

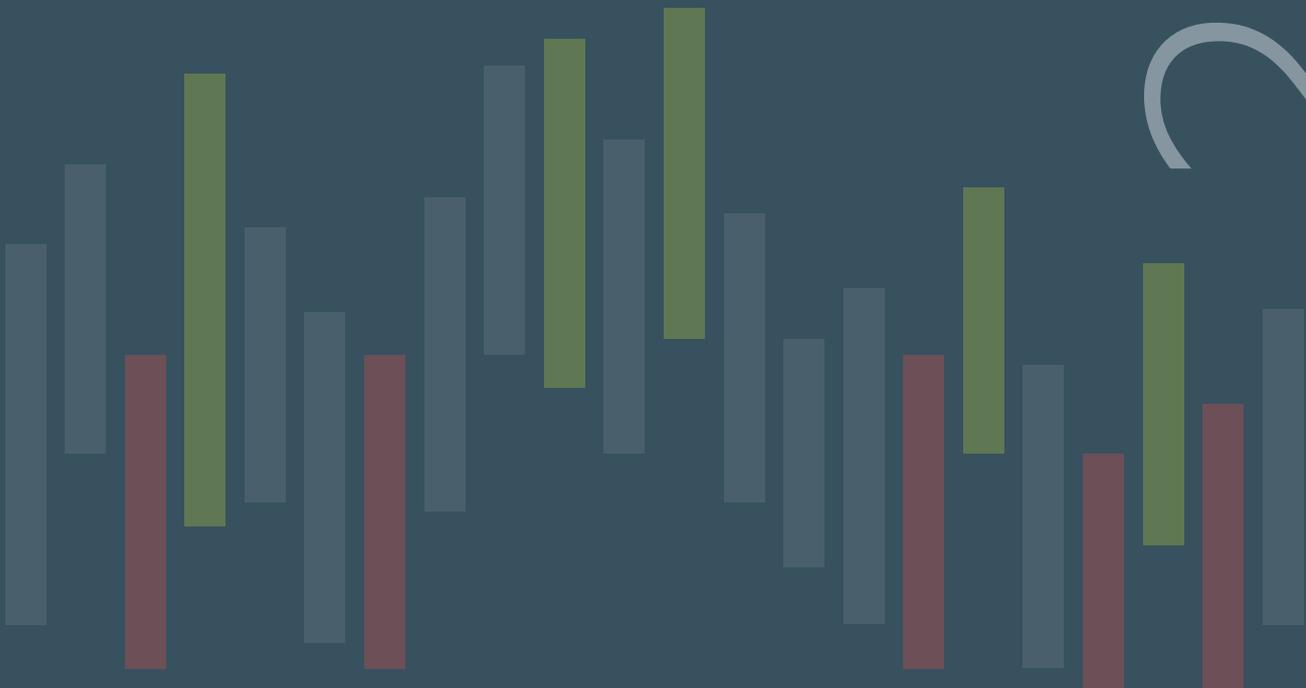


DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN

Informe anual

La **eficiencia y eficacia** se logran con la **integridad**, el **compromiso** y la **articulación coordinada** de los esfuerzos institucionales.

2021/22



Contenido

1er capítulo (Introducción)

Se planifica para la ciudadanía. **Pag 4.**

2do capítulo (resumen institucional)

La eficiencia y eficacia son nuestros principales objetivos. **Pag 6.**

La calidad desde nuestro ámbito de acción. **Pag 8.**

Reformas y nuevas jurisdicciones. **Pag 8.**

Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad. **Pag 9.**

¿Qué es el “rezago judicial”? **Pag 10.**

Datos del “rezago judicial” desde una perspectiva estadística. **Pag 11.**

No todo lo que está pendiente de resolver, está en “rezago”. **Pag 11.**

3er capítulo (Dirección de Planificación)

¿Cómo contribuye la Dirección de Planificación en todo esto? **Pag 12.**

Palabras de los subdirectores. **Pag 13.**

Planificación estratégica

¡Todo inicia desde la planeación responsable! **Pag 14.**

Metas por Objetivo de Desarrollo Sostenible. **Pag 15.**

Porcentaje de cumplimiento por tema estratégico. **Pag 16.**

Beneficios de la Planificación Estratégica. **Pag 16.**

Modelo de gestión de políticas institucionales. **Pag 17.**

Políticas y avance durante el 2022. **Pag 17.**

Todo esto se logra gracias al Modelo de Gestión Estratégica. **Pag 18.**

La estandarización es una pieza clave para el cumplimiento de los objetivos. **Pag 19.**

Presupuesto y proyectos

Un presupuesto responsable y orientado a resultados. **Pag 20.**

Portafolio de proyectos estratégicos, un medio para el cumplimiento de objetivos. **Pag 21.**

Modelo de gestión de presupuestos plurianuales. **Pag 21.**

Estadística

La estadística es una pieza fundamental para la toma de decisiones objetivas. **Pag 22.**

La calidad es la base de cualquier decisión. **Pag 22.**

La tecnología permite una mejor información. **Pag 23.**

Sí los insumos estadísticos son mejores, los productos también. **Pag 24.**

Indicadores de gestión automatizados. **Pag 24.**

Las decisiones gerenciales requieren datos de toda la institución y de forma oportuna. **Pag 25.**

Observatorio Judicial: la calidad de la información es nuestra prioridad. **Pag 26.**

Organización Institucional

La continuidad del servicio ante las contingencias depende de un buen plan. **Pag 27.**

Participación en el proceso presupuestario 2022 y análisis de RRHH ordinario. **Pag 28.**

Revisión de los manuales de procedimiento de la Dirección de Gestión Humana. **Pag 28.**

Otros estudios relevantes. **Pag 28.**

Modernización Institucional - Penal

Se fortalece la materia penal desde antes de la nueva jurisdicción (JEDO). **Pag 29.**

Modernización Institucional - No Penal

También se han abordado otras materias. **Pag 31.**

Abordajes específicos. **Pag 31.**

Abordajes por materias o jurisdicciones. **Pag 32.**

Se ajusta y resuelve cuando es necesario. **Pag 24.**

Planes descongestionamiento. **Pag 34.**

Evaluación

La evaluación siempre es necesaria para la mejora y los buenos resultados. **Pag 35.**

Se retroalimenta a los Consejos de Administración. **Pag 36.**

Otros seguimientos importantes. **Pag 36.**

Planes de trabajo. **Pag 36.**

También se evalúa la Estrategia. **Pag 37.**

Metodología para la evaluación por resultados. **Pag 38.**

4to capítulo (estadísticas de Planificación)

Estadística la Dirección. **Pag 40.**

5to capítulo (mensaje final)

Para finalizar, unas breves palabras. **Pag 41.**

Se planifica para la ciudadanía

El Poder Judicial es el encargado de administrar la justicia en Costa Rica y se realiza de forma independiente, tenaz, transparente, eficiente y eficaz. Además, vela por garantizar los deberes y derechos de todas las personas y el cumplimiento de la Constitución y las Leyes con ahínco y firmeza.

Esto se logra con el esfuerzo conjunto de las más de 12.000 personas que trabajan para la institución, que con el cumplimiento de objetivos y tareas coordinadas todos los días, se presta un servicio de calidad que permite la paz social a nivel nacional.

Para ello, se requiere una robusta estrategia y un modelo claro para lograr su aplicación y cumplimiento, de acuerdo con los objetivos y metas propuestas. De esta manera se planean, organizan, dirigen, integran y controlan las acciones para brindar el servicio que se da hoy en día.

Con el norte claro, es posible a corto, mediano y largo plazo dar certeza de la calidad y continuidad de los servicios que se brindan y que ellos están apegados a principios y valores institucionales y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los procesos institucionales, siempre están sujetos a mejora, principalmente para un mejor servicio y la optimización en el uso de los recursos. También, la estandarización es parte fundamental de todos los procesos de mejora para el cumplimiento de objetivos.

