



Proyección Institucional

Informe Final Proyecto de Rediseño de Procesos del Juzgado Contravencional de Cartago

Elaborado:

Inga. Yesenia Salazar Guzmán

Revisado:

Erick Monge Sandí, Jefe a.i.
Sección de Proyección Institucional

Aprobado:

Nacira Valverde Bermúdez
Directora de Planificación

SAN JOSE, COSTA RICA

I. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A. Descripción de la estructura organizativa y funcional

1. Organigrama

La estructura actual del juzgado está conformada por tres niveles, en el primer nivel se encuentra la Jueza Coordinadora, en un segundo nivel se ubica la Coordinadora Judicial, la cual se encuentra a cargo de los cuatro técnicos y técnicas judiciales, los cuales conforman el tercer nivel. La estructura descrita se muestra en el siguiente organigrama.

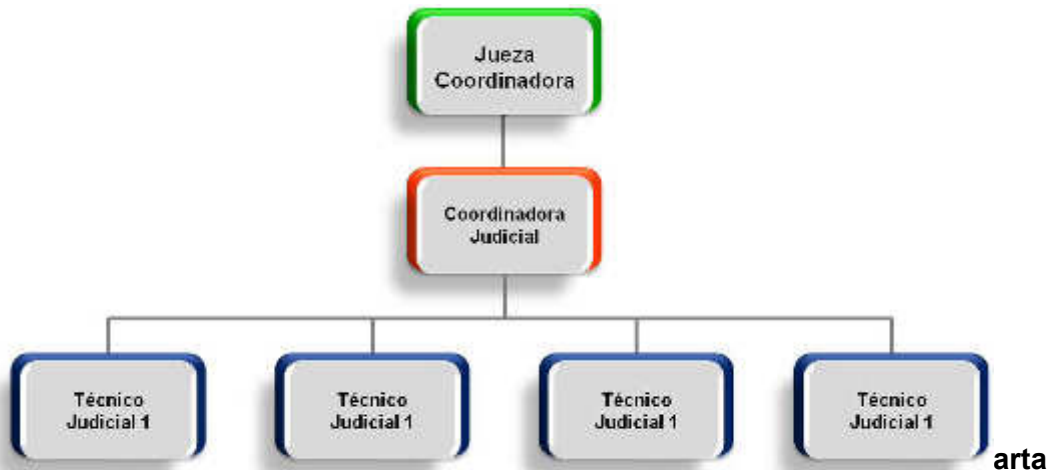


Figura No.1 Organigrama Juzgado Contravencional de Cartago

2. Descripción del Recurso Humano según área de trabajo

Tal como se mostró en el Organigrama, se puede observar que el Juzgado Contravencional presenta una estructura sencilla con poco personal, conformado por cuatro técnicos y técnicas judiciales 1, una coordinadora judicial y una Jueza Coordinadora. Además de las plazas ordinarias, se cuenta con la colaboración de dos meritorias, las cuales han estado colaborando en el despacho desde hace dos años.

Actualmente ambas están nombradas, en sustitución de dos técnicas que se encuentran incapacitadas desde hace dos meses, por problemas de salud y asuntos

personales, dicho nombramiento es muy probable se extienda, debido a lo delicado de los asuntos de cada una de las colaboradoras que ocupan estos puestos.

El detalle de las funciones de cada uno de los y las colaboradoras se incluye en el Apéndice A, donde se muestra el Manual de funciones detallado por puesto de trabajo.

2.1 Comparación con Relación de Puestos 2015

Con el fin de validar la estructura organizacional que presenta el despacho, se realizó una comparación entre la cantidad de personal actual versus lo establecido en la Relación de Puestos, incluida dentro del Presupuesto del Poder Judicial para el 2015. Al realizar este cotejo, se logró identificar que dentro de la relación de puestos se está contemplando una plaza más de técnico judicial 1, el detalle por puesto se presenta en el Cuadro No.1.

Cuadro No.1 Cantidad de Personal Actual del Juzgado Contravencional

| Puesto | Relación Puestos | Real |
|----------------------------------|-------------------------|-----------------|
| Jueza Coordinadora | 1 | 1 |
| Coordinadora Judicial | 1 | 1 |
| <u>Técnico Judicial 1</u> | <u>5</u> | <u>4</u> |
| Meritorios | NA | 2 |

Al realizar las consultas correspondientes, se determinó que este error data desde el 2003, donde se realizó la especialización del Juzgado, separando la materia de Pensiones Alimentarias de Contravenciones. Este error, persistió a través de los años en el Departamento de Personal, de forma tal que se siguió contabilizando dentro del Presupuesto, sin embargo esta plaza pertenece al Juzgado de Pensiones Alimentarias.

3. Conformación del equipo de mejora de procesos

Debido a la rotación de personal que ha sufrido en los últimos meses el Juzgado, el definir los integrantes del Equipo de Mejora se tornó un poco complicado, no obstante se determinó que lo más conveniente en este momento fue nombrar a los compañeros con mayor regularidad en el Despacho, estos se detallan a continuación

Cuadro No. 2 Integrantes Equipo de Mejora de Procesos

| Puesto | Nombre del colaborador |
|-----------------------|-------------------------------|
| Jueza Coordinadora | Msc. Jazmín Castillo Cubero |
| Coordinadora Judicial | Sindy Quiroz Ruiz |
| Técnico Judicial 1 | Cynthia Rodríguez Monge |
| Técnico Judicial 1 | Víctor Vega Sanabria |

No obstante, es importante mencionar que ante la ausencia de alguno de estos, se deben designar los sustitutos correspondientes y del mismo modo, es aconsejable la integración del resto del personal. Al ser un despacho con poco personal, se facilita el involucramiento constante de todos los colaboradores en el proceso de mejora continua.

B. Descripción de Procesos

1. Diagrama SIPOC

Para el conocimiento inicial del proceso, se identificaron los proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes involucrados en los procesos que se ejecutan en el Juzgado Contravencional de Cartago, para esto se utilizó el Diagrama SIPOC, donde se definen cada una de las variables ya mencionadas. En la Figura No.2 se muestra a detalle dicho diagrama.



Figura No.2 Diagrama SIPOC (Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes)

2. Proceso General

El proceso dentro del Juzgado Contravencional inicia cuando la persona usuaria se presenta al Despacho a interponer una denuncia, para esto el técnico o técnica encargado de la manifestación, según el rol interno, realiza una indagatoria general, con el fin de aclarar si la denuncia es competencia del Juzgado, de no ser así, se le indica al usuario donde debe asistir, ya sea a la Fiscalía, Juzgado Penal Juvenil, según corresponda.

En el caso, que en efecto la denuncia es competencia del Juzgado Contravencional, se hace pasar a la persona usuaria, para que uno de los técnicos o técnicas judiciales, según rol, tome la denuncia con el detalle de los hechos ocurridos.

Para los casos que la persona requiere valoración de Medicina Legal, el técnico o técnica crea inmediatamente el expediente en el Sistema de Gestión; en los casos que se solicitan Medidas Cautelares, es el Coordinador Judicial quién crea el expediente, y si no se da ninguna de las condiciones anteriores, las denuncias son remitidas a la Recepción de Documentos, donde son creados los expedientes y luego se envían de regreso al despacho.

Posteriormente, la Coordinadora Judicial le asigna el técnico según el rol, los técnicos o técnicas deben armar el expediente y realizar el auto inicial, así como la citación al imputado, para que se apersona a declarar. Si no se logra localizar al imputado en la dirección brindada por el ofendido, se le prevé para que otorgue una nueva dirección en un plazo de 5 días, si vencido el plazo no se recibe respuesta, se desestima la causa.

En los casos que el imputado no se presenta a declarar, se realiza el parte policial correspondiente. Por el contrario si se apersona al Despacho - en caso de no aceptar los cargos - se le toma la declaración y se señala la audiencia de conciliación y/o juicio, si acepta los cargos, la Juez dicta la autosentencia.

El día del juicio, se le consulta a la partes si desean conciliar, de ser así la Jueza realiza el acta y minuta correspondientes, de lo contrario se lleva a cabo la audiencia oral. Las partes tienen un plazo de 3 días hábiles para presentar apelación de la sentencia, para esos casos, el expediente es remitido en alzada al Juzgado Penal, en caso contrario, queda en firme la sentencia, para lo cual se debe cancelar la multa, en caso de que se haya dispuesto de esta forma.

El proceso descrito se puede observar en el diagrama de flujo de la Figura No.3.

