comunicaciones e infraestructura que existen en las oficinas visitadas en la zona este y norte de la capital

Telefonos y líneas

La mayoría de las dependencias judiciales cuentan con varios aparatos telefónicos pero conectados a una o dos líneas -una interna y la otra externa. Por un lado, los jueces, los fiscales, los defensores públicos y demás funcionarios tienen acceso restringido a una sola línea para comunicarse con el resto de las instancias judiciales y las dependencias públicas y, por el otro, el ingreso del público a los despachos vía telefónica es difícil.

Fotocopiadoras

La mayoría de las dependencias judiciales no tienen equipo para fotocopiado. Observamos que muchas veces el conserje o escribiente se desplaza fuera de las instalaciones con un miembro del público al lugar donde se encuentra una fotocopiadora privada para hacer las reproducciones.

Fax

De los despachos visitados, la mayoría no posee una máquina de fax. De una manera muy similar al servicio de fotocopiado, un empleado judicial desperdicia mucho tiempo trasladándose al correo u otra oficina cercana para enviar o recoger un fax.

Informatica

Hardware

Muchas de las alcaldias, juzgados y tribunales examados tienen microcomputadoras (PC) Habia un promedio de dos a cuatro computadoras por alcaldia o juzgado con una o dos impresoras. Los defensores publicos contaban con una menor cantidad de equipo mientras que los juzgados y alcaldias disponian de mayor cantidad. Los agentes fiscales gozaban de una posicion intermedia. En dos oportunidades se observo que los funcionarios habian traído su propia computadora e impresora a la oficina.

Software

Todos los equipos tenian instalado un procesador de palabras en Windows®. Algunas dependencias tenian otros programas complementarios (por ejemplo, Excel®) y en la mayoria de los despachos se contaba con el software para el ingreso de casos. Ninguno de los despachos visitados tenia un sistema en red.

Capacitacion

El conocimiento y manejo de programas no es uniforme ni homogéneo. Mientras que en unas oficinas se denota una fuerte resistencia al uso del equipo informático o solo una o dos personas utilizan el equipo, en otras, el personal opera el sistema con gran fluidez y todos los escribientes tienen acceso al computador, de forma permanente o en turnos rotativos. Todavía hay secretarios que no han recibido el curso sobre el programa de ingreso de casos.

Suministros y otros servicios administrativos

La mayoría de los entrevistados comentaron que recurrentemente tenían faltantes de suministros y que una vez puesta la orden debían esperar mucho en obtener material de uso frecuente tal como papel y formularios. Las dependencias judiciales que se trasladan al nuevo edificio dependen de sus servicios administrativos de la oficina central.

SEGUNDA PARTE · ANALISIS Y RECOMENDACIONES

5 DEPENDENCIAS QUE SE TRASLADARAN A LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA DE GUADALUPE

De acuerdo a la informacion suministrada por el Comision de Construccion se trasladaran al centro juridico los despachos que actualmente se encuentran en la zona este y norte de San Jose. Adicionalmente se selecciono a cuatro Tribunales Superiores (uno de lo Contencioso Administrativo uno de Trabajo y dos de Civil) tres Juzgados de lo Contencioso Administrativo y la Alcaldia Civil de Hacienda con sus tres secciones que actualmente se encuentran en el circuito judicial (ver Cuadro No 1)

Desde el punto de vista geografico, el traslado de las dependencias situadas al norte y este de San Jose fueron comprendidas en los planos originales del edificio. Es importante señalar que se debe analizar el caso de las dependencias cuyo perimetro queda en el limite del area seleccionada -este es el caso de Tibas que atiende territorios que se extienden hacia el noroeste de la ciudad- y valorar cualquier impedimento en el acceso a la justicia por razones de distancia entre los tribunales y la poblacion servida.

El traslado de los cuatro tribunales cuya sede actual se encuentra en el circuito judicial de San Jose proporciona la posibilidad a las dependencias movilizadas de tomar una accion de apelacion en las materias que les conciernen sin tener que desplazarse de ubicacion. Este argumento fue señalado en las entrevistas como un factor a favor de la unificacion. Asimismo, la integracion de los tribunales en el edificio hara mas agil el proceso y el traslado de los expedientes entre los juzgados y los tribunales.

Tomando en cuenta las dependencias hasta el momento citadas, la nueva infraestructura posee suficientes metros cuadrados para albergar otras instancias o si fuera el caso, mantener espacio sin ocupar en una primera fase con el objeto de planificar un crecimiento futuro conforme el volumen de trabajo aumente

Al considerar si se dejan espacios vacíos en un primer momento o si se trasladan otras dependencias se debe tener presente que entre los tribunales seleccionados no se incluyen tribunales en materias penal y de familia. A continuación presentamos tres posibilidades a examinar

- No tener representación de tribunales que conozcan de la materia penal y familia en Guadalupe
- Trasladar, por lo menos, un tribunal penal y uno de familia desde el circuito de San José a Guadalupe
- Ampliar la competencia de los tribunales ya seleccionados para trasladarles y asignarles materias penales y materias de familia

Nuestro análisis de las estadísticas de las causas ingresadas a los Tribunales Penales de San José de 1994 revela que de 898 causas ingresadas, 308 procedieron de los despachos de Goicoechea, Tibas y Curridabat. Cada tribunal Superior Penal de San José lleva un promedio de 300 casos al año. En razón de lo anterior, sería recomendable trasladar uno de los tribunales penales de San José a Guadalupe. Para que los casos penales sean totalmente independientes de las actividades en el circuito de San José, recomendamos que la decisión sobre la necesidad de lo interlocutorio se maneje de la misma manera que se lleva a cabo en las unidades regionales.

Consideramos que, en esta primera etapa, no es necesario trasladar un tribunal en el área de familia debido al volumen de trabajo en esa materia.

6 DISEÑO Y DISTRIBUCION DEL ESPACIO

6.1 Diseño de los Tribunales de Justicia de Guadalupe

El diseño del inmueble supone la distribución de las funciones y actividades en siete pisos, con el edificio dividido simétricamente en dos partes. Aun con la asignación de las dependencias arriba citadas, hay espacio disponible, específicamente, en el quinto, sexto y séptimo nivel.

Salas de atención al público

- Hay cinco salas de atención al público de alcaldías ubicadas en el primer nivel del edificio. Estas son Tránsito, Civil, Faltas y Contravenciones, Pensiones alimenticias y Civil de Hacienda.
- Hay seis salas de atención al público para los juzgados. En el primer nivel está la atención al público del Juzgado de Instrucción y Nocturno y en el segundo nivel las salas de Civil, Contencioso Administrativo, Laboral, Penal y Familia y Tutelar de Menores.
- Las cinco salas de atención al público de los tribunales. Una se encuentra ubicada en el primer piso (Menor Cuantía) y el resto en el cuarto piso (Civil, Penal, Agrario y Contencioso Administrativo).

Despachos de jueces

- Los despachos de los alcaldes se encuentran en el sexto piso del edificio y los despachos de los jueces de los tribunales y juzgados están ubicados en el séptimo nivel del edificio.

La distribución y los metros cuadrados dedicados a cada una se resume en el siguiente cuadro

Cuadro No 5 Distribución de metros cuadrados según funciones en el Centro de Justicia de Guadalupe

FUNCIÓN	CANTIDAD	METROS CUADRADOS	TOTAL
PRIMER NIVEL			
Alcaldías			
Civil de Hacienda	1	605	605
Transito	1	259	259
Civil	1	259	259
Faltas y Contravenciones	1	259	259
Pensiones Alimenticias	1	259	259
Juzgados			
Instruccion y Nocturno	1	388	388
Tribunales			
Menor Cuantía	1	259	259
Oficina de Seguridad	1	42	42
SEGUNDO NIVEL			
Agencia Fiscal			
Fiscal de Juncio			
Tamano 1	2	28	56
Tamano 2	5	25	125
Agente Fiscal			
Tamano 1	2	28	56
Tamano 2	5	25	125
Administracion	1	170	170
Juzgados			
Familia y Tutelar de Menores	1	170	170
Civil	1	170	170
Contencioso Administrativo	1	170	170
Laboral	1	170	170
Penal	1	170	170
TERCER NIVEL			
Sala de Vistas			
Tamano 1	1	210	210
Tamano 2	12	90	1080
Cuarto Testigos	4	25	100
Cuarto Deliberaciones	4	35	140
Venta de Copias y Libros	1	46	46
CUARTO NIVEL			
Cafeteria	1	203	203
Trabajadora Social	1	49	49
Servicio Social	1	49	49
Defensor Publicos			
Defensores	12	18	216
Secretaria	1	97	97
Citaciones y Notificaciones	1	121	121
Correo Interno	1	50	50
Informatica	1	86	86
Biblioteca	1	64	64
Sala de Lectura	1	144	144
Tribunales			
Civil	1	170	170
Penal	1	170	170
Agrario	1	170	170
Contencioso Administrativo	1	170	170
QUINTO NIVEL			
Disponible	2	1512	3014
SEXTO NIVEL			
Alcaldías			
Despacho de Alcalde	40	35	1400
Espera	8	35	280
Sala de Alcaldes	4	50	200
Disponible	1	86	86
SEPTIMO NIVEL			
Juzgados			
Despachos de Jueces	40	35	1400
Espera	8	35	280
Sala de Jueces	4	50	200
Disponible	1	86	86

El diseño del edificio incorpora los principios de una administración de justicia moderna, así como conceptos arquitectónicos orientados al establecimiento de un centro judicial que solvente buena parte de los problemas comunes de los edificios judiciales actuales, tales como la circulación de los usuarios y la seguridad de los jueces y otros funcionarios judiciales

La distribución facilita la separación entre las funciones jurídicas, las administrativas y las de atención al público. Dado que el concepto se basa en la separación de los jueces de los demás elementos de un despacho tradicional, el papel de las formas y medios de comunicación van a ser un aspecto clave en el éxito final de la operatividad del edificio (sistemas de informática, comunicación interna en el edificio, correo interno y electrónico, etc.)

Las primeras observaciones sobre el diseño del edificio están contenidas en carta fechada 9 de agosto de 1995, dirigida a la Comisión de Construcciones (ver Anexo No 1). La mayoría de las observaciones fueron incorporadas en la última revisión de los planos del 15 de noviembre del mismo año. Sobre estos planos, tenemos las siguientes observaciones:

Creación de nuevos espacios

- Áreas de estudios de expedientes para las partes, un espacio para el Colegio de Abogados entre otros darán al edificio mayor funcionalidad
- La adición de espacios para reconocimientos, inspección de expedientes, revisión de vehículos, un archivo para expedientes cerrados o inactivos, una bodega para proveeduría

Criterios para la asignación de instancias

- La asignación en los primeros pisos de las dependencias con altos volúmenes de expedientes y consultas como la Alcaldía Civil de Hacienda

Acceso al edificio

- Los cambios en la entrada del edificio permitirán un control más eficaz del tráfico

6.1.1 Recomendaciones adicionales

Aumento de los módulos de tres jueces a cinco

- En los nuevos planos se ha aumentado el número de jueces en cada módulo de tres a cinco. Aunque entendemos que se desee obtener el mayor provecho del espacio, creemos que esta medida acarrearía problemas funcionales dado que a nivel de tribunales, se trabaja en grupos de tres. Además, la propuesta de contar con una sola secretaria atendiendo las necesidades de cinco jueces crearía a corto plazo un cuello de botella ya que estaría sobrecargada de trabajo.

Oficinas o espacios para añadir a el plan del edificio

- Cuarto de seguridad para entrevistar los reos

La distancia entre el Tribunal de Goicoechea y la cárcel puede presentar inconvenientes a los abogados y defensores públicos para entrevistar a sus clientes. Se podría condicionar y usar una de las celdas en el sótano.

- Bodega de seguridad central

Cada una de las alcaldías que visitamos tenían una caja fuerte en la oficina. Sería necesario asignar un lugar para el resguardo de los documentos, cheques y otras pruebas que actualmente se guardan en esas cajas. Con tantas dependencias en el edificio nos parece que

podria existir un sistema central de cajas fuertes para resguardar dinero y otros objetos de valor. Se propone usar el lugar designado como Tesoreria en el segundo nivel para este uso.

- Archivos de articulos confiscados de diversos tamaños

Es la politica de la Comision de Construccion que en el futuro, los articulos confiscados sean mantenidos por la policia o en las oficinas fiscales. Observamos, sin embargo, que en las dependencias que se van a movilizar se resguardan en las oficinas muchos articulos confiscados y de evidencia que de no tomarse una decision al respecto, seran trasladados junto con las demas pertenencias al nuevo edificio. Dado que los planos no contemplan un espacio para este proposito se puede dedicar un lugar temporal para el archivo de las pruebas y objetos confiscados. En el futuro, cuando sea factible, se podria eliminar este espacio y trasladar los articulos al lugar que la Corte disponga. Entre otras opciones se puede considerar designar parte de la bodega de proveeduria para este fin.

- Oficinas administrativas

Hay un espacio designado para la administracion del edificio. Basados en nuestras recomendaciones, se necesitara contemplar un espacio del tamaño de una oficina profesional a los siguientes funcionarios:

Administrador del Tribunal

Encargado de la Sala de Vistas

Encargado de Servicios Generales

Encargado de Personal

2-3 Secretarias

- Espacio para la capacitación de personal

Debido al tamaño de la población que contendrá el edificio, recomendamos designar un lugar para la capacitación de personal asignado a Guadalupe

- Otras instancias judiciales

Se podría pensar en incluir otras dependencias o servicios no previstos al comenzar con la programación del espacio disponible del edificio. Por ejemplo, en las conversaciones sostenidas con los funcionarios judiciales nos indicaron que se ha proyectado la construcción de un edificio en las cercanías del aeropuerto para albergar a la Escuela Judicial. El proyecto del nuevo edificio está diseñado contemplando las futuras necesidades de capacitación y crecimiento del Poder Judicial, sin embargo, dado el tiempo que resta para que este se concrete recomendamos que la Comisión de Construcción examine la posibilidad de ubicar a la Escuela u otra instancia judicial en el edificio. Esta reubicación puede ser considerada como de mediano o largo plazo hasta que el volumen de casos por atender requiera el uso de ese espacio.

- Previsiones para un banco cerca del edificio

Es necesario que los usuarios que deban gestionar o cancelar algún trámite complementario a su causa, por ejemplo las multas que se procesan en la Alcaldía de Tránsito, puedan hacerlo sin tener que viajar una larga distancia. Puede ser una sucursal en el edificio o preferiblemente en el área circunvecina.

6.2 Distribución del espacio entre las dependencias destinadas a Guadalupe

Una comparación entre las áreas especificadas en los planos y las necesidades de personal de las dependencias judiciales, revela que hay espacio que no se va a ocupar totalmente dado el número inicial de oficinas programadas para el traslado a Guadalupe, tal y como se puede observar en Cuadro No. 6

Como se puede observar, se han designado 40 oficinas para alcaldes y, en principio se está contemplando trasladar 20 alcaldes, por lo que quedan 20 cubículos disponibles para el futuro. Se han incluido 40 oficinas judiciales que se pueden repartir entre jueces superiores y jueces de juzgado. El programa de traslado actualmente incluye 33 jueces, dejando 7 despachos disponibles para el futuro.

Cuadro No 6 Relación entre la programación del Centro de Justicia de Guadalupe y las dependencias destinadas al inmueble

AREAS CONTEMPLADAS EN LOS PLANOS (*)	LISTA INICIAL A MOVILIZARSE (**)	DIFERENC
Salas de atención al público		
- Tribunales 5	4	Nota Cada sala de atención al público absorbe varias instancias por lo tanto no existe correspondencia numérica entre salas e instancias
Penal	2 Civil	
Civil	1 Conten Admin	
Agrario	1 Trabajo	
Contencioso Administrativo		
Menor Cuantía		
- Juzgados 6	7	
Penal	3 Instrucción	
Civil	1 Mixto	
Instrucción y Nocturno	3 Cont Admin Civil H	
Laboral		
Familia y Tutelar de Menores		
Contencioso Administrativo		
- Alcaldías 5	12	
Tránsito	3 de Gorcochea	
Civil	1 Tibas	
Civil de Hacienda	1 Coronado	
Faltas y Contravenciones	1 Moravia	
Pensiones Alimenticias	2 San Pedro	
	1 Curridabat	
	3 Civil de Hacienda	
Despachos		
Jueces 40	33	7
Alcaldes 40	20	20
Agencia Fiscal		
Fiscal de Juicio 7	5	9
Agente Fiscal 7		
Defensores Públicos		
Defensores Públicos 12	7	5

(*) Fuente Planos de los Tribunales de Justicia de Guadalupe Noviembre 1995 Consultecnia

(**) Fuente Comisión de Construcción Nota ver cuadro No 1

Proyecto de Presupuesto 1996 Nota ver Cuadro No 3

574

6.3 Distribución del espacio de acuerdo al tamaño de las dependencias

En la asignación del espacio por materia se debe considerar el número de personal por dependencia el cual está íntimamente relacionado al volumen de trabajo. Por ejemplo:

El volumen de trabajo y el número de personas asignadas al Juzgado Contencioso Administrativo es significativamente más alto que el de las otras materias, sin embargo el espacio destinado a la sala de atención no refleja esta diferencia. De acuerdo con nuestros cálculos y asumiendo el número de funcionarios señalado para las diversas dependencias se tiene que:

Materia	Personal de apoyo (*)	Metros Cuadrados	Metros Cuadrados por funcionario
Juzgado de lo Cont. Administrativo	20	170	8.5
Juzgado de Instrucción y Nocturno	22	388	17.6
Alcaldía de Tránsito	17	259	15.2
Juzgado Civil	9	170	18.9

(*) Nota: Ver Cuadro No. 3: actuario, secretarios, prosecretarios, escribientes.

Con respecto a las salas de vista se cuenta con 13 módulos. Del análisis de los juicios celebrados en 1994 en las dependencias a trasladarse se deriva que, aproximadamente se celebraron 2,000 juicios durante el año requiriendo 2,500 días de uso de las salas de vista (se asume de acuerdo a las estadísticas que un 80 por ciento de los juicios requirieron un día y el 20 por ciento restante dos días). Las 13 salas del nuevo edificio tienen una capacidad de aproximadamente 2,860 días de juicios públicos partiendo de cada sala se utiliza 220 días al año. Por lo tanto, la cantidad de salas es la adecuada para solventar las necesidades actuales y las futuras a mediano plazo.

Ya existen ciertos parámetros en cuanto al espacio mínimo a ser utilizado. En el futuro es conveniente profundizar en los estándares de metro cuadrado por funcionario por materia y salas de vista por juicios para utilizar en el diseño de los próximos centros de justicia.

7 DIRECCION Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL JURISDICCIONAL

7.1 Dirección del Centro de Justicia

Los jueces, alcaldes y otros funcionarios que se trasladen al nuevo edificio trabajarán en un ambiente complejo dentro de un nuevo marco de organización. En este contexto, es esencial definir, entre otras relaciones, cómo se van a dirigir y cómo se van a administrar las actividades en el edificio. Ambos aspectos, gobernanza y administración, son en última instancia responsabilidad de los jueces quienes responden por la eficiente gestión de los tribunales. Sin embargo, la administración eficaz solo ocurre cuando los jueces y los funcionarios de apoyo de la función judicial trabajan conjuntamente en forma complementaria.

Los sistemas de gestión eficiente deben incluir la representación de todos los jueces en el desarrollo de las políticas de gobernanza y administración a nivel macro o general relacionadas con las dependencias en el centro de justicia.

En nuestra opinión, el tema básico de la gobernabilidad está dirigido a aclarar cómo los jueces mantendrán el control en la fijación de las políticas macro relacionadas al funcionamiento del centro de justicia. En un Poder Judicial moderno y eficiente, los jueces establecen las grandes políticas bajo las normas señaladas por la ley, la Corte Suprema y otras instituciones como el Consejo Superior. A su vez, un grupo de administradores profesionales se encarga de ejecutar esas políticas.

La forma en que se operativiza este concepto es a través de la creación de un Comité Ejecutivo. Recomendamos crear un comité que determine la política de los Tribunales de Justicia de Guadalupe. Cada uno de los tres grupos (tribunales, juzgados y alcaldías) elegirá un representante. Adicionalmente, sugerimos que esta instancia cuente con un delegado de los fiscales y uno de los defensores públicos, de esa manera se contemplaría la representación de los ocupantes del edificio.

El comité estaría presidido por un juez elegido por los propios miembros. El rol de juez coordinador será el de actuar en el nombre del comité cuando no este en sesión y el de nombrar comisiones de trabajo para estudiar temas específicos. La figura del Administrador de Tribunal servirá como secretario del comité.

Las atribuciones específicas del Comité Ejecutivo o de Gobernación serán las de

- 1 Dar seguimiento al cumplimiento de los Planes Anuales Operativos del Poder Judicial y los propios
- 2 Fijar las políticas macro relacionadas a la administración de justicia en los Tribunales de Justicia de Guadalupe
- 3 Orientar el trabajo de administrador de los Tribunales de Justicia y de los otros funcionarios administrativos
- 4 Mantener relaciones con las otras instancias de la administración del Poder Judicial, tales como la Corte Suprema, el Consejo Superior, la Dirección Ejecutiva y los Departamentos de Planificación y Recursos Humanos
- 5 Mantener relaciones con las otras dependencias de la administración de justicia en la zona

Las atribuciones específicas del Juez Coordinador del comite seran

- 1 En el nombre del Comité Ejecutivo supervisar la implementación de las políticas adoptadas día por día
- 2 Dirigir las actividades de la unidad administrativa en forma diaria
- 3 Mantener relaciones con los medios de comunicación en la zona
- 4 Fijar la agenda de las reuniones del comite

Las atribuciones del Secretario (Administrador del Tribunal) del comite seran

- 1 En forma conjunta con el Juez Coordinador fijar la agenda del Comité
- 2 Mantener el record de las actas del comite
- 3 Hacer cualquier analisis requerido por el comite

7.2 Dirección dentro de cada materia

Entre los jueces de cada tribunal (tribunales, juzgados y alcaldías) se debe elegir un coordinador por un tiempo fijo de tres años. Ese juez será el encargado de concertar los asuntos diarios esa instancia.

Las atribuciones específicas del Coordinador seran

- 1 Servir como representante de la dependencia en el Comité Ejecutivo

2 Resolver problemas de coordinación entre los jueces de las diversas materia

3 Resolver problemas entre los jueces y los despachos judiciales

7.3 Organización de las dependencias judiciales

En el acápite siguiente, hemos desarrollado nuestras reflexiones sobre los temas más importantes en la definición de la organización de las dependencias judiciales que se deben adoptar en los Tribunales de Justicia de Guadalupe y nuestras recomendaciones de cómo enfrentarlas

- De la organización en las salas de atención al público

Bajo la nueva organización, habrá una separación entre los jueces y alcaldes y los funcionarios de apoyo jurídico. Esta distribución coincide con las nuevas filosofías de organización que se están desarrollando en países tales como Colombia y Chile en América Latina. El objetivo es separar las funciones administrativas de las judiciales. El tema clave es cómo organizar y dirigir el trabajo de los funcionarios en las salas de atención pública. Es importante dar respuesta a las siguientes interrogantes

¿Quién va a dirigir el trabajo en las salas de atención?

¿Cómo se van a atender las necesidades de los diferentes jueces?

¿Se va a organizar las salas de atención al público por juez o de otra manera?

¿Existirá un contacto directo entre los jueces y los funcionarios de apoyo, o será a través de uno o dos intermediarios?