Un componente esencial para la ejecución de la estrategia es la formulación responsable de los recursos económicos y esta tarea se toma con la seriedad respectiva porque con ella se obtienen los resultados de lo propuesto. Para la aplicación hay una metodología de proyectos estratégicos consolidada a nivel institucional.

Asimismo, respecto a la transparencia sobre la información institucional, se ha trabajado en el desarrollo de herramientas, controles y procesos que proporcionan los insumos para una correcta toma de decisiones objetivas y con un grado de precisión superior al 99%. Esto ha potenciado los productos que se construyen mejorando la capacidad de análisis y el apoyo técnico hacia las jerarquías. Además, la información está disponible públicamente en la página web de la Dirección, para consumo de cualquier persona interesada.

Para llegar a esos valores de precisión, se ha realizado un trabajo meticuloso de abordaje a las oficinas judiciales para: corregir inconsistencias, aclarar dudas, establecer planes, ejecutar rediseños y reestructuraciones del personal, estandarizar herramientas y procesos, y monitoreo constante de indicadores. Todo esto de forma continua para la presentación de resultados.

Además, se ha acondicionado al Poder Judicial, para la incorporación de nuevos servicios por Ley, como la Jurisdicción Especializada en Delincuencia Organizada (JEDO) o la Reforma Procesal de la Jurisdicción de Familia que involucra también las materias de Violencia Doméstica y Pensiones Alimentarias.

Como se observa, son muchas las tareas que se realizan desde esta Dirección y esto es solo un extracto de todas ellas para mantener operativo, vigente y eficiente el Poder Judicial. Desde acá se trabaja con abnegación, empeño y compromiso para que cada día el servicio que se brinda en la institución sea mejor.

Finalmente, el contexto ha propiciado muchos cambios y el Poder Judicial, iniciando desde su estrategia, se prepara para afrontar esos retos y oportunidades para satisfacer las necesidades de las personas usuarias que constitucionalmente le competen.

Licda. Nacira Valverde Bermúdez

Directora



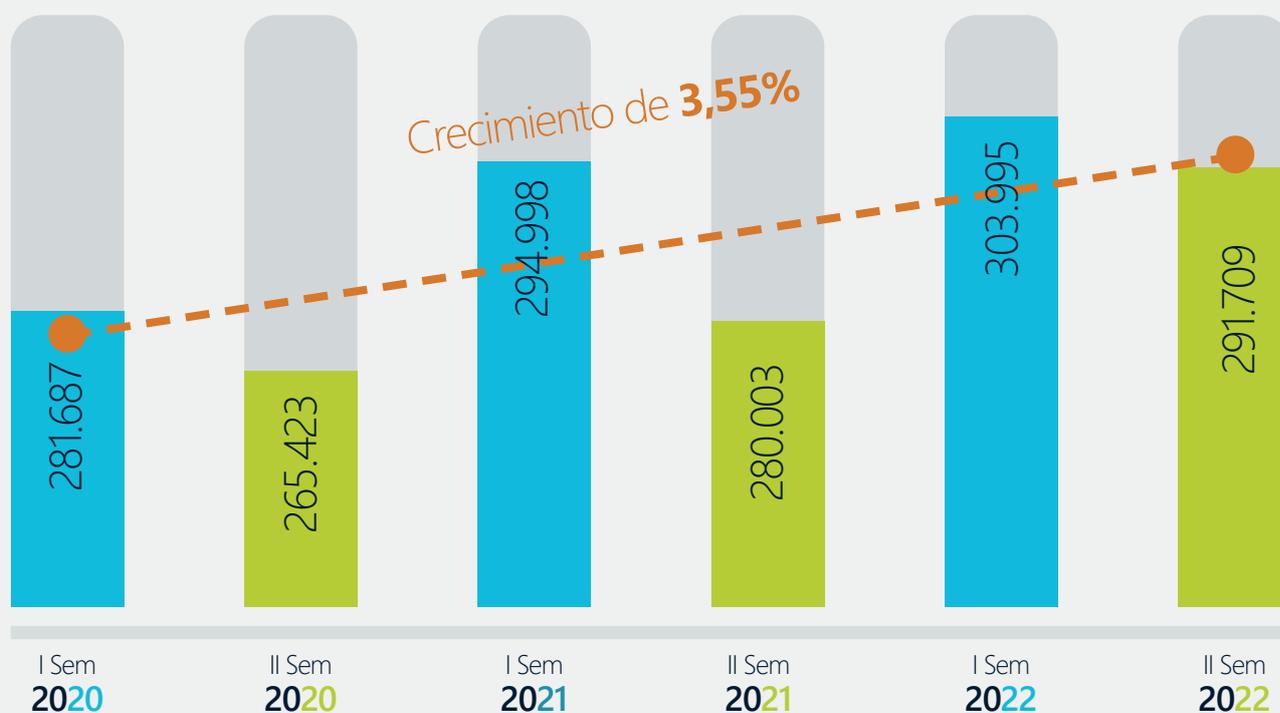
La eficiencia y eficacia son nuestros principales objetivos

Para representar la eficacia en la institución es necesario saber cuanto se produce y uno de los principales productos de la institución son los expedientes resueltos en los juzgados de primera instancia.

El comportamiento de esta variable viene en una **tendencia creciente desde el 2020**, en el cual se denota una recuperación constante de los efectos producidos por la pandemia por el virus COVID-19.

En el siguiente gráfico se refleja en resumen el trabajo sustantivo de todos los despachos judiciales, pues para resolver asuntos en los juzgados se requiere de la **intervención efectiva de los demás ámbitos como Auxiliar de Justicia y Administrativo** (Ministerio Público, Defensa Pública, O.I.J, Ciencias Forenses, Administraciones Regionales, entre otras).

Cantidad de expedientes resueltos en primera instancia jurisdiccional



Fuente: Subproceso de Estadística, fecha de extracción 09-02-2023.

El siguiente elemento para complementar el análisis es la eficiencia, para ello se requiere saber la cantidad de recursos utilizados para el desarrollo del proceso.

Es importante destacar que la formulación del Presupuesto institucional se ha realizado acorde a una estrategia clara. Además, en coordinación con el Ministerio de Hacienda, respetando la normativa y directrices emitidas por este órgano rector.

En los momentos de mayor crisis fiscal y sanitaria, el Poder Judicial aportó de forma solidaria recursos para la atención de la emergencia y además adecuó sus servicios para que la atención a las personas usuarias no se viera afectada por el contexto nacional y mundial.



Con esta información se demuestra que se ha cumplido la meta de producir una mayor cantidad expedientes resueltos y a la vez haciendo uso óptimo de los recursos, contribuyendo con la situación fiscal del país.

Es claro que aún quedan desafíos por enfrentar y que el entorno social y económico reducen considerablemente el margen de acción. No obstante, la mística y compromiso del personal frente a los retos, permitió que se obtuvieran estos excelentes resultados de cara al servicio que se brinda en la institución.

Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad

Es un modelo diseñado para sustentar los procesos de mejora continua, mediante la revisión constante de las operaciones para identificar los problemas o desviaciones que surgen y brindar soluciones oportunas como planes de mejora y planes de trabajo con las Administraciones Regionales.

Las principales ventajas identificadas en la aplicación de este modelo son:

1. Acompañamiento técnico en la implementación del proceso de mejora continua.
2. Seguimiento continuo de los despachos con mayor criticidad del análisis de indicadores.
3. Análisis de las cargas de trabajo y estructuras para optimizar el uso de los recursos.
4. Implementación de rediseños de procesos en las oficinas que aún no han sido analizadas.
5. Brindar la información para la toma de decisiones a los consejos de administración.



¿Qué es el “rezago judicial”?



La Dirección de Planificación durante el 2022 se ha dado a la tarea de dar una definición a este concepto y no ha resultado sencillo, pues dependiendo del enfoque que se le dé puede haber áreas un tanto complejas, discordantes y validas.