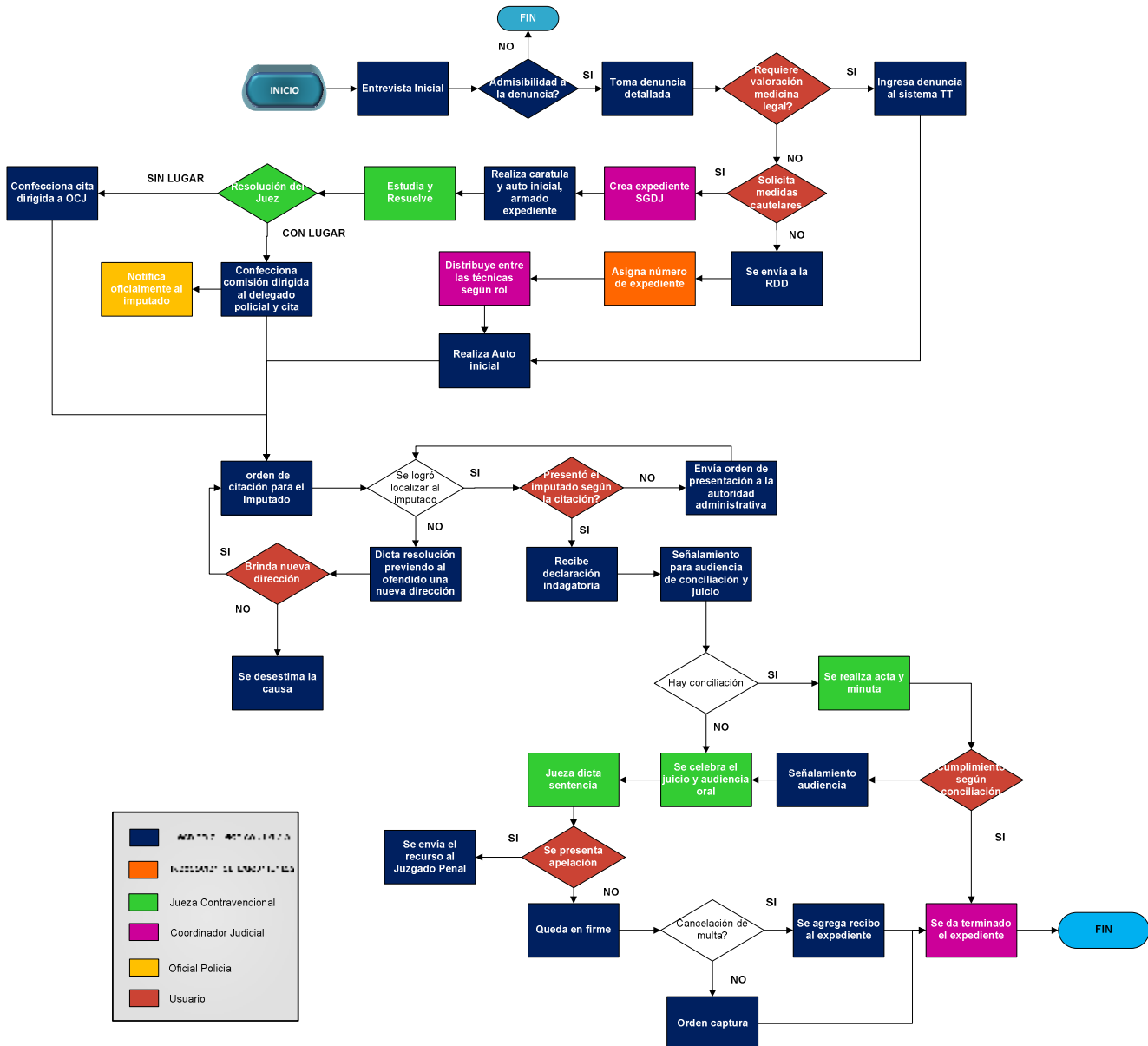


Figura No.3 Diagrama del Proceso General del Juzgado Contravencional de Cartago

3. Subprocesos

Según lo detallado en la descripción del Proceso General, se lograron identificar 10 subprocesos ejecutados a lo interno del Juzgado, en el Cuadro No.3 se mencionan cada uno de los subprocesos identificados, así como la cantidad de actividades que lo

conforman, y el número de apéndice en el que se puede ver el flujograma, con el detalle de las actividades.

Cuadro No. 3 Detalle Subprocesos del Juzgado Contravencional de Cartago

| N | Subproceso | No. Actividades | Apéndice |
|--------------------------|----------------------------------|------------------------|-----------------|
| 1 | Recepción de documentos | 23 | B |
| 2 | Toma de denuncia | 18 | C |
| 3 | Creación del Expediente | 13 | D |
| 4 | Solicitud de Medidas Cautelares | 22 | E |
| 5 | Resolución de casos atípicos | 10 | F |
| 6 | Citación del imputado | 11 | G |
| 7 | Declaración Imputado | 14 | H |
| 8 | Señalamiento a Audiencia | 16 | I |
| 9 | Denuncias por lesiones levísimas | 8 | J |
| 10 | Audiencia Conciliación - Juicio | 49 | K |
| Total Actividades | | 184 | |

C. Resultados de Inventario de expedientes

El inventario de expedientes se llevó a cabo los días 4 y 5 de febrero del año en curso. Para la realización de esta actividad se contó con la colaboración de la Sección de Estadística del Departamento de Planificación.

En resumen, de la realización del inventario se obtuvieron los siguientes datos:

Cuadro No. 4 Datos generales obtenidos del Inventario

| Detalle | Cantidad Expedientes |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Expedientes activos Antes inventario | 384 |
| Expedientes NO Inventariados | 21 |
| Reentrados | 3 |
| Expedientes Inventariados | 366 |

| | |
|---|-----|
| Terminados | 11 |
| Inventariados pero sin variables INV 2015 | 10 |
| Expedientes activos Después inventario | 374 |

1. Inconsistencias

Tal como se pudo observar, gracias a la realización del inventario, se encontraron algunas inconsistencia en el Sistema de Gestión, las cuales permitieron la depuración del mismo. El detalle de las inconsistencias encontradas se muestra en el Cuadro No. 5

Cuadro No. 5 Inconsistencias detectadas al finalizar el Inventario

| Inconsistencia | Detalle | Acciones Correctivas |
|---|--|---|
| 1. Expedientes que no fueron inventariados | Se inventariaron 366 expedientes, 21 menos de los que se tenía en el listado inicial brindado por TI. | Se generó el listado de los expedientes que no tenían la etiqueta de inventariado dentro del SGDJ. Se revisaron en conjunto con la Coordinadora Judicial. De estos, 10 habían sido inventariados pero no se les había actualizado la variable <i>INVENTARIADO 2015</i> |
| 2. Expedientes Reentrados | Se encontraron 3 asuntos que en un inicio no estaban contenidos en el listado | Se verificaron en el SGDJ, y se logró comprobar que estos asuntos fueron reentrados durante la ejecución del inventario. |
| 3. Expedientes Terminados | Se encontraron 11 expedientes que se encontraban activos en el SGDJ, pero ya estaban terminados. | En conjunto con la coordinadora judicial se terminaron los expedientes en el sistema |
| 4. Expedientes cerrados por Incompetencia | Se detectaron 77 expedientes que se encuentran físicamente en otros despachos del Circuito, los cuales fueron cerrados, pero si se consultan en el SGDJ siguen apareciendo como activos. | Se realizaron las consultas y gestiones ante los compañeros de TI; donde se informó que al encontrarse todos los despachos penales en una misma base de datos, se presenta esta inconsistencia, no obstante este dato no afecta las estadísticas y reportes que se generan desde la plataforma SIGMA. |

| | | |
|--|--|---|
| <p>5. Sigma – Estadísticas Informes Mensuales</p> | <p>Se cotejó la cantidad de expedientes activos obtenidos del inventario, con los datos generados en Sigma, correspondientes al informe estadístico de enero de 2015, donde se encontraron 81 expedientes demás en el circulante, de tipo <i>Sobreseimiento definitivo (Art 311 Inc A)</i></p> | <p>Se realizaron las gestiones correspondientes con TI, debido a que estos expedientes se encuentran terminados pero siguen activos en el circulante. En el informe del mes de febrero, generado en la primera semana de marzo ya no se encontró esta inconsistencia.</p> |
|--|--|---|

2. Análisis estadístico del inventario

Según los datos obtenidos producto del inventario, se analizaron distintas variables, las mismas se detallan a continuación.

2.2 Expedientes activos por puesto de trabajo

Con respecto a la cantidad de expedientes por puesto de trabajo se logró determinar que los técnicos con mayor cantidad de expedientes en su escritorio son el técnico o técnica 1 – 2 y 7 – 8, con 73 expedientes cada uno. En el cuadro No.5 se detalla la cantidad de expedientes por ubicación.