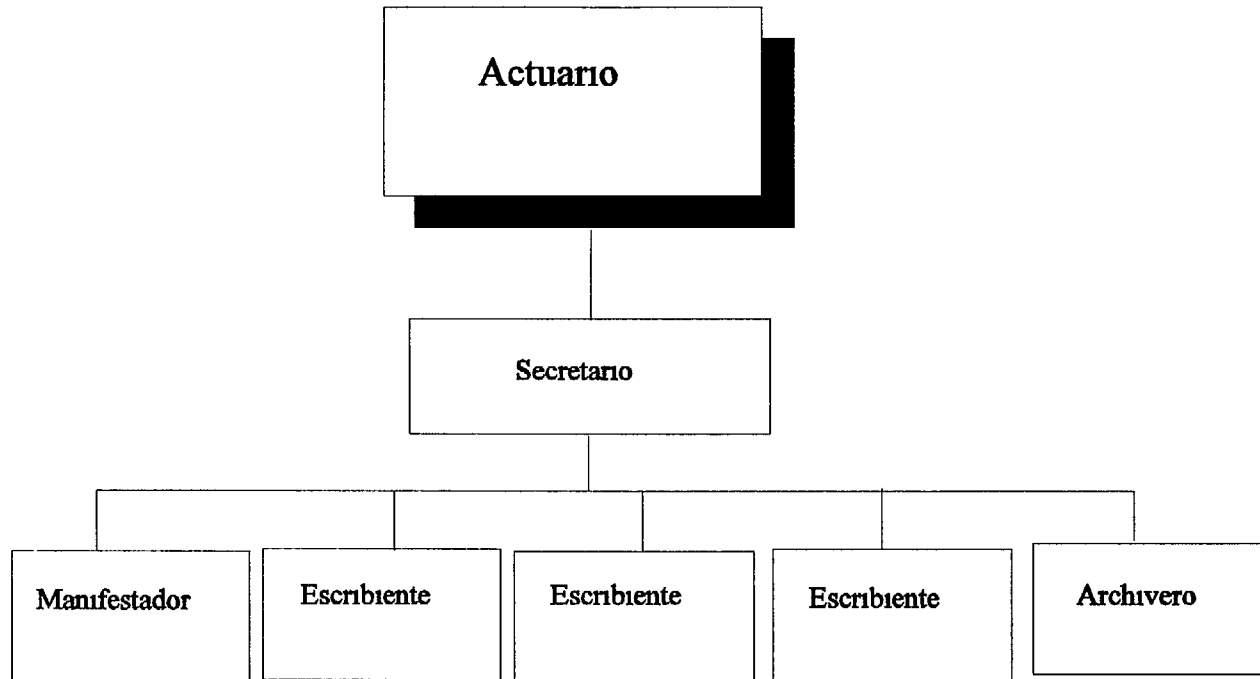
Nuestras sugerencias para la organización se orientan de la siguiente manera

- Cada sala de atención al público tendrá encargado un actuario de materia, es decir, serán 16 actuarios de materia
- Subordinado a cada actuario habrá un secretario. En materias de alto volumen, tales como la Alcaldía Civil de Hacienda, habrá asignado más de un secretario para ayudar en la supervisión y ejecución del trabajo
- Dependiendo del secretario estarán los escribientes trabajando en las causas de cada juez. El número de escribientes por juez dependerá del volumen de trabajo
- En cada sala de atención se encontrarán los manifestadores y encargados del archivo. Los manifestadores tratarán con el público en las diligencias relacionadas a todas las causas por materia. De igual forma el encargado de archivo manejará todos los expedientes de la dependencia. El número de manifestadores por sala estará relacionado al número de causas y afluencia de usuarios a la sala

Las comunicaciones relacionadas a las causas entre los jueces y los funcionarios generalmente se canalizarán a través del actuario y en algunas ocasiones del secretario

La organización típica de una sala de atención al público sería así

Organigrama No 1
Estructura organizacional jurisdiccional
Salas de Atención al Público



- **De los despachos de los jueces**

Los jueces en cada materia trabajaran directamente con el actuario para fijar los procedimientos y controlar el movimiento de documentos e informacion entre las salas de atencion al publico y los despachos de los jueces

Los despachos judiciales estan ubicados en el sexto y septimo nivel del edificio Hay una sala de recepcion por cada cinco jueces o alcaldes Hemos señalado que, a nuestro juicio, la agrupacion de cinco jueces en un modulo es una unidad de organizacion que puede causar problemas de coordinacion Por lo tanto es imprescindible, hacer una revision y propuesta acerca de los mecanismos de coordinacion y los procesos de apoyo que garanticen un buen funcionamiento

8 GESTION DEL TRIBUNAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

Para poder administrar un inmueble del tamaño del edificio de Guadalupe, con varios niveles de dependencias judiciales (tribunales, juzgados, alcaldías, agentes fiscales y defensores públicos) y con la nueva organización que separa los despachos judiciales de las salas de atención al público, se requiere de un grupo de profesionales en administración y funcionarios de apoyo adicionales a los que existen actualmente en el perfil de un centro de justicia La creciente complejidad de las demandas sobre el sistema judicial ha creado una carga administrativa en los tribunales que no puede ser manejada por los jueces y/o el funcionario tradicional

8.1 De la creación de la figura del Administrador de Tribunales

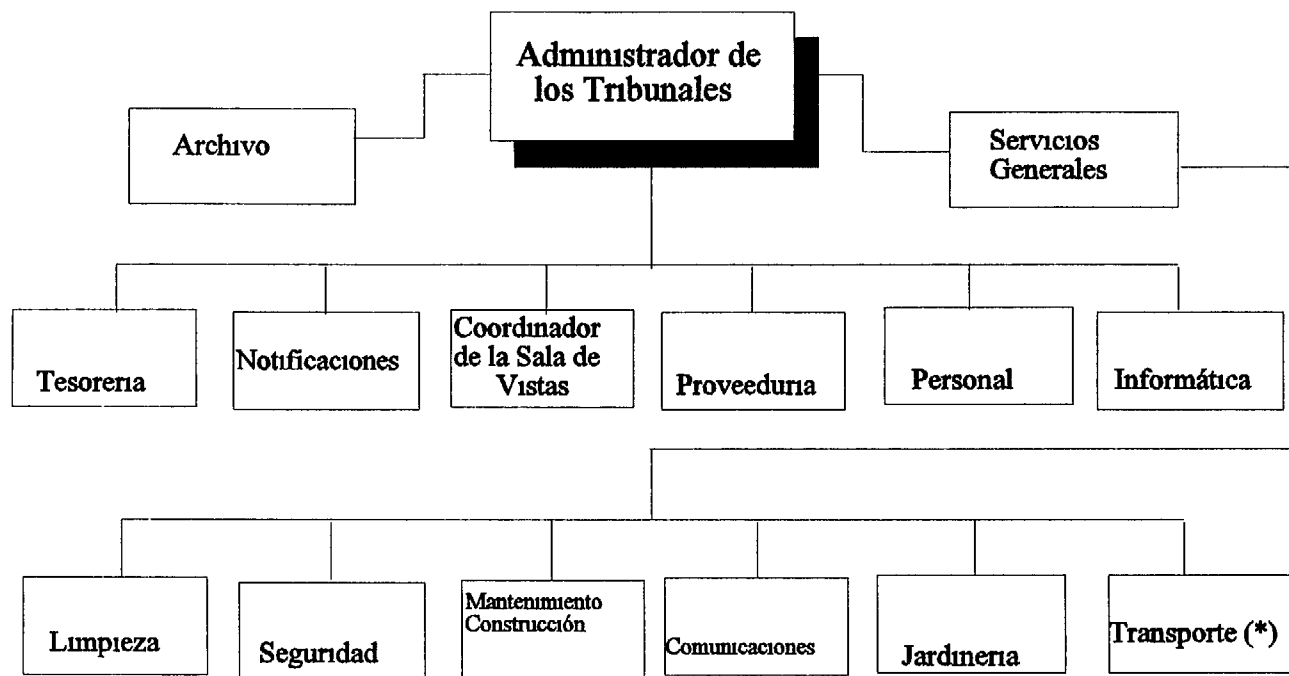
El Poder Judicial requiere de profesionales que puedan organizar y manejar las materias administrativas de los tribunales bajo la guía de los jueces. Por esta razón, recomendamos crear el puesto de director administrativo o administrador de tribunal para los Tribunales de Justicia de Guadalupe con un equipo de apoyo profesional.

El administrador sería nombrado por el Director de la Dirección Ejecutiva, previa consulta con el comité ejecutivo de los Tribunales unificados. Nuestra experiencia señala que, cuando en el proceso de selección se involucra a los funcionarios con los que el administrador debe trabajar, se logra un mayor grado de éxito, eficacia y armonía, que cuando es nombrado sin la participación de los jueces.

El administrador tendrá varios funcionarios bajo su cargo. El organigrama propuesto sería

Organigrama No 2

Estructura organizacional administrativa



(*) De acuerdo con las necesidades de los usuarios debe analizarse la oportunidad de su creación

SM

8.2 Descripción de los puestos administrativos.

- Administrador de los Tribunales Unificados

El Administrador del Tribunal se erige, en primer lugar, como un apoyo a los jueces en la medida que resuelve problemas y ejecuta tareas administrativas que tradicionalmente han estado a cargo de estos funcionarios, ahorrandoles tiempo y permitiéndoles dedicarse mayoritariamente a sus labores jurídicas. En segundo lugar, asume el manejo organizativo profesional de las instancias bajo su responsabilidad. En la organización actual, un juez es una figura jurídica y administrativa. Un juez se ve obligado a dividir su tiempo entre las funciones judiciales y administrativas. Con el aumento del ingreso de casos y la fuerte presión ejercida para resolver un mayor número de ellos, las funciones administrativas reducen el tiempo disponible a la resolución de las causas.

El rol del administrador es acortar el tiempo que los jueces dedican a los asuntos administrativos, conservando siempre la independencia de los jueces. El administrador puede ayudar en el desarrollo de nuevas políticas y procedimientos que refuercen las tareas judiciales. Asimismo, pueden auxiliar en el desarrollo de las metas del despacho, preparar y ejecutar el presupuesto, analizar los datos estadísticos y reconocer los cambios en el número de casos o en las cifras demográficas que afectaran el trabajo de los tribunales, administrar el recurso humano y los programas de capacitación para su mejor desenvolvimiento, mejorar los servicios al público, recomendar sobre sistemas de información automatizados, diseñar planes sobre necesidades o modificaciones de espacio, dirigir sistemas de evaluación, peritajes y recolección de tarifas y establecer procedimientos para las demandas de la información entre otros.

Las tareas específicas del Administrador de Tribunal serán

- 1 Ayudar en el desarrollo de políticas administrativas y nuevos procesos que refuercen las tareas de ejecución del sistema, conservando siempre la independencia de los jueces individuales
- 2 Ser el encargado de la administración de los Tribunales de Justicia de Guadalupe incluyendo servicios generales, proveeduría, personal, informática, coordinación de las salas de vista, notificaciones, los archivos judiciales, contabilidad, tesorería, correo interno y administración de todas las áreas públicas del edificio
- 3 Preparar y ejecutar el presupuesto
- 4 Administrar los recursos humanos
- 5 Mejorar los servicios al público a través del diseño, seguimiento y evaluación
- 6 Procurar, conjuntamente con el Departamento de Informática, el mantenimiento de los sistemas de información automatizados
- 7 Identificar y diseñar planes sobre necesidades o modificaciones de espacio
- 8 Dirigir sistemas de valoración, peritajes y recolección de tarifas
- 9 Establecer procedimientos para las demandas de la información
- 10 Estar a cargo de la materia administrativa de las dependencias judiciales y agencias ubicadas en el nuevo edificio
- 11 Mantener las relaciones con la comunidad e información pública

Este puesto será el nivel administrativo mas alto del edificio, reportando a la jefatura de la Direccion Ejecutiva y al comite ejecutivo del Tribunal Unificado

- **Encargado de la Salas de Vista**

Debido a la cantidad de salas de vista en el edificio, sera necesario crear una clasificacion nueva o ampliar una existente para el funcionario encargado de calendarizar los debates requeridos por los jueces y alcaldes

Las funciones especificas seran

- 1 Mantener el calendario de todos los juicios citados
- 2 Notificar a los funcionarios judiciales, agentes fiscales, defensores y actuarios de las causas citadas para audiencia publica
- 3 Asegurar que los equipos de apoyo para las audiencias publicas esten dispuestos cuando se los necesitan
- 4 Mantener una cartelera con informacion para el publico sobre las audiencias que se llevan a cabo en las salas

- **Encargado del Archivo General**

Este funcionario se encargara del archivo general que incluye el archivo de expedientes cerrados o mactivos, pruebas y articulos confiscados

Las funciones específicas serán

- 1 Establecer y mantener el sistema de manejo de expedientes
- 2 Recibir los expedientes terminados y prepararlos para transferencia al archivo judicial central
- 3 Asegurar que el equipo que se utiliza es el adecuado y el más indicado para el sistema de archivo
- 4 Asegurar que los sistemas de archivos en las diversas materias sean uniformes y sigan las mismas normas y reglamentos adoptados por la administración central

- **Encargado de la Oficina de Notificación**

Esta oficina se encargará de todas las notificaciones requeridas por los tribunales, juzgados y alcaldías en forma centralizada. Las funciones específicas del encargado de la oficina serán

- 1 Hacer todas las citaciones necesarias para las dependencias judiciales en los Tribunales de Justicia de Guadalupe a través de una oficina de citación
- 2 Supervisar el trabajo de los notificadores
- 3 Mantener relaciones con los funcionarios en cada materia para asegurar que el proceso de notificación funcione en forma eficiente

- **Encargado de Servicios Generales**

Tiene a su cargo el mantenimiento, seguridad, jardinería, transporte, comunicaciones, y limpieza de el edificio. Es responsable por el seguimiento a las normas establecidas por el Departamento de Servicios Generales

Las funciones específicas serán

1. Bajo la dirección general del Departamento de Servicios Generales y la dirección operativa del Administrador de los Tribunales, estar a cargo del mantenimiento, seguridad, jardinería, transporte, comunicaciones y limpieza de los Tribunales

- **Encargado de Proveduría**

Este funcionario estará encargado de todo lo relacionado a proveeduría en el edificio. Esta persona es responsable de todas las compras de las agencias ubicadas en el edificio de acuerdo a las normas establecidas por el Departamento de Proveduría

Las funciones específicas serán

1. Bajo la dirección general del Departamento de Proveduría y la dirección operativa del Administrador de los Tribunales, estar a cargo de las compras y suministros para las dependencias del tribunal
2. Mantener el stock de proveeduría en el Tribunal Unificado
3. Mantener registros y estándares sobre el uso del inventario en relación a las normas establecidas por el Departamento de Proveduría

- **Encargado de Informática**

Este funcionario estará encargado de la operación de todo lo que es informática en el edificio. Tendrá la responsabilidad de coordinar todos los sistemas de informática que están en el edificio de acuerdo con las normas establecidas por el Departamento de Informática.

Las funciones específicas serán:

1. Bajo la dirección general del Departamento de Informática y la dirección operativa del Administrador de los Tribunales, encargarse del sistema de informática y las redes de cómputo del Tribunal.
2. Diseñar sistemas de "software" para ser utilizados en los procesos judiciales y administrativos del Tribunal.
3. Ser responsable por el "backup" o sistemas de respaldo de todos los archivos electrónicos ubicados en la red.

- **Encargado de la Biblioteca**

Esta persona será responsable por la biblioteca central del edificio de acuerdo con las normas establecidas por la biblioteca central.

- **Encargado de Personal**

Esta persona estará a cargo de lo relacionado al personal del centro judicial. Será responsable de coordinar las necesidades de reclutamiento, selección, capacitación y otros temas de

recursos humanos de acuerdo con las normas establecidas por el Departamento de Personal
Este puesto depende del Administrador del Tribunal

- **Encargado de Presupuesto y Contabilidad**

Este funcionario sera el encargado de todo lo relacionado con la contabilidad y el presupuesto de las instancias ubicadas en el edificio. Sera responsable de que todos los despachos se adhieran a las normas establecidas por el Departamento Financiero Contable

9 CLASIFICACION DE NUEVOS PUESTOS EN EL SISTEMA DE PERSONAL

Los nuevos cargos propuestos tendran que ser estudiados en cuanto a sus responsabilidades por el Departamento de Recursos Humanos para clasificarlos oficialmente. En la siguiente seccion, desarrollamos una guia las clasificaciones relativa a otras categorias ya existentes en el sistema. Hemos basado nuestra analisis en las decisiones tomadas por otros sistemas que introdujeron puestos similares. En Cuadro No 7, presentamos un resumen de las recomendaciones preliminares para la clasificacion de los puestos en los Tribunales de Justicia de Guadalupe

**Cuadro No. 7. Recomendaciones para la clasificación de puestos
en el Tribunal Unificado de Guadalupe**

PUESTO	CLASIFICACION
GOBERNACION Coordinador del Comite Ejecutivo de los Tribunales de Justicia de Guadalupe	No recomendamos una compensacion adicional por asumir la responsabilidades asociadas con el puesto pero es necesario una menor asignacion de causas para que dedique tiempo a sus labores como presidente
ADMINISTRACION Administrador General Servicios Generales Encargados de Salas de Vistas, Archivo Judicial Proveeduria y Oficina de Notificacion Encargado de Informatica Encargado de Personal Encargado de Contabilidad y Presupuesto Encargado de la Biblioteca	Nueva serie de clasificacion del Administrador de Tribunales al nivel de jefatura de departamento de la Direccion Ejecutiva Nivel de actuario Nivel de secretario Nivel de subjefe del Departamento de Informatica Nivel de subjefe del Departamento de Recursos Humanos Nivel de subjefe del Departamento de Finanzas Nivel del subjefe del Departamento de Biblioteca
DEPENDENCIAS JUDICIALES Actuario Secretario Escribiente Manifestador	Sin cambios Sin cambios Tres niveles de clasificacion para los escribientes en cada materia La clasificacion no depedera del rango de la dependencia sino mas bien estara basada en la experiencia en la materia Clasificacion un poco mas alto de niveles similares para escribientes para asegurar que los funcionarios mas capaces traten con el publico

10 DISTRIBUCION DEL PERSONAL

Un desafío crítico en el traslado al nuevo edificio y la adopción de la nueva organización será la distribución del personal en las nuevas dependencias judiciales. Hemos hecho un estudio preliminar sobre el tema de modo que se convierta en un instrumento guía para la discusión sobre este tema. Un equipo de trabajo tendrá que retomar estos estudios como base, profundizarlos, actualizarlos y ajustarlos a una fecha cercana al traslado para adoptar la distribución final del personal. Nuestro interés, más que concentrarnos en la exactitud de las cifras, es sugerir una forma de analizar la distribución del personal.

Recomendamos que se establezca un comité de estudio integrado por jueces que, conjuntamente con el Departamento de Planificación y en particular la Sección de Estadística, puedan establecer normas o estándares promedio de casos por juez y personal de apoyo por materia. Con esta información, se podrá evaluar mejor la distribución del personal por materia bajo la nueva organización.

Partiendo de las recomendaciones señaladas sobre la estructura organizacional jurisdiccional y administrativa y tomando como referencia la información sobre la distribución inicial del personal a trasladarse desglosada en el Cuadro No. 3, podemos observar las siguientes relaciones:

- Al centralizar la notificación en una sola oficina se tenderá a reducir el número de funcionarios encargados de esta tarea. Entre las dependencias judiciales que se van a trasladar a Guadalupe, hay 30 plazas con la clasificación de notificador (4 en tribunales superiores, 7 en juzgados y 19 en alcaldías, Cuadro No. 3). El número exacto se tendrá que determinar a través de un estudio de fondo que tome en cuenta el volumen promedio de notificaciones, la variación del perímetro geográfico, el área de desplazamiento de los notificadores y el número final de dependencias en el edificio.

- De asignarse un secretario a cada sala de atención al público se requerirán de 16 de estos funcionarios. Se necesitará un número adicional de secretarios para las materias que se definan de alto volumen. Entre las dependencias a movilizarse en una primera instancia hay 23 puestos de secretarios (4 en tribunales, 7 en juzgados y 12 en alcaldías, Cuadro No. 3)
- Se requiera de un actuario por cada sala de atención al público. De acuerdo al diseño de los planos de noviembre del 95 el total de salas será de 16. En la práctica, conforme se vayan habilitando cada una de las salas se deberá nombrar un funcionario de este tipo. En la distribución de referencia se señalan 4 plazas de este cargo en los despachos a trasladarse
- Por otro lado, dentro de la estructura organizacional administrativa se sugiere la creación de nuevas plazas como por ejemplo, encargado de sala de vistas, de proveeduría, servicios generales, entre otros (Ver Cuadro No. 7)
- El número de escribientes deberá responder al análisis del volumen de trabajo por materia para determinar las necesidades exactas en cada sala
- Dentro de la nueva organización, el puesto de prosecretario se elimina. Estos funcionarios pueden ser considerados para puestos de secretarios cuando así se requiera
- Los conserjes deben ser agrupados, al igual que los notificadores, bajo el Administrador de Tribunal, asignando las tareas que le corresponden de acuerdo a la carga de trabajo
- Los guardas y auxiliares de cárcel se suman a los agentes de seguridad en el área administrativa y se deberá analizar la necesidad real de estos puestos
- En cuanto a las dependencias que no fueron incluidas en la lista inicial como es el caso de los tribunales penal y de familia, de igual forma se recomienda utilizar el sistema de

promedios de casos por juez y personal de apoyo para hacer estimaciones sobre la necesidad de personal

Como ejemplo, podemos tomar el caso en materia penal de un tribunal y un juzgado de acuerdo a nuestra recomendacion (Pag 14) de trasladar uno de los tribunales penales ubicados en San Jose y tomando como referencia la composicion basica de un Tribunal Superior Penal (Proyecto de Presupuesto de 1996, Pags 3-4) se tiene que el equipo que se requiere es el siguiente

Dependencia	Jueces	Actua.	Secreta.	Prosecr.	Escrib.	Notific.	Conse	Guarda/ A Cárcel	Total
Tribunal Penal	6		1	2	4	1	1	3	18

Si el analisis revelara la necesidad de movilizar un juzgado penal, para efectos de ilustracion y de acuerdo a la misma fuente (Pags 34-35), vemos que el equipo basico de personal, estaria formado por

Dependencia	Jueces	Actuar	Secreta	Prosecr.	Escrib.	Notific.	Conse.	Guarda/ A Cárcel	Total
Juzgado Penal	1		1	1	1	1	1		6

Sumando estas dos dependencias al Cuadro No 3, tenemos entonces que el personal programado, en una primera fase, para trasladarse a las salas de atencion al publico seria el siguiente

Proyecto para el Mejoramiento de la Administración de Justicia
 Auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
 DPK Consultores - Contratistas

Dependencias	Actuario	Secre.	Prosecre	Escribie	Notificad	Conseje	Guarda A. Cárcel	Total
Total Cuadro No 3 Personal programado a trasl	4	23	26	109	30	20	3	269
Tribunal Penal		1	2	4	1	1	3	12
Juzgado Penal		1	1	1	1	1		5
TOTAL	4	25	29	114	32	22	6	286

La adición de estas dos nuevas dependencias implicaría un aumento en el número total de personal a trasladarse a los Tribunales de Justicia. Sobre los supuestos ya señalados, las salas de atención correspondiente contarían con un actuario y un secretario cada una y la distribución y número final del personal de apoyo respondería al estudio de carga de trabajo por materia.

En el caso de los jueces el número total se incrementa en siete para un total de 60. Tal y como se desprende del Cuadro No 6, hay despachos disponibles para albergar a estos funcionarios.

11 ASIGNACION Y DISTRIBUCION DEL TRABAJO JUDICIAL

11.1 Competencia de los Tribunales de Justicia de Guadalupe

El proceso de transformar dependencias judiciales independientes a instancias cuya competencia por materia es compartida involucra varias decisiones críticas

¿Se mantendrán las causas ya asignadas y/o pendientes de cada dependencia judicial?

¿Cómo se distribuirán las causas a los funcionarios judiciales en cada materia? ¿Se quedará cada juez con los casos que ya le han sido asignados?

¿Cómo se va a definir y distribuir las nuevas materias que actualmente están incluidas en las causas asignadas?

¿Cómo se distribuirán los nuevos casos que ingresen entre los jueces? ¿Cómo se va a mantener un equilibrio entre las causas asignadas a los jueces en cada materia?

De acuerdo a otras experiencias sobre fusión de oficinas, y particularmente en lo referente a las causas ya iniciadas y pendientes, un primer paso es que la Corte Suprema de Justicia fije la competencia territorial para los Tribunales de Justicia de Guadalupe. La redefinición del territorio incluya todos los cantones involucrados en la unificación.

11.2 Distribución por materia

El nuevo edificio prevee la distribución de casos por materia manteniendo una sola jurisdicción geográfica. Para ello es importante adoptar antes del traslado un sistema de control de la ubicación.

y numeración de los expedientes. En el caso de los juzgados y alcaldías mixtos las causas pendientes se redistribuirán según la materia.

11.3 Numeración de las causas

Se debe adoptar un sistema único de numeración. Hemos observado que aunque hay algunas diferencias en el sistema de numeración entre las diferentes dependencias visitadas, la mayoría usan métodos similares. La adopción de un sistema único de numeración ayudaría en la transferencia de los expedientes al archivo judicial.

Los elementos de sistema de numeración pueden ser como el siguiente:

w-xx-yyyyy-zzzz, donde

w	dependencia	xx	materia	yyyyy	numero	zz	año
T	Tribunal	FC	Faltas y Contravenciones	numero	secuencial		95
J	Juzgado	C	Civil	1,2	9999		
A	Alcaldia	P	Penal				
		I	Instruccion				
		F	Familia				
		T	Transito				
		PA	Pensiones Alimenticias				
		CA	Contencioso Administrativo				

Un ejemplo sería T-FC-234-95, es decir, se trata del expediente del Tribunal de Faltas y Contravenciones, número 234, del año 1995.

En conversación con el Jefe de Estadística del Departamento de Planificación, notamos que será necesario coordinar el nuevo sistema de asignación del número del expediente y el método de archivar con ese departamento, con el fin de evitar problemas en la recopilación de las estadísticas durante el año del traslado. Será necesario diseñar un formulario nuevo para dar seguimiento a los casos.

11.4 Manera de implementar el cambio de número

Actualmente, la mayoría de las dependencias judiciales a trasladarse tienen expedientes activos e inactivos en sus archivos. Los archivos inactivos se pueden resguardar en la planta baja del nuevo edificio o, idealmente, reducir los problemas del traslado efectuando una purga de los expedientes inactivos en cada dependencia y enviándolos directamente al Archivo Judicial.

Los expedientes activos se deben trasladar a la sala de atención pública correspondiente. Por ejemplo, los expedientes de casos civiles del Juzgado Mixto de Goicoechea deben ser trasladados a la sala de atención pública de los juzgados civiles ubicado en el primer nivel de el edificio.

Hay dos maneras de llevar a cabo el cambio de el método de numerar los casos. Estos son:

- Asignar números a todos los casos activos antes de trasladarlos al edificio nuevo donde se resguardarán en el archivo de cada sala. O,
- Trasladar los casos activos sin renumerarlos y archivarlos de manera que estén separados por la dependencia de origen. Una vez que estén reubicados se renumerará cada caso en el momento que se suscite un movimiento o acción en esa causa y se guarda posteriormente en un lugar separado dentro del archivo.