Por ejemplo, si se enfoca a la capacidad operativa de la institución, se podría incurrir en el error de no considerar la percepción de las personas usuarias o los parámetros establecidos por Ley. En un escenario ideal, lo que estaría en rezado judicial sería:

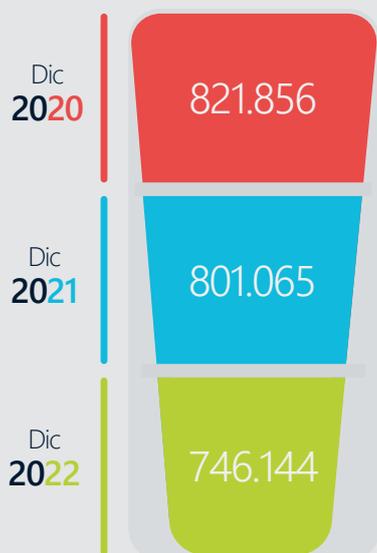
1. Lo que supere lo establecido por ley como la duración máxima para un determinado trámite, con el inconveniente de que actualmente no para todos los procesos existen parámetros definidos por ley.
2. Lo que genere una brecha entre la perspectiva de las personas usuarias y el tiempo en el que se resuelven los conflictos o servicios solicitados (procesos de fondo u otros servicios que brinda la institución como hojas de antecedentes penales), el cual también puede ser diferente a los plazos de ley.
3. Lo que supere la duración que permita la capacidad instalada actualmente en la institución (personal, herramientas y procesos).

Asimismo, para esta dirección su principal enfoque técnico-operativo y por lo tanto se concentraron los esfuerzos en concretar una medición inicial con base en el procedimiento y la capacidad institucional, por medio herramientas estadísticas, talleres y estrategia.

Esto ha reflejado datos específicos a nivel de todo el Poder Judicial que han permitido saber si las acciones que se han tomado en los últimos años han contribuido a reducir la cantidad de asuntos pendientes de resolver y esto es una aproximación a la reducción del “rezago judicial”.

Datos del “rezago judicial” desde una perspectiva estadística

Cantidad de expedientes pendientes de resolver



Reducción de más del:

9%

De diciembre 2020 al mismo mes de 2022 hay una reducción absoluta de 75.712 expedientes, lo que representa una disminución de más del 9%. Alcanzando la cifra mínima histórica desde que se llevan registros de la composición del circulante (2019).

Además, de los 746.155 asuntos pendientes a diciembre 2022, el 68,52% (511.312) son **únicamente de la materia Cobratoria**.

Fuente: Subproceso de Estadística, fecha de extracción 16-01-2023.
Notas: Información del ámbito jurisdiccional en I Instancia y Sala Constitucional.

No todo lo que está pendiente de resolver, está en rezago

6,8%

de los expedientes tienen una antigüedad mayor o igual a 5 años.

81.6%

de los mismos expedientes con antigüedades mayores o iguales a 5 años, son de la materia Civil o Cobro Judicial, procesos donde el impulso procesal lo llevan las partes interesadas.

Esto permite reflexionar sobre cual es la información que estamos recibiendo se refleja el empeño de la institución para resolver de acuerdo con parámetros razonables y garantizar (en una inmensa mayoría), una justicia pronta.



¿Cómo contribuye
la **Dirección de
Planificación** en
todo esto?

"En el marco de la Gestión Institucional, el Proceso de Planeación y Evaluación contribuye mediante el gerenciamiento de los procesos de planificación de la Institución, indispensables para determinar el norte de lo que cada despacho y oficina quiere alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Además, se ejecutan acciones relacionadas con los procesos de formulación presupuestaria y administración de proyectos, con el fin de lograr la mejor asignación posible de los recursos y la priorización de los proyectos institucionales. Finalmente, se implementan las acciones y estrategias necesarias para desarrollar los procedimientos de seguimiento y evaluación, que brindan retroalimentación a las diferentes instancias y jerarquía institucional para los procesos de toma de decisiones."



MSc. Erick Mora Leiva

Subdirector, jefe de Proceso de Planeación y Evaluación

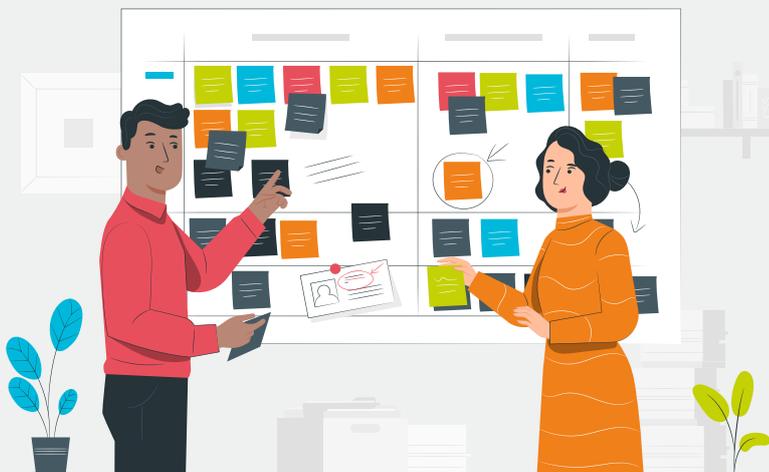
"La gestión de las operaciones implica planificar, ejecutar y monitorear acciones, con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos, aumentando su eficiencia y productividad, con el fin de mejorar la calidad del servicio. Desde este proceso, se impulsa la búsqueda de la excelencia, para satisfacer las necesidades de las personas usuarias, mediante la optimización de los procesos y de las estructuras organizaciones. Además, se impulsa la implementación de mejoras en el sistema de trabajo, para generar resultados consistentes, maximizar los recursos y reducir costos operativos, mediante el uso de la automatización, la planificación, ejecución y el seguimiento de las mejoras; asimismo, del establecimiento de indicadores y la depuración de los datos estadísticos a nivel institucional, para medir y evaluar el rendimiento de los procesos críticos de las diferentes oficinas."



Ing. Dixon Li Morales

Subdirector, jefe de Proceso Ejecución de las Operaciones

¡Todo inicia desde la planeación responsable!



La tarea de tener una planeación institucional coordinada y responsable le corresponde al subproceso de Planificación Estratégica. El centralizar en un subproceso las acciones y metas que se plantean por periodos de 6 años, permite articular los esfuerzos de las oficinas que conforman el Poder Judicial para maximizar los resultados.

Asimismo, medir, controlar y ajustar (cuando es requerido) lo que se ha propuesto, da claridad y flexibilidad a la institución para afrontar los retos internos y del entorno de una forma ordenada y eficiente.

Además, gracias al compromiso y transparencia del personal de este poder de la república y al uso de herramientas tecnológicas diseñadas específicamente para la gestión de la estrategia, se logran visualizar en línea los avances de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) y la parte más detallada de las oficinas con el Plan Anual Operativo (PAO).



Cumplimiento del PEI

Durante el 2022.

En el 2021 se logró el 95,6%

96,8%

100% (238)
metas alineadas con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Fuente: Subproceso de Planificación Estratégica.
Más información: <https://pei.poder-judicial.go.cr/>