Cuadro No. 6 Cantidad de expedientes por ubicación

| Ubicación | Cantidad expedientes |
|-----------------------|----------------------|
| Coordinadora Judicial | 49 |
| Técnico 1 y 2 | 73 |
| Técnico 3 y 4 | 60 |
| Técnico 5 y 6 | 68 |
| Técnico 7 y 8 | 73 |
| Escritorio Jueza | 48 |
| Apelación | 3 |

En el gráfico No.1 se muestra la cantidad de expedientes por tipo de tarea de cada uno de las técnicas y técnicos, donde claramente se puede observar que la mayor cantidad de expedientes de los técnicos y técnicas 1-2, 5-6 y 7-8 se encuentran

notificándose. En el caso del técnico 3 – 4, la mayor parte de sus expedientes se encuentran en espera de realización de audiencia.

Otra parte considerable de los expedientes del área de trámite, se encuentra en espera del imputado, esta actividad representa una cantidad considerable dentro de los 4 escritorios.

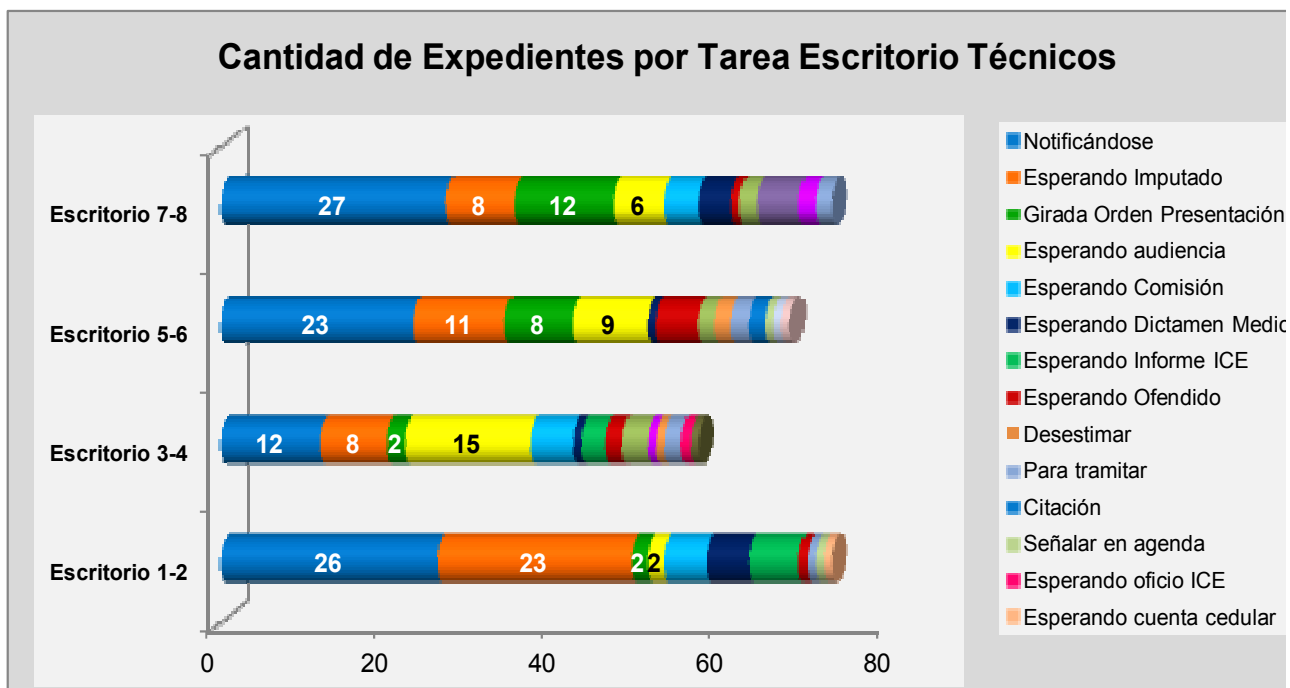


Gráfico No.1 Cantidad de expedientes por tipo de tarea

En lo que respecta al escritorio de la Coordinadora Judicial, se encontraron en total 49 expedientes, de los cuales 35 tenían corriendo el término para cumplir con la conciliación, 11 se debían cerrar estadísticamente, 2 en estudio y 1 en espera de informe. La proporción se observa en el gráfico No.2.



Gráfico No.2 Cantidad de expedientes escritorio coordinador judicial

Por último, en el escritorio de la jueza, se ubicaron 48 expedientes, de los cuales 27 eran para realización de audiencia, 20 para firmar alguna resolución y 1 para resolver una medida cautelar, tal como se observa en el gráfico No.3

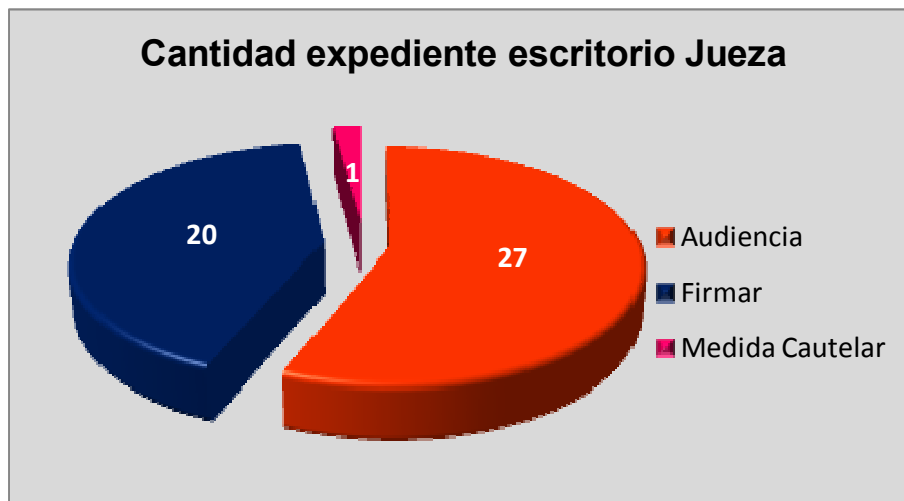


Gráfico No.3 Cantidad de expedientes escritorio coordinador judicial

De acuerdo a lo anterior, en resumen se tiene del total de expedientes inventariados el 24% se encontraban notificándose, 13% en espera del imputado para recibir indagatoria, 10% en espera de vencimiento del plazo de conciliación, 9% a

espera de realización de la audiencia y 7% en audiencia. Siento las tareas mencionadas, las que presentan la mayor concentración de expedientes.



Gráfico No.4 Porcentaje de expedientes por tipo de tarea

2.3 Otras variables de interés

Por otra parte, también se analizó la cantidad de expedientes por tipo de asunto, donde se determinó que el 24% corresponde a denuncias por amenazas personales, 23% por palabras o actos obscenos, 21% del tipo lesiones levísimas y el 20% por llamadas mortificantes. Dicha proporción se muestra en el gráfico No.5

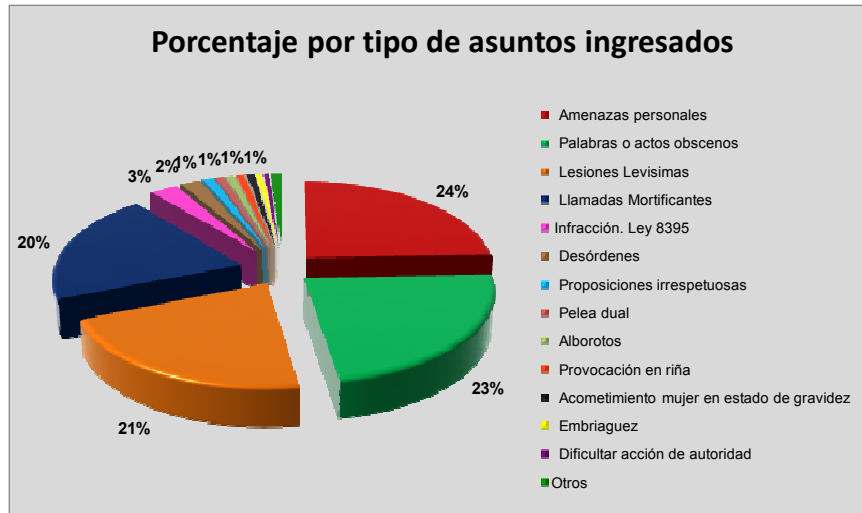


Gráfico No.5 Porcentaje de expedientes por tipo de asunto

D. Análisis de tiempos

Para determinar la duración promedio del proceso, desde la toma de la denuncia, hasta que se archiva el expediente, se realizó un muestreo utilizando un nivel de confianza del 90% y un error del 8%, para esto se tomaron 80 muestras, de las cuales se calculó el tiempo para cada una de las actividades, así como su respectiva desviación estándar.