Nuestra recomendación es la última opción. En la primera sugerencia se invierte mucho tiempo en renumerar los expedientes, mientras que en la segunda solo se folian las carpetas que van siendo

utilizadas. Esto resultaría en la reenumeración eventual de todos los expedientes, en un periodo de tiempo mas extenso, con un esfuerzo más nivelado

11.5 Asignación de casos a los jueces y alcaldes

Con respecto a las mterrogantes sobre si cada juez conservara los casos que ya le han sido asignados y como se distribuiran las nuevas causas, recomendamos, sobre el primer aspecto, que los jueces continuen con los casos que ya han tramitado hasta que esten finalizados, ya que el proceso de reasignarlos seria muy complicado y sm objetrvos meritorios. Si el analisis de las causas pendientes revela que alguno de los jueces esta sobrecargado, se le eximira de recibir nuevas causas hasta que se llegue a un equilibrio

En relacion con la distribucion de los nuevos casos a los jueces puede efectuarse de dos maneras

- En forma rotativa, es decir que se da un numero a cada juez y al registrar el caso numero uno se le asigna al primer juez en la lista, el dos se le asigna al segundo juez en la lista, turnandolo sucesivamente,
- En una forma al azar. Hay varios metodos de hacer esta asignacion, obviamente se puede hacer con una computadora, pero tambien es posible hacerlo usando fichas o bolas marcadas con el numero de cada juez, las que se colocan en una caja y se saca uno cada vez que se asigna el caso

El primero metodo es el mas facil de manejar pero tiene la desventaja que uno puede preveer a cual juez se le asignara el caso. El segundo es un poco mas dificil de manejar manualmente pero tiene la ventaja de ser mas imparcial. Nuestra recomendacion es que se use el segundo sistema, sea computarizado o no

11.6 Procesos

Los procesos relacionados con el flujo de casos en cada materia bajo la nueva organización tendrán que ser elaborados por grupos de trabajo con la participación de jueces, secretarios, analistas de procesos judiciales e incorporarlos en manuales de procedimientos para cada materia

12 ATENCION AL PUBLICO

Bajo la nueva organización, la forma de atender al público cambiara en relación a los sistemas utilizados en las dependencias judiciales actuales. El elemento crucial será tratar de atender las necesidades del público de forma rápida y eficaz evitando los congestionamientos en el área del mostrador. En cierta manera, el usuario esperara ser compensado del esfuerzo adicional que le significa trasladarse a un lugar más alejado de su comunidad

La idea de mejorar el servicio que se le brinda al usuario ha estado presente desde la concepción del edificio. En su oportunidad DPK Consultores aportó sugerencias en cuanto al diseño y facilidades al usuario en el área del mostrador, las cuales fueron discutidas con la Comisión de Construcción y la empresa constructora

Pese a la importancia de estos aspectos, la atención al público se puede convertir en un factor crítico de no tomarse en cuenta el papel del manifestador dentro de la nueva organización y los sistemas de apoyo a la atención. Entre estos últimos se debe incluir el uso de

- Sistemas de red en el sector de atención al público de la dependencia para acceder a la información referente al estatus de las causas, similar al que opera en la Sala Constitucional de la Corte Suprema

- Sistemas de contestadores de teléfono que traten con problemas comunes y puedan canalizar las llamadas a las personas específicas de acuerdo a la necesidad del usuario
- Sistemas de redes en el área de los manifestadores para acceder a la información sobre los expedientes activos en forma rápida
- Un sistema de machotes y formularios estándar adoptado por la Corte Suprema
- Aceptación del uso de máquinas de fax para el envío de documentos oficiales bajo los reglamentos adoptados por la Corte Suprema
- Un número suficiente de líneas telefónicas para la atención al público y el uso de fax

Dentro de la nueva estructura, el manifestador jugará un rol clave en la percepción que el público se forme del tribunal unificado. Según las encuestas realizadas por DPK a los usuarios en diferentes instancias del Poder Judicial, el concepto que se forma el público del servicio está estrechamente ligado a la forma en que se desarrolla su relación con el manifestador. En este sentido, el funcionario a cargo de la atención de la sala debe ser el más capacitado y la clasificación de su puesto comprendida entre los niveles más altos de la categoría de escribientes.

Una atención eficiente y expedita debe ser el aspecto más evidente a los usuarios de las ventajas de la unificación. Aspectos como flexibilidad en los horarios de fotocopiado y consulta, facilidades para la compra de timbres o el pago de obligaciones, un centro de información entre otros, mejorarán el servicio al público.

13 COMUNICACION INTERNA EN EL TRIBUNAL

Un desafío crítico en el nuevo Tribunal Unificado será las comunicaciones internas en el edificio. Por primera vez, se tendrá una separación entre los jueces y los funcionarios que los apoyan. En un inicio será un ajuste de gran envergadura ya que es un tipo de organización que reconoce la diferencia entre el trabajo judicial y el trabajo de administración. Lo clave será mantener una comunicación estrecha entre los jueces y los funcionarios. Los elementos del sistema deben incluir

- Un sistema interno de correo electrónico entre los despachos judiciales y las salas de atención al público
- Un sistema de correo interno para mover expedientes entre los despachos judiciales en forma rápida y eficiente

14 SISTEMAS DE APOYO

Telefonos y líneas

Es conveniente instalar un sistema de teléfonos con un número específico por materia con extensiones para los jueces y las salas de atención al público. Los fiscales y defensores públicos deben tener el mismo sistema.

Fotocopiadoras

Nuestra recomendación es que se tenga acceso al servicio de fotocopiado para el trabajo interno a través de una fotocopiadora de tamaño mediano ubicada en cada sala de atención.

al público. Adicionalmente, se deberá contar con un equipo de fotocopiado grande ubicado en un centro de reproducción.

Fax

Cada sala de atención al público debe tener una línea teléfono y un sistema de fax para el uso del público y las dependencias judiciales en esa materia.

Computación

Se debe instalar sistemas de redes en el edificio. Planificación e instalación de la red y aplicaciones para el edificio.

15 PASOS PARA LA IMPLEMENTACION

A continuación los pasos generales que se deben tomar en cuenta para la implementación y transición exitosa al nuevo edificio y a la nueva organización.

Tarea 1 Formar un comité de transición.

Tarea 2 Sustener una serie de encerronas con el comité para discutir en detalle todo lo concerniente a la organización y analizar el cambio sugerido. Las discusiones deben incluir las propuestas de modificación de las relaciones organizacionales, amenazas, dificultades y posibles reacciones al cambio y las acciones necesarias basadas en las decisiones que se tomen.

Se debe enfatizar en la necesidad de involucrar a los miembros de la organización en estos esfuerzos y en los objetivos de mejorar la ejecución de la organización. Se

deben diseñar estrategias para tratar con grupos que desde ya son opositores al cambio, así como qué tipo de información, equipo, personal se necesitara para llevar a cabo el cambio

Tarea 3 Reducir todas las discusiones y decisiones que se tomen en la encerrona en un documento que se puede adoptar como el "plan oficial" El concepto es que el plan de trabajo es un esquema o perfil, el cual se adopta como una guía oficial para el desarrollo de sistemas

Tarea 4 Implementar una serie de seminarios con los coordinadores de las dependencias afectadas para desarrollar en detalle cada trabajo Obviamente la magnitud de las áreas afectadas dictara los sistemas que surjan Una muestra de áreas afectadas son

Desarrollo del sistema judicial (1 e sistemas de registro de casos, formas, manuales de procedimiento, instrumentos para la colección de estadística, sistemas archivo y sistemas de recuperación de archivos dañados o perdidos, etc)

- Desarrollo organizacional (contabilidad, recursos humanos, sistemas de suministros, preparación del presupuesto y estadísticas, biblioteca, capacitación, manuales administrativos, etc)
- Sistemas automatizados (judicial y administrativo)

Tarea 5 Llevar a cabo el plan de acción

Paso 1 Planificar cada sistema

Paso 2 Reuniones con los individuos afectados para repasar el plan

Paso 3 Hacer ajustes basados en las reuniones

- | | | |
|--------|--|--------------------------|
| Paso 4 | Hacer una prueba de los nuevos sistemas | Hacer ajustes necesarios |
| Paso 5 | Desarrollar manuales de los procedimientos | |
| Paso 6 | Capacitacion de los empleados | |
| Paso 7 | Evaluar el funcionamiento del sistema | |
| Paso 8 | Ajustar el sistema como sea necesario | |

16 PROYECCIONES HACIA EL FUTURO

El desarrollo de las actividades que lleven a la implantacion de un nuevo modelo de organizacion y operacion judicial debe estar enfocado desde la perspectiva de los cambios estrategicos de articulacion, estructuracion y diseño judicial en las instancias objeto de traslado al Edificio de Guadalupe, y no debe ser enfocado a la finalizacion de las obras físicas de dicho edificio

Este principio debe estar muy claro para no vincular, ni festmar los procesos de cambio integrales con la finalizacion de una obra de ingenieria. Dichos procesos han sido y estan siendo articulados para responder a una nueva concepcion de estructura judicial que es abarcadora de todos los aspectos organizacionales y operativos en su ambito juridico y admministrativo

La experiencia nos debe orientar hacia el futuro a crear espacios de reflexion y toma de decisiones sistematicos, que permitan darle fisonomia al Poder Judicial de cara al futuro. Es decir la concepcion filosofica, organizativa y operativa debe ser previa al diseño de nuevos centros unificados

El exito y credibilidad de la capacidad del Poder Judicial de responder a las exigencias que le plantea el orden social actual, estara intimamente vinculado a la eficacia y eficiencia con que operen los nuevos Tribunales de Justicia de Guadalupe

El cambio que supone el traslado de instancias judiciales de las comunidades y el choque que indefectiblemente este cambio causara, debe ser compensado por ventajas en el servicio que los nuevos tribunales ofrecerán, ventajas que deben traducirse en aspectos básicos como por ejemplo celeridad en los procesos y mejoras sustantivas en la manifestacion

ANEXO

COMENTARIOS PRELIMINARES SOBRE LOS PLANOS DEL EDIFICIO DE LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA DE GUADALUPE

OBSERVACIONES GENERALES

- 1 El diseño del edificio incorpora los principios de una administración de justicia moderna, así como conceptos arquitectónicos orientados al establecimiento de un centro judicial que evite muchos de los problemas comunes de los edificios judiciales actuales, tales como la circulación de los usuarios y la seguridad de los jueces y otros funcionarios judiciales

Asimismo, el diseño facilita la separación entre las funciones jurídicas, las administrativas y las de atención al público, distinción que refleja una comprensión del concepto de que, por un lado, la labor del juez debe concentrarse en los aspectos jurídicos y, por el otro, de que se debe delegar la administración del personal, el contacto con el público y otras actividades a otros profesionales, siempre bajo la dirección general de los mismos jueces

- 2 Dado que el diseño del edificio se basa en la separación de los jueces de los demás elementos de un despacho tradicional, el papel de las formas y medios de comunicación van a ser un aspecto clave en el éxito final de la operabilidad del edificio (sistemas de informática, comunicación interna en el edificio, correo interno -manual y electrónico, etc)
- 3 Este edificio puede servir como un modelo de diseño de un centro de justicia moderno, eficiente y eficaz, no solamente aquí en Costa Rica, sino también en todo Centro y Sudamérica

OBSERVACIONES ESPECÍFICAS

1 SOTANO

- 1 1 No hay comentarios sobre el plan de estacionamiento. Se supone que la barrera de control va a ser a través de una tarjeta

- 1 2 En relación a la sección de las celdas, en los sistemas de circulación modernos, hay una separación total entre el público, los oficiales judiciales y los prisioneros. Del plano se colige que un prisionero tendría que utilizar uno de los ascensores públicos para llegar a los pisos superiores. Por lo menos, el ascensor debe poseer un sistema de llaves para que el movimiento del reo, de una celda hacia el piso de arriba y viceversa, sea totalmente controlado y no se establezca algún contacto con el público o con funcionarios judiciales durante ese movimiento.
- 2 PRIMER NIVEL ⁽¹⁾
- 2 1 El concepto de concentrar al público en el primer nivel del edificio es muy acertado y loable.
- 2 2 Un problema básico en los centros judiciales es la dificultad o incomodidad del público para desplazarse en los diferentes sentidos entre los pisos del edificio por falta o saturación de los ascensores. Concentrando las oficinas de atención al público en el primer nivel se evitara este problema, sobre todo para el usuario que tramita varios asuntos a la vez.
- 2 3 La inclusión y ubicación de un centro de información en el plano es un elemento muy importante del diseño.
- 2 4 Dado el alto grado de circulación y concentración del público en el primer nivel, se cuestiona si el ancho del pasillo es suficiente. Se debe mantener el ancho a un mínimo de 6 metros (el espacio entre las columnas de apoyo) a lo largo de todo el pasillo si fuera posible, moviendo la muralla de archivo hacia las columnas.
- 2 5 Un problema para los abogados y las partes que solicitan información es que generalmente no hay lugar donde puedan sentarse a estudiar el expediente. Por eso, se quedan de pie en el mismo mostrador dificultando la atención de los otros usuarios por parte de los funcionarios judiciales. Se sugiere la creación de un lugar al lado del mostrador con una mesa y varias sillas, bajo el control visual del manifestador, para que los interesados puedan estudiar los documentos. He incluido un ejemplo preliminar del concepto en el Dibujo 1.

¹ Algunas anotaciones hechas a mano sobre los planos coinciden con nuestras observaciones. Es de suponer que ya se han estado incorporando algunas modificaciones en el diseño original que posiblemente enfrentan los temas desarrollados en mis comentarios. De todas maneras, hemos procedido a incluirlos en este documento preliminar.

- 2 6 Dado la continua interrelación entre el público y los manifestadores se debe pensar en ampliar el mostrador para incluir el espacio entre las dos columnas, o un total de 14 40 metros
- 2 7 Se debe prever la posibilidad de ampliar el área del mostrador en un futuro, conforme se vayan incorporando sistemas modernos de consulta, por ejemplo, las terminales para el usuario. La ubicación actual de la sección de archivo dificultaría posibles expansiones hacia los pasillos o áreas de circulación de los usuarios
- 2 8 La ubicación del archivo corrige una situación que se presenta actualmente en algunas oficinas judiciales. El archivo se ubica en áreas muy distantes de los manifestadores. En el plano, esta sección se encuentra cerca de la ventana de atención al público por lo que la distancia de desplazamiento de los manifestadores puede reducirse, así como el tiempo de ausentarse del mostrador. Sin embargo, se debe de tomar en consideración el punto señalado en el párrafo anterior
- 2 9 El área dedicada al archivo parece bastante reducida dada las necesidades de mantener los expedientes. Se entiende que detrás de esta concepción persiste la idea de que el sistema de archivos funcione en una forma muy eficiente y que haya un constante traslado de los expedientes terminados y abandonados hacia el Archivo Judicial

Desgraciadamente la realidad hasta la fecha ha sido otra. El Archivo Judicial no está aceptando expedientes de los juzgados de menos de dos años de finalizados. Se debe asumir que el problema de espacio para salvaguardar los documentos va a continuar en el futuro próximo y planificar de acuerdo a esa realidad. Por ello, se recomendaría una ampliación del espacio dedicado a archivo

Una posibilidad es convertir o dedicar algún espacio en el sótano para un archivo que corresponda al ámbito jurisdiccional del centro de justicia. Se podrían guardar en este lugar los expedientes no activos antes de enviarlos al Archivo Judicial. Un lugar así tendría también la ventaja de dar un espacio para preparar y empaquetar los expedientes para su posterior transferencia

- 2 10 En muchos de los edificios judiciales que hemos visitado, la oficina del Colegio de Abogados posee un espacio equipado con escritorios y, en algunas oportunidades con máquinas de escribir, para el uso de sus miembros. Esta oficina es utilizada por los abogados para prepararse y arreglos de último momento. De acuerdo a nuestra experiencia, esta oficina dentro del centro judicial es muy frecuentada y de gran utilidad. Tal vez, se puede considerar la transferencia de esta oficina al espacio disponible en el cuarto nivel y ampliarla

2 11 En cuanto a la distribución del espacio en las oficinas de los juzgados y alcaldías, externaremos nuestros comentarios en una próxima oportunidad después de estudiar las necesidades de estas dependencias con más profundidad

3 SEGUNDO NIVEL

3 1 El tamaño de las oficinas destinadas a los fiscales de juicio y agente fiscales son, por lo general, más grandes que las oficinas dedicadas a los jueces. Esto podría generar cierta susceptibilidad entre los mismos jueces

4 TERCER NIVEL

4 1 Las salas de vistas incorporan los elementos de un buen diseño de acuerdo al uso que se le dará a ese espacio. Los espacios internos de las salas son adecuados. Hay un área de circulación independiente para los jueces, un cuarto para testigos y piezas para deliberaciones

4 2 El único comentario es que muchos centros judiciales incorporan en estas salas cuartos pequeños para uso del abogado y la parte, con el fin de prepararse para testificar. Tal vez se podría incorporar uno de estos cubículos contiguo a la entrada de las salas. Se adjunta un ejemplo en el Dibujo No 2

5 CUARTO NIVEL

5 1 No hay comentarios por el momento

5 2 En el cuarto, en el quinto o en otra parte del edificio se debe considerar un espacio para el administrador de la corte. Asimismo, es importante tener en cuenta espacios para servicios generales del edificio, por ejemplo, una proveeduría central, una oficina central de notificaciones, centro de servicio de informática, etc

6 QUINTO NIVEL

6 1 No hay comentarios por el momento

7 SEXTO NIVEL

- 7.1 Como mencionamos anteriormente, el concepto de separar las oficinas de los jueces de los otros funcionarios judiciales es conveniente y funcional. Sin embargo, la experiencia en otros países indica que no es posible descartar totalmente el hecho de que un juez cuente con uno (o varios) funcionario(s) de apoyo que se encuentren en forma regular en su oficina. El diseño no contempla espacio para algunos secretarios y ayudantes legales. En los Estados Unidos, por ejemplo, con un sistema similar de organización, es usual que haya un asesor legal y un secretario por cada uno o dos jueces.

La disposición de las oficinas para los jueces parecen adecuadas, salvo la observación anterior, sobre la falta de espacio para algunos funcionarios de apoyo.

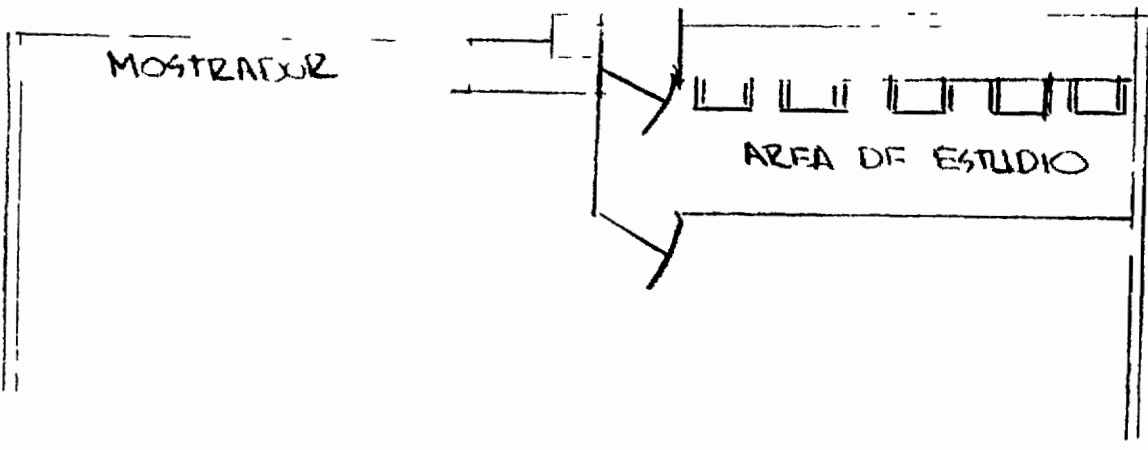
Una posibilidad sería redistribuir el espacio dedicado a sala de jueces y rediseñar el área de espera actual en dos partes: por un lado el área de apoyo (secretarios y asistentes legales) y por el otro el área de espera.

8 SEPTIMO NIVEL

Mismos comentarios que en el punto anterior.

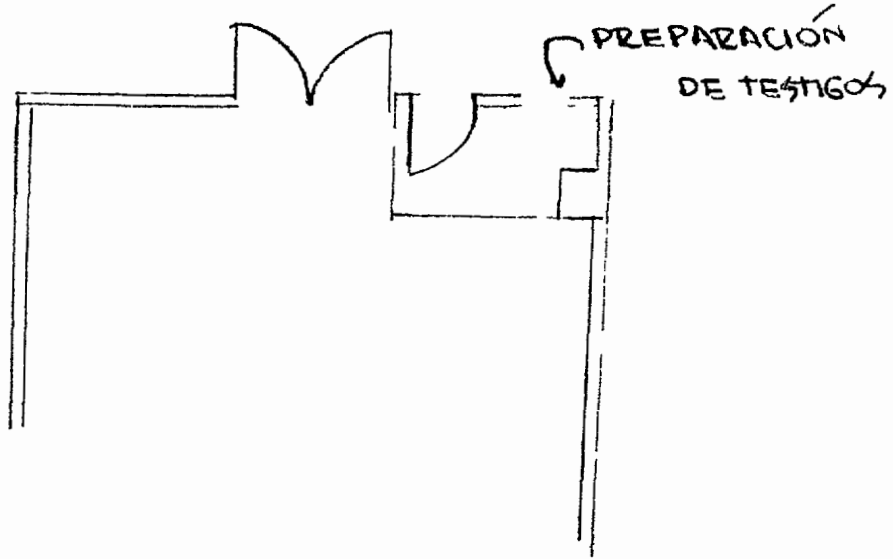
Dibujo N 1

OFICINAS CENTRALES



Dibujo N 2

SALA DE VISTAS



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**

**FLUJOGRAMA DEL
PROCESO EJECUTIVO SIMPLE
ENCUESTA DE ATENCION AL PUBLICO**

SAN JOSE, NOVIEMBRE DE 1995

PRIMERA PARTE
DEL ESTUDIO DE LA ALCALDIA

TABLA DE CONTENIDO

PRIMERA PARTE DEL ESTUDIO DE LA ALCALDIA

I Justificacion

II Metodologia

III Productos de la Consultoria

IV Analisis de la Alcaldia Civil de Hacienda

4 1 Reflexiones con base en los flujogramas

4 2 Reflexiones con base en la identificacion de fortalezas y debilidades de la Alcaldia

4 3 Reflexiones acerca de la identificacion de problemas por area

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 Alcaldia Civil de Hacienda Elementos introductorios

5 1 Subcomponente Cultura Organizacional

5 2 Subcomponente Revision Normativa

5 3 Subcomponente Coordinacion

5 4 Subcomponente Desarrollo Organizacional

5 5 Subcomponente Recursos Humanos

5 6 Subcomponente Sistemas de Informacion

5 7 Subcomponente Capacitacion de Personal

5 8 Subcomponente Material de Apoyo

ANEXOS

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

Anexo # 2 Encuesta usuarios Alcaldia 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 atencion 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 asumo 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 mas 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

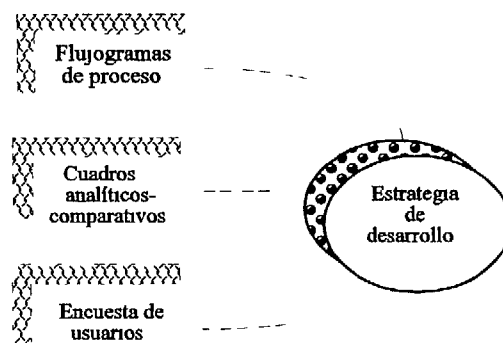
- ▶ Como elemento primordial del proceso de análisis se realizaron dos rondas de reuniones con los coordinadores de cada sección de la Alcaldía y con los alcaldes de cada sección
- ▶ Las reuniones con los coordinadores se realizaron con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades y retos futuros de la Alcaldía. Los coordinadores hicieron un análisis no solo de su sección, sino del entorno en que esta 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 veía 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

h29

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 informacion al sistema de los expedientes bajo su cargo
Distribucion y seguimiento de la notificacion	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 notificacion y entrega a un Proveedor Rotativo (se rota la responsabilidad de organizar notificacion entre los nueve proveedores), que se encargara 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 (notificacion y otros)	La agregacion de documentos la realizan dos manifestadores El proceso de cosido involucra todo el personal (excepto alcaldes y notificadores)	No hay sistema establecido

125

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 seccion de las fortalezas y debilidades que los Coordinadores de las Secciones señalaron. Se destaca las limitaciones del sistema de informacion en particular, porque entre los planes futuros del Poder Judicial aparece la informatizacion de la Alcaldía, por lo tanto es fundamental señalar cuales son las actuales debilidades con respecto a esta area, con el proposito 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 mencionó 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.