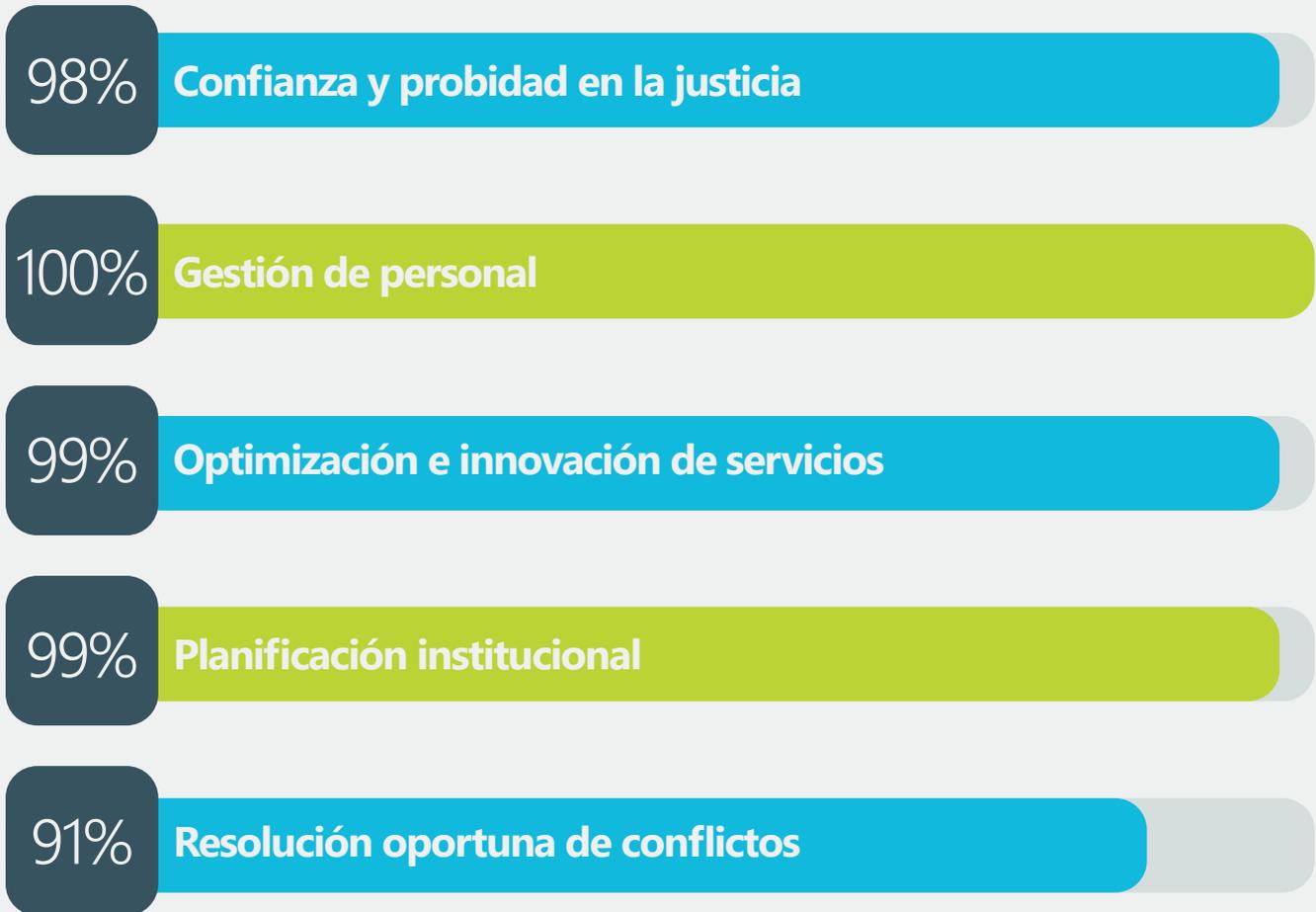
Metas por Objetivo de Desarrollo Sostenible

Al 31 de diciembre de 2022

	Metas	% avance
Objetivo 1: Fin de la pobreza	61	93%
Objetivo 2: Hambre cero.	1	100%
Objetivo 3: Salud y bienestar.	47	90%
Objetivo 4: Educación de calidad.	32	99%
Objetivo 5: Igualdad de género.	89	91%
Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante.	1	100%
Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.	70	90%
Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructuras.	22	100%
Objetivo 10: Reducción de la desigualdad.	72	95%
Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles.	5	96%
Objetivo 12: Producción y consumo responsable.	11	100%
Objetivo 13: Acción por el clima.	10	98%
Objetivo 14: Vida submarina.	2	100%
Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres.	41	90%
Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.	192	94%
Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos.	90	94%

Porcentaje de cumplimiento por tema estratégico

Al 31 de diciembre de 2022



Fuente: Subproceso de Planificación Estratégica.
Más información: <https://pei.poder-judicial.go.cr/>

Beneficios de la Planificación Estratégica

1. Contribuir en el cumplimiento de la Misión y Visión institucional.
2. Organización y mejora de la gestión judicial.
3. Integración de los esfuerzos de los ámbitos jurisdiccionales, administrativos, y auxiliares de justicia en aras de asegurar la continuidad de los servicios institucionales.
4. Alineación de los esfuerzos institucionales con la planificación estratégica y operativa.
5. Orientación hacia resultados en aras de contribuir con una administración de justicia pronta y cumplida.

Modelo de gestión de políticas institucionales

Y, ¿qué son las políticas institucionales?

R/ Una política institucional es una guía orientadora que se expresa en los objetivos, las líneas de acción y los resultados esperados sobre un tema y la atención o transformación de un problema de interés institucional y/o social; que se sustenta en los mandatos, acuerdos o compromisos nacionales e internacionales del Poder Judicial.

A nivel del Poder Judicial, se cuenta con un Modelo de Gestión de las Políticas Institucionales, que define la ruta para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas institucionales; la cual fue aprobada por Corte Plena, en sesión 02-2020 del 13 de enero de 2020, artículo XXXIII.

Para más información puede consultar: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/politicas-institucionales>

Políticas y avance durante el 2022

	Metas	% avance
Acceso a la justicia a niños, niñas y adolescentes	65	100%
Acceso a la justicia a personas migrantes y refugiados	65	100%
Acceso a la justicia a personas afrodescendientes	65	100%
Acceso a la justicia a menores de edad sometidos a Penal Juvenil	65	100%
Acceso a la justicia a personas adultas mayores	65	100%
Igualdad para las personas con discapacidad	66	100%
Justicia Abierta	36	99%
Igualdad de género	893	99%
Contra el hostigamiento sexual	716	99%
Política axiológica	68	100%
Participación ciudadana	20	99%
Justicia juvenil restaurativa	34	100%

Todo esto se logra gracias al Modelo de Gestión Estratégica

Y, ¿qué es el Modelo de Gestión Estratégica?

R/ Es una herramienta sistémica e integral que provee los instrumentos, la información y los procesos relevantes para el apoyo en la toma de decisiones estratégicas, con el fin de lograr una efectiva ejecución del Plan Estratégico Institucional y las Políticas Institucionales.



"La estrategia es identificar y sabiamente responder a las necesidades de la ciudadanía considerando sus particularidades; es tener un rumbo claro, sistémico y organizado que nos permite como Poder Judicial acercarnos hacia una administración de justicia accesible que contribuya con el desarrollo sostenible y la paz social."

MSc. Allan Pow Hing Cordero

Jefe de subproceso Planificación Estratégica



La estandarización es una pieza clave para el cumplimiento de los objetivos

Los subprocesos de Organización Institucional y Planificación Estratégica trabajaron en conjunto para el desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos Institucional. El cual consiste en definir de manera estructurada los procesos de la organización, tomando como insumo el contexto de la organización, el Plan estratégico Institucional y las necesidades y requerimientos de las personas usuarias. De esta manera se gestionan los procesos de manera ordenada y eficiente, conforme el ordenamiento jurídico, con el fin de lograr una administración de justicia pronta y cumplida.

Fases del modelo

Fase

01

Planificar

1-Se identifican los procesos. 2- Definir clasificación y jerarquía documental. 3- Validar clasificación documental. 4- Elaborar plan de documentación. 5- Incorporar el plan en el control maestro de documentación.

Fase

02

Ejecutar

1-Documentar proceso 2- Revisar y aprobar la documentación. 3- Validar documentación. 4- Actualizar proceso en el repositorio documental. 5-comunicar documento de proceso..

Fase

03

Controlar

1-Medición del desempeño de los procesos.

Fase

04

Actualizar

1-Mejora continua de los procesos.



Un presupuesto responsable y orientado a resultados

El Poder Judicial ha formulado un presupuesto para el 2023 responsable y cumpliendo los lineamientos establecidos por el Ministerio de Hacienda (MH). Además, se han adquirido nuevas reformas y leyes para brindar más y mejores servicios.

Características:

- 1- Se aplica la regla fiscal.
- 2- Se remitió anteproyecto al MH.
- 3- Está ajustado a gasto presupuestario máximo.
- 4- Acorde a capacidad ejecutora.
- 5- Se utilizó el tipo de cambio de hacienda ₡686.
- 6- Se cumplen responsabilidades y compromisos actuales.