De esta forma fue posible determinar que en promedio, las denuncias de procesos ordinarios (se excluyen los casos con medidas cautelares, denuncias por llamadas mortificantes y lesiones levísimas) tienen una duración promedio de 100 días naturales, con una desviación estándar de 50 días. La duración de las actividades se muestra en el diagrama de la Figura No.4.

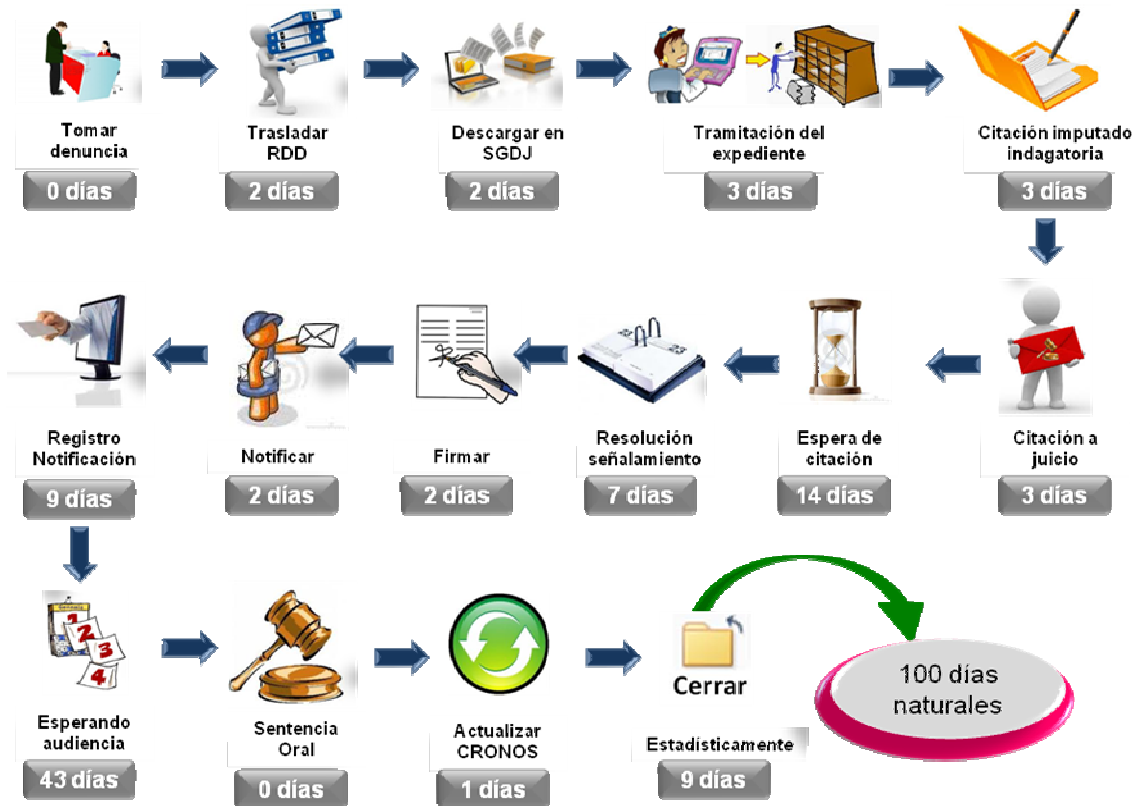


Figura No.4 Diagrama de tiempos para el proceso Proceso General

Es importante mencionar que este tiempo podría prolongarse hasta por 103 días más, para los casos en que es necesario girar orden de presentación a los imputados que no se apersonan al despacho. En esta situación el tiempo total del proceso se estaría extendiendo a 203 días naturales.

1. Cuellos de botella detectados

Producto del análisis de tiempos fue posible determinar 7 cuellos de botella, es importante aclarar que estas 7 actividades, no necesariamente se presentan en todos los tipos de asuntos. En el Cuadro No.7 se detallan las actividades catalogadas como cuellos de botella, la duración de cada una de estas y en los tipos de procesos en se presentan.

Cuadro No. 7 Actividades cuellos de botella por tipo de proceso

| Actividades Cuellos de botella | Duración (días naturales) | Tipos de proceso en que se presenta | | | |
|---|---------------------------|-------------------------------------|------------------------|--------------------|------------------------|
| | | Ordinarios | Con Medidas Cautelares | Lesiones Levísimas | Llamadas Mortificantes |
| Creación del expediente SGDJ | 4 | ✓ | | | ✓ |
| Esperando cita | 14 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Espera de dictamen médico | 25 | | | ✓ | |
| Espera de oficios de la compañía telefónica | 25 | | | | ✓ |
| Notificación y registro notificación | 11 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Esperando a realizar audiencia | 43 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Cerrar estadísticamente - sacar del sistema | 9 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| DURACIÓN TOTAL POR TIPO DE PROCESO | | 100 | 105 | 126 | 135 |

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que los procesos con medidas cautelares tienen una duración promedio de 105 días naturales, los asuntos de tipo lesiones levísimas 126 días naturales, debido a que presentan 5 actividades cuellos de botella. Y por último, la clase de asuntos con la mayor duración, son los de clase *llamadas mortificantes*, los cuales tardan en promedio 135 días.

2. Otros datos importantes

Es importante mencionar que también se analizaron los tiempos de atención de las personas usuarias en el área de manifestación, como datos importantes se obtuvieron los siguientes:

Cuadro No. 8 Actividades cuellos de botella por tipo de proceso

| Tipo de Trámite | Promedio | Desv. Est |
|-----------------|----------|-----------|
|-----------------|----------|-----------|

| | | |
|--------------|-----|-----|
| Consultas | 6,4 | 4,4 |
| Fotocopias | 5,5 | 0,7 |
| Denuncias | 6,4 | 4,7 |
| Indagatorias | 5,6 | 4,5 |
| Juicio | 3,5 | 2,1 |

Por otro lado, también fue posible determinar que en promedio por día se atienden a 16 usuarios en el área de manifestación, siendo los días lunes los de mayor concurrencia, donde en promedio se presentan alrededor de 20 usuarios.

E. Análisis de Cargas de trabajo

Con el fin de determinar la carga de trabajo actual del despacho, a continuación se analiza el comportamiento histórico de las variables estadísticas.

1. Comportamiento histórico de variables estadísticas

Analizando el comportamiento anual, a partir de 2011 se puede observar en el Cuadro No.9 una disminución significativa del circulante, pasando de 1590 en el 2011 a 498 expedientes al finalizar el 2014, dándose una reducción del 67%.

Cuadro No. 9 Rendimiento histórico del Juzgado Contravencional de Cartago

| | Circulante Inicial | Entrada | Reentrados | Terminados | Circulante Final | Rendimiento |
|-------------|---------------------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|
| 2011 | 1590 | 3618 | 39 | 3823 | 1432 | 105% |
| 2012 | 1435 | 3500 | 34 | 3505 | 1463 | 99% |
| 2013 | 1465 | 3017 | 32 | 3636 | 879 | 119% |
| 2014 | 879 | 1974 | 104 | 2236 | 498 | 108% |

Asimismo, se puede observar que el año con mayor rendimiento fue el 2013, donde se terminaron 3636 casos, para un 119% de rendimiento. Es importante mencionar que, a partir de este año se realizó una reestructuración importante dentro

del despacho. En el mes de julio de 2013 asumió la coordinación del despacho la Licda. Jazmín Cubillo Castillo.

Dentro de los principales cambios, se inicio con la implementación de la oralidad, así como el uso de la agenda CRONOS. Por lo cual, se ve reflejado en el rendimiento de los años 2013 y 2014 el resultado de la reestructuración.