12/2/10

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 mistica	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 ubicación fisica del expediente deficiente	1 Falta de personal 2 Atrasos en la agregacion de documentos de tramite 3 Sistema de archivo y ubicacion fisica 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 intraseccion 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 vemos 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, informatica 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 area, 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 intermatos 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 vías 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 ahí porque el trabajo es excesivo
 - Es cierto que entran muchas causas pero el tramite es muy sencillo, por lo tanto se exagera la presionEs nuestro criterio, que aun siendo facil el tramite y evolucion de la mayoría de los expedientes en la Alcaldía, 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 terminos reales son significativos
 - ▶ En lo referente al area de mformatica las tres secciones coincidieron que el equipo es utilizado en su mayoría 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
<p>LINEAMIENTOS QUE AFECTAN LA ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA</p>	<p>-Las decisiones que atañen a la Alcaldia no responden siempre a criterios tecnicos</p>	<p>- 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</p>	<p>- 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</p>
<p>CAPACITACION E INDUCCION DEL PERSONAL</p>	<p>- No existen programas de induccion para el personal nuevo, lo que se convierte en un problema serio por las características de la Alcaldia - Hace falta cursos de capacitacion que permitan nivelar los conocimientos de proveedores y personal de la Alcaldia</p>		<p>- 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</p>

AREA	SECCION I	SECCION II	SECCION III
<p>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</p>	<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 trabaje 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
<p>ARCHIVO</p>	<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 ubicacion 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 interno - 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

17/10/00

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 mayoria 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 frecuentes

AREA	SECCION I	SECCION II	SECCION III
MANIFESTACION	<ul style="list-style-type: none"> - La manifestacion es atendida por los escribientes mas inexpertos, ya que la gente con mas experiencia esta tramitando los expedientes - El personal que atiende la manifestacion tiene una alta rotacion Existen usuarios que representan un porcentaje importante de causas que entran a la Alcaldia y paralizan la manifestacion cuando traen gran cantidad de causas - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen problemas para atender al publico, pero no se cuenta con suficiente personal para incrementar el numero de funcionarios encargados de esta labor 	-

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 madecados, que no reciben luz natural y son sumamente estrechos - No existe un espacio adecuado para efectuar los remates y recibir la prueba 	-

635

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 una 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 propositos</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 Alcaldía Civil de Hacienda se propone la organización de una serie de grupos que permitan en primer lugar una división del trabajo y las responsabilidades y en segundo lugar amplíe el marco de participación. Estos dos aspectos contribuyen, dentro de un ámbito racional, contar con una agenda más 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
Coordnadores de las secciones	Coordnador de las tres secciones	Especifico/Juridico - Estructuración de propuestas o seguimiento de actividades
Representantes o Delegado de la Alcaldia	1 Persona de la Alcaldia	Especifico/Coordinacion y enlace

627

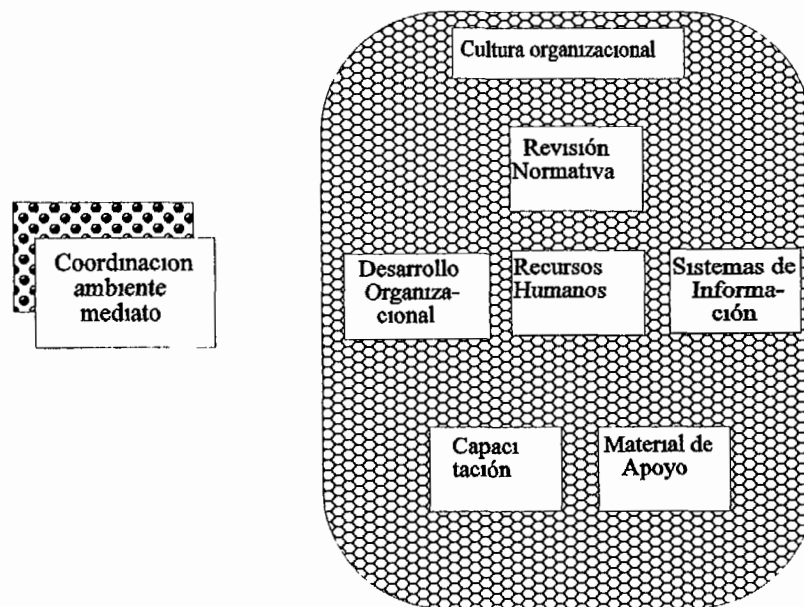
ii De las fases previstas

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	Revisión normativa	Coordinación	Desarrollo organizacional	Recursos Humanos	Sistemas de información	Capacitación	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	-

642

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



1109

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

207

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 Stress	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	Coordinadores 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

147

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 politicas de coordinacion con las instituciones publicas claves para el desarrollo de propuestas y acuerdos que viabilicen el proceso de modernizacion de la Alcaldia	1 Identificar las instituciones publicas que se erigen como los clientes mas grandes de la Alcaldia	Listado de instituciones publicas	Trabajo de equipo	Manifestadores y Proveedores encargados por seccion	I
	2 Definir una agenda de puntos minimos a tratar con las instituciones claves sobre la presentacion de las causas, mecanismos de control de calidad, informacion cruzada	Agenda de discusion, cronograma de reuniones	Trabajo de equipo	Idem	I
	3 Iniciar un proceso sistematico de Revision y Coordinacion Instituciones Claves vs Alcaldia Civil de Hacienda, a traves de la realizacion de reuniones y jornadas de trabajo	Reuniones realizadas, propuestas de acuerdo	Trabajo de equipo	Representante(s) de la Alcaldia nombrado para este proposito	II - III - IV

SUBCOMPONENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

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	Coordinadores 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 basadas 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

152

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 físico y mobiliario para un manejo adecuado y eficiente de los expedientes	Propuesta de espacio físico y mobiliario	idem	Grupo de Trabajo Mejoras	II
	3 Diseño e incorporación en el Programa Informatico de campos que permitan la identificación 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 estandares de trabajo y en relacion 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 Alcaldia Civil de Hacienda	1 Definir estandares de produccion para los distintos procesos que tramita la Alcaldia Civil de Hacienda y establecer promedios de produccion para los funcionarios	Estandares establecidos	Calendario de sesiones de trabajo y trabajo de equipo	Coordimadores y proveedores	I
	2 Realizar estudio de necesidades de recursos humanos en cada una de las secciones de la Alcaldia	Estudio realizado	Consultor 8 dias	Comite Desarrollo Alcaldia	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 numero de funcionarios nombrados en propiedad como elemento estabilizador y de desarrollo de la Alcaldia	1 Realizar una propuesta para incrementar el numero de funcionarios nombrados en propiedad	Propuesta realizada y negociada	Trabajo en equipo	Coordmadores de Alcaldia	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	Coordmadores de Alcaldia	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

858

SUBCOMPONENTE CAPACITACION DE PERSONAL

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 inducción	1 Identificar los contenidos modalid 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

167

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 Alcaldia materiales que le orienten y faciliten en la realizacion de sus tramites y presentacion de las causas	1 Diseñar , publicar, distribuir y poner a la disposicion del publico folletos general y especificos por institucion sobre los requisitos minimos para la presentacion de las distintas modalidades de causa en la Alcaldia Civil de Hacienda	Folletos publicados	Consultor Juridico y diseñador grafico	Comision de alcaldes	II - III
	2 Diseñar, publicar y distribuir entre los funcionarios un Manual Basico para la Tramitacion de las distintas modalidades de causas conteniendo tramite interno, la legislacion al dia mas relevante y referencias a otras legislaciones pertinentes	Manual publicado	Consultor Juridico y diseñador grafico	Comision de alcaldes	II y IV

ANEXO # 1
FLUJOGRAMAS ANALITICOS

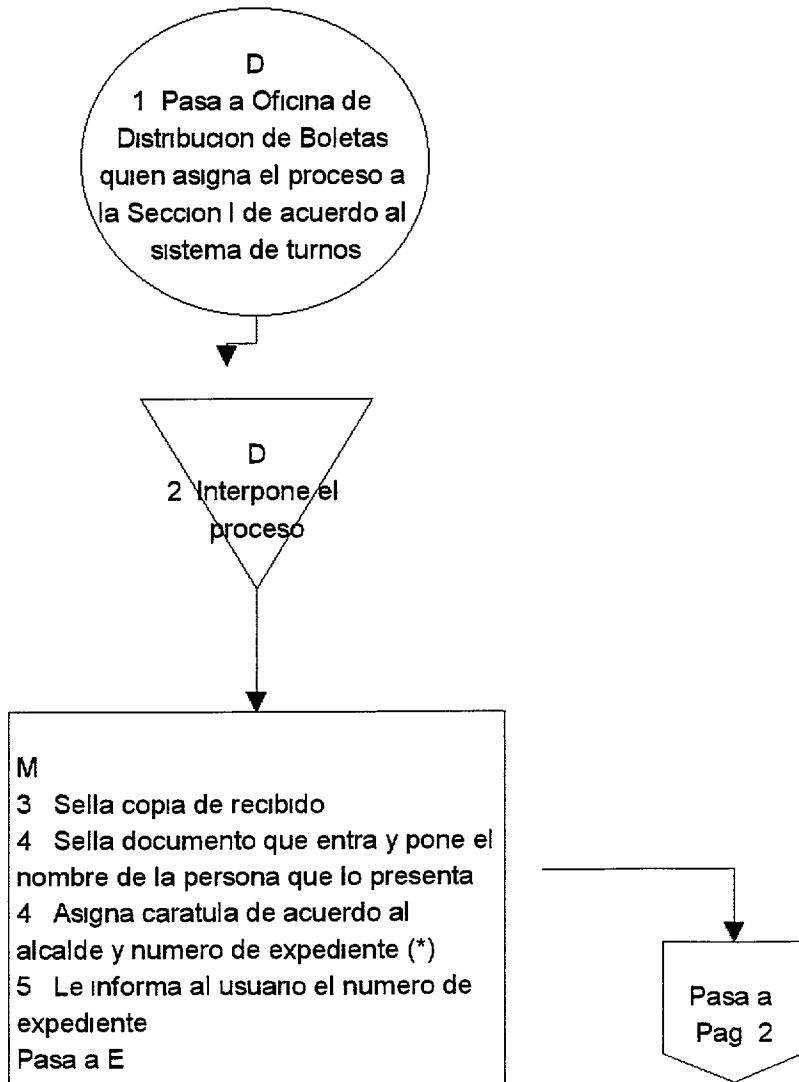
**ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA
SECCION I**

FLUJOGRAMA

PROCESO EJECUTIVO SIMPLE

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

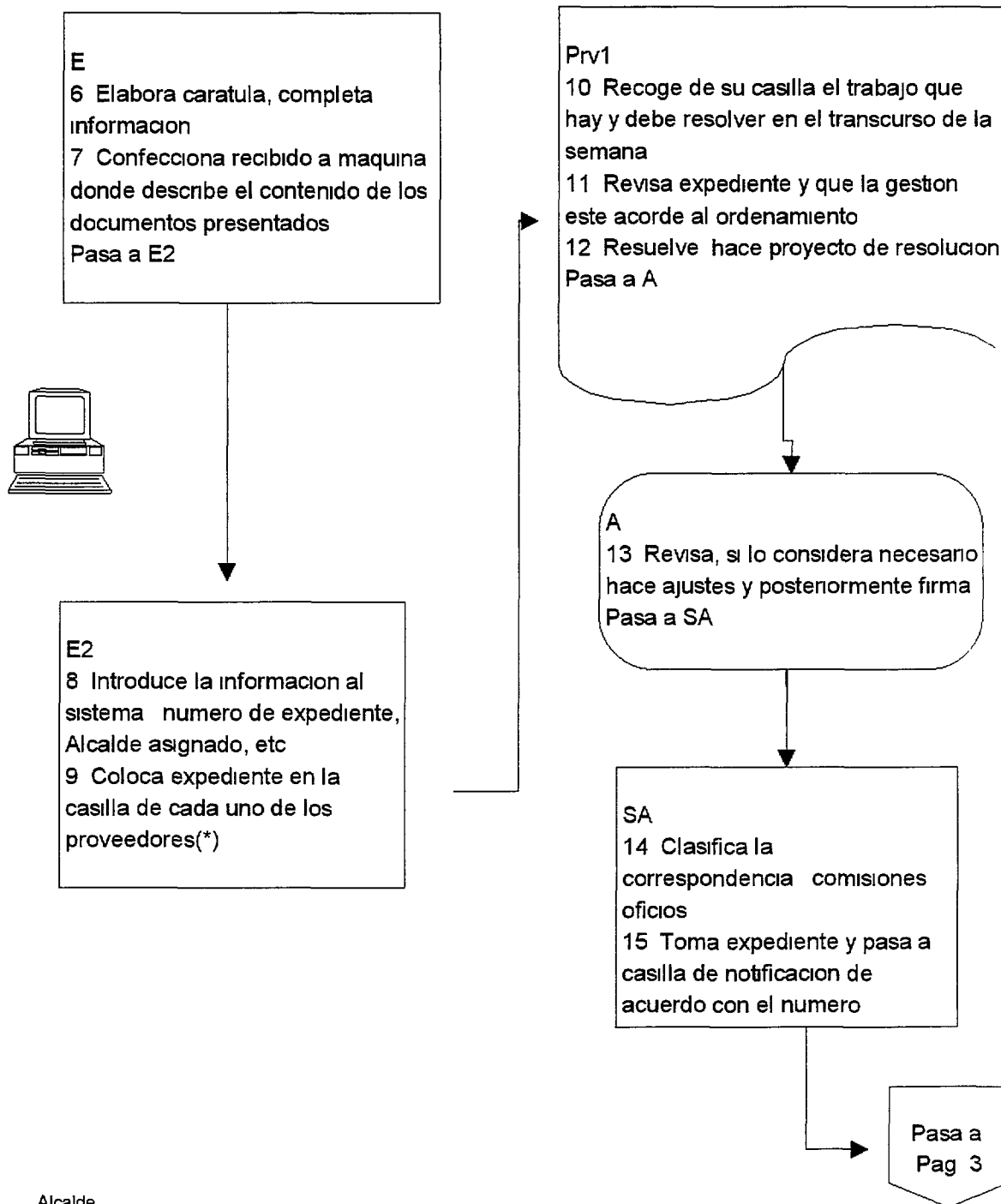
SECCION I
 ALCALDIAS CIVIL DE HACIENDA
 PROCESO EJECUTIVO SIMPLE



- 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

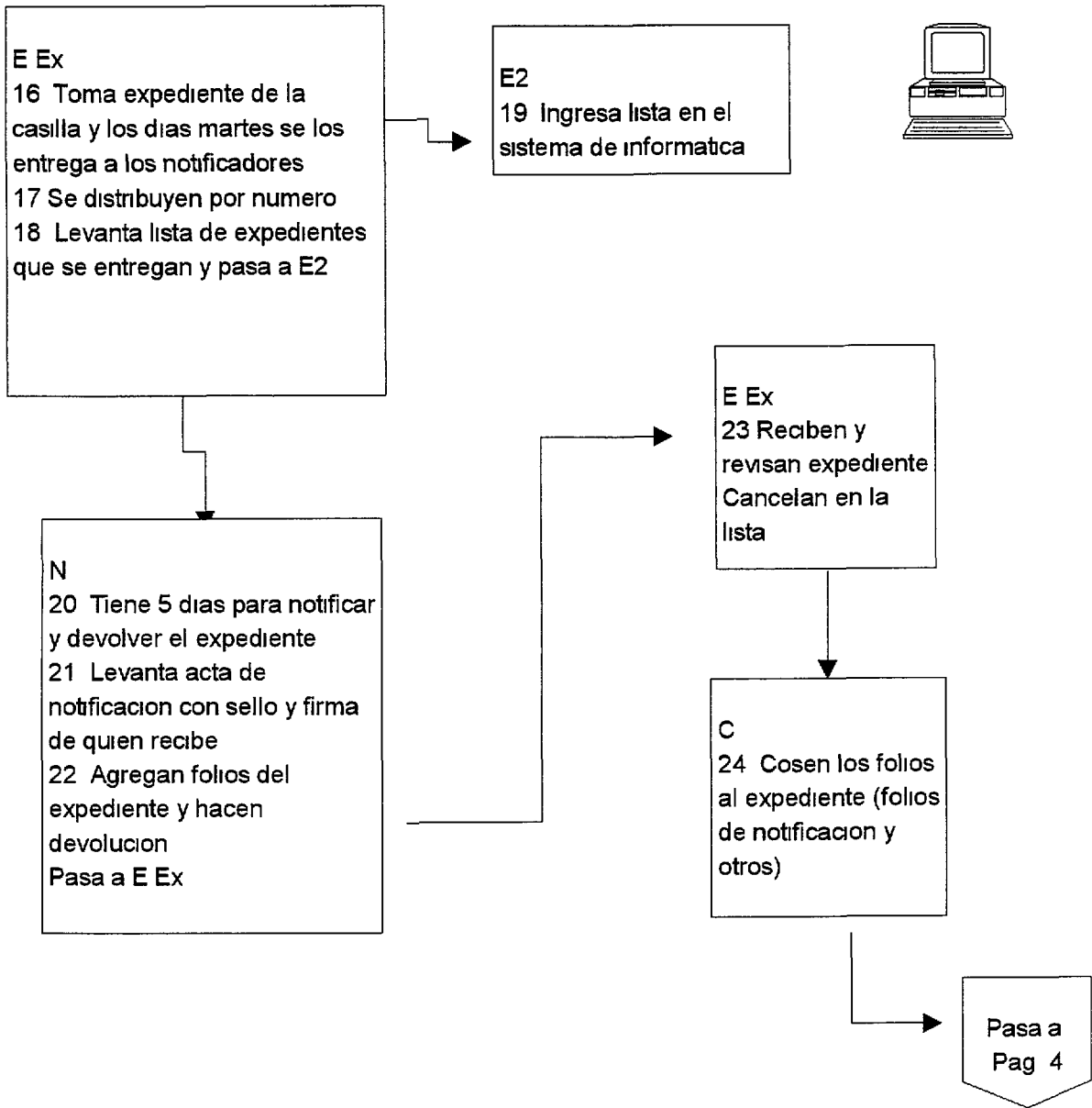
(*) Los diferentes colores de las caratulas corresponden a cada Alcalde

665

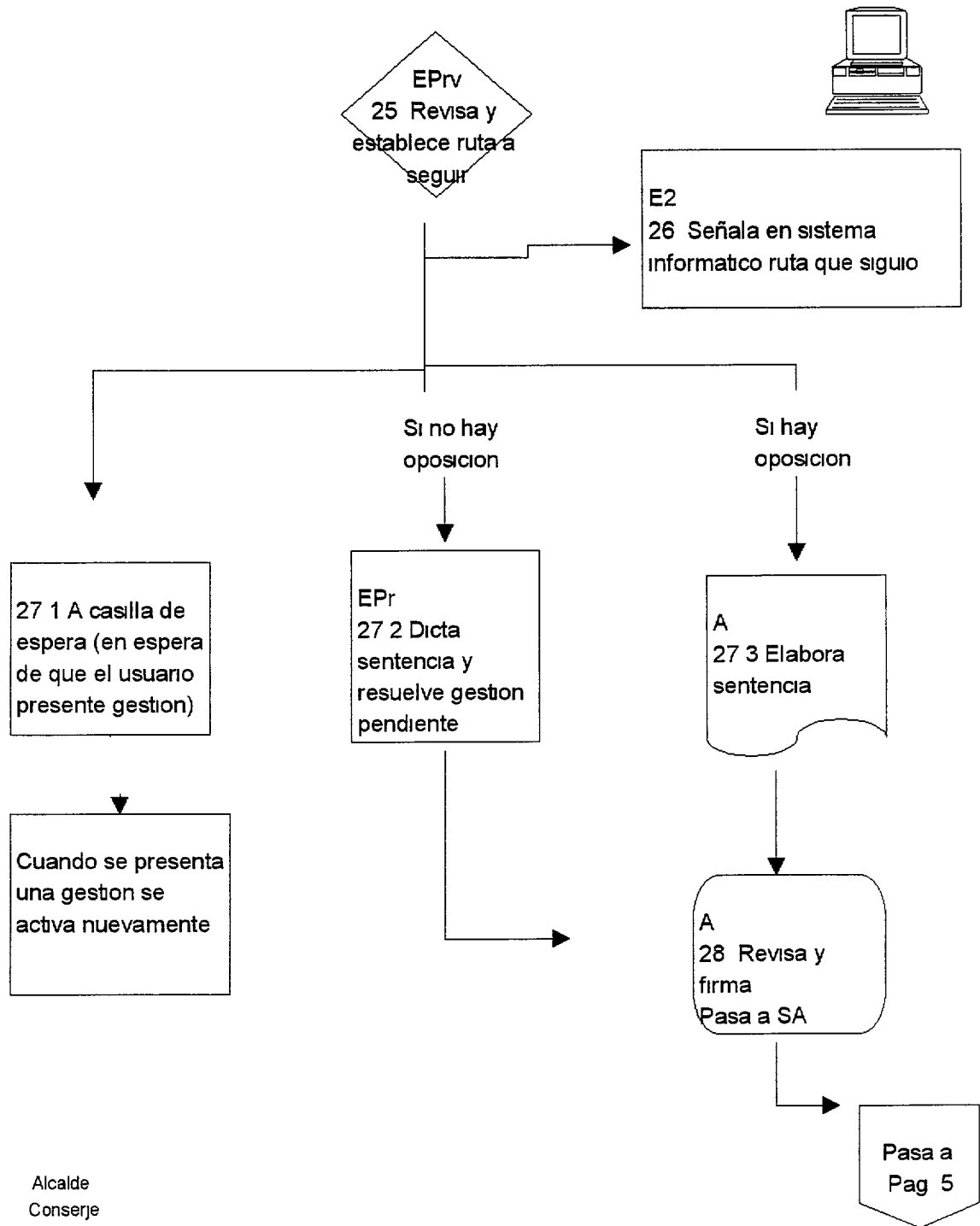


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realizan diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario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

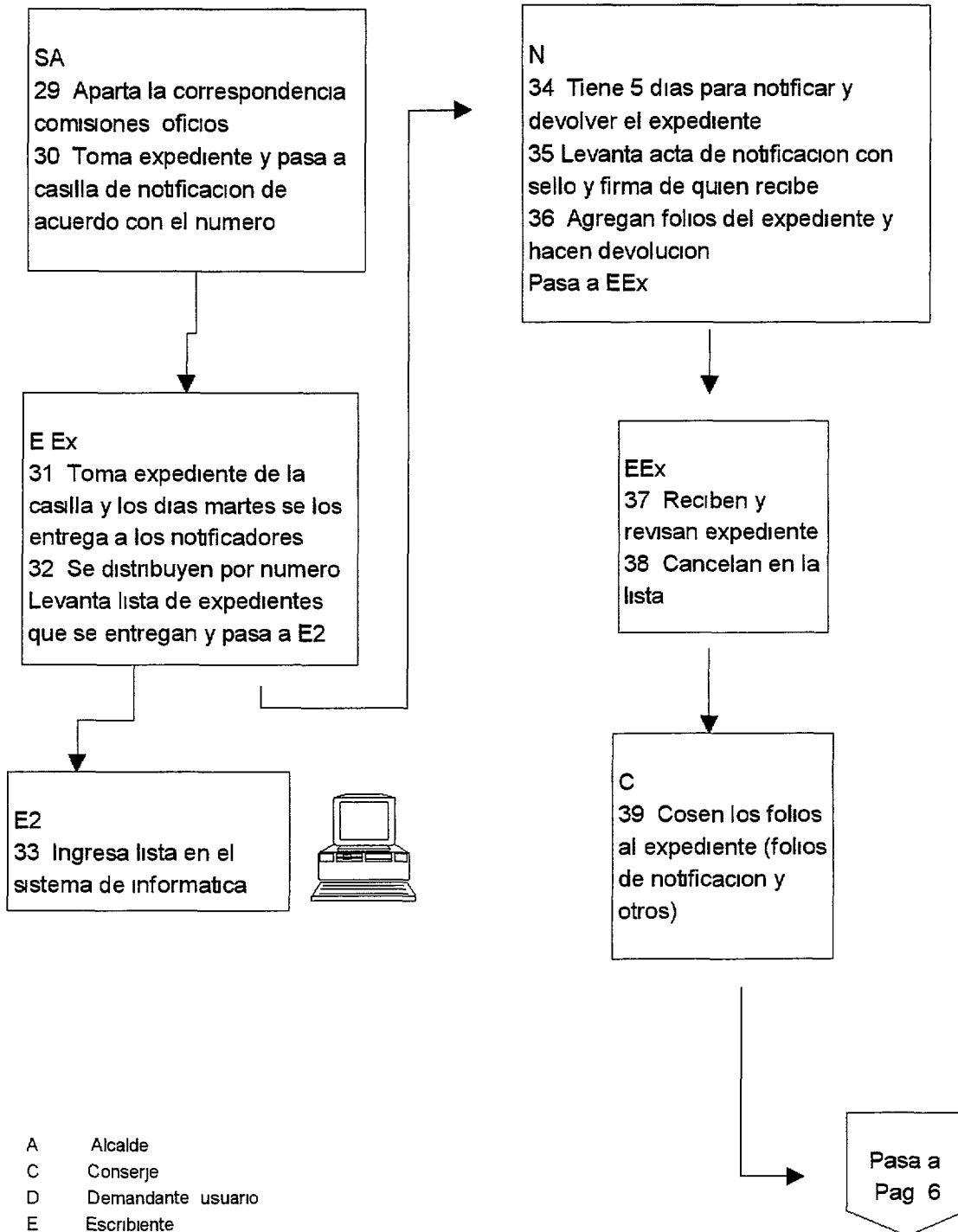
(*) Los Escribientes Proveedores son 10 y tienen asignado un numero del 0 al 9 de acuerdo con el ultimo digito del numero del expediente se pone en la casilla correspondiente Los expedientes son recogidos los dias lunes por los Proveedores



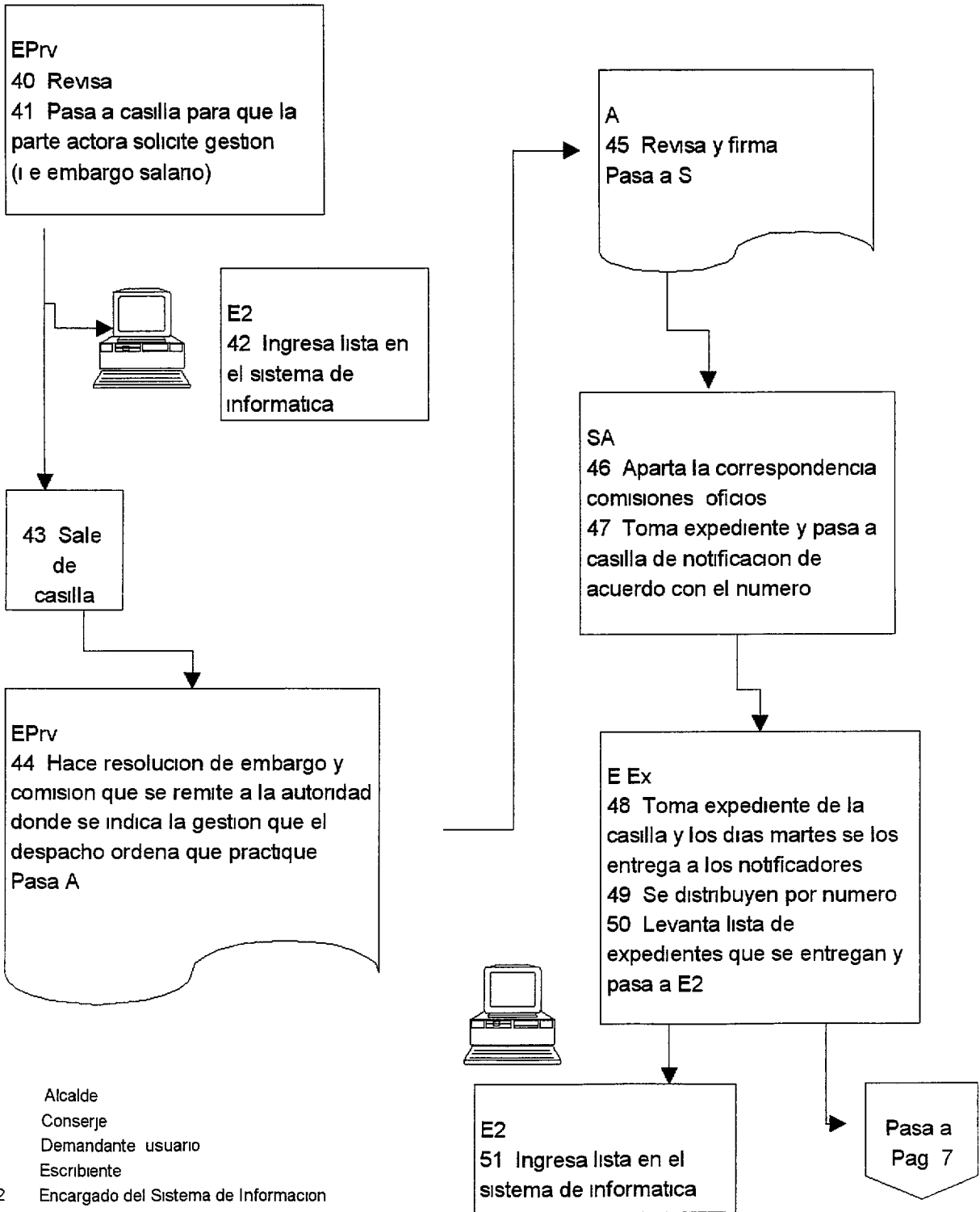
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realizan diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario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