473
mil millones

+

17
mil millones

=

490
mil millones

Características:

- 1- Recursos para la creación de la nueva jurisdicción contra la Delincuencia Organizada (JEDO).
- 2- Pago de anualidades.

Este presupuesto **cumple los lineamientos establecidos por el Ministerio de Hacienda** y **permite la ejecución de las nuevas reformas de ley** que se aprueban desde la Asamblea Legislativa con los respectivos recursos para su ejecución.

"El subproceso de Presupuesto y Portafolio de Proyectos, basa su accionar en el proceso crítico identificado por la institución (presupuesto) y contribuye a integrar a nivel operativo y estratégico el gasto asociado a las prioridades y resultados esperados en la gestión judicial."

Lic. Minor G. Alvarado Chaves

Jefe de subproceso Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucionales



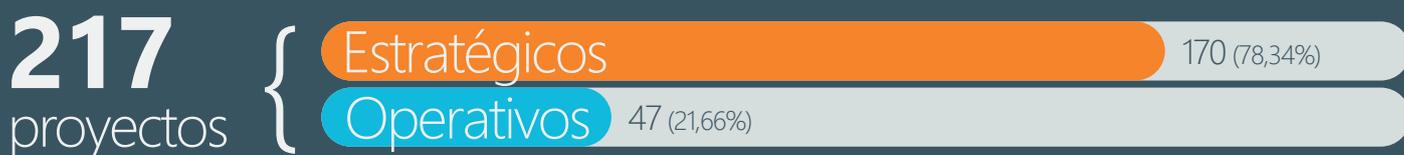
Portafolio de proyectos estratégicos, un medio para el cumplimiento de objetivos

Un portafolio es una colección de proyectos, actividades y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos.

Los objetivos de la gestión del Portafolio de Proyectos Estratégicos son:

1. Guiar las decisiones de inversión de la organización.
2. Brindar transparencia en la toma de decisiones.
3. Orientar la priorización en la asignación de recursos.
4. Centralizar la gestión del perfil de riesgo agregado de todos los componentes

Más información de proyectos:



Modelo de gestión de presupuestos plurianuales

Es el sistema utilizado para consignar los recursos presupuestarios requeridos para cada año de vigencia de los proyectos institucionales. Esto garantiza que los proyectos cuentan con los recursos necesarios para su ejecución.

El beneficio de este modelo es mostrar el detalle de los recursos financieros que invierte la institución en los proyectos estratégicos, adicionalmente se pretende que se logren contrastar los datos de las estimaciones y proyecciones financieras versus los costos reales. A su vez, la implementación de este proyecto responde a una obligación legal de aplicar los principios de Sostenibilidad Fiscal y Plurianualidad que establece la Ley 9696: "Reforma artículo 176 de la Constitución Política".

La estadística es una pieza fundamental para la toma de decisiones objetivas

El subproceso de Estadística toma su labor con mucha seriedad y compromiso. Asimismo, tiene claro que la **información debe ser transmitida de forma precisa, oportuna y en apego a los más altos controles de calidad.**

De esta manera, se garantiza que el aporte para la toma de decisiones sea objetivo y coherente con la realidad de la institución. Además, los ejercicios de análisis son realizados con transparencia e imparcialidad, esto para ser críticos y a la vez estimular los procesos de mejora continua.

La calidad es la base de cualquier decisión

99,99%

de **calidad de la información en línea** en diciembre 2022.



Durante el 2022, se modificó la metodología para la verificación de los datos. Ahora se realiza una labor preventiva, en coordinación con los despachos judiciales (quienes alimentan los sistemas) y la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación (quienes procesan la información).

Esta minuciosa y laboriosa tarea, conlleva un seguimiento continuo a la información que se generan por las diversas fuentes de información disponible para garantizar un porcentaje alto de calidad en los datos.

Asimismo, este trabajo ha permitido corregir y ajustar desde el origen inconsistencias de periodos pasados. Lo que ha producido un estándar de calidad superior al 99,95% desde enero de 2019 hasta la fecha en la información que se presenta en línea.

Sí los insumos estadísticos son mejores, los productos también

46

Análisis realizados

Mejores Resultados 2021 vs 2020

Materia Judicial - Sala Constitucional



Se resolvieron 28 041 expedientes en 2021, 2 877 expedientes más que en el 2020, y que representa la tasa más alta en los últimos 10 años.

Se resolvieron 520.47 casos por cada 100 000 mil habitantes, valor más alto de los expedientes judiciales iniciados en materia contenciosa de los últimos 10 años.

Productividad

Se finalizaron 26 927 expedientes, 3 753 más que en el 2020, siendo también este último año el más alto desde el 2011. No obstante, la duración promedio, para el finiquito de los 26 890 recursos, se calculó en 2 meses 1 semana, tiempo superior al 2020 en 1 mes y dos semanas.

Se dictaron 1 041 votos de fondo más, con respecto al 2020.

Carga de trabajo

Al finalizar diciembre 2021, la Sala Constitucional se encuentra tramitando 1 585 causas, 508 más que un año atrás.

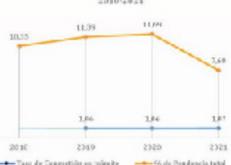


Tasa de Congestión y Pendencia

La razón de congestión de casos que se están tramitando es de 1,07; lo cual implica que por cada 100 expedientes que conforman la carga de trabajo se tramitaron y finiquitaron 93, dejando 7 expedientes no resueltos en el mismo período.

El porcentaje de resolución aumenta en 4.1 puntos porcentuales con respecto al año anterior, siendo que la Sala a pesar de que su entrada aumentó en 2 877 casos este año, también resolvió 3 753 asuntos más con respecto al 2020, bajando significativamente el total de los casos pendientes a 7.6%.

Sala Constitucional Tasa de Congestión y Pendencia, 2010-2021



Costos de Justicia

La materia constitucional opera con el 4.97% del programa presupuestado 927 sobre servicio jurisdiccional con respecto al costo total devengado, el cual incluye recurso humano y gastos variables.

El contar con información de mayor calidad y con exportación más ágil, ha permitido enfocar los recursos disponibles en el desarrollo de mejores productos, por ejemplo, el **cambio de los anuarios judiciales y policiales** para que sean más amigables, precisos y con mejor contexto.

Esto coadyuva a la transparencia institucional, la rendición de cuentas, los datos abiertos y el control ciudadano.

Ahora, más allá de un simple dato, se presenta información enriquecida y procesada para que su lectura y comprensión facilite su uso a todas las personas interesadas.

Indicadores de gestión automatizados

Durante el 2022, se ha desarrollado una herramienta de inteligencia de negocio que permite consolidar el resultado de los indicadores de gestión de los despachos directamente desde los sistemas judiciales. Esto es muy importante, porque **aligera la carga administrativa de las oficinas** y permite que se enfoquen en labores propiamente a la resolución de los expedientes judiciales.

Acceso a la herramienta:



Las decisiones gerenciales requieren datos de toda la institución y de forma oportuna

Desde el subproceso de Estadística, se han impulsado, desarrollado y mantenido múltiples herramientas para el acceso a la información en línea. Se han diseñado con diversos objetivos o enfoques, principalmente para resolver necesidades de información y aportar a la ciudadanía un valor agregado al presentar de forma intuitiva y práctica los datos de la estadística judicial.



Tablero del análisis del rezago

Con el objetivo de tener un amplio panorama de la institución, se creó un tablero que permite ver las características de los expedientes en trámite (composición, antigüedad, estado, fase, comportamiento, duración) y otras cargas de trabajo de los despachos (resoluciones, agenda).

Tablero nuevo enfoque de balance

Herramienta que evalúa la viabilidad de la creación de un nuevo modelo de balance estadístico, para presentar información más detallada sobre los expedientes pendientes de resolver.



Tablero del Ministerio Público

Tablero que muestra la estadística de este órgano auxiliar de justicia. Se observa información de la estadística básica, comportamiento, variaciones, detalle de terminados y antigüedad.