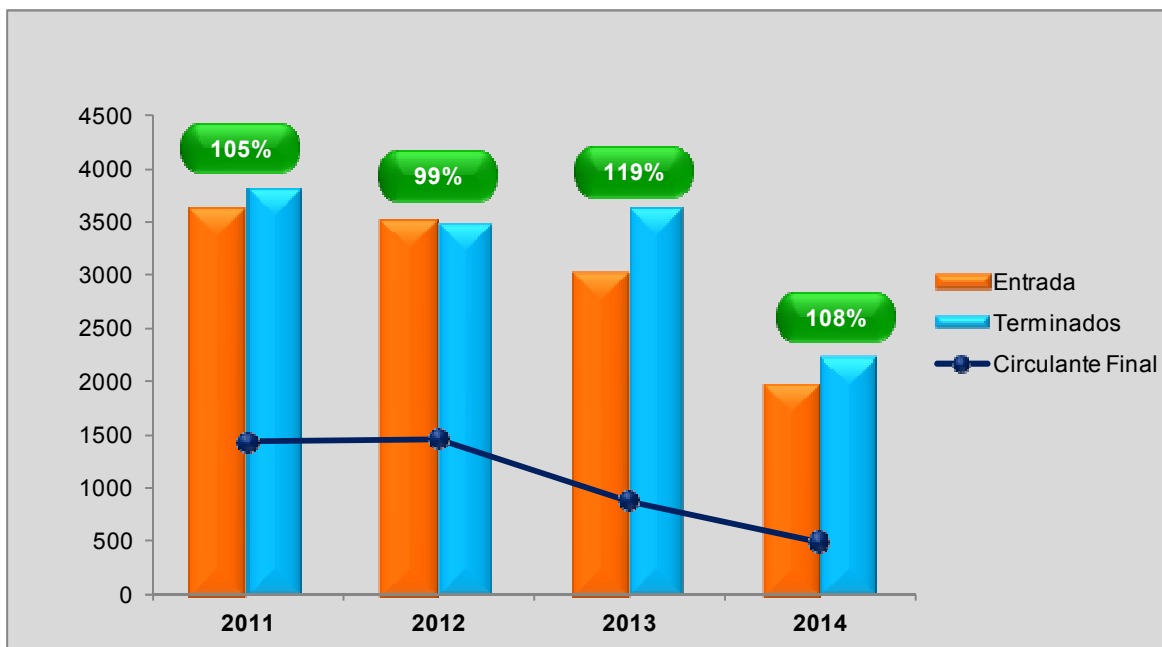


Gráfico No.6 Rendimiento anual del Juzgado Contravencional de Cartago

2. Análisis de capacidad instalada versus carga de trabajo real

Con el fin de determinar la necesidad o no de recurso humano, a continuación se analizará la capacidad de trámite real versus la carga de trabajo por puesto de trabajo.

1.1 Cantidad de sentencias dictadas

Para calcular la carga de trabajo que debe asumir la jueza, por concepto de dictado de sentencias al mes, se analizó la relación entre la cantidad de sentencias

dictadas durante el 2014 versus la cantidad de casos entrados al despacho. De esta forma, se determinó que del total de casos entrados, 14% requieren sentencia, según se muestra en el Cuadro No.10.

Cuadro No. 10 Relación entre sentencias dictadas en relación con la entrada

| Período | Entrada | Reentrados | Entrada total | Sentencias | Relación % |
|---------|---------|------------|---------------|------------|------------|
| 2014 | 1974 | 104 | 2018 | 289 | 14% |

De acuerdo al análisis anterior, también se puede determinar que el total de sentencias dictadas durante el 2014 fue de 289, lo cual implica que en promedio la Jueza tiene la capacidad de dictar 24 sentencias por mes.

1.2 Cantidad de resoluciones tramitadas por técnico

Para determinar la cantidad de expedientes que se encuentran en capacidad de tramitar los y las técnicas judiciales, se solicitaron los informes mensuales de 2014, así como de los meses de enero y febrero de 2015.

Se determinó cada técnico moviliza en su 202 expedientes por mes, partiendo del hecho que en promedio los expedientes tardan en tramitarse 116 días naturales (3,8 meses), implica que la capacidad real de trámite de las técnicas y técnicos judiciales es de 53 expedientes por mes.

1.3 Balance

Realizando el balance correspondiente, se cálculo la entrada promedio mensual utilizando los datos estadísticos del 2014 (entrados más reentrados), se tiene que en promedio ingresan al despacho 168 casos por mes, sumando la carga promedio del circulante, en el caso de la jueza la cantidad de casos que requerirán el dictado de sentencia representan el 14% del total de la carga, es decir 28 sentencias por mes, sin embargo como se analizó, se tiene la capacidad de dictar 24, por lo cual se tiene un balance de -4 sentencias mes, las cuales se estarían sumando al circulante del despacho.

Cuadro No. 11 Relación entre sentencias dictadas en relación con la entrada

| Puesto | Cantidad Recurso Actual | Entrada prome mensual | Circulante prome mensual | Total carga mensual / recurso | Capacidad instalada / recurso | Balance |
|----------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------|
| Jueza | 1 | 168 | 31 | 28 | 24 | - 4 |
| Técnico o Técnica Judicial | 4 | 42 | 8 | 50 | 53 | + 3 |

Por otra parte, en el caso de los técnicos y técnicas judiciales, la carga teórica contemplando la entrada y el circulante es de 50 expedientes por colaborador, y la capacidad real es de 53 expedientes, cotejando ambos datos, se tiene un balance positivo de 3 expedientes por técnico, esto implica que en promedio por mes, se resuelven 12 expedientes por encima de la carga teórica.

3. Comparación de variables con Despachos Homólogos

En lo que respecta a la relación del despacho, en función de otros Juzgados especializados en materia de Contravenciones, para realizar la comparación se seleccionaron los Juzgados con una estructura similar al Contravencional de Cartago, por lo tanto se analizaron las estadísticas del Juzgado del Segundo Circuito Judicial de San José y del Primer Circuito Judicial de Alajuela. En el Cuadro No.12 se muestra el detalle del personal de cada despacho.

Cuadro No. 12 Cantidad de Personal por Juzgado Contravencional

| Juzgado Contravencional | Técnicos / as Judiciales | Coordinador /a Judicial | Jueces o Juezas |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------|
| II Cir Jud San José | 5 | 1 | 1 |
| I Cir Jud Alajuela | 4 | 1 | 1 |
| Cartago | 4 | 1 | 1 |

Para realizar la comparación, se analizaron los datos estadísticos más recientes, el tercer y cuarto trimestre de 2013, así como del primer y segundo trimestre de 2014,

en el Cuadro No 13 se muestran a detalle los datos por cuatrimestre, y el Cuadro No.14 se presenta el consolidado del Período 2013 – 2014.

Cuadro No. 13 Relación entre sentencias dictadas en relación con la entrada

| | MOVIMIENTO OCURRIDO EN MATERIA DE CONTRAVENCIONES | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---------------------|---------|---------------------|---------------------|---------|---------------------|---------------------|---------|---------------------|---------------------|---------|
| | III TRIMESTRE 2013 | | | IV TRIMESTRE 2013 | | | I TRIMESTRE 2014 | | | II TRIMESTRE 2014 | | |
| | II Cir-Jud San José | I Cir-Jud. Alajuela | Cartago | II Cir-Jud San José | I Cir-Jud. Alajuela | Cartago | II Cir-Jud San José | I Cir-Jud. Alajuela | Cartago | II Cir-Jud San José | I Cir-Jud. Alajuela | Cartago |
| Circulante inicial | 1.271 | 1.025 | 952 | 1295 | 1097 | 860 | 1309 | 1126 | 827 | 1282 | 1075 | 807 |
| Entrados | 453 | 569 | 655 | 416 | 531 | 540 | 485 | 570 | 547 | 474 | 476 | 526 |
| Reentrados | 3 | 3 | 5 | 0 | 1 | 26 | 7 | 4 | 14 | 5 | 3 | 85 |
| Fenecidos | 432 | 500 | 752 | 402 | 503 | 599 | 519 | 625 | 581 | 520 | 498 | 648 |
| Total Setencias | 9 | 44 | 95 | 17 | 29 | 61 | 13 | 35 | 69 | 9 | 8 | 71 |
| Circulante Final | 1.295 | 1.097 | 860 | 1309 | 1126 | 827 | 1282 | 1075 | 807 | 1241 | 1056 | 770 |

Cuadro No. 14 Relación entre sentencias dictadas en relación con la entrada

| Juzgado Contravencional | TOTAL PERÍODO 2013 - 2014 | | | | | | | | |
|----------------------------|---------------------------|----------|------------|-----------|------------|-----------------|-----------------|------------------|--|
| | Circulante inicial | Entrados | Reentrados | Fenecidos | Sentencias | | | Circulante Final | % Efectividad (Relación terminados / entrados) |
| | | | | | Total | Con Juicio Oral | Sin Juicio Oral | | |
| II Cir Jud San José | 1271 | 1828 | 15 | 1873 | 48 | 15 | 33 | 1241 | 102% |
| I Cir Jud Alajuela | 1025 | 2146 | 11 | 2126 | 116 | 98 | 18 | 1056 | 99% |
| Cartago | 952 | 2268 | 130 | 2580 | 296 | 176 | 120 | 770 | 114% |

De acuerdo a los datos anteriores, y como se muestra en el gráfico No.7, el Juzgado Contravencional de Cartago es el que presenta un mayor rendimiento; asimismo, es importante mencionar, que a pesar de que la entrada es mayor en este despacho, la cantidad de casos terminados también está por encima de sus homólogos.