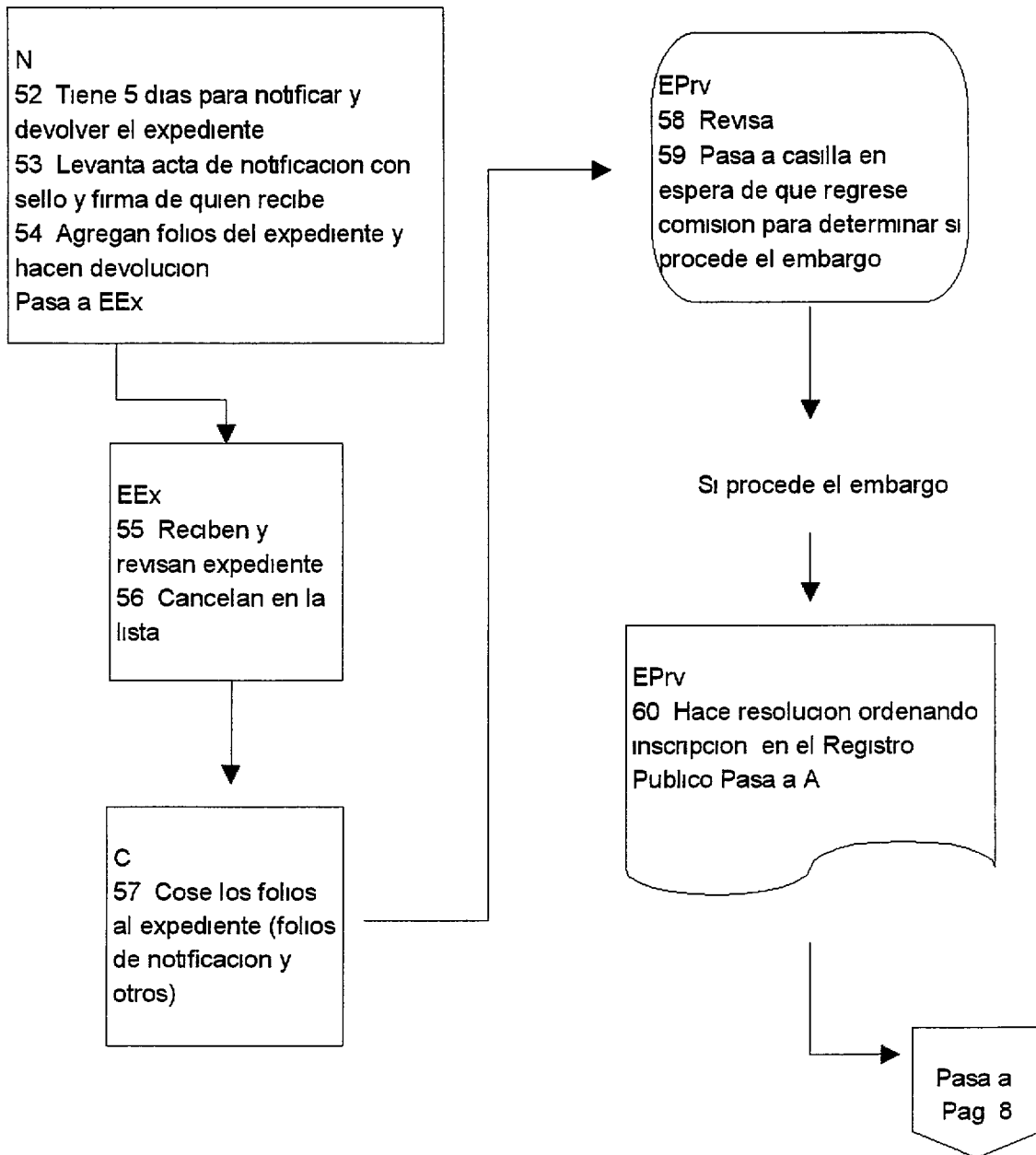
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realiza diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario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



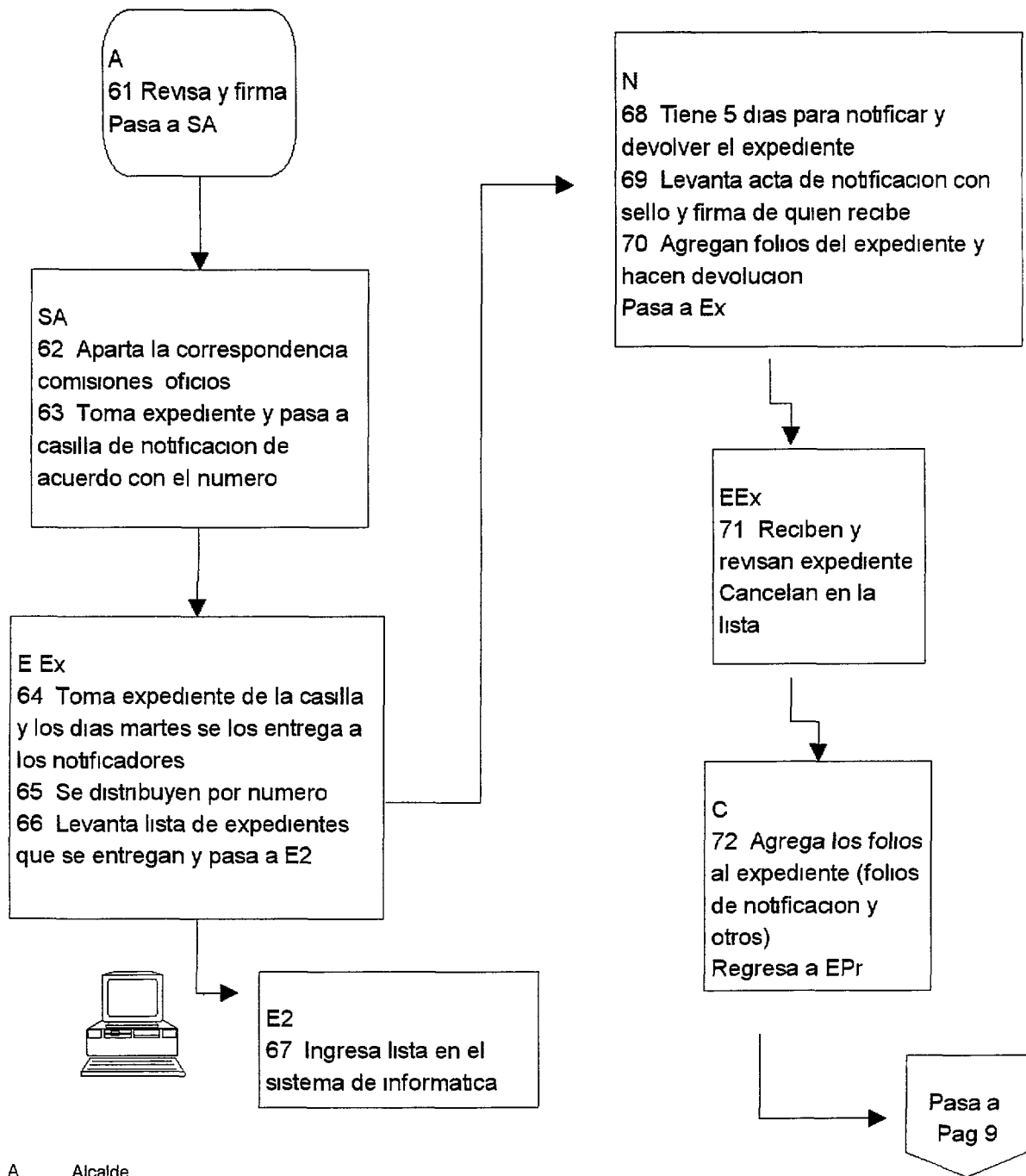
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realizan diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario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

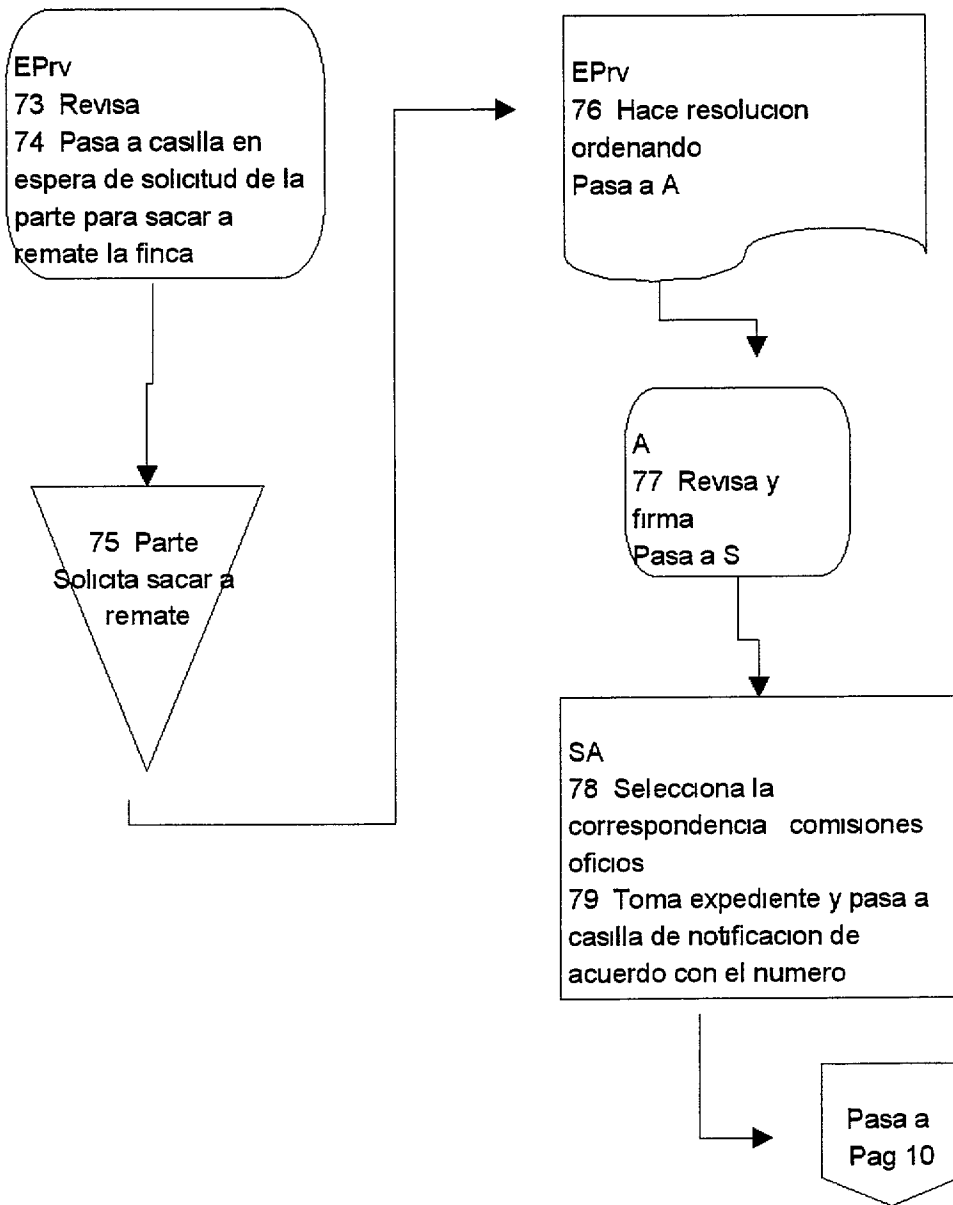


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente e Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realiza diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario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



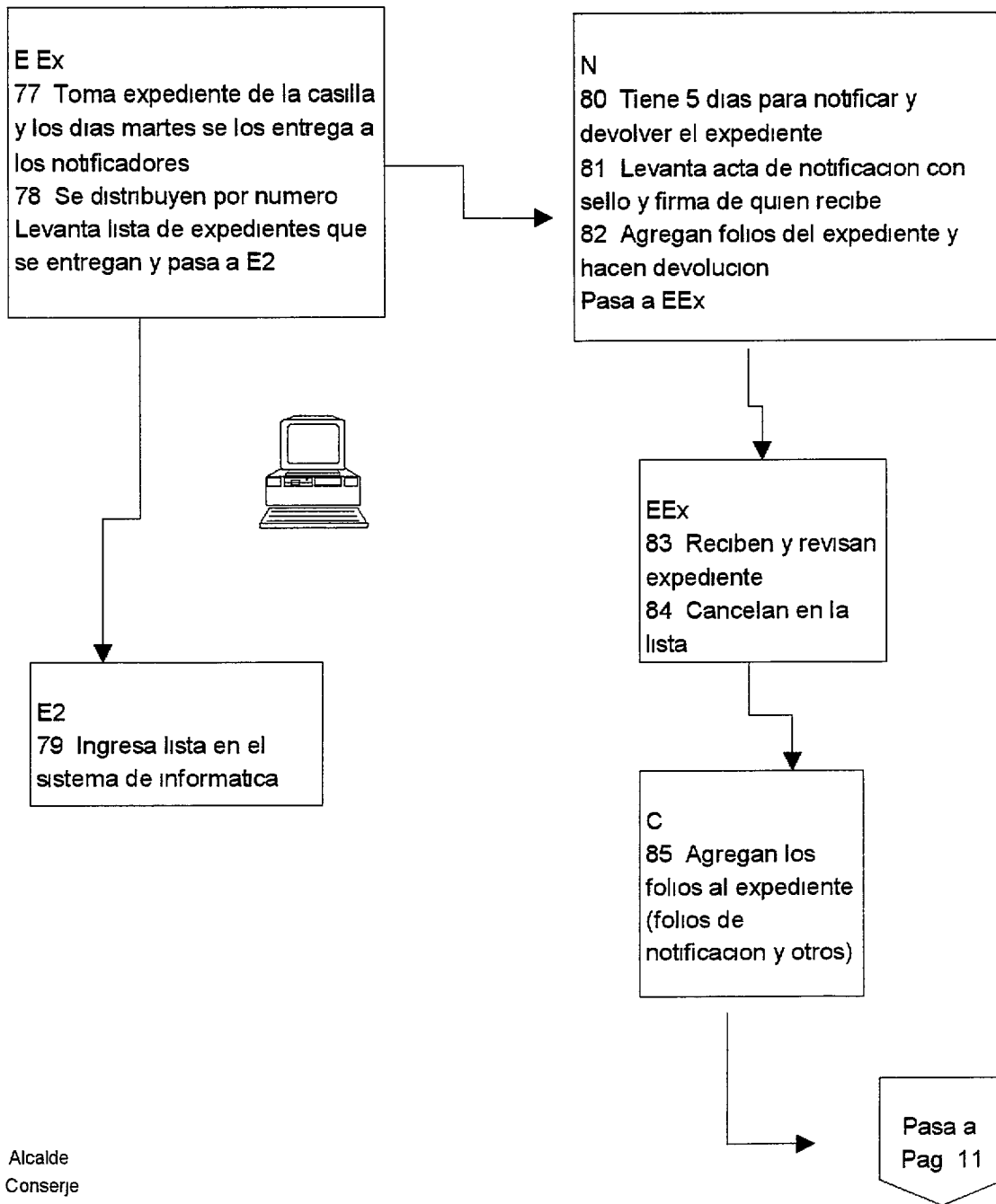
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes
a los notificadores Son cuatro personas que realizan
diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario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

672



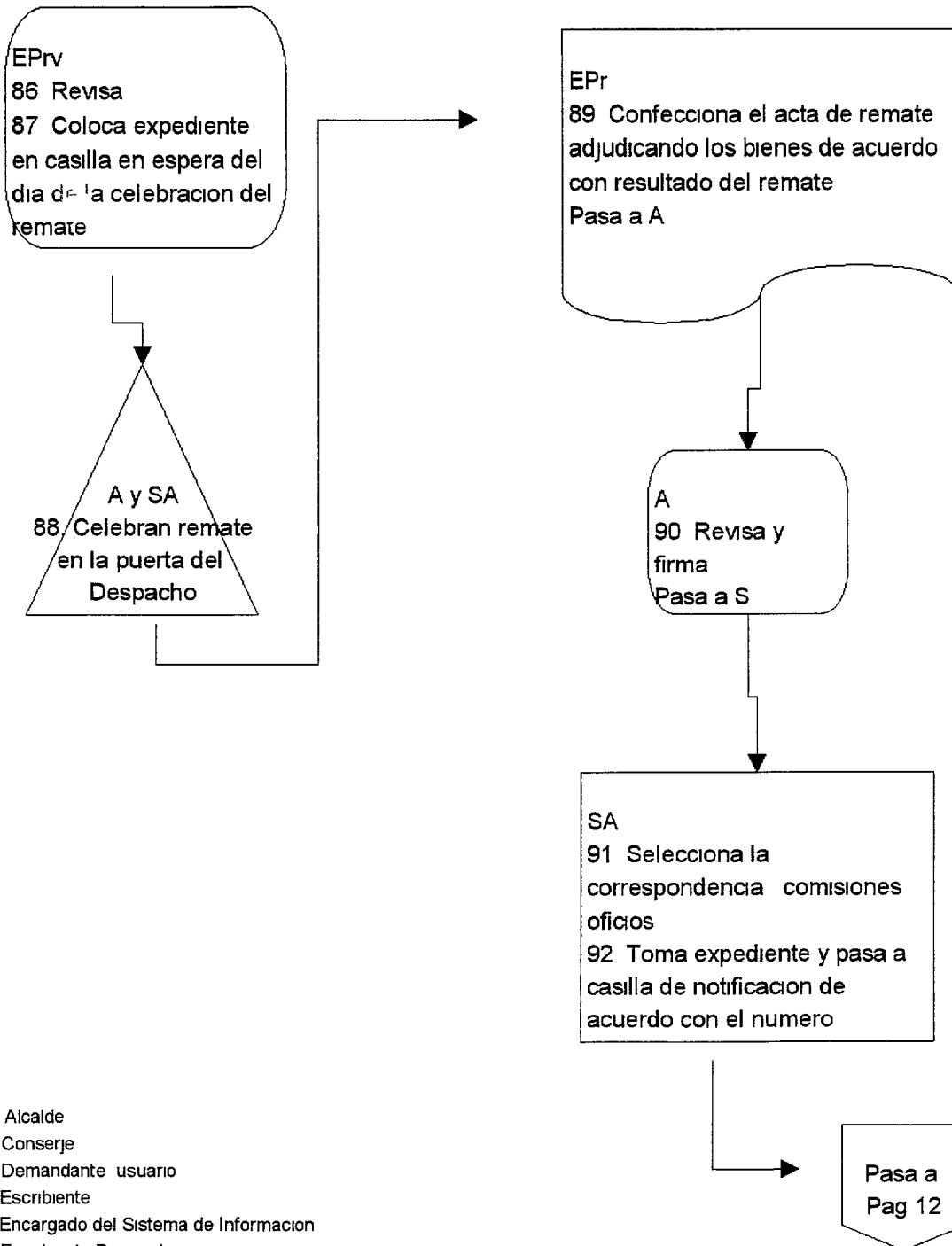
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes a los notificadores Son cuatro personas que realiza diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario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

172



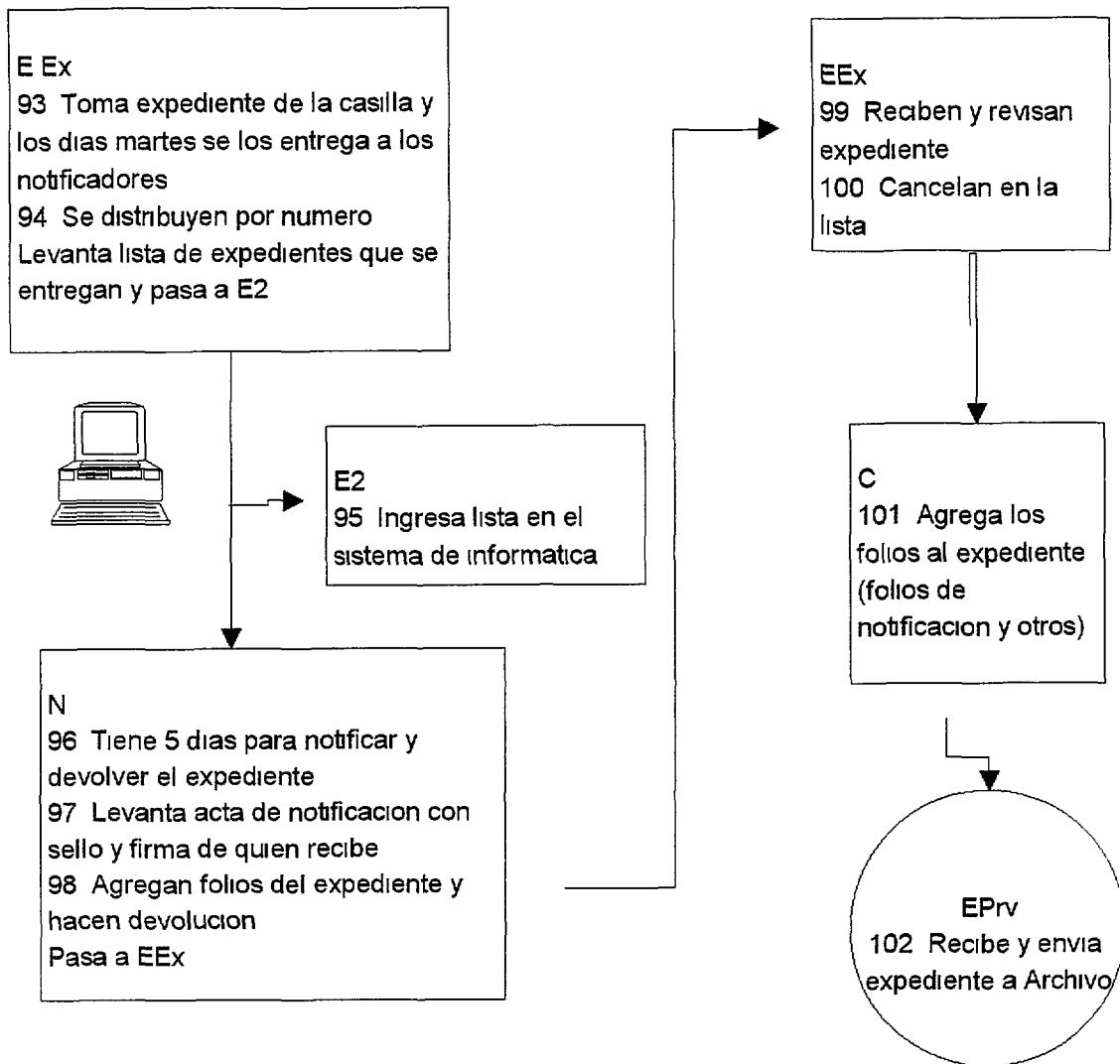
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- E2 Encargado del Sistema de Informacion
- EPrv Escribiente Proveedor
- EEx Encargados de entregar y recibir expedientes
a los notificadores Son cuatro personas que realizan
diversas funciones en la Seccion I
- M Manifestador
- SA Secretario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

Handwritten signature or 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

675



- 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

Siglas del encargado del proceso
Nº paso del tramite Descripción de la actividad

Tramite

Recibo de escritos revision y verificacion

Decision

Inicio y termino de proceso

Otra pagina o paso

Documento

Proceso predefinido

Operacion auxiliar



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

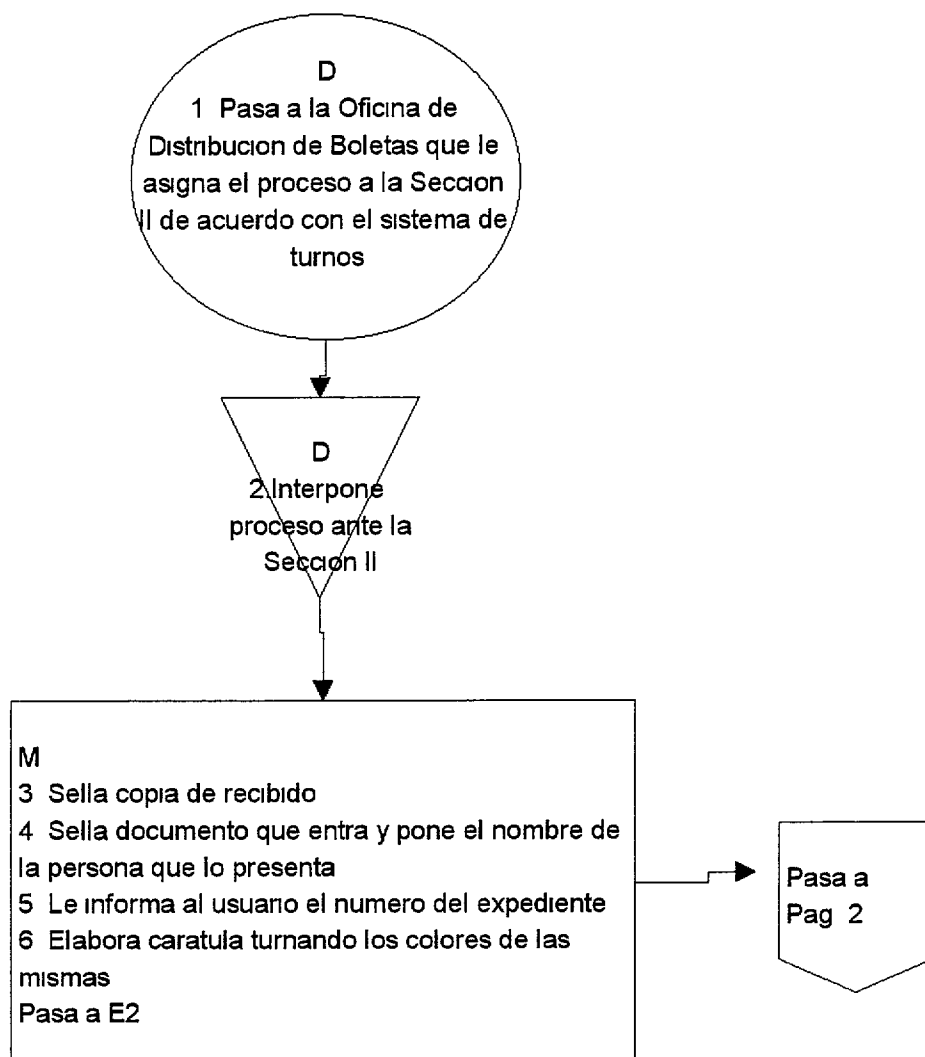
**ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA
SECCION II**