Tablero de Ciencias Forenses

Tablero que muestra la estadística de este órgano auxiliar de justicia, perteneciente al Organismo de Investigación Judicial (O.I.J.)



Observatorio Judicial: la calidad de la información es nuestra prioridad

Es una herramienta para el acceso de la información estadística para las personas usuarias, desde una perspectiva simple e intuitiva, se puede acceder por medio del siguiente vínculo: <https://observatoriojudicial.poder-judicial.go.cr/pages/inicio>

Tareas realizadas:

1. Sesiones de trabajo con la Defensa Pública, Oficina de justicia Restaurativa, Fiscalías de Ejecución de la Pena, Sala Constitucional, Tribunal de la Inspección Judicial para avanzar en la incorporación dentro del Observatorio Judicial.
2. Capacitación sobre la página del Observatorio Judicial a la Unidad de Monitoreo y Apoyo a la Gestión de Fiscalías (UMGEF) con el fin de actualizarlos en los nuevos requerimientos incorporados.
3. Asistencia a reuniones con CONAMAJ para indicar la importancia del Observatorio Judicial a usuarios externos.
4. Elaboración de requerimientos y modificaciones donde se define el diseño e información estadística que se desarrollará en tableros, tales como: modificación del requerimiento de Ayuda y Medios de Contacto, requerimiento de Indicadores Institucionales, requerimiento de Indicadores de Gestión, requerimiento de Sentencias y Resoluciones, requerimiento de comparación entre oficinas, incorporación del link del Organismo de Investigación Judicial, y requerimiento de Medidas Alternas y Conciliación.
5. Elaboración de solicitudes de cambios o mejoras, con el propósito de mejorar la calidad del diseño de los tableros, sus funcionalidades o datos que se consultan.
6. Levantamiento de incidentes a partir de la revisión estadística, diseño y funcionalidad.
7. Sesiones de trabajo con la Escuela Judicial para avanzar la definición de aspectos básicos para el curso de capacitación y formación.



La continuidad del servicio ante las contingencias depende de un buen plan

El subproceso de Organización Institucional elaboró el estudio para generar la conformación del equipo de trabajo del Sistema de Gestión de la Continuidad de los Servicios en el Poder Judicial (informe 390-PLA-OI-2022).

Las propuestas de estructura organizativa se orientaron para la implementación paulatina e iniciar con actividades de mantenimiento y continuidad con las dependencias judiciales, para que en una etapa posterior se conforme un proceso estable y permanente que prevenga y evite la interrupción de las actividades propias de la institución, mediante el apoyo de planes, mecanismos y herramientas para continuar con la ejecución de las labores.



Competencias territoriales

Las competencias claras y actualizadas permiten un servicio fluido.



Apertura efectiva

La apertura durante los cierres colectivos garantiza la continuidad de los servicios.



Disponibilidad

La atención fuera de la jornada ordinaria se requiere para los asuntos urgentes 24/7.

"Los estudios que se realizan desde el Subproceso contribuyen al Poder Judicial a brindar un análisis integral de las actividades y procesos de las oficinas para promover la mejora en el desempeño de sus áreas, incrementar la eficiencia y maximizar los recursos de las estructuras organizacionales. Asimismo, se define la competencia territorial de los despachos, el servicio de disponibilidad y la apertura efectiva que permite el acceso oportuno a los servicios judiciales, entre otro tipo de estudios de análisis administrativo."



Licda. Ginethe Retana Ureña

Jefa de subproceso Organización Institucional

Participación en el proceso presupuestario 2022 y análisis de RRHH ordinario



El Subproceso de Organización Institucional participó en la elaboración del 30% de los informes de requerimiento de recurso humano (4 estudios), realizados para el periodo presupuestario 2023, en que se analiza las necesidades del Juzgado Agrario de San Ramón, Juzgado de Cobro de Golfito, el PISAV de Siquirres y Oficina de Atención y Protección de las Víctimas. Así como otros informes relacionados con la necesidad de Requerimiento Humano en la Delegación Regional del OIJ en Corredores.

Revisión de los manuales de procedimiento de la Dirección de Gestión Humana

La atención del Proyecto se ha mantenido por el 2022, completando el 100% de la Primera Fase, lo que ameritó la revisión, ajustes y aprobación de 207 documentos, de los cuales 159 se clasificaron como manuales de procedimientos, 43 en Protocolos de Atención y 5 en guías o instructivos.

De la segunda Fase se han recibido 77 documentos, clasificados en su totalidad como manuales de procedimientos, de los cuales se han revisado 39 y devuelto debidamente aprobados 23, para un porcentaje de atención del 29,9%.



Otros estudios relevantes

1. Análisis del Subproceso de Salud e Higiene Ocupacional de la Dirección de Gestión Humana.
2. Análisis de la Oficina del Registro Judicial.
3. Análisis de la Unidad de Reparación de Vehículos del Departamento de Proveeduría.
4. Análisis del Juzgado de Violencia Doméstica de Turno Extraordinario del ICJSJ.
5. Análisis de funciones de la Oficina de Justicia Restaurativa.
6. Análisis del Juzgado Contravencional de Acosta.
7. Análisis del área de Justicia Restaurativa en el Departamento de Trabajo Social y Psicología.
8. Análisis del personal médico de la Sección de Administración de la Carrera Judicial.
9. Entre otros.

Se fortalece la materia penal desde antes de la nueva jurisdicción (JEDO)

El Subproceso de Modernización Institucional debe promover la mejora en el servicio público que dan el **Ministerio Público, la Defensa Pública y el Organismo de Investigación Judicial**, por lo cual debe analizar dichos ámbitos en el contexto del Proyecto de la Mejora Integral del Proceso Penal, el cual busca mejorar los tiempos de respuesta e incrementar la efectividad de los señalamientos.

Seguimiento mensual de 20 oficinas de la Defensa Pública, 20 oficinas del Ministerio Público y 15 oficinas del OIJ, las cuales han sido abordadas como parte del Proyecto Penal, generando en el período analizado un total de 110 informes de seguimiento

01

02

Abordaje de: Fiscalías de Hatillo, Desamparados, Puriscal; Defensas Públicas de Hatillo, Desamparados y Puriscal. Culminación del abordaje de las Secciones de Cárceles del Primer y Segundo Circuito Judicial de San José, OIJ de Puriscal

Seguimiento a planes de trabajo fiscalías defensas Publicas y OIJ por todo el territorio nacional, algunos ejemplos son: Cañas, Limón, San Joaquín de Flores, Garabito, Bribri, Siquirres, San José, Goicoechea, Heredia, Pococí, Liberia, Puntarenas y Batán.

03

04

Abordajes de las oficinas de la Unidad de Capacitación del Ministerio Público y del Subproceso de Gestión de la Capacitación de la Dirección de Gestión Humana.

Elaboración de estudios de requerimiento humano: Informe de presupuesto Impacto de Ley 9582 Justicia Restaurativa, Formulación presupuestaria 2023 para la continuación del Proyecto JEDO, Entre otros.

05

06

Definición de los Modelos de Tramitación, Funcionamiento y Organización para la Defensa Pública, Ministerio Público y Organismo de Investigación Judicial; relacionados con la nueva Jurisdicción Especializada de Delincuencia Organizada.

Dentro del proyecto de mejora integral del **proceso penal se debe de revisar los despachos jurisdiccionales** con la finalidad de replicar los modelos de tramitación y adaptarlos a las realidades y necesidades de cada zona, esto implica el abordaje de los Juzgados Penales, Tribunales de Juicio, Secciones de Flagrancia, Juzgados de Ejecución de la Pena y Tribunales de Apelación.



Implementación Escritorio Virtual

La totalidad de Juzgados de Ejecución de la Pena cuenta con tramitación electrónica.

Seguimientos despachos abordados

Se realizaron 92 seguimientos en los cuales se analizó la matriz de indicadores.



Coordinación planes de descongestión

Plan de priorización de asuntos sexuales por la vulnerabilidad de las víctimas.

Abordaje de 5 despachos

Diagnóstico, diseño de propuestas de mejora e implementación.