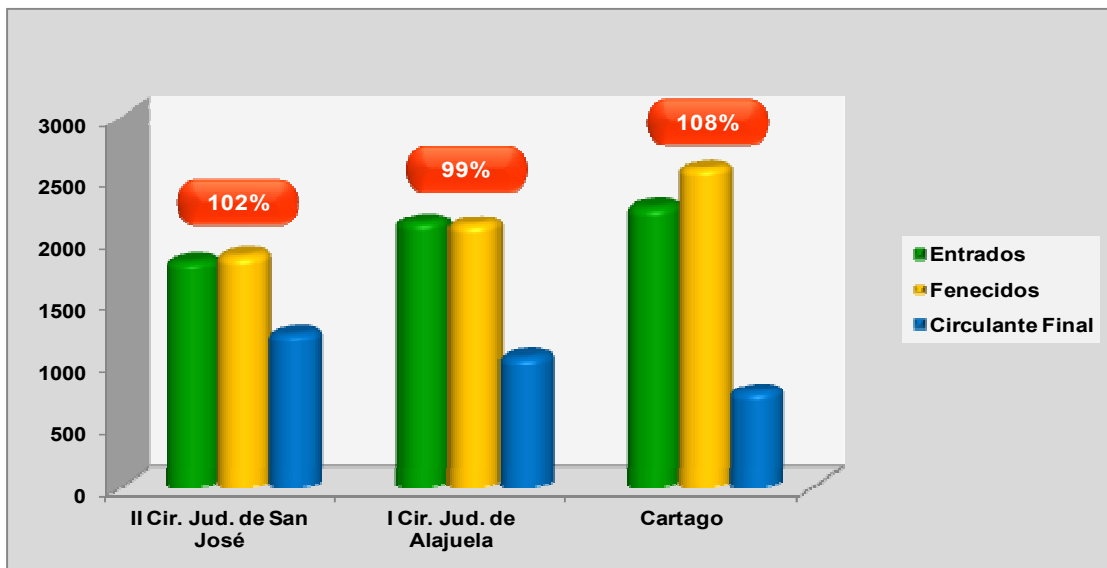


Gráfico No.7 Rendimiento anual del Juzgado Contravencional de Cartago

Una de las variables en las cuales se observa una clara diferencia, es en la cantidad de sentencias dictadas, en el gráfico No.8 se muestra que es el Juzgado de Cartago el despacho donde mayor cantidad de sentencias se dicta por trimestre.

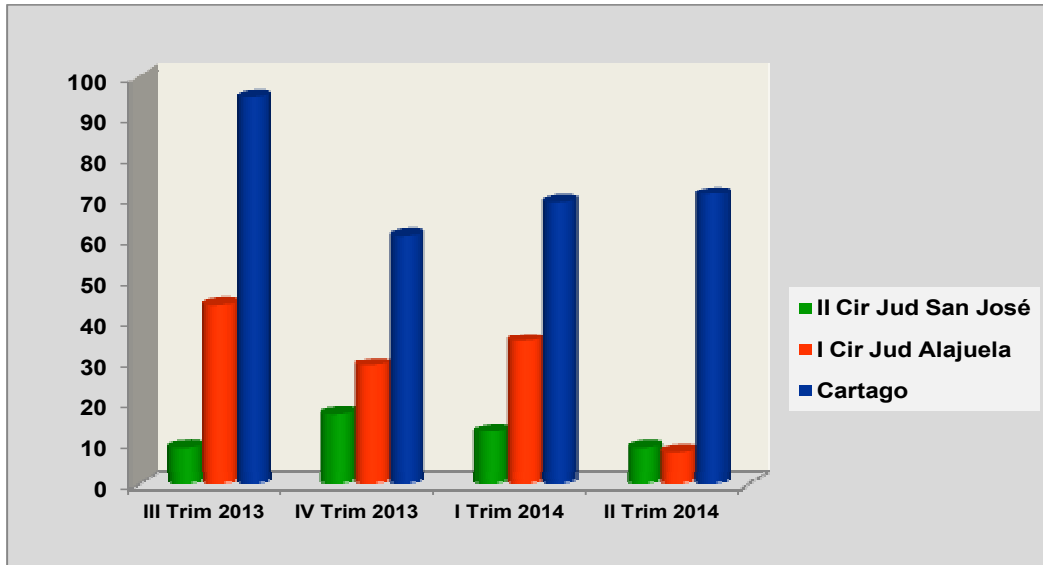


Gráfico No.8 Cantidad de sentencias dictadas por despacho

F. Medición de la satisfacción de la persona usuaria

1. Reporte histórico de gestiones

Según el informe de gestiones brindado por la Contraloría de Servicios correspondiente al año 2014, se logró determinar que para el Juzgado Contravencional de Cartago, únicamente se registran gestiones durante el tercer trimestre de 2014, donde 2 fueron por trato inadecuado, las cuales no calificaban para el Despacho. También se presentó una gestión por Accesibilidad de Servicios y una por Retardo Judicial, ambas se determinaron sin lugar, es decir no se justificaba la queja por parte del usuario.

Cuadro No. 15 Relación entre sentencias dictadas en relación con la entrada

| Motivo de la Gestión | Valoración | | | Total |
|-------------------------|-------------|---------------|----------------|----------|
| | Justificada | Injustificada | No calificable | |
| Trato inadecuado | - | - | 2 | 2 |
| Accesibilidad Servicios | - | 1 | - | 1 |

| | | | | |
|------------------|---|---|---|---|
| Retardo Judicial | - | 1 | - | 1 |
|------------------|---|---|---|---|

G. Principales causas de la Problemática Actual

1. Diagrama Causa – Efecto

Como se ha demostrado a lo largo del análisis, el circulante del despacho ha tenido una disminución significativa del circulante, así como de los plazos de resolución, debido a que las denuncias en promedio tardan 100 naturales en resolverse, todas estas mejoras se ven reflejadas desde el nombramiento de la Licda. Castillo, y las reestructuraciones que se han realizado a lo interno del despacho. No obstante, como parte del proceso de mejora continúa fue posible detectar procesos y actividades susceptibles a mejora.

De esta forma, en la Figura No.5 se enuncian a groso modo las principales causas que han generado problemas en el Despacho por la no automatización de los procesos.

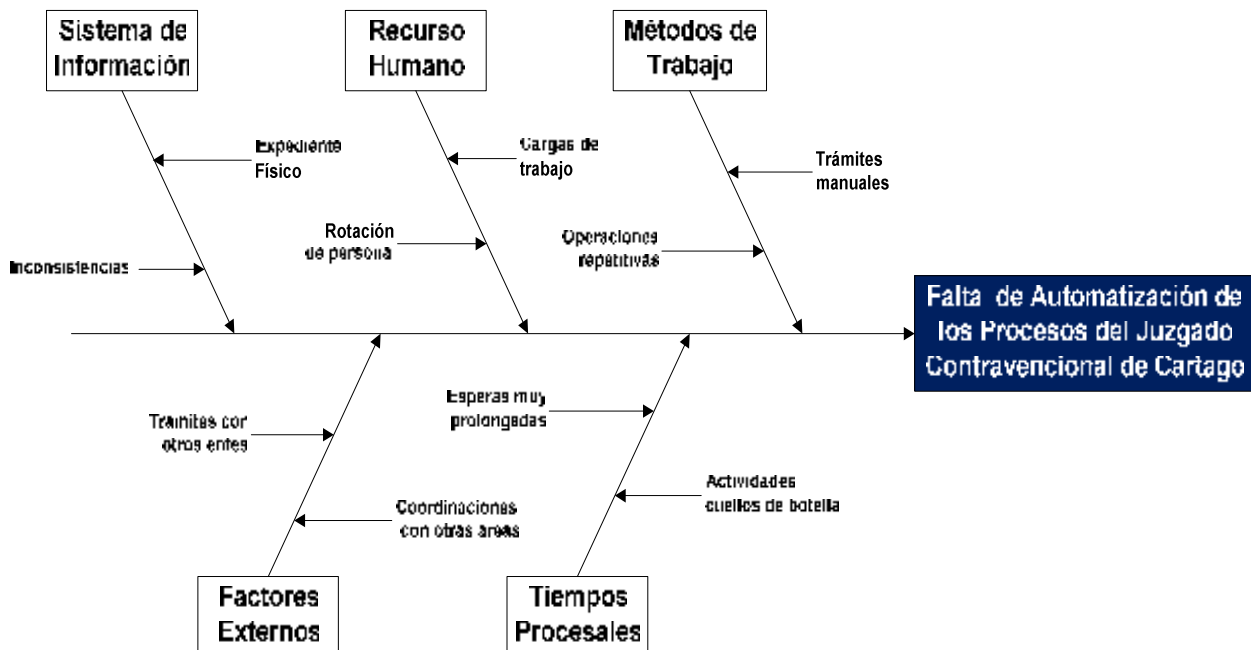


Figura No. 5 Diagrama Causa – Efecto de la problemática actual

2. Priorización actividades críticas

Según el análisis realizado a lo largo del estudio, se identificaron un total de 23 actividades críticas, la cuales se mencionan a detalle en el Apéndice L. Con estas actividades se realizó el análisis de Pareto, con el fin de determinar cuáles son las que tienen mayor representación dentro de la problemática del Juzgado. De esta forma se le asignó un peso a cada actividad y el porcentaje de ocurrencia o presencia de estas dentro del despacho.

De acuerdo a lo anterior, se determinó que el 78% de la problemática está representada por 8 actividades críticas, es decir, son estas las que tienen mayor impacto en los problemas detectados en el despacho, tal como se puede observar en el gráfico No.9.

El detalle del cálculo y análisis de Pareto se incluye en el Apéndice L, en la hoja denominada “Pareto”.

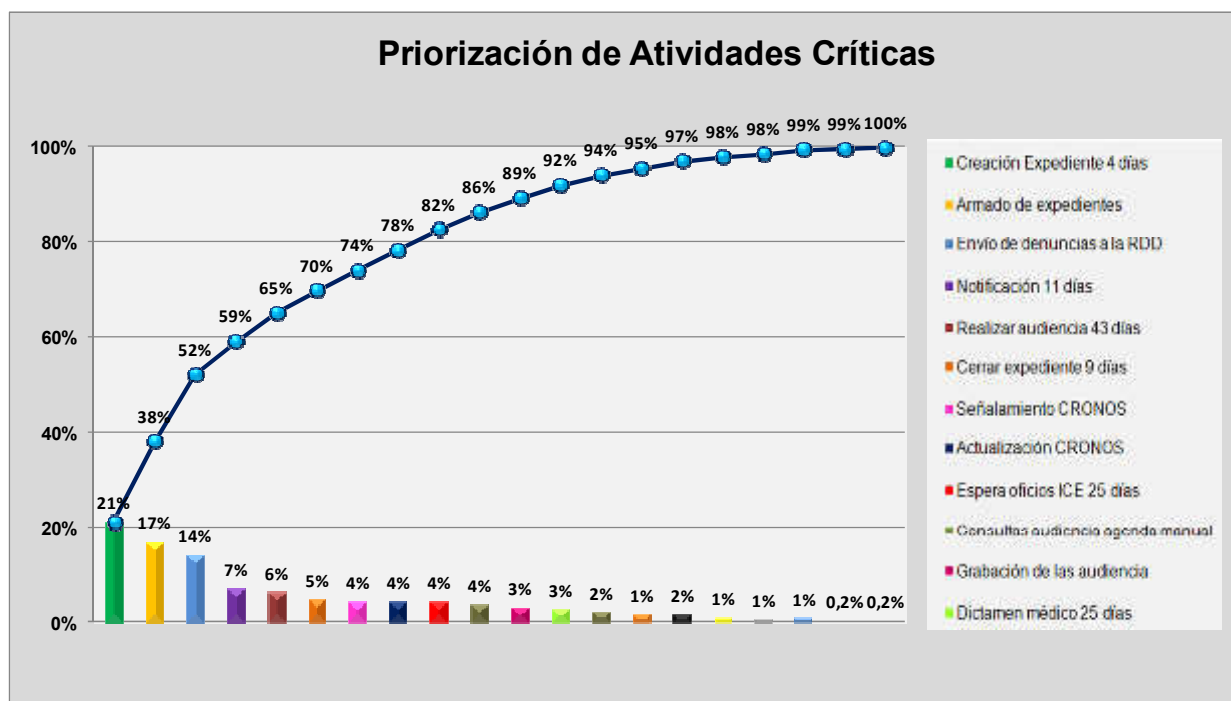


Gráfico No.9 Análisis de Pareto

II. CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. El despacho tiene un total de 6 funcionarios, donde 4 de estos son técnicos y técnicas judiciales, una coordinadora judicial y una jueza.
2. Se cuenta con un Equipo de Mejora de Procesos, cuyos integrantes colabora durante la etapa de rediseño de procesos y quedará empoderado para el análisis, diseño e implementación de propuestas de solución. No obstante, todo el personal del despacho ha participado activamente en cada una de las actividades desarrolladas como parte del proyecto de rediseño.
3. Del proceso general del Juzgado Contravencional se identificaron 10 subprocesos: recepción de documentos, toma de denuncia, creación del expediente, solicitud de medidas cautelares, resolución de casos atípicos, citación del imputado, declaración del imputado, señalamiento a audiencia, denuncias por lesiones levísimas y la audiencia de conciliación y/o juicio; los cuales suman un total de 184 actividades:
4. La cantidad de expedientes que se encontraban activos en el sistema SGDJ, en el momento del inventario suman un total de 384 expedientes, y la cantidad post inventario fue de 374 expedientes activos. La diferencia se debe a que se inventariaron 366 expedientes, 21 no fueron inventariados y 3 fueron reentrados.
5. De los 21 expedientes no inventariados se revisaron posteriormente en gestión, donde se terminaron 11 expedientes y se actualizaron los 10 restantes.
6. La mayor cantidad de asuntos que ingresan al Juzgado Contravencional son denuncias por amenazas personales, las cuales representan el 24%, seguido por los asuntos por palabras o actos obscenos con un 23%, precedido las denuncias por lesiones levísimas con un 21% y las llamadas mortificantes con un 20%.

7. Los escritorios de los técnicos 1-2 y 7-8 son los que concentran la mayor cantidad de expedientes con 73 cada uno.
8. La tarea que concentra la mayor cantidad de expedientes es la notificación con un 24%, seguida de un 13% de expedientes a espera del imputado, 10% corriendo termino de conciliación y un 9% a espera de realización de audiencia.
9. Según el muestreo de tiempos se determinó que el tiempo promedio de las denuncias tipo ordinarias es de 100 días naturales, los asuntos en los cuales se solicitan medidas cautelares tienen una duración promedio de 105 días naturales.
10. Las denuncias por llamadas mortificantes son las que tienen una duración mayor, dado que la espera de los oficios emitidos por las compañías telefónicas tardan en promedio 25 días naturales, donde el proceso total se prolonga por 135 días.
11. Diariamente se atienden en promedio 16 personas usuarias, entre trámites de consultas, expedientes para copias, denuncias, indagatorias y usuarios o usuarios que asisten a juicio.
12. A partir de julio de 2013 asumió la coordinación del despacho la Licda. Jazmín Cubillo Castillo, a partir de esa fecha se realizaron cambios importantes en la dentro del juzgado, como fue la implementación de la oralidad y de la agenda CRONOS.
13. Durante el 2013 y 2014 el rendimiento del despacho ha estado por encima del 100%, siendo de 119% y 108%, respectivamente.
14. A partir de 2011 se ha dado una disminución significativa del circulante, pasando de 1590 a 498 expedientes al finalizar el 2014, lo que implica una reducción del 67%.

15. Se determinó que la jueza tiene la capacidad de dictar en promedio 24 sentencias por mes y los técnicos y técnicas judiciales pueden tramitar en promedio expedientes de forma mensual.
16. Realizando el balance (capacidad instalada – carga de trabajo) de cada uno de los recursos, se determinó que la jueza tiene un balance negativo de -4 sentencias por mes, y las técnicas y técnicos judiciales un balance positivo de +3 expedientes tramitados.
17. El Juzgado Contravencional de Cartago presenta un rendimiento del 108% durante el período 2013-2014, cifra que está por encima del 102% del Juzgados Contravencional del Segundo Circuito Judicial de San José, a pesar de que este último posee un técnico más y la entrada es menor.
18. El Juzgado Contravencional de Cartago en comparación con el Juzgado Contravencional del Segundo Circuito Judicial de San José y del Primer Circuito Judicial de Alajuela presenta una gran diferencia en la cantidad de sentencias dictadas, donde en promedio se dictaron 74, 12 y 29 respectivamente por juzgado.
19. Según el informe de gestiones brindado por la Contraloría de Servicios correspondiente al año 2014, para el Juzgado Contravencional de Cartago, únicamente se registraron 4 gestiones durante el tercer trimestre de 2014, donde 2 por trato inadecuado, las cuales no calificaban, 1 por Accesibilidad de Servicios y 1 por Retardo Judicial, en ambos casos no se justificaba la queja por parte del usuario.
20. De todo el análisis realizado se identificaron 23 procesos susceptibles a mejora, de los cuales 8 concentran el 78% de la mejora total del despacho, los cuales son:
 - a. Para la creación del expediente se está demorando en promedio 4 días, por lo tanto se detectó como un cuello de botella.