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 últimos digitos

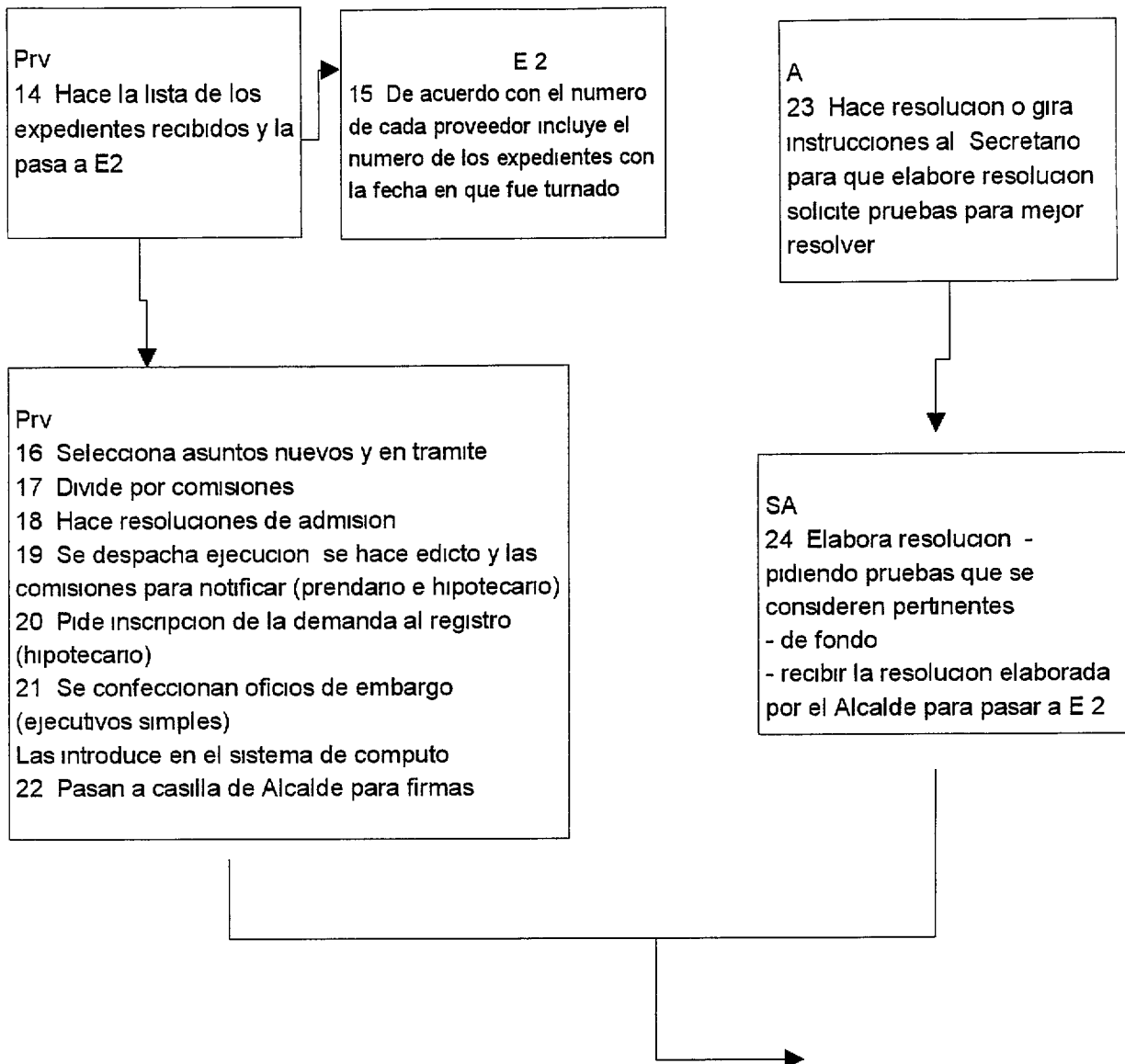
SA
9 Lunes revisa expedientes
10 Valora grado de dificultad
para proveedores
11 Asigna a proveedores y Alcaldes de acuerdo
con carga de trabajo pendiente experiencia y
calidades profesionales
12 Hace lista de expedientes entregados a
cada Alcalde y la pasa a E2
13 Se anota en el Libro de Control de
Expedientes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

Pasa a
Alcalde
Paso No 23

Pasa a
Proveedor
Paso No 14

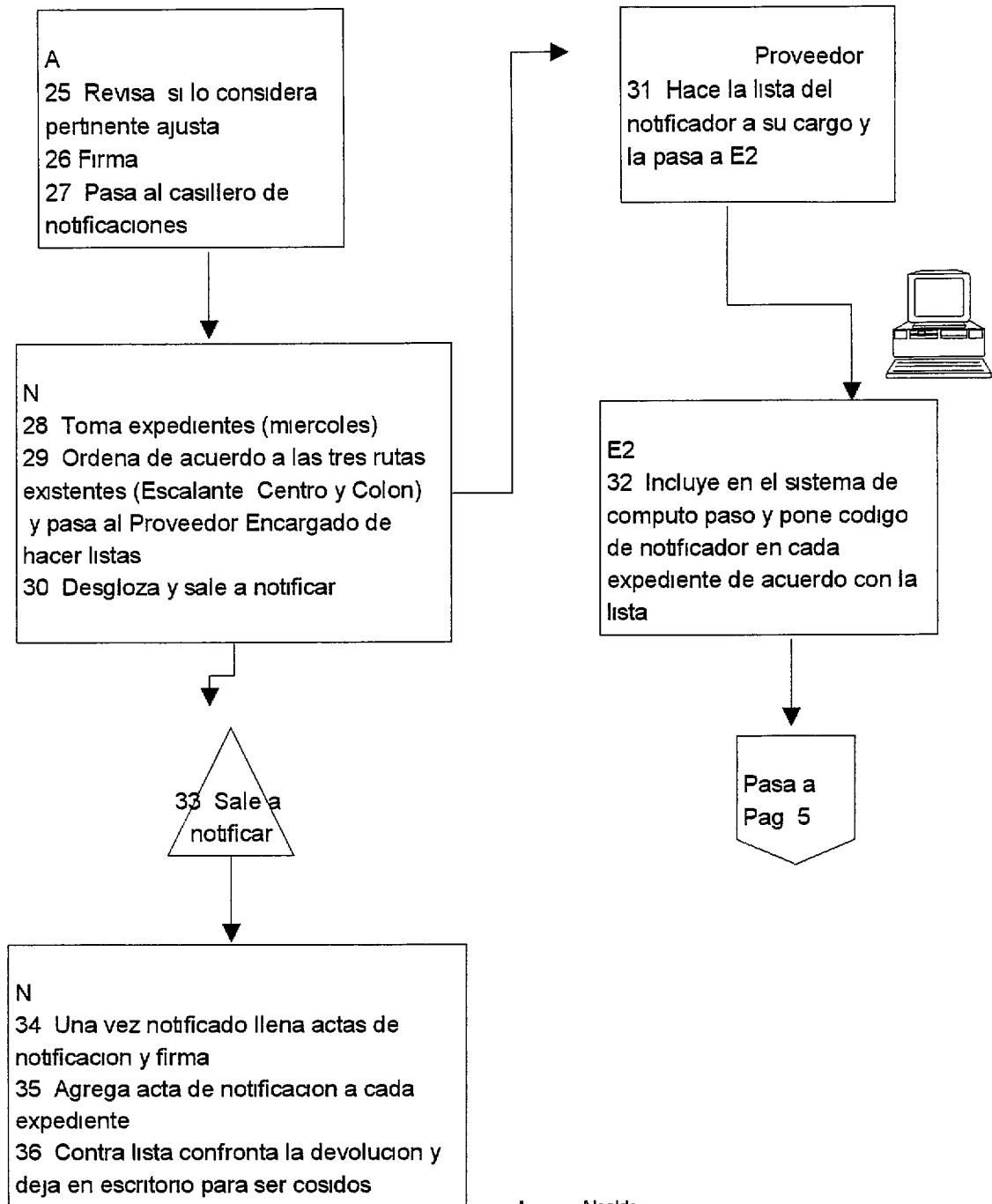
Pasa a Proveedor

- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv 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

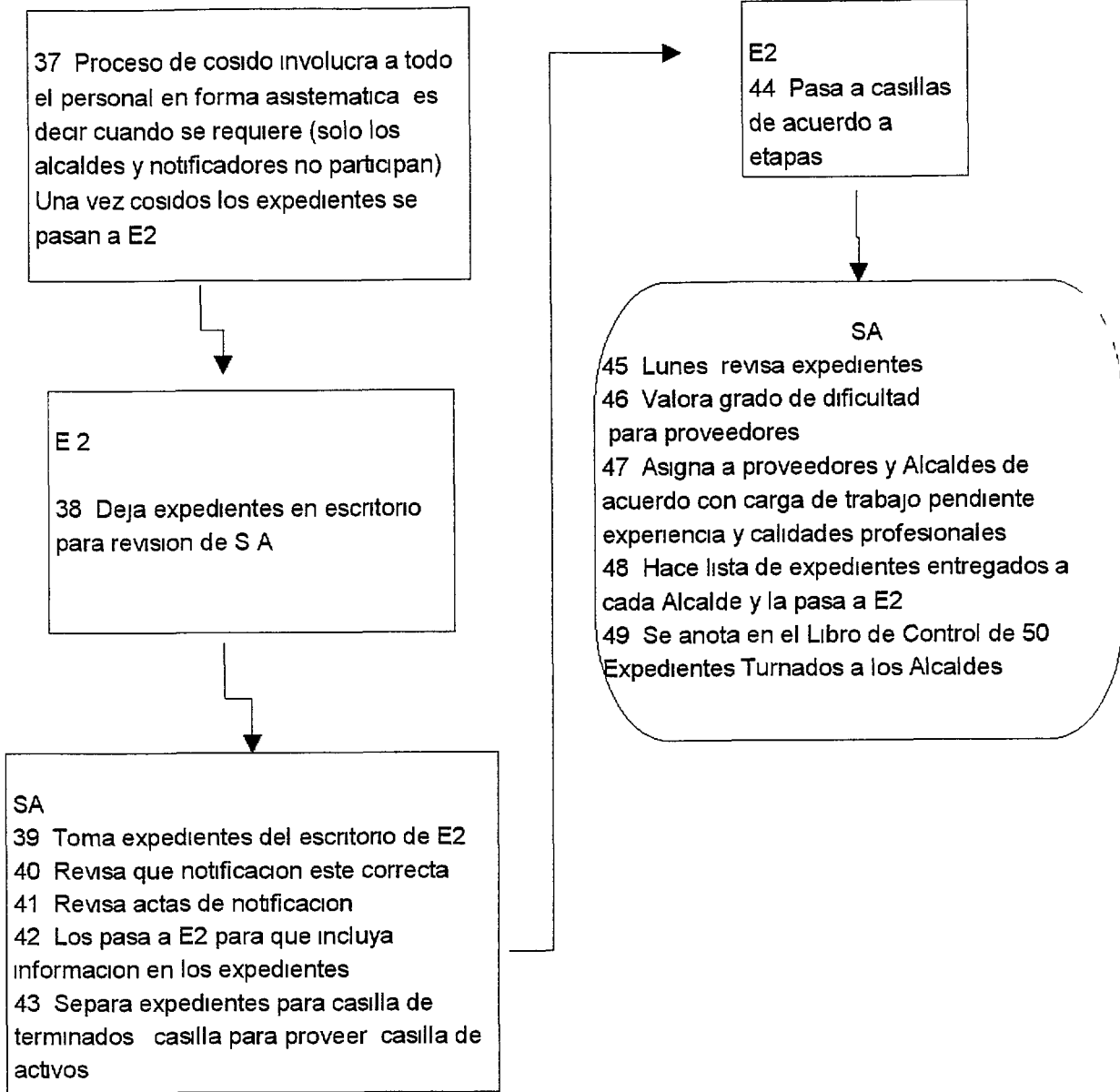


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

Pasa a
Pag 4



- 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 el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

683

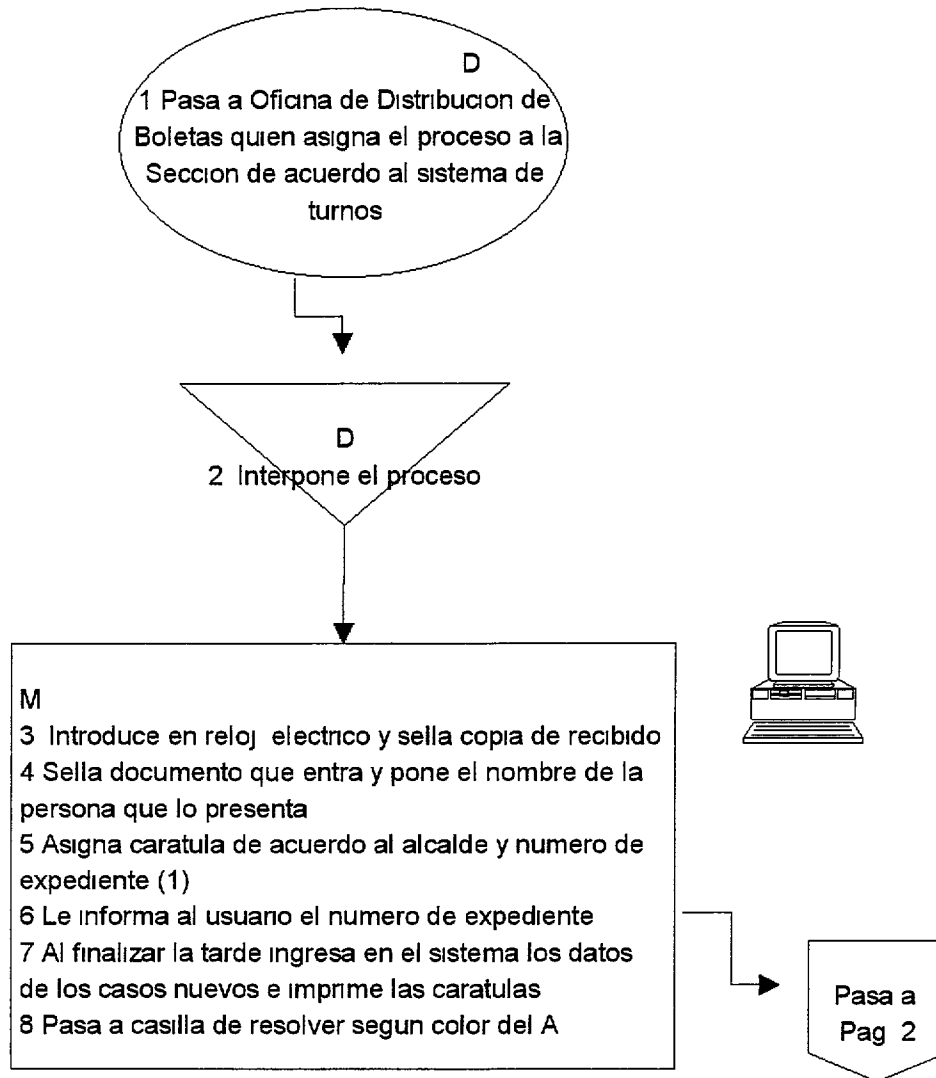
**ALCALDIA CIVIL DE HACIENDA
SECCION III**

FLUJOGRAMA

PROCESO EJECUTIVO SIMPLE

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

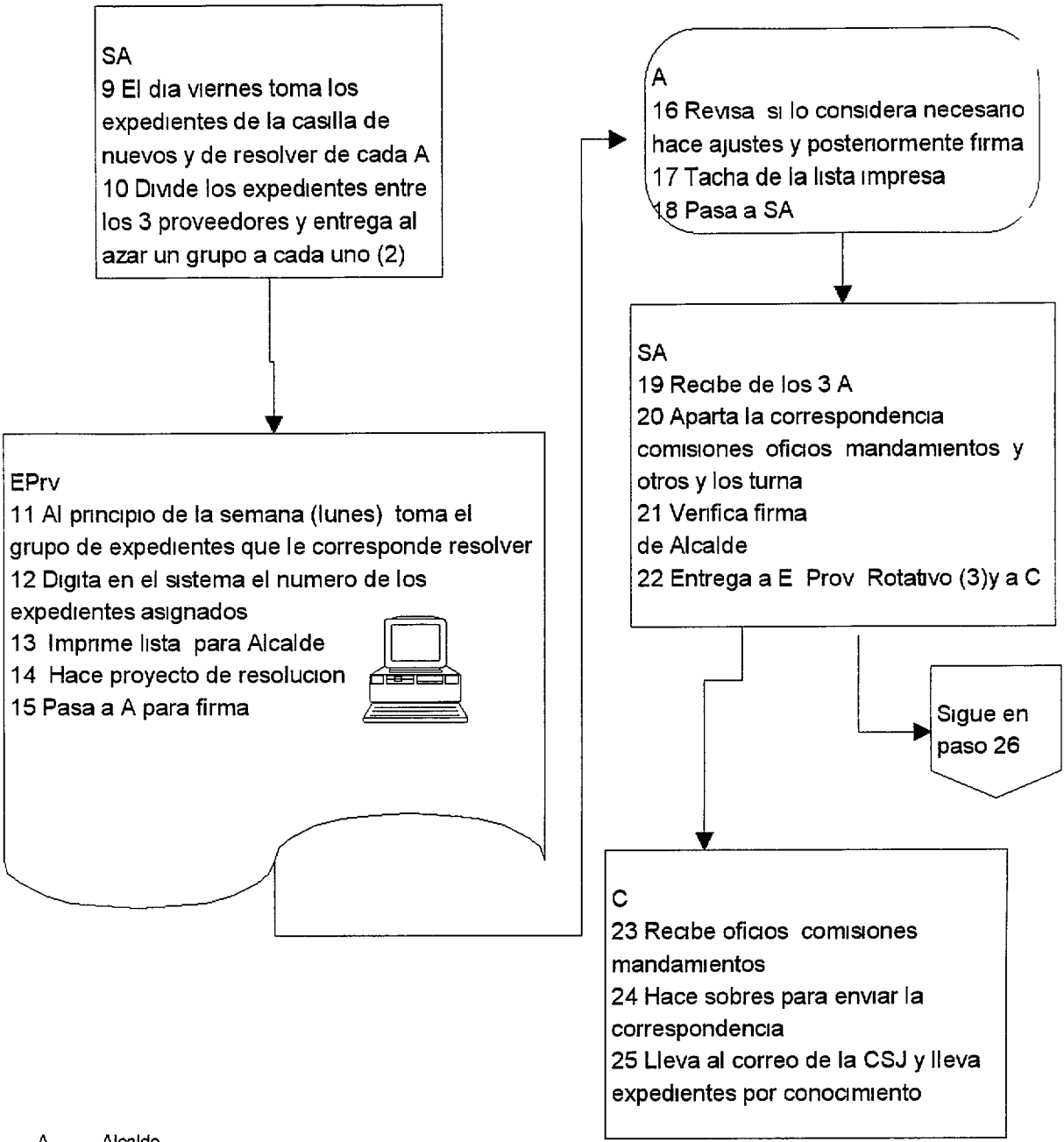
SECCION III
ALCALDIAS CIVIL DE HACIENDA
PROCESO EJECUTIVO SIMPLE



- 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

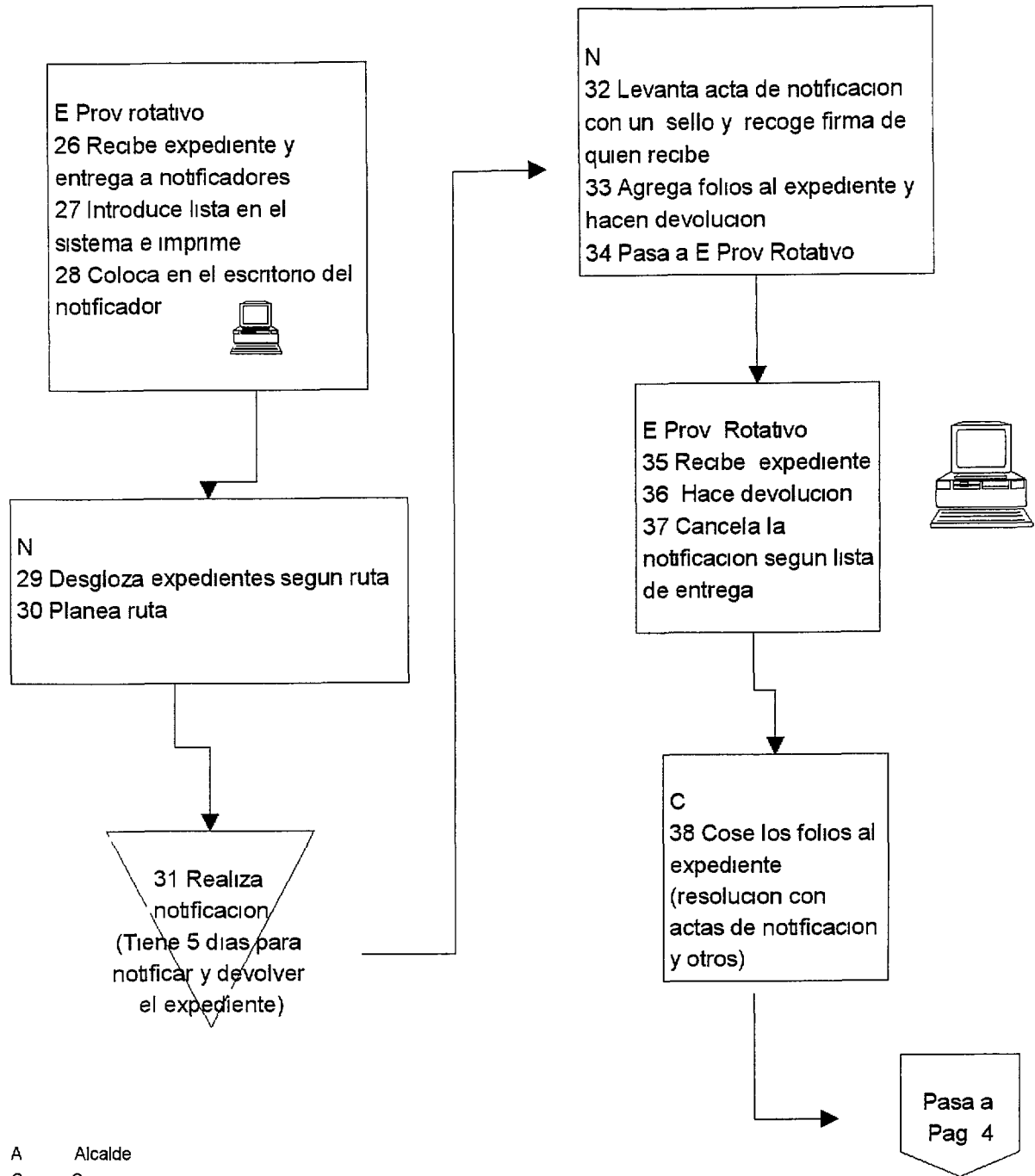
(1) Los diferentes colores de las caratulas corresponden a cada Alcalde