Modelos de Tramitación, Funcionamiento y Organización

Para el Juzgado, Trib. Penal, Trib. de Apelación relacionados a la nueva Jurisdicción.

Informes de Seguimiento CGS Art 44 LOPJ

Se analizan 59 plazas en el ámbito Jurisdiccional



Implementación y seguimiento planes de trabajo

13 Tribunales Penales, 3 Juzgados y 2 Tribunales de Apelación.

Coordinación de los Formatos Jurídicos de Ejecución de la Pena

Optimización de la utilización de la herramienta electrónica.



Estudio de presupuesto

318-PLA-MI-RH-2022 Necesidades Jurisdiccionales



"El subproceso de Modernización Institucional en su área Penal, tiene como finalidad promover una justicia más pronta, eficiente y efectiva, en el cual se le pueda dar un mejor servicio a la persona usuaria, por lo tanto se revisan, analizan y mejoran los procesos, lo cual abarca la dimensión jurisdiccional y del ámbito auxiliar de justicia."

Ing. Jorge Fernando Rodríguez Salazar

Jefa de subproceso de Modernización Institucional - Penal

También se han abordado otras materias

El Subproceso de Modernización Institucional (No Penal) se ha dedicado a la ejecución de proyectos específicos en las jurisdicciones de: **Familia, Pensiones Alimentarias, Violencia Doméstica, Civil, Laboral, Cobro, Agrario, Contencioso**, adicionalmente ha brindado colaboración en el abordaje específico del **Departamento de Ciencias Forenses** y han atendido gestiones relacionadas con oficinas administrativas como **Dirección Jurídica, Dirección de Tecnología**, entre otros.

Implementación Reforma Procesal de Familia, en atención de las necesidades de las jurisdicciones de familia, pensiones alimentarias y violencia doméstica (proyecto 1374-CF-P01).



Abordajes específicos

Se han elaborado 28 informes y se tienen en proceso de elaboración un total de 18. Entre los principales temas abordados se pueden destacar:

- **Atención a las necesidades post implementación de las reformas civil y laboral.**
 - Propuesta Juzgado de Ejecución en Materia Laboral.
 - **Análisis de cambio de cuantía en materia civil.**
 - Competencia de los Tribunales Civiles de San José.
- **Proyecto de implementación de mejoras en la materia contenciosa.**
- Proyecto implementación del rediseño en la Dirección Jurídica.
- **Análisis de cargas de trabajo en la Sala Constitucional.**
- Abordaje del Juzgado de Seguridad Social.
- **Análisis de cargas de trabajo Juzgado de Cobro del II Circuito Judicial de San José.**
- Propuesta asignación supernumerarios nivel nacional.
- **Entregables del proyecto de abordaje de Ciencias Forenses, se encuentra en proceso un total de 9 entregables del proyecto.**

Abordajes por materias o jurisdicciones

Desde la Dirección, se ha impulsado una nueva forma de **abordar problemas transversales en el servicio**, entendiendo que la estandarización y el aporte en conjunto de: expertos internos y externos, otras instituciones y ciudadanía; son esenciales para resolver de forma integral los problemas de servicio o nudos críticos.

Para ello se realizan talleres, en los que se organizan grupos interdisciplinarios para orquestar soluciones de fondo a problemas complejos. Esto permite hacer propuestas más robustas, con criterio experto y con el conocimiento que solo las personas que lidian con eso día a día tienen.

Ahora bien, la metodología para recabar esa información si se sustenta en bases técnicas concretas y probadas, como son la **filosofía LEAN** (maximizar valor agregado al servicio con el mínimo de recursos), **Six SIGMA** (Estandarización de procesos para reducir variabilidad de los resultados) y **administración de proyectos** (planeación y ejecución de un conjunto de actividades para trabajar de forma articulada y lograr objetivos en un periodo y con un presupuesto determinado).

Esto también propicia que la exposición de ideas innovadoras, empoderamiento y motivación del funcionariado judicial, además favorece al clima institucional y el compromiso con el cual se atienden los procesos de implementación.



Fases de los abordajes

01

Diagnóstico de situación actual

1. Reunión inicial.
2. Conformación del equipo de mejora.
3. Revisión de manuales de puestos.
4. Estudio y medición de actividades.
5. Análisis de cargas de trabajo.
6. Definición de procesos críticos, cuellos de botella y mejoras.

Diseño de propuesta de solución

1. Priorizar procesos críticos.
2. Recopilar buenas prácticas.
3. Implementar sistemas de información.
4. Elaborar propuestas de rediseño.
5. Manual de funciones.
6. Indicadores de gestión.

02

03

Implementación

1. Implementación de Indicadores de Gestión.
2. Modelo de Mejora Continua.
3. Plan de Acción.
4. Reuniones equipo de mejora.
5. Seguimiento.

Se ajusta y resuelve cuando es necesario

Se han elaborado 13 informes relacionados con la revisión, y ajustes de indicadores en la diferentes instancias, de los cuales se pueden destacar:

- Oficinas civiles en Primera Instancia a nivel nacional,
- 13 Juzgados especializados de cobro a nivel nacional
- Ajuste de cuota por motivo de la hora de lactancia
- Valoración de los ajustes en de indicadores en materia de trabajo, entre otros.

Se encuentran en proceso el informe de Implementación, capacitación, entrega, ajuste y seguimiento de matrices de Indicadores de Gestión en los Centros de Conciliación (todas sus sedes).

Planes descongestionamiento



Se han realizado 16 informes con respecto a propuestas de planes de trabajo, de los cuales se resaltan: Juzgado Concursal, Familia, Pensiones Alimentarias, Juzgado de Niñez y Adolescencia, entre otros.

"Se busca promover la innovación y mejora de gestión judicial, buscando implementar procesos que fomenten la eficacia y eficiencia en las diferentes oficinas tanto jurisdiccionales (no penales), así como del ámbito administrativo."

Ing. Yesenia Salazar Guzmán

Jefa de subproceso de Modernización Institucional - Penal



La evaluación siempre es necesaria para la mejora y los buenos resultados

Es claro que la Dirección de Planificación no improvisa, todo se realiza desde un sustento técnico que lo respalde y el subproceso de Evaluación no es la excepción.

Para dar seguimiento a las oficinas judiciales a nivel nacional se usa la metodología del Modelo de Sostenibilidad y, **¿Qué es el modelo de sostenibilidad?**

R/ Es un modelo diseñado para sustentar los procesos de mejora continua mediante la revisión constante de las operaciones, con el fin de identificar los problemas o desviaciones que surgen y brindar soluciones oportunas, generando con ello, la maximización en el uso de los recursos disponibles, así como una mejora en el servicio que se brinda al usuario.

Para ello, se sustenta en la aplicación de una metodología, que permite identificar mediante el análisis de un conjunto de variables e indicadores, previamente definidos en el proceso de rediseño, oportunidades de mejora y proyectos derivados de ellas, con el fin de alcanzar los objetivos de desempeño establecidos para cada uno de los recursos y contribuir con ello al mejoramiento del servicio de administración de justicia y al cumplimiento del plan estratégico institucional.

Más información: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/evaluacion/modelo-de-sostenibilidad>

30

informes elaborados durante el 2022:

- 4 en **Cartago**
- 10 en **Alajuela**
- 5 en **Heredia**
- 2 en **Puntarenas**
- 4 en **Limón**
- 3 en **Guanacaste**
- 2 en la **zona sur**



Se retroalimenta a los Consejos de Administración

Con la finalidad de informar a los miembros del Consejo de Administración de cada sobre el estado general del circuito y de la gestión de cada uno de los despachos, así como del resultado de los indicadores de gestión y los planes de trabajo que los profesionales de la Dirección de Planificación implementan, con el fin de coadyuvar en la toma de decisiones y acciones por parte de este órgano administrativo.

80

presentaciones a los Consejos de Administración.

Otros seguimientos importantes

Dentro de los abordajes que se realizan como parte de las labores del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad, se encuentran

- Seguimiento anual del Circuito Judicial (8 informes).
- Seguimiento anual por materia (7 informes).