- b. Se debe coser y foliar los expedientes, lo cual demanda mucho tiempo de los técnicos, y cada vez que se genera un escrito se debe coser para agregarlo al expediente.
- c. El Técnico encargado de pasar las denuncias a la RDD las acumula durante el día y las pasa a la RDD al finalizar la tarde, esta actividad puede demorarse hasta 2 días.
- d. Se detectó como un cuello de botella la notificación con una duración promedio de 11 días.
- e. La espera de realización de audiencia es una de las actividades con mayor duración, en promedio 43 días naturales.
- f. El cierre del expediente luego de haberse dictado sentencia tarda hasta 9 días para cerrar estadísticamente.
- g. Los señalamientos se realizan tanto en la agenda CRONOS como en una agenda manual, y para realizar los señalamientos se le consulta a la coordinadora judicial.
- h. Las actualizaciones de la agenda CRONOS luego de concluido el juicio sólo las puede realizar la persona que realizó el señalamiento.

A partir de las conclusiones anteriores se inició con la fase de implementación de mejoras y el rediseño de los procesos.

III. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

A. Propuestas de Solución Específicas

| N | Propuesta | Oportunidad de Mejora | Descripción de la Propuesta | Resultados | Nivel de Avance ¹ | Observaciones ² | Responsables |
|---|---|---|---|--|------------------------------|----------------------------|--------------|
| 1 | Manual de Funciones Actualizado | <ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con Manuales Falta de estandarización de funciones. Manuales de funciones desfasados de la implementación de Sistemas de Información | Manuales diseñados a la medida y necesidades de la oficina (ver anexos) | <ul style="list-style-type: none"> Manuales actualizados: Generales y por Materia. Se han limitado las responsabilidades, mejora la capacitación del equipo. Asignación de funciones a los puestos correspondientes (reseñas) | Completado | | |
| 2 | Diagramas de Flujo actualizados y detallados | <ul style="list-style-type: none"> Carencia de normativa que defina la forma para la toma de denuncias, así como para la elaboración de cada uno de los procesos dentro de la oficina Diversidad en la forma de ejecutar las tareas entre el personal técnico | Diagramas de flujos, donde se norma y establece el procedimiento correcto para el trámite dentro de la oficina (ver anexos) | <ul style="list-style-type: none"> Se logró reducir el número de actividades de 184 a 151, gracias a la automatización y al rediseño de los procesos | Completado | | |

¹ Nivel de Avance: Completo 100%, En progreso 1-99%, Pendiente 0%)

² Observaciones: solo para En progreso y Pendiente)

| | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|------------|--|--|
| 3 | Redistribución de las cargas de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de métricas reales • Datos no medibles sobre la capacidad instalada de la oficina | <p>Balance en las cargas de trabajo.</p> <p>Definición de indicadores y cuotas de trabajo para cada uno de los puestos dentro de la oficina (ver apéndice 4)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la capacidad de producción de los técnicos y los jueces gracias a la automatización de los sistemas. • Las cuotas de trabajo permiten que cada colaborador y colaboradora posea la misma carga de trabajo. | Completado | | |
| 4 | Redefinición del proceso de toma de denuncias | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de creación del expediente de hasta 4 días | <p>Modificación del proceso de toma de denuncias (ver apéndice 4)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reducción del tiempo de creación del expediente en 4 días. • Agilidad en el trámite y atención de la persona usuaria al momento de la toma de la denuncia | Completado | | |
| 5 | Implementación del expediente electrónico | <ul style="list-style-type: none"> • Labor manual y operativa para el armado, manejo y trámite de expedientes físicos | <p>Se automatizaron los procesos con la implementación del Escritorio Virtual (ver apéndice 4)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se logró reducir el número de actividades de los procesos internos de 184 a 151, gracias a la automatización y al rediseño de los procesos | Completado | | |

| | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|-------------------|--|--|
| 6 | <p>Envío y recepción de documentación electrónica con las compañías telefónicas</p> | <ul style="list-style-type: none"> Tiempo de hasta más de dos meses para el envío de los oficios con el detalle de los registros de llamadas | <p>Se acordó en envío de información por medio de gestión en línea, o correo electrónico (ver apéndice 4)</p> | <ul style="list-style-type: none"> Agilidad en el trámite de envío y recepción de los oficios de las compañías telefónicas | <p>Completado</p> | | |
|---|--|---|---|---|-------------------|--|--|

B. Indicadores de Gestión

Los indicadores definidos para el Juzgado Contravencional de Cartago se han dividido en tres categorías:

1. **Rendimiento estadístico del despacho:** incorpora estadísticas relacionadas a la carga de trabajo del despacho en general.
2. **Plazos:** incluye estadísticas relacionadas a los tiempos de duración de las actividades principales realizadas por el despacho.
3. **Operacional:** incluye estadísticas relacionadas a la carga de trabajo por el personal del despacho.









En el cuadro 2 se brinda el detalle de los indicadores establecidos para el Juzgado Contravencional de Cartago. En el Apéndice No. 3, se encuentra de manera detallado el proceso de mejora continua, donde se detalla la manera en que se aplican los indicadores de gestión mes a mes por el equipo de mejora de procesos del despacho judicial.





Cuadro 2. Indicadores de Gestión del Juzgado Contravencional de Cartago.

| INDICADORES DE GESTIÓN | | | | | |
|---|---|--|------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN | | | | | |
| Objetivo: Medir, controlar y verificar la gestión del despacho para su mejora contin | | | | | |
| Detalles | | | Rangos | | |
| N° | Categoría | Indicadores | A mejorar | Estándar | Muy bueno |
| 1 | Rendimiento Estadístico | Entrada | >168 | 168 | |
| 2 | | Salida | <170 | 170<x<186 | |
| 3 | | Circulante | >500 | 500>x >450 | <450 |
| 4 | | Porcentaje de rendimiento | <=95% | >95%; <105% | >=105% |
| 5 | Plazos | Esperando audiencia | >43 | 43 | <43 |
| 7 | | Cantidad de asuntos pendientes de señalar | 15 | 20 | 25 |
| | | Porcentaje de efectividad de audiencias | Cantidad señaladas en el mes | | Cantidad realizadas en el mes |
| 9 | Operacional | Cantidad de resoluciones firmadas por juez | <750 | 750<x<800 | >800 |
| 11 | | Proveído por técnico o técnica judicial (pasados a firmar) | <228 | 228 | >228 |
| | | | Técnico 1 | | |
| | | | Técnico 2 | | |
| | | | Técnico 3 | | |
| | | Técnico 4 | | | |
| 12 | | Cantidad de sentencias dictadas por juez o jueza | <24 | 24 | >24 |
| 13 | Porcentaje de rendimiento por Juez o Jueza | <=95% | >95%; <105% | >=105% | |
| 14 | Porcentaje de rendimiento por Técnico o Técnica | <=95% | >95%; <105% | >=105% | |







IV. APÉNDICES Y/O ANEXOS

1. Apéndices de la Situación Actual

| Apéndice | Nombre | Documento |
|----------|---|---|
| A | Manual de Funciones por puesto de Trabajo |  Manual de Funciones por puesto.doc |
| B | Flujograma subproceso Recepción de documentos |  1. Recepción de documentos.xls |
| C | Flujograma subproceso Toma de denuncia |  2. Toma denuncia.xls |
| D | Flujograma subproceso Creación del Expediente |  3. Creación Expediente.xls |
| E | Flujograma subproceso Solicitud de Medidas Cautelares |  4. Medidas Cautelares.xls |
| F | Flujograma subproceso Resolución de casos atípicos |  5. Casos Atípicos.xls |
| G | Flujograma subproceso Citación del imputado |  6. Citación Imputado.xls |
| H | Flujograma subproceso Declaración Imputado |  7. Declaración imputado.xls |

| | | |
|---|--|---|
| I | Flujograma subproceso Señalamiento a Audiencia |  8. Señalamiento Audiencia.xls |
| J | Flujograma subproceso Denuncias por lesiones levisimas |  9. Denuncias por lesiones.xls |
| K | Flujograma subproceso Proceso de Audiencia Conciliación - Juicio |  10. Audiencia de conciliación - juicio.xls |
| L | Herramienta para Evaluar Situación Actual |  Herramienta para evaluar la situación a |

2. Apéndices de las Propuestas de Solución

| Apéndice | Nombre del Apéndice | Archivo |
|------------|--|---|
| Apéndice 1 | Manual de funciones |  Manual Descriptivo de Puestos.doc |
| Apéndice 2 | Estandarización de Procesos. |  Flujogramas.doc |
| Apéndice 3 | Proceso de mejora continua e indicadores de gestión. |  Proceso de mejora continua e indicadore |
| Apéndice 4 | <ul style="list-style-type: none"> Proceso toma de denuncias Implementación del expediente electrónico Envío de información Compañías Telefónicas |  Minuta 02 JCC 28-4-15.doc  Minuta 03 JCC 29-4-15.pdf  Minuta 04 JCC 30-4-15.pdf |