625

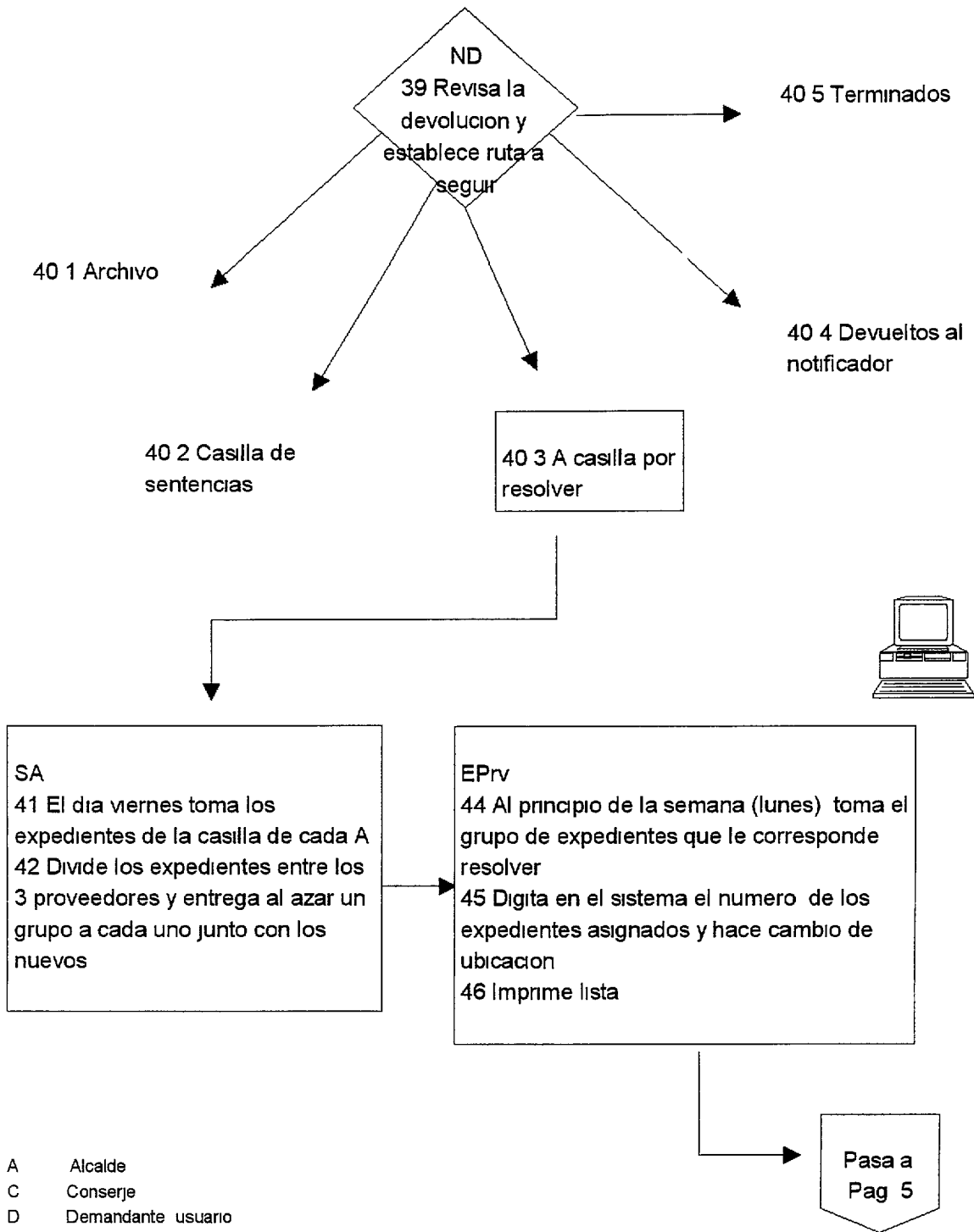


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldía Civil de Hacienda

- 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

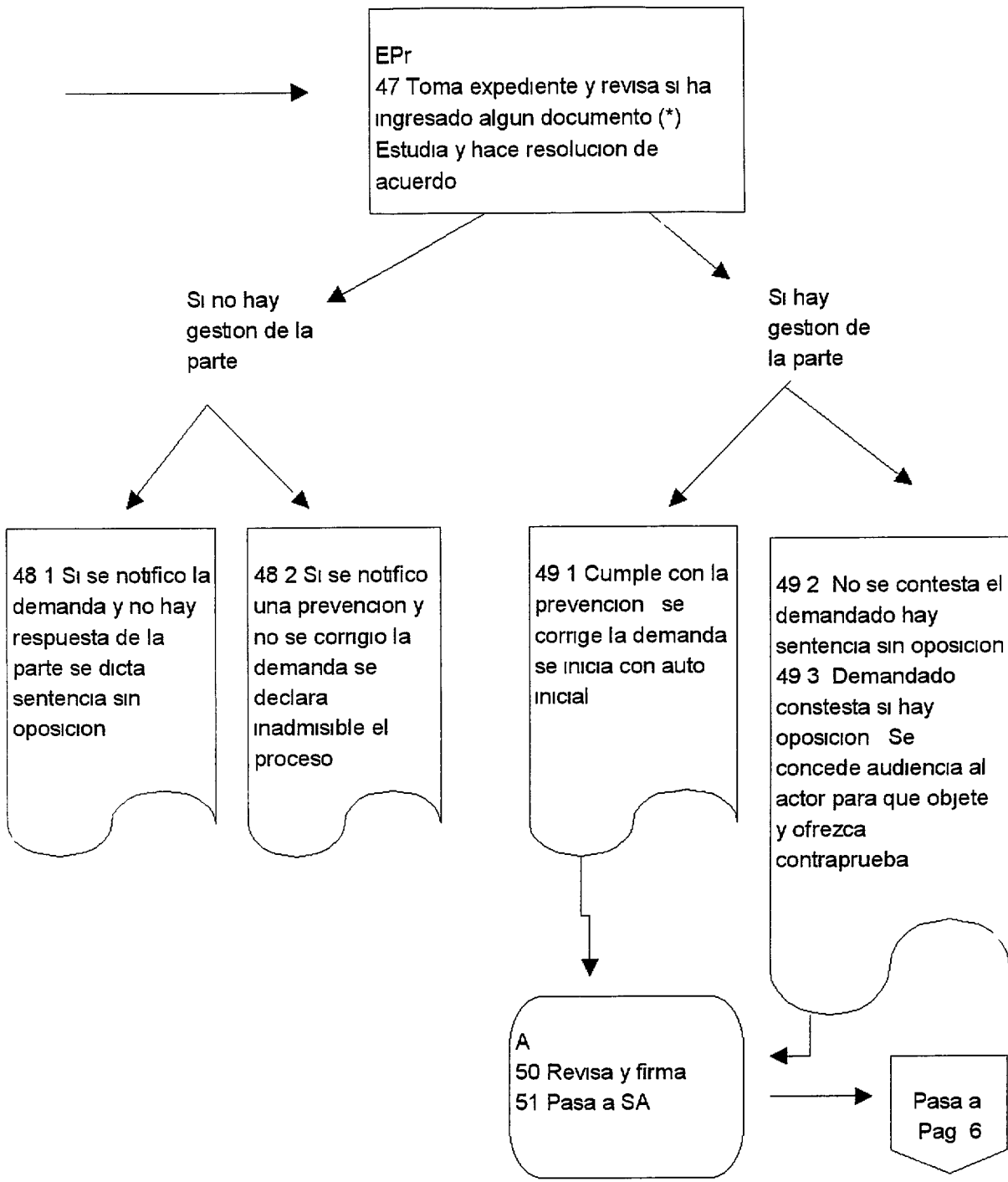


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda



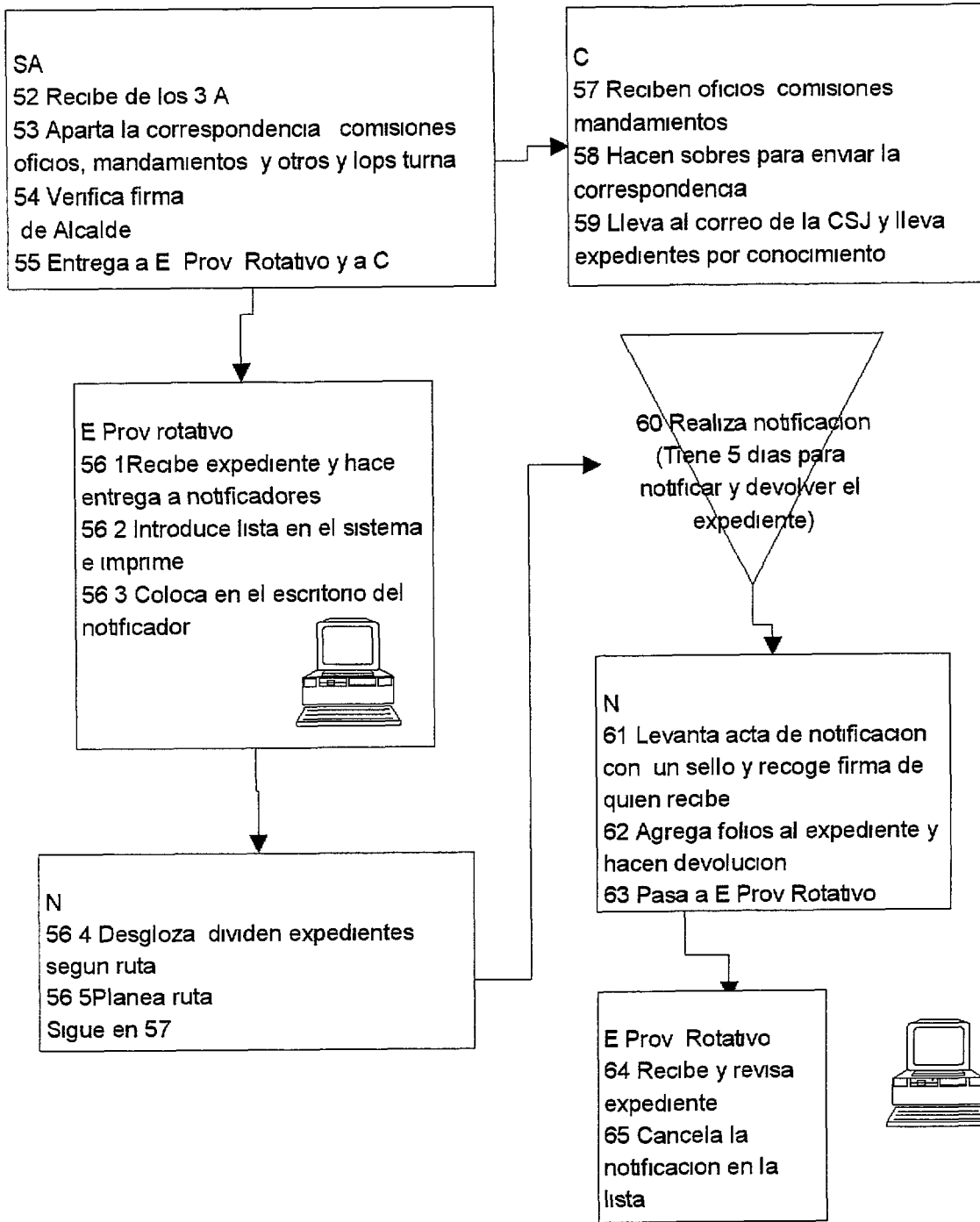
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv e rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

Handwritten signature or initials



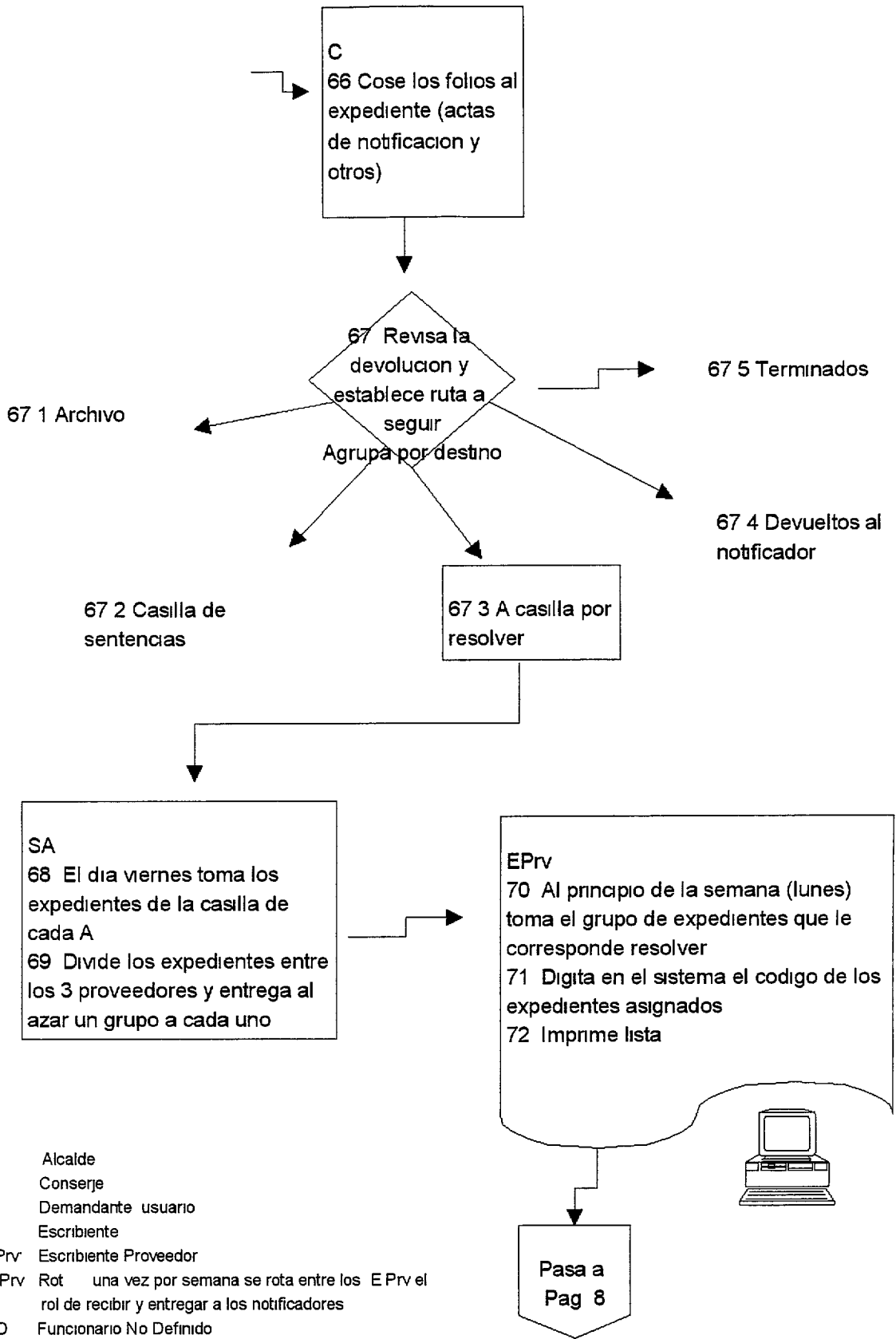
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

(*) 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

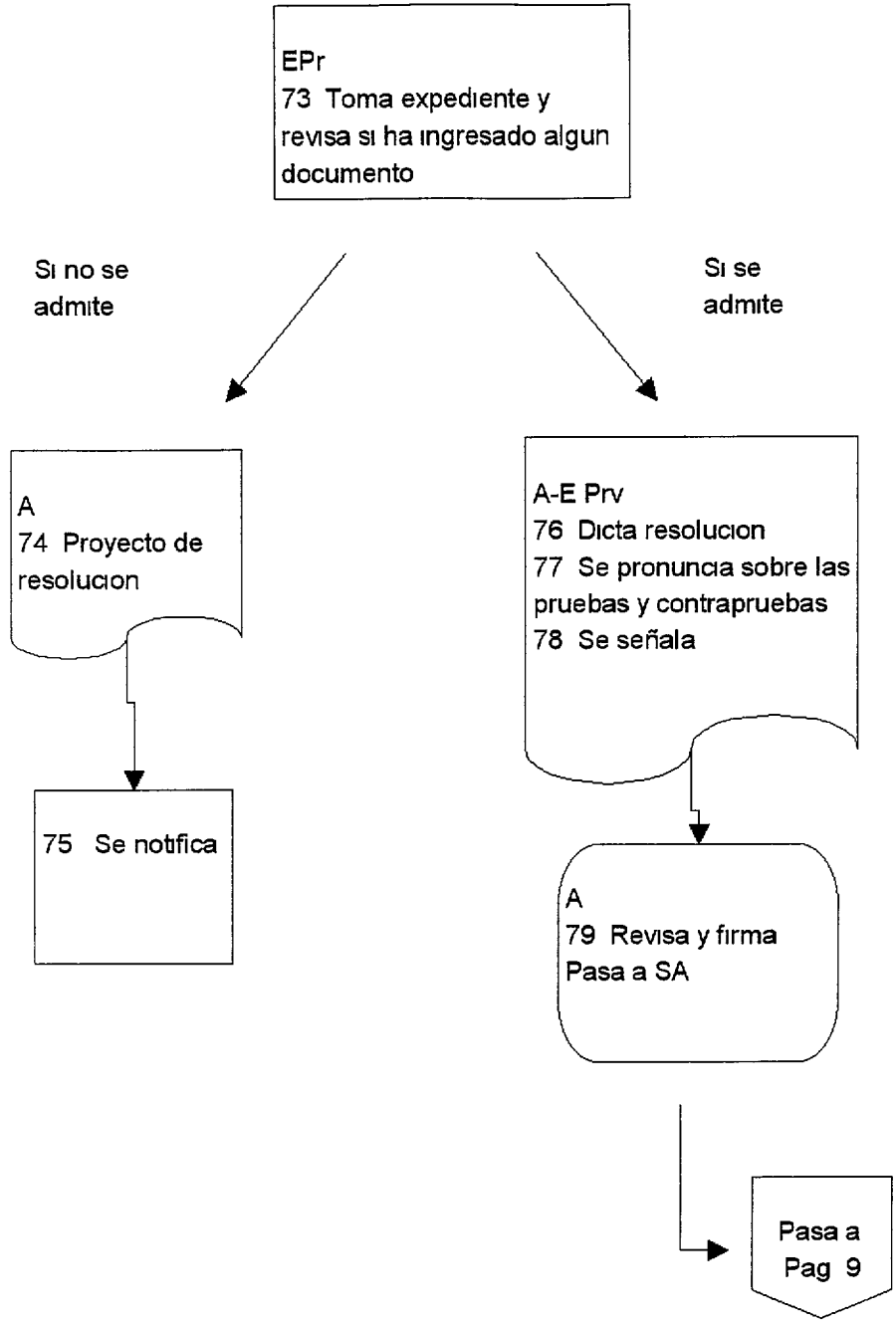


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

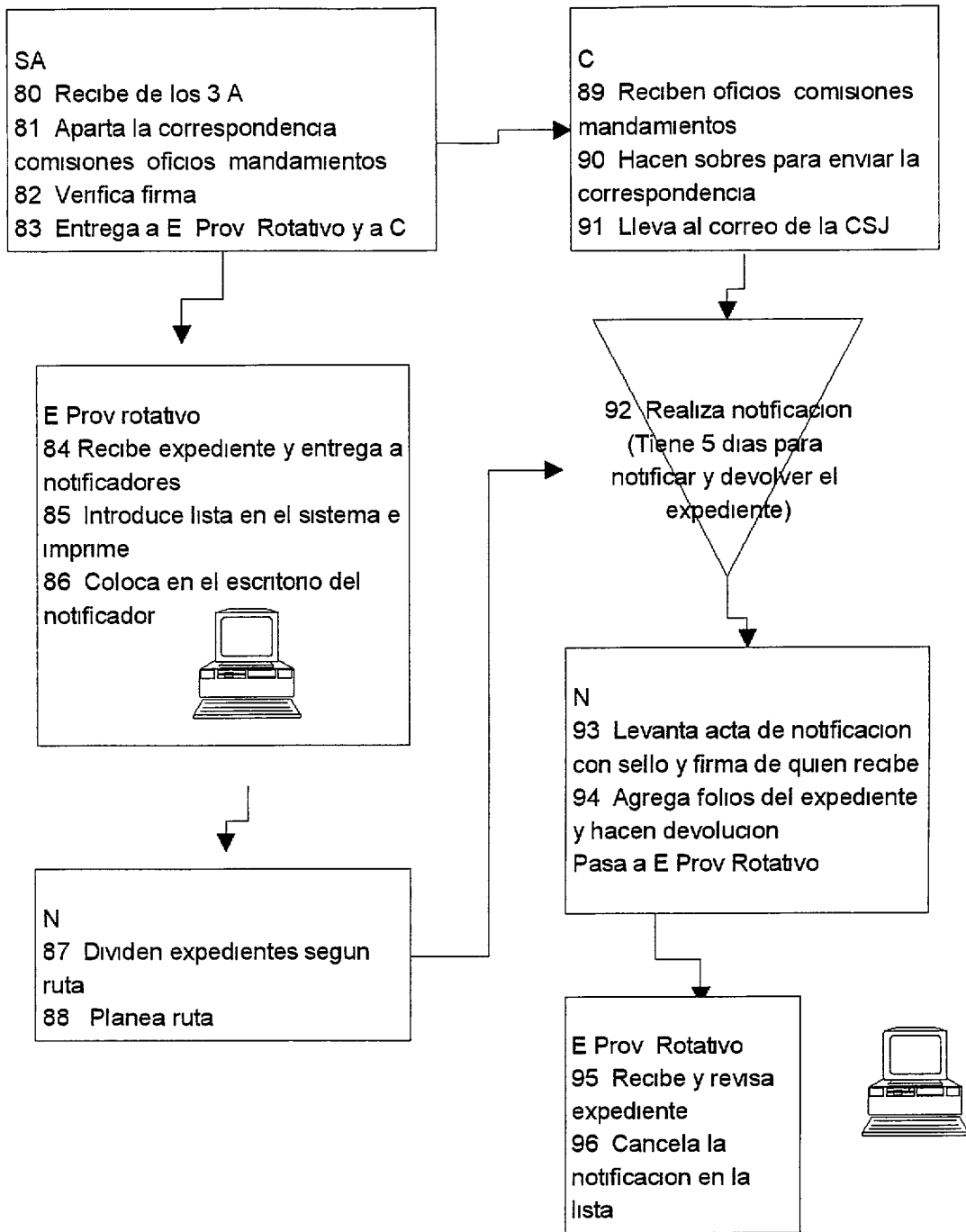
Pasa a
Pag 7



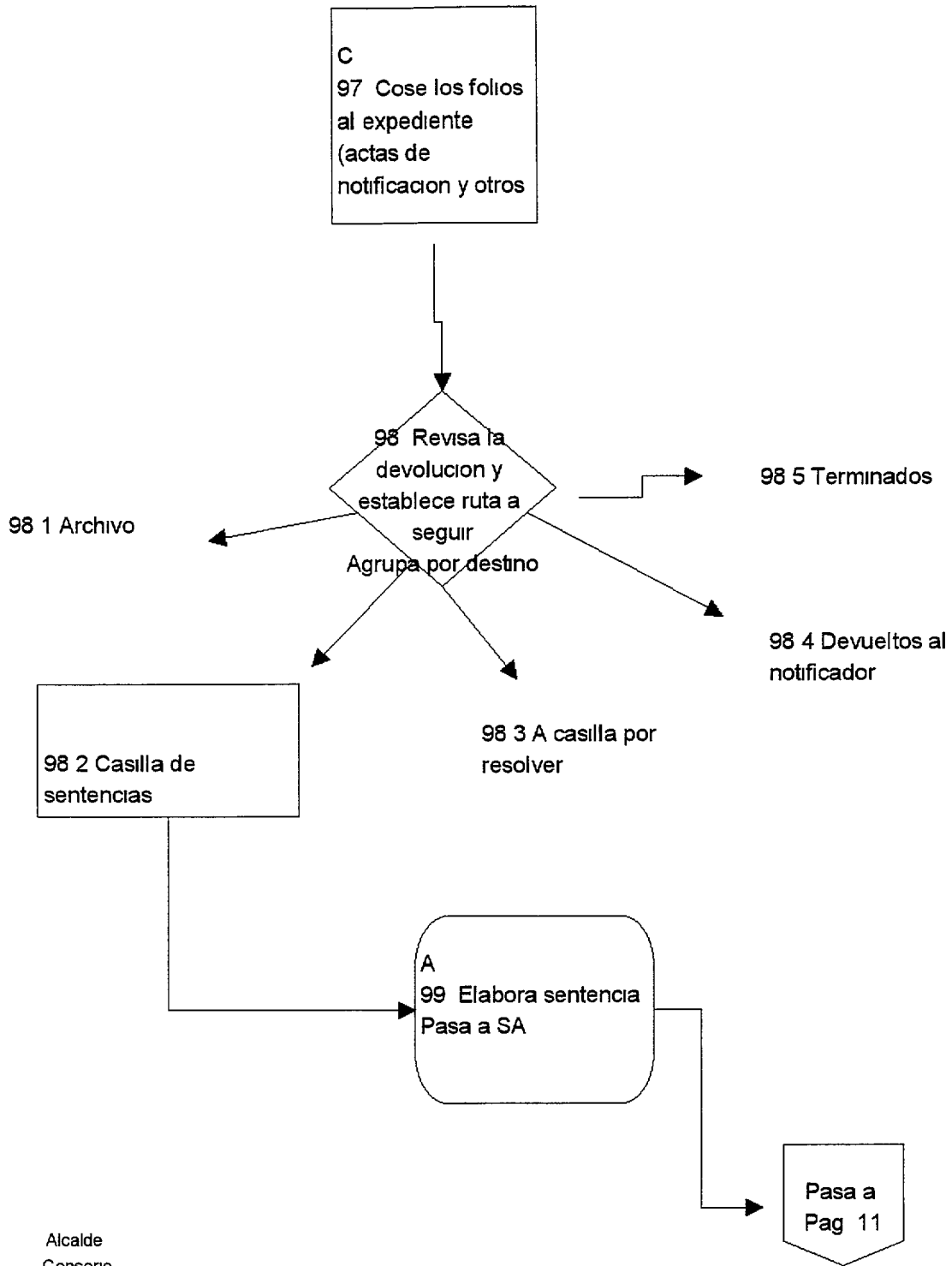
- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda



- 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 el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

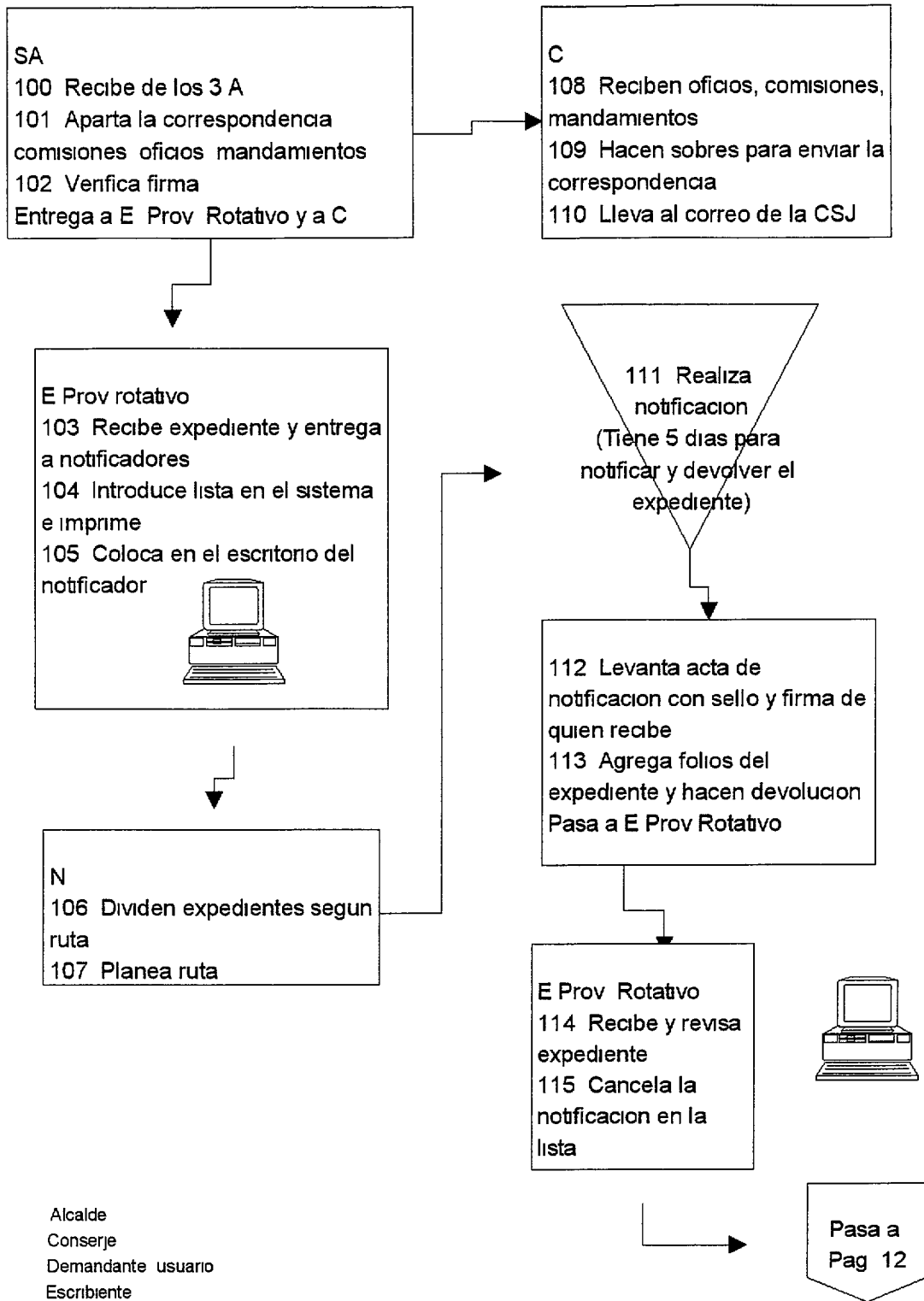


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia CMI de Hacienda

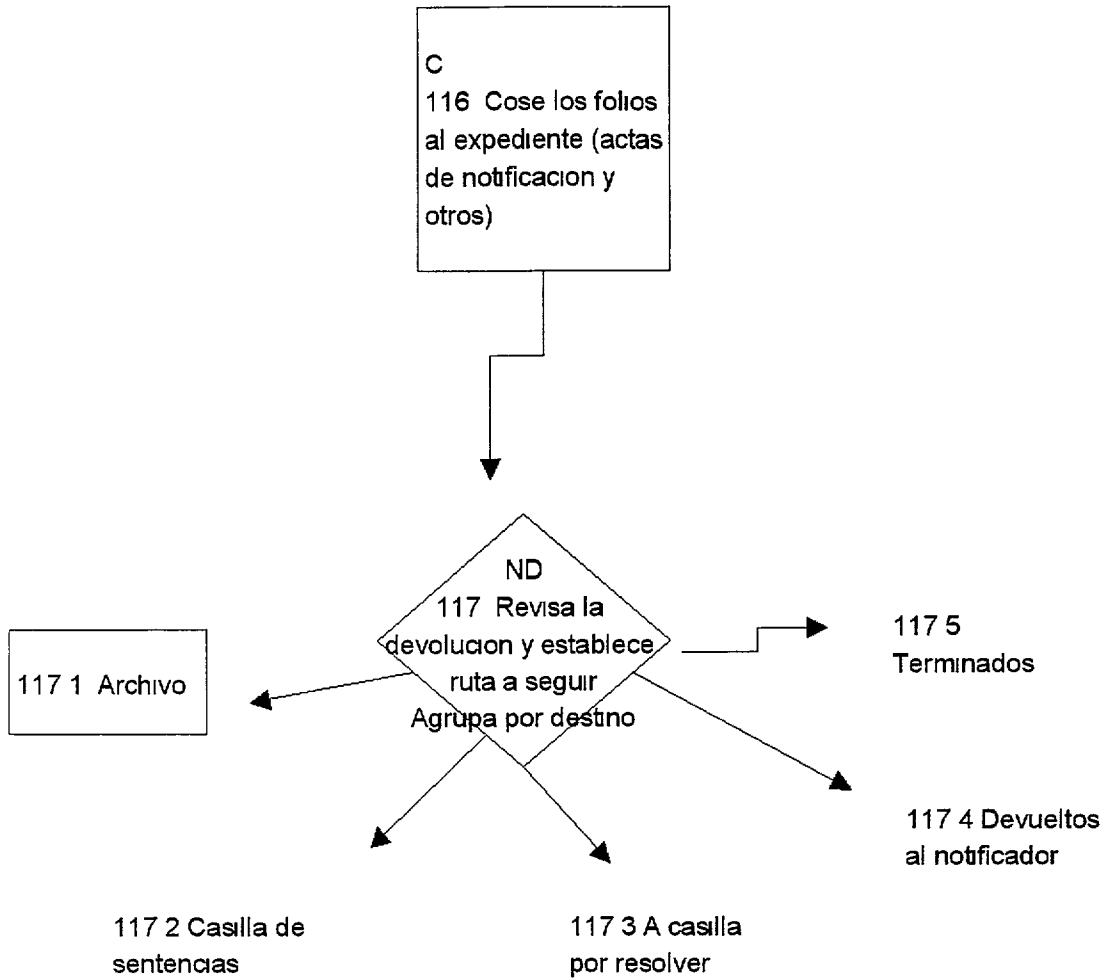


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldia Civil de Hacienda

6.92

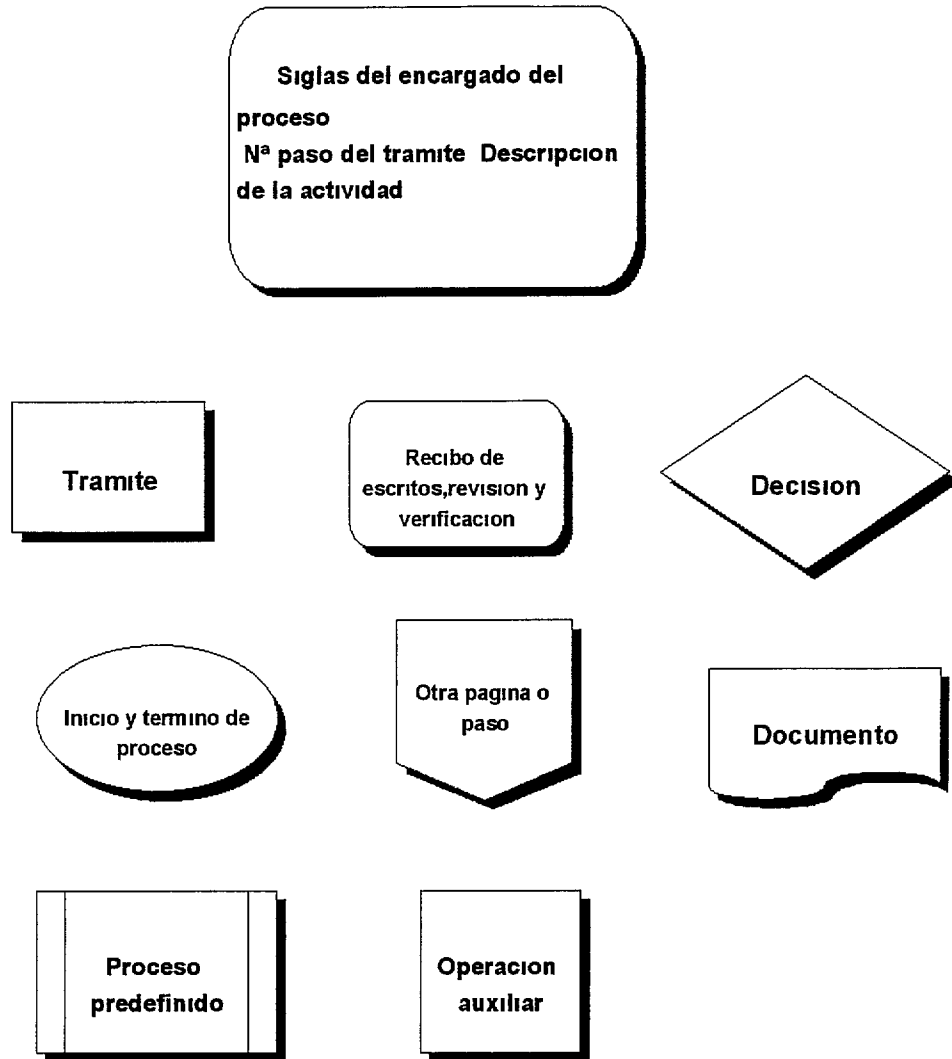


- A Alcalde
- C Conserje
- D Demandante usuario
- E Escribiente
- EPrv Escribiente Proveedor
- E Prv Rot una vez por semana se rota entre los E Prv el rol de recibir y entregar a los notificadores
- ND Funcionario No Definido
- M Manifestador
- SA Secretario Alcaldía Civil de Hacienda



- 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

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

Realizar una encuesta dentro del marco del proyecto "Estudio y Estrategia de Desarrollo de la Alcaldia Civil de Hacienda" 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 para ser contestado por los usuarios de la Alcaldia Civil de Hacienda, Secciones I, II y III ubicadas en el Circuito Judicial 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 congestionamiento. 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	15	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 % se trata de personas con profesiones variadas Este grupo podemos subdividirlo en dos

a uno que gestiona un asunto particular y de forma eventual, compuesto por 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

<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
Oficinista	2 veces x mes o menos
b Agente de Ventas	1 vez x semana
Gerente Ventas	Diario
Admmistrador	Diario

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 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 rematarios

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

<u>Cuadro No 5</u> <u>Gestiones realizadas por ocupacion</u>				
	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 pudo completar su tramite. En todos los casos se trato de problemas 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.

<u>Cuadro No 6</u> <u>Resultado de la gestion</u>			
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

<u>Cuadro No 7</u> <u>Tiempo de espera</u>			
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 onstante 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.

<u>Cuadro No 8</u>			
<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 previa ² 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.

<u>Cuadro No 9</u>			
<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 tramite, asi 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 opinon 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% 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 % señalo que el servicio no se puede calificar como un todo, ya que dentro de la misma estructura del Poder Judicial, coexisten dependencias muy buenas con otras deficientes

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

<u>Cuadro No. 10</u>		
¿Que opina de la atencion al publico en el Poder Judicial, en relacion con otras instituciones gubernamentales?		
		%
1	Es mejor	58
2	Similar o igual	24
3	Depende de la ofna	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 son 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 determinnante 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. Adicionalmente 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 homoganeo 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

5 2 2 Tiempo de espera

Esta Seccion fue la que mostro una mayor dispersion 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 gestion que predommo fue la de entrega de documentos

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

Asimismo, conforme se acercan los periodos de alta circulacion de usuarios, los periodos de espera se amplian

5 2 3 Gestiones realizadas en forma incompleta

El 27% de los encuestados en indico no haber realizado o realizado en forma parcial su tramite

<u>Cuadro No 15</u>	
<u>Tiempo de atencion Seccion 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 atencion</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 gestion	Tramite a realizar	Tiempo de espera	Situacion final
No realizado	Consulta de expediente	Mas de una hora	No encontraron el expediente
Realizado en forma incompleta	Consulta de expediente	De 21 a 30 minutos	El funcionario le pidio 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 requeria
Realizado en forma incompleta	Consulta de expediente	De 21 a 30 minutos	No podia esperar mas

Los cuatro usuarios señalaron haber esperado mas tiempo del que habian previsto Dos de ellos fueron entrevistados en periodos de alto transito y congestionamiento

5 2 4 Congestionamientos

Relacionado al tema anterior esta el de aglomeramiento en el area del mostrador Conforme se aproximan las horas de mayor transito los periodos de espera se amplian y se congestiona la sala de espera Aunque la Seccion posee el sistema de atencion por ficha numerada, en las horas pico el publico 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 Alcaldia como la de mayor congestion Este aspecto fue comentado tanto por las personas que se encontraban en la Seccion 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 recepcion de documentos Dentro de estos comentarios se incluye la totalidad de los mensajeros encuestados en esta seccion, que en forma diaria o casi diaria realizan esta diligencia Este aspecto fue tambien mencionado por usuarios de las Secciones II y III, quienes recomendaban se hiciera un espacio similar en estos despachos

Principal ventaja de la Seccion 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 informacion

5 3 Otros comentarios sobre la Seccion I

- Condiciones físicas se enfatizo en la necesidad de un mostrador amplio y apropiadamente acondicionado para las tareas que en el se llevan a cabo, sobre todo, para el estudio de los expedientes La mampara (o biombo) fue señalado como un obstaculo para la atencion al publico y por su aspecto antiestetico

- Horarios se señalo la necesidad de ampliar las horas de servicio de fotocopiado y de consulta de expedientes al horario regular de la Alcaldia, 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 si, tales como su lentitud, problemas en la localizacion de expedientes ordenes de giro, problemas en el envio de comisiones y poca coordinacion entre las alcaldias

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

Proyecto de Mejoramiento de la Administración de Justicia
 Auspendado por la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID)
 DPK Consultores - Contratista

<p><u>Condiciones físicas</u> Ubicación</p> <p>Congestionamiento Mostrador y facilidades</p>	<p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es el mismo espacio de la Sección II pero aquí siempre hay más aglomeraciones. Por eso envío al asistente en las mañanas porque todavía es peor aunque hay ciertas cosas que deben hacerse personalmente - El personal pareciera que tuviera un exceso de circulante. La Sección II es parecido pero ahí no pasa eso. No se ve tan congestionado - Ahora están llamando a varios números seguidos. Esos son números de personas que tomaron una ficha, se cansaron de esperar y se fueron - Esta sección es más lenta y menos fluida, seguro por la presión de trabajo <ul style="list-style-type: none"> - El mostrador debería ser más amplio donde se pueda esperar confortablemente, mejores facilidades para estudiar el expediente - Muy angosto el mostrador y mucha gente en la ventanilla - Deberían 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 tuguereño al edificio, poco estético. Deberían quitar también 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 sección es más rápida ya que tiene un lugar solo para eso - La recepción de documentos es más rápida que si se quieren hacer otros trámites - Aquí tienen un espacio para recibir documentos. Debería haber una sola persona fija, nada más recibiendo. A veces, las personas lo ocupan para hacer consultas ya que no quieren coger una ficha para hacer una pregunta porque tendrían que esperar mucho. Esta situación hace que se pierda tiempo - La entrega de documentos es más rápida. Sin embargo, si yo vengo con 15 casos atrasados a todo el resto <ul style="list-style-type: none"> - Hoy vine y perdí mucho tiempo y no pude ver el expediente por lo que mejor regreso mañana. La espera es el peor problema - Debería haber más coordinación para evitar la pérdida de expedientes. Más orden en la recepción de expedientes - He llegado a esperar hasta 3 horas. Una vez llegué con cinco números de expedientes y no apareció ninguno

217

Alcaldia Civil de Hacienda, Seccion I
Comentarios sobre la atencion al publico

Sobre la atencion
Manifestador

- Deberian poner una personas mas activa en el mostrador y si tiene que ir a tomar cafe o cualquier otra cosa que llegue un sustituto para que la gente no se impaciente
- 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 mas importante seria un cambio de actitud hacia el usuario
- Si hubiera sido hombre le hubiera pegado Me trato con indiferencia, me ignoro como si fuera invisible Los empleados deberian atender con mayor amabilidad ser mas gentiles Me gustaria quitar ese biombo para ver que pasa detras
- El funcionario me atendio bien Yo soy muy conocido
- En general los jefes no le llaman la atencion a los empleados para que atiendan bien

- Deberian aumentar el personal que esta en el mostrador Hoy cuando llegue solo habia un muchacho
- Mas personal en el area de atencion
- Mas personal o mejor atencion
- Algunas veces no hay quien atienda y con esa pantalla que pusieron ya uno no puede ni llamar ni preguntar

113

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

<p><u>Horarios</u> De atención</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 día 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

116

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 atendida.

- 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

<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			

- La calificacion promedio que dieron los usuarios a la atencion recibida en esta seccion fue de un 8 85

6 2 Observaciones sobre la atencion al publico

En terminos generales el publico se expreso en forma positiva de la atencion que recibio Algunas observaciones que se repitieron que es importante resaltar

- La atencion al publico debe ser uniforme el servicio no debe variar de un dia a otro Usuarios que calificaron la atencion recibida como muy buena o excelente, añadieron que otros dias no habia sido igual
- Presencia del funcionario en la ventanilla es importante que siempre haya un servidor en el area de atencion En este sentido se hizo alusion a la mampara que separa el area de atencion del resto de la oficina como un obstaculo entre el usuario y el funcionario
- Necesidad de mas personal en el mostrador conforme confluyen mas personas a la Seccion es importante la presencia de personal de apoyo

Al final de este capitulo se incluyen las observaciones expresadas por los encuestados sobre estos tres aspectos

6 3 Observaciones relevantes

6 3 1 Carencias y limitaciones del area de mostrador

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

puntos

- Insuficiente espacio para el estudio y consulta de los expedientes
- Ausencia de una sección 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 iluminación, plantas, etc

6.3.2 Horarios de los servicios de atención y fotocopiado

El horario regular de la Alcaldía es 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 de consulta de expedientes hasta las 3:00 pm. El horario de fotocopiado de la Sección 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 deberían estar restringidos sino que, por el contrario, deberían ser de jornada continua y de fácil acceso (por ejemplo, una máquina fotocopidora por piso u oficina)

6.4 Otros comentarios

- Sobre el proceso se refirieron sobre todo a su lentitud

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

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. Conscientización 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 advertió que se retiraría 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 Administración de Justicia
 Auspiciado por la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID)
 DPK Consultores - Contratista

<p><u>Condiciones físicas</u></p> <p>Ubicación</p>	<p>-</p>
<p>Congestionamiento</p>	<p>- Aquí esta bien el servicio en la Sección 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 Sección I - Podrian ponerle mas luz algunas matas mas espacio Ese mostrador es poco agradable - Deberian haber una fotocopidora por piso o por oficina
<p><u>Servicios</u></p> <p>Entrega de documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como en la Sección 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 Administración de Justicia
 Auspiciado por la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID)
 DPK Consultores - Contratista

<u>Horarios</u>	
De atención	<ul style="list-style-type: none"> - Si necesitan tiempo para el trabajo interno debería ser después o antes del horario formal - Ampliar 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) Deberían dar más tiempo para todos los servicios o por lo menos hasta las 4:30 en punto - Jornada debe ser continua Deberían ampliar el horario de fotocopiado
Fotocopiado	<ul style="list-style-type: none"> - El horario de fotocopiado es incómodo - Los horarios de fotocopiado no deberían ser restringidos
<u>Procedimientos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - En realidad lo que es lento es el proceso interno - Lo que es lento es el proceso imagínese 15 días para una firma - Lo que deberían hacer es resolver más rápido
<u>Otros</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Si están saturados de trabajo la solución podría ser más alcaldías El banco, por ejemplo entrega mucho trámite

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 distntas 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, comcidiendo 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 efectuadas fueron realizadas por 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, devolución 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 que recibio la mayor cantidad de comentarios positivos a la consulta sobre el servicio que le brndo 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 mcluidas al final de este acapite se concluye que los entrevistados no perciben la atencion al publico en este despacho como problematica, smo 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 señaló que el problema de la Seccion III en particular no residia en la atencion al publico smo mas bien al procesos que tenian lugar en ella Sobre

este punto se hicieron comentarios muy puntuales tales como comisiones atrasadas problemas de notificacion, diligencias mal encamadas, comisiones y mandamientos atrasados sin agregar, problema de las diligencias por correo, localizacion de expedientes expedientes acumulados en el mostrador y su lentitud

7 3 2 Ubicacion de la Seccion III

Un 20% de los usuarios comentaron sobre la ubicacion del despacho en terminos negativos Consideran que para mayor comodidad deberia estar en el Edificio de los Tribunales junto con las otras secciones, ahorrandole al usuario la molestia de tener que pasar por la inspeccion de seguridad de los dos edificios Adicionalmente se señalo que se pierde tiempo en buscar a la Seccion en un edificio y luego en otro cuando se trata de personas que recurren a la Alcaldia Civil de Hacienda por primera vez

7 4 Otros comentarios

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

El horario de fotocopiado en la Seccion 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 continuacion se reproducen, de forma textual, los comentarios expresados por las persona encuestadas en la Seccion III Las observaciones se han agrupado por categorias para una mejor comprension

Alcaldía Civil de Hacienda, Sección III Comentarios sobre la atención al público	
<u>Sobre la atención</u>	La atención estuvo muy bien Esta sección en particular, esta bien En general considera que esta bien Esta bien
Manifestador	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
Otro	Deberían aumentar el personal Debería haber siempre dos personas en el mostrador, solo estaba un funcionario cuando llegue 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

724

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

<p><u>Condiciones físicas</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

125

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

<p>Procedimientos</p>	<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
<p><u>Otros</u></p>	<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

726

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 equipo, 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 reside 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 un espacio especializado 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 cubiculo para realizar los remates o un espacio para la busqueda de giros pueden ser formas de diferenciar la atencion

Ademas de la especializacion por tipo de gestion o tramite, se puede considerar el particularizar la atencion por institucion 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 situacion causa gran malestar sobre todo en los periodos de alta concurrencia de usuarios

Es importante identificar cuales tareas obligan al funcionario a ausentarse del mostrador y buscar soluciones alternativas Un intercomunicador para solicitar un expediente a un funcionario interno o de archivo, ayudaria a que el manifestador no se ausente del campo visual del cliente Si se tiene que consultar frecuentemente el curso de una accion al personal interno, es evidente que se requiere de capacitacion, mejorar el sistema de ubicacion de expedientes si esa es la razon de su ausencia o, verificar si efectivamente se requiere de mas personal para la atencion

De igual forma, es necesario prestar atencion al area de movilizacion del funcionario Se puede pensar en reubicar al personal de apoyo o el archivo si se recorren distancias inapropiadas para consultar a otros funcionarios o buscar un expediente

- El usuario debe tener acceso a los servicios que se prestan en las alcaldias 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), eliminando las 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 variacion de dias, horas, funcionarios, tipo de gestion y, sobre todo, debe ser igualmente buena en las tres secciones Es conveniente revisar no solo los estandares de calidad en la manifestacion de las tres secciones, sino tambien los obstaculos y fortalezas de cada una, el volumen de trabajo por despacho, tipo de procesos asignados y su proporcion 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 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 determnar 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 estarestuvieran 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.

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

SUBCOMPONENTE
MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

**RECOMENDACIONES SOBRE EL
SISTEMA DE FORMULARIOS**

SAN JOSE, MARZO DE 1995

RECOMENDACIONES SOBRE EL SISTEMA DE FORMULARIOS

INTRODUCCION:

Las sugerencias que se presentan a continuacion pretenden contribuir al enriquecimiento de las politicas que la Corte Suprema de Justicia tome con respecto al manejo y administracion de los formularios

En el marco del Proyecto de Modernizacion del Sistema de Justicia se llevo a cabo una labor de recopilacion, ordenamiento y descripcion de los formularios. Un segundo paso, creemos, podria estar orientado al analisis de la utilidad y pertinencia de los cientos de formularios con que cuenta el Poder Judicial.

Con el proposito de contribuir en el proceso de analisis y toma de decisiones en lo referente a esta materia, nos hemos abocado a la tarea de señalar algunas conclusiones y sugerencias que eventualmente pueden ser incorporadas en forma de acciones o políticas para el manejo de formularios

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- 1 Es conveniente que los formularios con poco uso sean sacados del Sistema de Formularios Centrales y convertidos en formularios de uso local que cada oficina pueda hacer utilizando el nuevo equipo informatico

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

- 2 Dado que ahora existen unidades administrativas regionales, ellas deben tener un stock de formularios de uso frecuente para evitar atrasos en la entrega por parte de las oficinas centrales

- 3 El diseño del formulario comun en el Poder Judicial debe incluir la siguiente informacion
 - Nombre de la Institucion
 - Identificacion de la causa (nombres de los implicados y numero de causa)
 - Numero de formulario
 - Referencia al Codigo o Reglamento en el cual el formulario esta basado
 - Referencia de las copias del formulario

- 4 Se puede adoptar un nuevo sistema para la codificacion de formularios basado en una referencia al area de trabajo que aborda y un numero unico consecutivo
 - Administrativo AD
 - Penal PE
 - Civil CI
 - Laboral LA
 - Comercial CO
 - Familia FA

- 5 El sistema actual de revision de peticiones para formularios pasa siempre por dos dependencias Proveeduría y Planificación Con el proposito de simplificar el esfuerzo y el proceso se recomienda que las peticiones de formularios pasen por Planificación solamente cuando el stock este proximo a terminarse, con el proposito de que esta dependencia tecnica

- realice un analisis de los contenidos y formato del formulario en cuestión Cuando exista suficientes stock proveeduría hara el envio directo a las Oficinas Regionales, quienes a su vez seran las que lleven el control de entrega de formularios
- 6 Es conveniente establecer una política de revision y analisis de formularios que fije los plazos para dicha labor, para la organizacion de la Comision de Revision y el tipo, procedimiento y sistema de revision
 - 7 El Departamento de Proveeduría debe revisar el sistema de aprovisionamiento de formularios, con el proposito de que siempre exista en stock formularios de todo tipo
 - 8 A continuacion, una guia de aspectos a incluir en los termmos de referencia para la contratacion de un consultor

Términos de Referencia

Análisis y desarrollo de un sistema integral y funcional de formularios legales y administrativos para el Poder Judicial en Costa Rica

I INTRODUCCION

La Direccion Ejecutiva del Poder Judicial a traves del Proyecto Corte-USAID realiza esfuerzos para modernizar sus funciones en el corto, mediano y largo plazo En virtud de lo anterior se proone desarrollar un estudio y una propuesta para un sistema integral y funcional de formularios legales y admministrativos para el Poder Judicial

II OBJETIVOS

- 1 Llevar a cabo un inventario de todos los formularios que están actualmente en uso en el Poder Judicial y elaborar una lista que incluya información sobre su uso, el código, el número de copias y otra información básica

- 2 Catalogar los formularios según su uso Por ejemplo
 - Administrativo

 - Penal
Civil
Tráfico
Familia
Laboral

 - Corte Suprema
Corte de Apelación
Juzgado de Primera Instancia

- 3 Diseñar un sistema de identificación de formularios tomando en cuenta los siguientes aspectos
 - Adopción de un nuevo código para la identificación de formularios, basado en tema, tipo de tribunal, u otra categoría

 - Identificación, para cada formulario, del destino de las copias

- Identificacion para cada formulario del codigo al cual se refiere Por ejemplo
- 4 Diseñar un formato para el desarrollo de formularios incluyendo la información básica que cada fomulario debe contener y los reglamentos para la presentacion y organizacion de la informacion Elaborar un manual de diseño de formularios
- CS-Penal-94-001

//Archivo
//Fiscal
//Defensor Publico

Art 254 Codigo de Procedimientos Penales
- Nota el formato recomendado debe tomar en cuenta la posibilidad del uso de tecnologias modernas, tales como el computador
- 5 Analizar el sistema para la elaboracion, revision y aprobacion de formularios Hacer recomendaciones para ejecutar los cambios necesarios
- 6 Recomendar sobre la base de un analisis, la eliminacion de formularios del inventario, ya sea por falta de uso o por no estar vigente en relacion con los codigos
- 7 A traves del analisis de expedientes, recomendar en que areas del proceso legal se deben elaborar formularios con el proposito de mejorar la eficiencia del Poder Judicial. Realzar el mismo analisis en el área administrativa
- 8 Elaborar un manual de instrucciones para el uso de los formularios en los casos que sea necesario

Proyecto de Mejoramiento de la Administración de Justicia
Auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
DPK Consultores -Contratista

- 9 Elaborar un manual de formularios del Poder Judicial que incluya el inventario, los formularios organizados según el sistema recomendado, instrucciones de su uso, el sistema de identificación, el proceso de revisión y aprobación de formularios y los estándares para el diseño de formularios

- 10 Desarrollar talleres, de corta duración, sobre el uso del manual y los formularios

- 11 Impartir los talleres en las diferentes sedes alrededor del país