Planes de trabajo

Los profesionales del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad realizaron un total **1.097** planes de trabajo durante el periodo octubre 2021- diciembre 2022.

De ese total, **34** planes se realizaron en materia agraria, **29** en materia civil, **247** planes en materia de cobro, **43** en ejecución de la pena, **10** en tránsito, **82** en materia laboral, **2** en la Oficina de Trabajo Social y Psicología, **8** en violencia doméstica, **167** en materia penal, **1** en penal juvenil, **20** en oficinas administrativas, **15** en civil y trabajo, **11** en faltas y contravenciones, **106** en familia, **5** en flagrancia, **1** en el Ministerio Público, **117** en despachos mixtos y **199** en pensiones alimentarias.

También se evalúa la Estrategia

Como parte de las metas operativas del 2022 se tienen los siguientes esfuerzos realizados por parte de los profesionales de la Unidad Estratégica en la cual se han realizado 9 informes rendidos sobre diferentes temas estratégicos. A su vez se han atendido como se indicaba en los trámites rápidos múltiples consultas y asistencias a las personas usuarias de Sistemas PEI y PAO.

Principales Resultados Unidad Estratégica

Ejecución Presupuestaria	Avance en el cumplimiento de metas operativas anuales 2021 fue de un 96,40 % y primer semestre del 2022 fue de un 50,59 %
Ejecución Presupuestaria	Ejecución del Presupuesto Institucional 2021 en un 97,26% y primer semestre del 2022 fue de un 24,02% (con corte al 16 abril 2022).
Cumplimiento del PEI	Informe del PEI cumplimiento del 2021 95,06 %. En cuanto al informe de seguimiento PEI 2022 en un 51,72%.
Evaluación de Proyectos	Inicio Informe de Evaluación de Proyectos terminados: 14 proyectos en proceso de análisis.
Metodología de Evaluación	Avances en la metodología de Evaluación por Resultados. Aprobada por el Consejo Superior en la sesión N° 11-2022 del 08 de febrero de 2022, artículo V .
Rendición Boletines informaticos	Rendición de 4 Boletines informativos PEI (pendientes de rendir:3)
Políticas Institucionales	Informe de Evaluación a las Políticas Institucionales: 12 políticas analizadas con un 99,79%. En cuanto al informe de seguimiento se reportó un cumplimiento de 51,68% (pendiente de rendir).



"El objetivo de este subproceso es evaluar la gestión institucional en sus diversas formas para verificar la concordancia entre lo planificado y lo ejecutado o en su defecto diseñar acciones correctivas para lograr esa concordancia."

Ing. Gabriela Picado González

Jefa de subproceso de Modernización Institucional - Penal

Metodología para la evaluación por resultados

La “Metodología de Evaluación de Resultados” fue aprobada por el Consejo Superior en la sesión 11-2022 del 08 de febrero de 2022, artículo V, la misma tiene como finalidad cubrir la necesidad que tiene la institución de poseer una guía para llevar a cabo una evaluación por resultados, que permita valorar los beneficios esperados en una línea de tiempo, con la cual se sopesa el costo de oportunidad de continuar, modificar o suspender la implementación de los esfuerzos de una oficina o despacho, materializados en planes, proyectos o iniciativas. La evaluación debe determinar si los resultados de esos planes, proyectos o iniciativas son los que la institución requiere y se encuentran ajustados a los principios rectores y estratégicos del Poder Judicial.



Fases

01. Priorización y planeación

1. Priorizar objeto de evaluación.
2. Justificación.
3. Cronograma
4. Roles y responsabilidades

02. Ejecución y realimentación

1. Descripción del proceso.
2. Objetivos de la evaluación.
3. Descripción de estrategia.
4. Instrumentos.
5. Plan de acción.
6. Conclusiones y recomendaciones.
7. entre otros.

03. Cierre de la evaluación

1. Rendición del Informe.
2. Difusión de resultados.
3. Seguimiento al plan de acción.

Estadística la Dirección





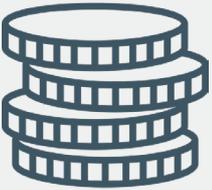
Área Administrativa

Personal: **12** // Plan Anual Operativo (PAO): **100%** // Metas: formuladas de PAO **22**



Planificación Estratégica

Personal: **9** // Plan Anual Operativo (PAO): **100%** // Metas: formuladas de PAO **38**



Presupuesto y proyectos

Personal: **9** // Plan Anual Operativo (PAO): **100%** // Metas: formuladas de PAO **26**



Estadística

Personal: **20** // Plan Anual Operativo (PAO): **100%** // Metas: formuladas de PAO **36**



Organización Institucional

Personal: **8** // Plan Anual Operativo (PAO): **100%** // Metas: formuladas de PAO **20**



Modernización institucional (Penal)

Personal: **18** // Plan Anual Operativo (PAO): **100%** // Metas: formuladas de PAO **20**



Modernización institucional (No Penal)

Personal: **11** // Plan Anual Operativo (PAO): **100%** // Metas: formuladas de PAO **20**



Evaluación

Personal: **14** // Plan Anual Operativo (PAO): **100%** // Metas: formuladas de PAO **33**

Para finalizar, unas breves palabras

La Dirección de Planificación ha trabajado de forma ardua, estos resultados son por el compromiso del personal judicial que ejecutó las tareas, que analizó y presentó propuestas, cumplió los planes, revisó los datos y cumplió sus metas. Es claro que, para el cumplimiento de los objetivos, resulta fundamental articular de forma eficiente todos los esfuerzos institucionales y esta Dirección ha comprometido con la tarea de integrar las iniciativas y proyectos, mediante el impulso de modelos y metodologías exitosas.

El Poder Judicial, aún tiene retos muy grandes en los cuales debe avanzar, por ejemplo, la disminución de los plazos de respuesta a la ciudadanía. Pues, se ha trabajado con empeño para reducir el rezago y los resultados ya son visibles, pero aún hay desafíos por abordar.

Asimismo, se motiva a las demás oficinas y direcciones de carácter administrativo a realizar un trabajo en mayor coordinación con el resto del ámbito administrativo, para enriquecer y fortalecer los esfuerzos institucionales. Hay mucha capacidad humana e iniciativas muy valiosas que orientadas y asociadas se podrían materializar en una mejor calidad del servicio. No obstante, mientras no haya una comunicación fluida y oportuna, el cumplimiento de los objetivos cuesta más. Para ello, se formula una estrategia y se materializa en acciones concretas mediante los Planes Anuales Operativos.

Otro aspecto relevante, es que nos hemos enfrentado (en los últimos periodos) a retos sin precedentes como lo son: la pandemia provocada por el virus COVID-19, la crisis fiscal y la corrupción. Esto ha propiciado una percepción negativa de la ciudadanía y es responsabilidad de la institución reflejar que no es así. La mayoría del personal es ejemplo de los valores institucionales: Iniciativa, compromiso, responsabilidad, integridad, honradez y Excelencia.

Todos los días se realizan esfuerzos institucionales que se traducen en logros y metas cumplidas, así como avances tecnológicos, iniciativas de éxito, mejora continua, entre otros. Lo que sin duda suma a todos los esfuerzos por mejorar la gestión judicial.

Es una gran responsabilidad que se debe asumir, para reflejar esa información, para cambiar la percepción real de las personas usuarias y brindar mayor confianza y a la vez un mejor servicio de justicia. Finalmente, el trabajo de las más de 12.000 personas a nivel nacional se ve resumido en unas cuantas cifras y queda verificado, que hay muchas cosas que se hacen bien.

Informe producido y diseñado por:
Mgtr. Luis Alonso Bonilla Bastos

Información recopilada:
Licda. Ellen Villegas Hernández

Fotografía:
Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional
Licda. Jennifer Ruiz Ríos
Licda. Marcela María Castro Cordero
Lic. Sergio Bonilla Bastos
Lic. Hugo Vega Castro

Informe aprobado por:
Licda. Nacira Valverde Bermúdez



**DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN**