



Proyección Institucional

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

Elaborado:

Ing. Pablo Roldán Umaña

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

El Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago presenta los siguientes niveles de autoridad:

Primer Nivel: Se ubican los jueces y juezas de juicio. Se encargan de realizar todos los juicios que se presentan.

Segundo Nivel: Se compone de una persona Coordinadora Judicial, a cargo de todo el personal de apoyo y de labores tanto de trámite, como de administración del despacho

Tercer Nivel: El Juzgado cuenta con personal técnico de trámite se encarga de la tramitación y citación de los asuntos, así como de realizar los señalamientos a juicio, además, de brindar apoyo a las juezas y los jueces en los juicios que se realizan en el campo.

Cuarto Nivel: personas técnicas judiciales de trámite y de juicio. El personal técnico de trámite se encarga de la tramitación y citación de los asuntos y el personal técnico de juicio acompaña y brindan apoyo a las juezas y los jueces de decisión en los debates señalados por el despacho.

Se determinó que la estructura organizacional del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago, presenta una estructura vertical, los diversos puestos se relacionan por una escala jerárquica, donde las directrices también provienen en forma lineal y directa. Adjunto se muestra el organigrama del despacho.

**Figura No. 1. Estructura Organizacional del Juzgado Agrario del
Circuito Judicial de Cartago**



Fuente: Elaboración propia

2. Descripción del Recurso Humano según área de trabajo

En el siguiente cuadro se muestra la distribución del personal según el área de trabajo y el tipo de puesto, además de las servidoras y servidores a cargo en el año 2015.

Cuadro No. 1. Recurso humano por área de trabajo en el Juzgado

Agrario de Cartago

Nombre	Puesto	Sección
Licda. Rebeca Salazar Alcocer	Jueza 3	Jueza Coordinadora
Licda. María Rosa Castro García	Jueza 3	
Orlando Salguero Aguilar	Coordinador Judicial	
Natalia Granados Madrigal	Técnico Judicial	Trámite
Fabián Quesada Arley	Técnico Judicial	Trámite
Alejandro Li Ruiz	Técnico Judicial	Trámite

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad el Juzgado Agrario está conformado por un total de 6 personas, que ocupan plazas ordinarias. En el Apéndice No. 1, se detalla cada una de las responsabilidades actuales por puesto, según entrevistas realizadas con el personal.

3. Descripción de la distribución de las instalaciones físicas del Juzgado

Actualmente el Juzgado Agrario está alojado en un bien inmueble que se Alquila, la forma en que está distribuido el personal técnico judicial en el espacio físico que cuenta el Juzgado Agrario de Cartago, cuenta con una zona amplia que cumplen con las normas mínimas indicadas por la Oficina de Salud Ocupacional, para evacuación del personal del despacho si se presenta alguna situación de emergencia.

Cada puesto de trabajo cuenta con una cantidad de mobiliario mínima para el almacenamiento temporal de los expedientes físicos.

4. Conformación del equipo de mejora de procesos

Como parte de las actividades de inicio del proyecto de Rediseño de procesos, es importante trabajar directamente con el personal, parte de la estructura organizativa de esta oficina, descrito anteriormente.

Para lo anterior, se conformó un Equipo de Mejora de Procesos del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago, quienes serán responsables por la coordinación de las actividades a realizar como parte del proyecto de rediseño.

La integración, responsabilidades y funciones de este equipo se establecen en el Apéndice No. 2, como parte de las propuestas de mejora de este Oficina.

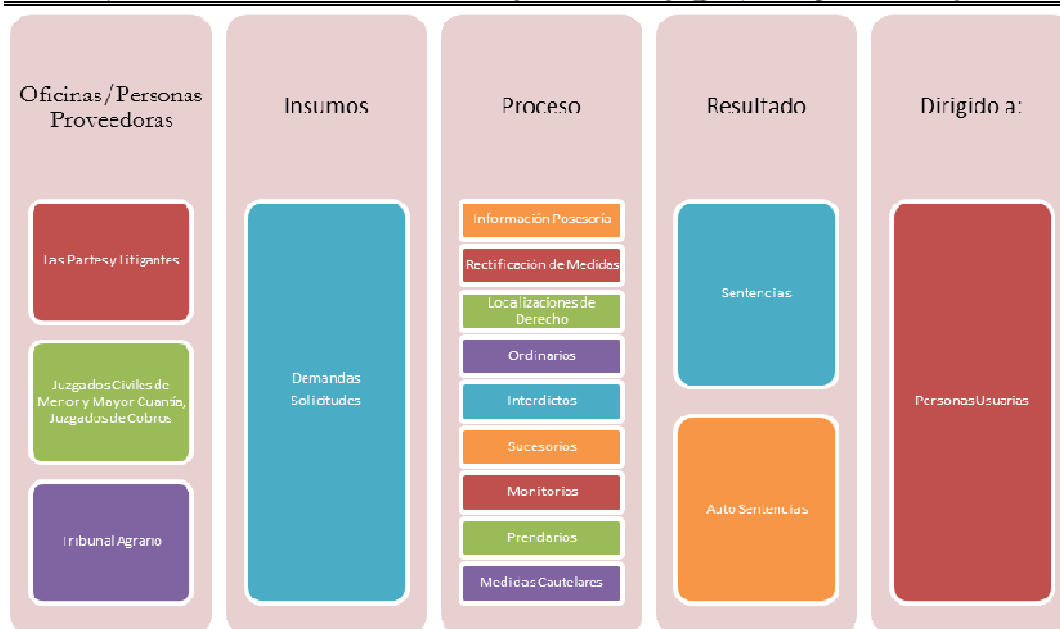
B. Descripción de los Procesos

1. Diagrama SIPOC

Para conocer el detalle de los procesos ejecutados por el Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago, se procedió a utilizar el diagrama SIPOC, para una descripción macro de la funcionalidad del despacho.

En la siguiente figura se describen las oficinas o personas usuarias de los servicios del Juzgado, quienes son las que proveen los insumos, a la que se les dar valor agregado para producir los resultados esperados. Para ello, se ha dividido el diagrama por tipo de insumos, seguido por la descripción del proceso y resultado que producen.

Figura No. 2. Diagrama SIPOC del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago.



Fuente: Elaboración propia.

Tipo 1: Las partes son las proveedoras que son las que solicitan la apertura de un asunto nuevo en el Juzgado Agrario. Asimismo, se tienen las abogadas y los abogados litigantes, quienes presentan escritos directamente al Despacho.

Todos estos insumos pasan a una etapa de trámite, que es donde se les da audiencia a las partes para que aporten las pruebas relacionadas al caso presentado, posteriormente el Juzgado hace una valoración y señala a juicio, luego de que se encuentra en firme la sentencia el Juzgado procede con el trámite de ejecutar lo indicado en la sentencia. Todas las acciones del proceso son debidamente notificadas a las partes del proceso, es decir a las personas usuarias, según el tipo de proceso presentando.

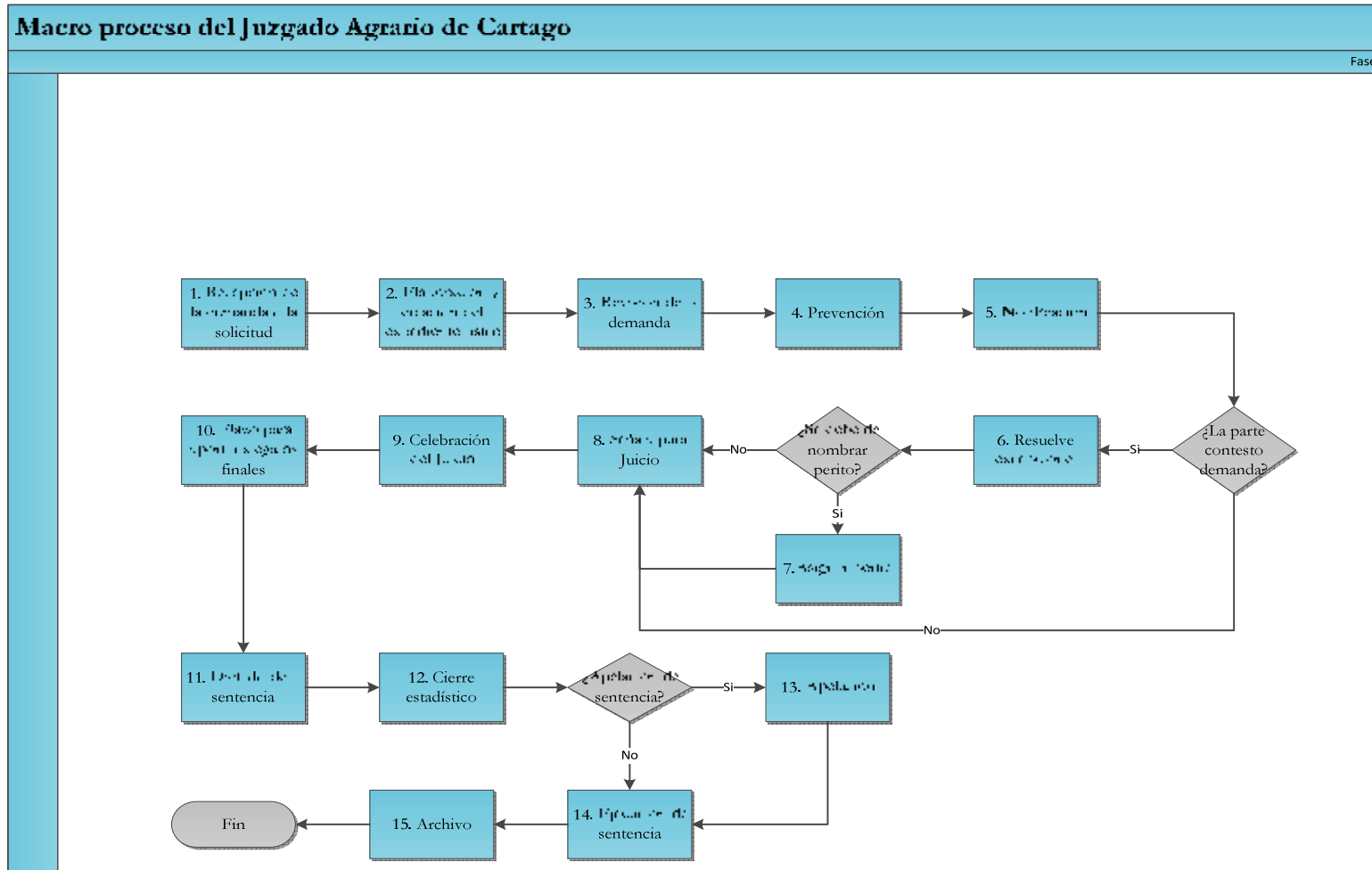
Tipo 2: Durante el trámite realizado por los Juzgados Civiles de Mayor y Menor Cuantía, así como los Juzgados de Cobro, determinan que no es competencia de dichos despacho y de declaran incompetentes y trasladan la causa al Juzgado Agrario.

Tipo 3: El Juzgado también conoce los asuntos donde los Juzgados Agrarios del País de declaran Incompetentes y el Tribunal Agrario resuelve que por competencia lo debe de resolver el Juzgado Agrario de Cartago.

2. Proceso General

Con base en lo detallado en el diagrama SIPOC, se procedió a realizar el mapeo del proceso general del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago, que observa en el siguiente diagrama de flujo de la Figura No. 3.

Figura No. 3. Proceso general del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso inicia con la recepción de la demanda o cualquier solicitud como se indica en el diagrama SIPOC, donde una vez que ingresan al despacho se procede a crear el expediente físico, además, se registran en los controles físicos y digitales del despacho.

Se revisa que lo solicitado en la demanda presentada por el actor o actora, cumpla con los requisitos de Ley, sino se cumple se debe proceder con la realización de una prevención, una vez que se complete la prevención se continúa con el señalamiento a juicio.

Si es un caso de medidas cautelares, se procede a programar y señalar lo más pronto posible según lo permita la agenda del Juzgado.

3. Subprocesos

En el Juzgado Agrario de Cartago se identificó que el proceso general se conforma de un total de 15 subprocesos principales, compuestos por una serie de actividades que detallan de manera específica las personas involucradas y su relación entre sí; lo que permitirá el análisis de aquellas actividades que agregan y no agregan valor. En el siguiente cuadro, se indica la cantidad de actividades identificadas por subproceso, así como el apéndice en el que se ha adjuntado respectivamente.

Cuadro No. 2. Detalle de los subprocesos del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago.

Subproceso	No. Actividades	Apéndice
1.Recepción y registro de expediente	14	3
2.Elaboración y confección del expediente físico	9	4
3.Revisión de la demanda	38	5
4.Prevenición	21	6
5.Notificación	10	7
6.Resolver excepciones	18	8
7.Asignar perito	34	9

Subproceso	No. Actividades	Apéndice
8. Señalas a Juicio	13	10
9. Celebración de juicio	9	11
10. Plazo para aportar alegatos finales	11	12
11. Dictado sentencia	8	13
12. Cierre estadístico	7	14
13. Apelación	10	15
14. Ejecución de sentencia	15	16
15. Archivo	3	17
Total Actividades	220	

Fuente: Elaboración propia.

C. Resultados del Inventario de expedientes

El objetivo principal de este inventario es analizar las inconsistencias que existan en el Sistema de Gestión con los expedientes físicos que se encuentran en el Despacho, así como, el balance y la distribución de las cargas de trabajo entre todo el personal del Juzgado Agrario de Cartago, además, identificar si existe algún tipo retraso judicial, en aras de identificar oportunidades de mejora para el desarrollo de propuestas de solución.

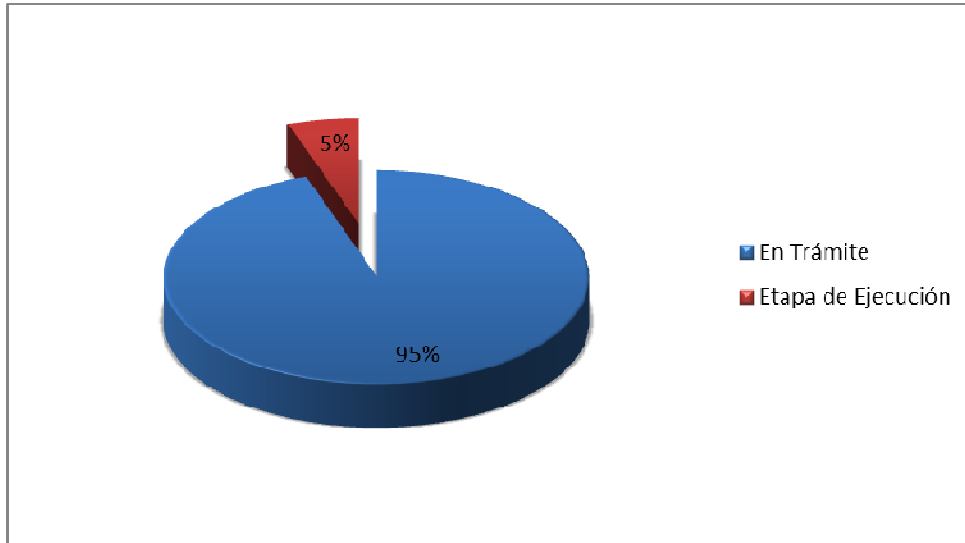
1. Inconsistencias

Una vez finalizado el inventario procedió a realizar un análisis de los datos y se no encontraron inconsistencia alguna, solamente se encontró 23 expedientes que corresponden a carpetas de Legajos Principales, en “estado de trámite”, sin embargo los expedientes fueron itinerados y no se les cambio el estado, actualmente esos expedientes fueron remitidos a otros despachos judiciales. De esta manera, se procedió a realizar la depuración respectiva en coordinación con la Dirección de Tecnología de la Información.

2. Análisis estadístico del inventario

En el Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago se encontró un total de 345 expedientes activos, donde el 95% se encuentra en trámite y el 5% en fase de ejecución, como se observa en la siguiente figura.

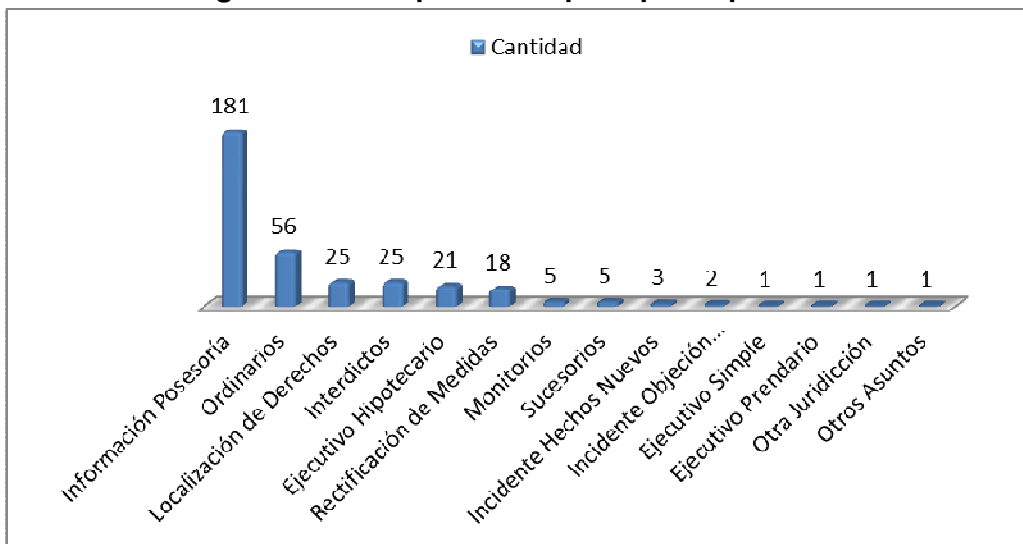
Figura No. 4. Expedientes penales activos por estado.



Fuente: Elaboración propia.

Del total de expedientes activos, se encontró que existen 57 expedientes señalados, es decir un 17% de los casos; los demás asuntos se encuentran en una situación de trámite o de abandono.

Figura No. 5. Expedientes por tipo de proceso.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los expedientes activos con estado “en trámite”, como se muestra en la anterior figura, presenta el comportamiento del Despacho en cuanto a la cantidad de asuntos que han ingresado por tipo de proceso, en primer lugar con un 52.46% son las Informaciones Posesorias, le sigue con un 16.23% los asuntos ordinarios y luego con un 7.25% las causas de Localización de Derecho e Interdictos que igualan en cantidad.

Otra variable de relevancia obtenida del inventario, es el balance en las cargas de trabajo, en la siguiente figura se observa la cantidad de expedientes asignados por cada funcionaria y funcionario judicial.

Figura No. 6. Cantidad de expedientes asignados por cada funcionaria y funcionario judicial.

Tipo de proceso	Jueza o Juez 1	Jueza o Juez 2	Coordinadora o Coordinador Judicial	Técnica o Técnico Judicial 1	Técnica o Técnico Judicial 2	Técnica o Técnico Judicial 3
Información Posesoría	86	94	35	45	49	51
Ordinarios	26	32	6	25	16	11
Localización de Derechos Indivisos	22	12	9	10	11	4
Interdicto	15	10	4	6	8	7
Ejecución Hipotecaria	13	8	6	4	7	4
Rectificación de medidas	8	10	5	7	5	1
Monitorios	5	3	1	0	5	2
Sucesorios	5	2	1	3	2	1
Incidenten hechos nuevos	3	1	0	2	2	0
Incidenten objeción cuantía	0	3	0	1	0	2
Otros	2	0	1	1	0	0
Ejecutivo simple	0	1	1	0	0	0
Ejecutivo prendario	1	0	1	0	0	0
Desahucio	0	1	0	1	0	0
Prueba anticipada recabada	1	0	1	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al balance de cargas de trabajo del personal del Despacho, se observa en la figura anterior que la cantidad de asuntos en trámite que se llevan en el Juzgado esta balanceada. Esto quiere decir que existe una equidad en la asignación de las causas. Sin embargo se estima conveniente cambiar la forma de hacer la asignación de las causas cuando ingresa por primera vez.

D. Análisis de Tiempos

Para realizar el análisis de tiempos, se procedió a tomar una muestra de expedientes representativa de la población total de expedientes, donde se consideró las limitaciones de disponibilidad de personal y de tiempo para realizar esta labor. En el siguiente cuadro se resume el tamaño de muestra por tipo de expediente seleccionado.

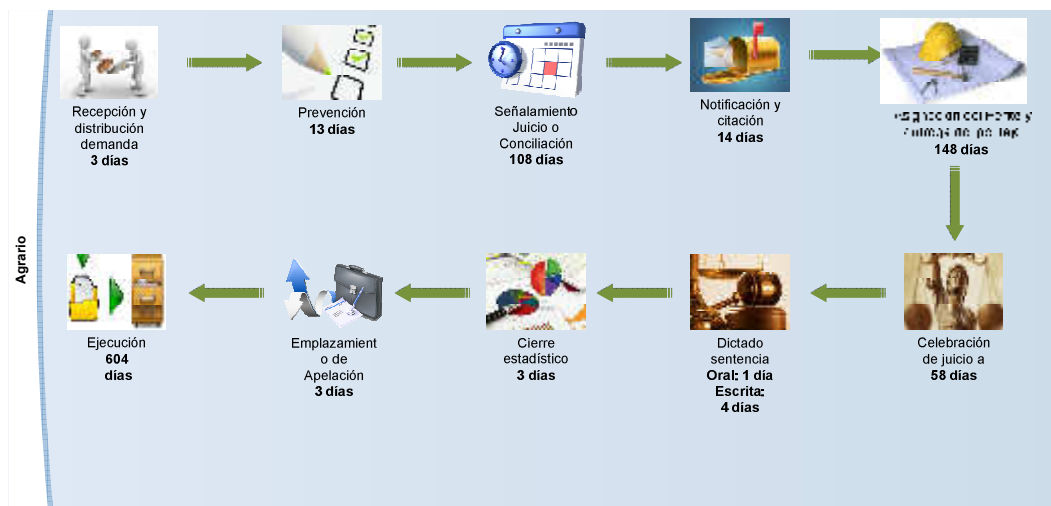
Cuadro No. 3. Tamaño de muestra seleccionado.

Población	Muestra	Nivel de Confianza	Error
345	126	95%	7%

Fuente: Elaboración propia.

Con base en el estudio de tiempos realizado, se procedió a identificar los tiempos de duración promedio en los principales subprocesos del proceso general del Juzgado, obteniendo como principales resultados lo detallado en la siguiente figura.

Figura No. 7. Diagrama de proceso general con tiempos promedio.



Fuente: Elaboración propia.

En el Apéndice No. 25, se encuentran los detalles de los datos tomados para el desarrollo del estudio de tiempos del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago.

E. Análisis de Cargas de trabajo

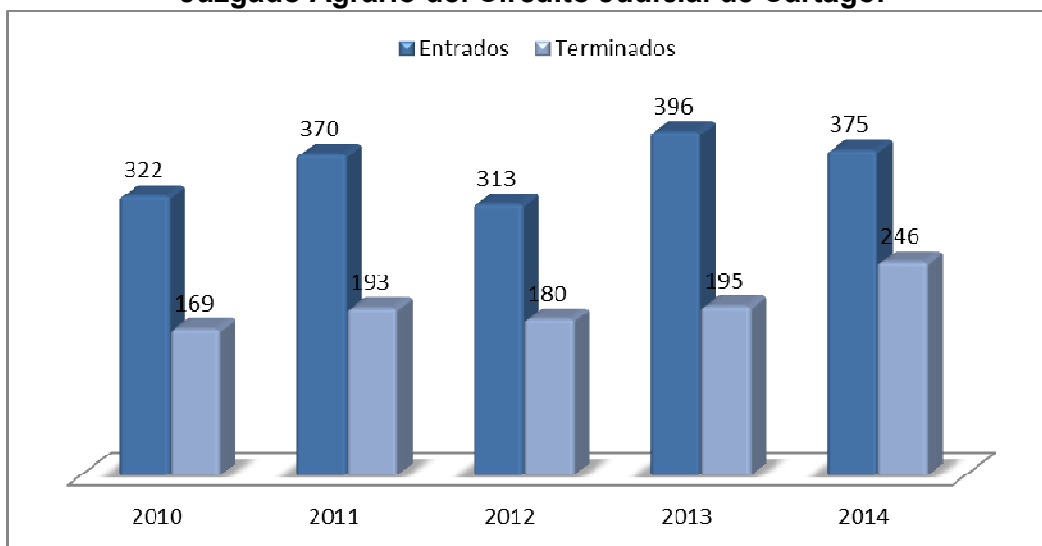
1. Comportamiento histórico de variables estadísticas

Como parte del Diagnóstico de la Situación Actual del despacho es importante considerar el comportamiento de la cantidad de casos entrados, así como de la carga de trabajo de este despacho, por lo que a continuación se presenta el siguiente análisis que muestra las principales variables estadísticas del Juzgado.

i. Carga de trabajo

Como se observa en el siguiente gráfico, las variables estadísticas que corresponden a la cantidad de casos entrados y la cantidad de casos terminados del 2010 al 2014, han presentado un comportamiento variable. Se puede observar diferencias existentes entre ambas variables, en donde existe una mayor entrada de asuntos que los que se terminan, en promedio ingresaron anualmente del 2010 al 2014 un total de 355 asuntos, mientras que los asuntos terminados promediaron anualmente un total de 197 causas, es decir que en promedio por año se terminan 159 casos menos de los que entraron lo que ha permitido el aumento del circulante en trámite.

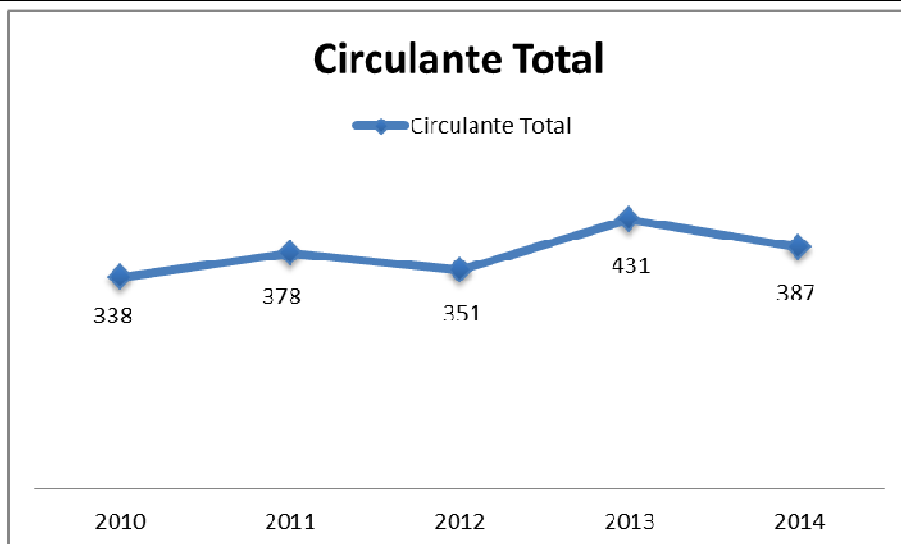
Figura No. 8. Movimiento histórico de las variables estadísticas del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago.



Fuente: Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Para tener una noción más clara del comportamiento del circulante total desde el año 2010 al 2014, se tiene el siguiente gráfico, donde se observa que se ha presentado un aumento del 13% del año 2010 al 2014.

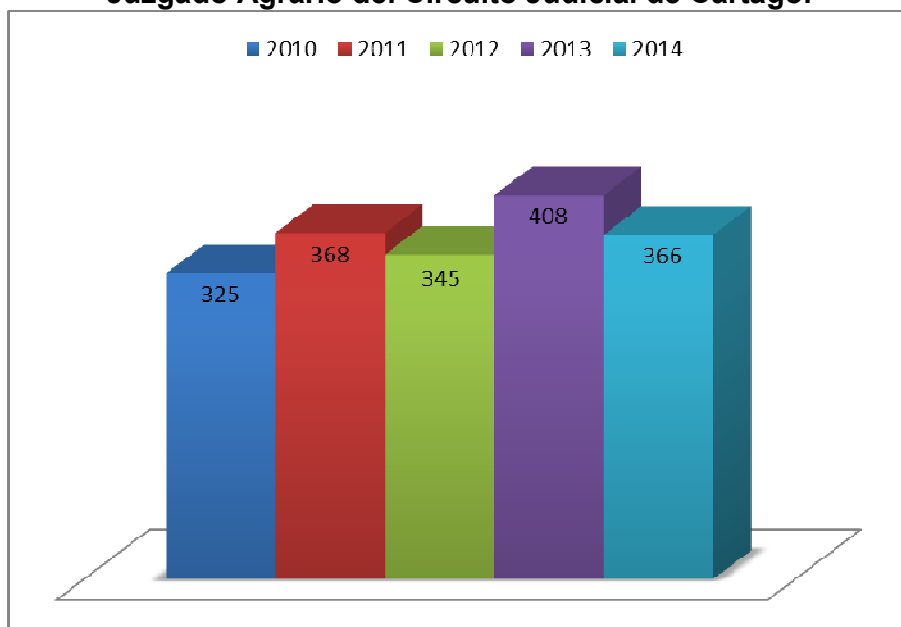
Figura No. 9. Comportamiento histórico del circulante total del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago.



Fuente: Sección Estadística, Departamento de Planificación.

A continuación se presenta el comportamiento del circulante en trámite, es decir aquellos asuntos en ejecución que tienen la sentencia en firme.

Figura No. 10. Comportamiento histórico del circulante en trámite del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago.



Fuente: Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Se puede observar que la variable circulante en trámite tiene un comportamiento lineal creciente, presenta un crecimiento del 11% del año 2010 al 2014. El año que presentó el punto más alto fue el 2013 con un circulante en trámite de 408 causas.

En el siguiente cuadro se detallan las estadísticas del Juzgado durante los últimos cinco años, donde se observa como el comportamiento del rendimiento que ha presentado el Juzgado.

Cuadro No. 4. Rendimiento anual del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago.

Año	Entrados	Terminados	Circulante Final	Rendimiento
2010	322	169	325	52%
2011	370	193	368	52%
2012	313	180	345	58%
2013	396	195	408	49%
2014	375	246	366	66%
Total	1776	983		55%

Fuente: Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Durante los años 2013, el Juzgado presento el rendimiento más bajo, fue de apenas un 49%.

Se observa que el rendimiento general del despacho en los últimos cinco años es de un 55%, lo cual indica que anualmente se terminan menos asuntos de los entrados.

2. Comparación de variables con Despachos Homólogos

En el siguiente cuadro se puede observar el rendimiento alcanzado en los despachos homólogos al Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago, donde se detalla que el rendimiento más alto corresponde al Juzgado Agrario de San Carlos. El estudio se realizó del primero de enero al treinta y uno de diciembre del 2014.

Cuadro No. 5. Rendimiento Comparativo del Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago con respecto a despachos homólogos

Despacho	Asuntos entrados 2014	Asuntos terminados 2014	Rendimiento
San Carlos	603	411	68%
Liberia	543	357	66%
Cartago	375	246	66%
Alajuela	320	241	75%
San José	259	236	91%

Fuente: Sección Estadística, Departamento de Planificación.

El Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago es el que posee el tercer mejor rendimiento con respecto a los despachos homólogos, tal como se detalla en el siguiente cuadro. El estudio se realizó del primero de enero al treinta y uno de diciembre del 2014.

Como se observa en el siguiente cuadro, el Juzgado Agrario de Cartago presenta el tercer mayor ingreso en el 2014 con total de 375 asuntos, lo cual permite tener un promedio mensual de 34 causas, lo cual implica que cada jueza o juez debe de resolver en promedio 17, a su vez, este Juzgado presenta el tercer lugar producción de asuntos terminados, en promedio cada jueza o juez resolvieron 11 causas.

Cuadro No. 6. Comparación de carga de trabajo por despachos homólogos en 2014

Despacho	Asuntos entrados 2014	Entrados mensualmente	Asuntos terminados 2014	Jueces	Coordinadora o Coordinador Judicial	Total de Técnicos Tramitadores	Promedio de casos entradas por Jueza o Juez	Promedio de casos entradas por Técnico Judicial	Promedio de casos terminados por Jueza o Juez	Promedio de casos terminados por Técnico Judicial
San Carlos	603	69	411	2	1	3	301,5	201,0	205,5	137,0
Liberia	543	62	357	2	1	5	271,5	108,6	178,5	71,4
Cartago	375	43	246	2	1	3	187,5	125	123,0	82,0
Alajuela	320	37	241	2	1	3	160,0	106,7	120,5	80,3
San José	259	30	236	2	1	2	129,5	129,5	118,0	118,0

Fuente: Sección Estadística, Departamento de Planificación.

1. Medición de la satisfacción de la persona usuaria

1. Reporte histórico de gestiones

Revisados los informes trimestrales presentados por la Contraloría del Servicios de Cartago durante el año 2014, no se observa algún tipo de queja o gestión en contra del Juzgado Agrario.

2. Principales causas de la Problemática Actual

A. Priorización actividades críticas

Según la investigación realizada durante la etapa del diagnóstico de la situación actual, se pudieron determinar actividades críticas¹ para cada subproceso, los cuales requieren de una propuesta de solución que incluya nuevos métodos de trabajo y la implementación de puntos de control y sistemas automatizados.

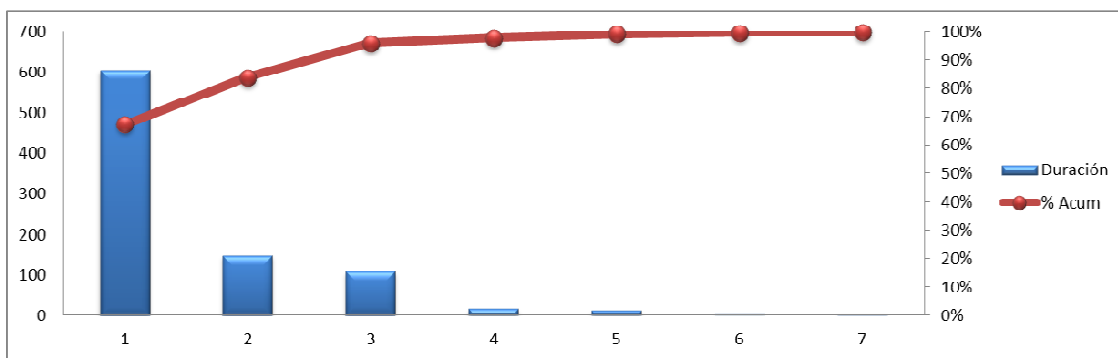
Con base en las actividades críticas identificadas, se utilizó una tabla multivoto, donde todo el personal de la oficina con base en su criterio de experto las evaluó dándoles un valor del 1 al 10, siendo 10 el valor más crítico y 1 el valor menos crítico, dependiendo del grado de impacto obteniendo la información del siguiente cuadro que detalla en orden de prioridad las actividades críticas que deben ser resueltas de manera prioritaria en la fase II diseño de propuestas de solución. Estas actividades son de carácter cualitativo, es decir actividades que no pudieron ser medidas en el estudio de tiempos en el apartado anterior.











¹ Son aquellas actividades que siendo relevantes para el Juzgado Agrario del Circuito Judicial de Cartago, es decir, claves, muestran oportunidades de mejora con relación a la calidad de una justicia pronta y cumplida para las personas usuarias.

3. Análisis de tiempos de los procesos.

Se obtuvo los tiempos detallados de las principales actividades que realiza el despacho, con el fin de identificar los cuellos de botella más críticos y que inciden de manera directa en el retraso judicial. En la siguiente figura se ilustra las actividades ordenadas de mayor tiempo de duración a menor tiempo de duración, donde se incluye el nivel de criticidad en tres niveles (Tipo A, Tipo B y Tipo C) y se incluye una columna de la desviación estándar de los datos obtenidos.

Figura No. 11. Priorización de actividades de carácter cuantitativo.



Criticidad	No.	Actividad	Promedio	Desviación Estándar
	1	Ejecución de sentencia	605	204
	2	Asignación de perito y entrega de peritaje	148	86
	3	Duración de la causa luego de señalada esperando el juicio	108	58
	4	Duración de la causa esperando ser tramitada	17	54
	5	Duración del asunto durante la tramitación	13	16
	6	Dictado de sentencia escrita u oral	4	6
	7	Duración en la asignación de la causa	3	7
TOTAL			898	
 Cuello de botella Tipo A: Actividad en la que el despacho es responsable y es considerada con un tiempo de duración crítico alto, que debe ser analizada con prioridad 1.				
 Cuello de botella Tipo B: Actividad en la que el despacho es responsable y es considerado con un tiempo de duración crítico medio-normal, que debe ser analizada con prioridad 2.				
 Cuello de botella Tipo C: Actividad en la que el despacho no es responsable, sin embargo las personas usuarias y el tiempo total de proceso de resolución de los asuntos es impactado.				

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo principal de la categorización de las actividades en tres niveles, se da debido a que se utiliza el criterio de la teoría de Pareto, donde las actividades Tipo A, serán las que se les dará prioridad número uno al momento de desarrollar propuestas de solución, seguido por las consideradas Tipo B a las que se dará prioridad dos y así sucesivamente con las de Tipo C.

En cuanto a las actividades Tipo A, se tiene la actividad No 2, como la de mayor duración, donde en promedio se demora 148 días, con una desviación promedio de 86 días; esto se da por diferentes causas, la primera es que las la difícil aceptación del cargo por parte de los peritos. Otro aspecto de relevancia es la forma en que se debe de realizar el nombramiento de peritos según las políticas institucionales.

En cuanto a las actividades No. 3, “Duración de la causa luego de señalada esperando el juicio”, tiene ese plazo de duración debido a que los juicios en materia agraria se realizan fuera del Despacho. Por esta situación solo se pueden programar dos salidas por cada Jueza o Juez por semana, además de la limitante de contar un día más el vehículo oficial.

En cuanto al análisis de las actividades Tipo B, se analizó la actividad “Duración de la causa esperando ser tramitada”, donde una vez asignada la causa al técnico de trámite por parte del Coordinador Judicial, la misma queda esperando para ser tramitada. Sin embargo, se observa que esta actividad espera 17 días naturales.

Otra actividad Tipo B, es “Duración del asunto durante la tramitación”, esto se debe a la carga de trabajo que le es asignada a cada técnico o técnica de trámite, donde se identificó que el proceso no se considera que tengan tiempos amplios, por lo que no se procedió a analizar de manera detallada.

En cuanto a las actividades Tipo C, la actividad No. 1. “Ejecución de sentencia”, no tiene un impacto sobre los tiempos de resolución del Juzgado, sino que tiene una incidencia sobre la persona usuaria quien es el que impulsa la causa.

I. CONCLUSIONES

1. En cuanto a la labor del despacho, se logró identificar un total de 15 subprocesos y 220 actividades.
2. Como resultado del inventario, 23 expedientes que corresponden a carpetas de Legajos Principales, en “estado de trámite”, sin embargo los expedientes fueron itinerados y no se les cambio el estado, actualmente esos expedientes fueron remitidos a otros despachos judiciales. Por tanto, se procedió a realizar la depuración respectiva en coordinación con la Dirección de Tecnología de la

Información.

3. Existen 345 asuntos activos, de los cuales el 95% se encuentra en trámite y el 5% en fase de ejecución de sentencia. Del total de expedientes activos, se encontró que existen 57 expedientes señalados, es decir un 17% de los casos; los demás asuntos se encuentran en una situación de trámite o de abandono.
4. La distribución de carga de trabajo entre el personal del Juzgado, se identificó que la cantidad de asuntos que tienen asignado el personal técnico y los juzgadores no existe diferencia significativa estadísticamente. Sin embargo se estima que la distribución de los asuntos cuando ingresan al Juzgado no es el más adecuado.
5. El despacho tiene un rendimiento general con base en las estadísticas de los últimos cinco años es de un 66%, lo cual es indicador que el nivel de circulante va a continuar aumentando.
6. En cuanto a la comparación de rendimiento con despachos homólogos, en cuanto a la materia agraria ocupa el tercer lugar
7. En cuanto a la cantidad promedio de casos terminados por Jueza o Juez y la comparación con despachos homólogos, se encontró, que el Juzgado Agrario de Cartago tiene el tercer lugar en tasa de terminados.
8. En cuanto al informe emitido por la Contraloría de Servicios en el año 2014, se logró identificar que no se presentaron queja por parte de las personas usuarias.
9. En cuanto al estudio de tiempos penal:
 - a. La actividad “Asignación de perito y entrega de peritaje” es el primer cuello de botella en la que el despacho no tiene control y se debe diferentes causas, como el sistema de nombramientos de peritos que provoca que el procesos presente muchos reproceso. Además es importante mencionar que las partes deben depositar el valor del peritaje. Otro aspecto, es que los peritos entregan tarde los resultados del peritaje.
 - b. El segundo cuello de botella en las que el despacho tiene control, es la actividad relacionada con la duración de la causa luego de señalada esperando se realice el juicio, tiene ese plazo de duración debido a que los juicios en materia agraria se realizan fuera del Despacho. Por esta situación solo se pueden programar dos salidas por cada Jueza o Juez por semana, además de la limitante de contar un día más el vehículo oficial.

II. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

A. Propuestas de Solución Específicas

2.1 Propuestas de Solución Específicas.

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance (Completo 100%, En progreso 1-99%, Pendiente 0%)	Observaciones (solo para En progreso y Pendiente)	Responsables
Protocolo de atención a la persona usuaria	No se cuenta con una persona que se encargue de la atención de la persona usuaria. No se cuenta con una adecuada capacitación para atender a las personas que llegan al Juzgado	Manuales para atención a la persona usuaria	Contar con una persona que se encargue de atender a la persona usuaria y además se capacito para dicha labor Se ha logrado atender a las personas que se presentan al Juzgado de una forma más expedita y brindándole la información que requieren	100%		La Coordinadora o Coordinador del Tribunal
Gestión de la agenda	Los señalamientos se realizan fuera del despacho, se va hasta el lugar del conflicto y en muchas	Se establece una audiencias en el despacho de conciliación esto permitirá que los procesos finalicen con mayor prontitud y	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejor orden en los señalamientos a juicio ✓ Una mejor distribución de los juicios en los lugares que se visitan ✓ Una agilización de los procesos 	25%	Conforme se tramiten los asuntos, así se ira avanzando en este apartado	El personal técnico en conjunto con la Coordinadora o Coordinador Judicial

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance (Completo 100%, En progreso 1-99%, Pendiente 0%)	Observaciones (solo para En progreso y Pendiente)	Responsables
	oportunidades solo se llega a conciliar al sitio	además se utiliza como filtro para que los juicios que serán señalados es porque se requiere el juicio en el sitio				
Organizacional y cargas de trabajo	La distribución de los asuntos al ingresar al Despacho no se estima que sea la más idónea para tener un equilibrio en las cargas de trabajo de cada Juez o Jueza al igual que para el personal técnico	Se establecen roles por tipo de proceso de las causas que ingresan al Juzgado	Equilibrar las cargas de Trabajo en el Juzgado	100%		Dirección de Planificación, Coordinadora o Coordinador Judicial.
Desglose de funciones (Ver Apéndice No. 1)	✓ Responsabilidades no se encuentran claramente definidas entre	Descripción de cada uno de los puestos de trabajo creados en el modelo de organización funcional	✓ Definición de los roles, responsabilidades, alcances y limitaciones de cada uno de los puestos de trabajo.	100%		Dirección de Planificación y Juzgado Agrario.

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance (Completo 100%, En progreso 1-99%, Pendiente 0%)	Observaciones (solo para En progreso y Pendiente)	Responsables
	el personal técnico judicial de trámite y de juicio.	implementado.				
Estandarización de procesos	Falta de estandarización de procesos. Se identificó un total de 15 subprocesos y 220 actividades.	Documentación del proceso general, subprocesos y actividades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos estandarizados y documentados, permitiendo un flujo de trabajo continuo y asegurando que todos los asuntos son tramitados de una misma forma. ✓ Un total de 35 actividades fueron eliminadas, representando un total de 15.90% de mejora. 	100%		Dirección de Planificación y Juzgado Agrario
Tramitación electrónica (Ver Apéndice No. 2)	El trámite de asuntos es realizado de manera física, lo que implica que se requiera espacio físico para el	Diseño de la infraestructura del Escritorio Virtual para el Juzgado Agrario de acuerdo a los nuevos procesos rediseñados, permitiendo que para dar trámite a los	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de expediente electrónico lo que reduce tiempos significativos de búsqueda de expedientes. ✓ Riesgo de pérdida de información y de 	100%		Dirección de Planificación, Dirección de Tecnología de Información.

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance (Completo 100%, En progreso 1-99%, Pendiente 0%)	Observaciones (solo para En progreso y Pendiente)	Responsables
	almacenamiento temporal. La causa física tiene un elevado riesgo de pérdida	asuntos se deba seguir el estándar diseñado en el sistema, donde el personal, deberá seguirlo para poder dar trámite.	expedientes ha sido reducida, ya que la información se encuentra respaldada en servidores institucionales. ✓ Mayor control sobre el trabajo realizado por el personal, lo que permite una mejor rendición de cuentas y evaluación del desempeño.			
Equipo de Mejora de Procesos (Ver Apéndice No. 3)	Para lograr la mejora continua de los procesos que se realizan en las gestiones y trámites del Juzgado Agrario de Cartago, se hace necesaria la existencia de una o varias figuras de liderazgo que	Definición de las responsabilidades del equipo de mejora de procesos, que debe ser liderado por la Jueza o el Juez de Coordinación.	✓ Mejora continua del desempeño del despacho. ✓ Aseguramiento de la sostenibilidad de los beneficios del proyecto de rediseño.	100%		Juzgado Agrario.

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance (Completo 100%, En progreso 1-99%, Pendiente 0%)	Observaciones (solo para En progreso y Pendiente)	Responsables
	soporten la coordinación en la implementaciones de las propuestas de solución elaboradas referente a los temas de mejora continua de los procesos y la automatización de los mismos.					

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

B. Indicadores de gestión

En la siguiente figura se describen los indicadores de gestión implementados en el Juzgado Agrario de Cartago, este tipo de indicadores 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 Apéndice No. 6, 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 14. Indicadores de Gestión del Juzgado Agrario de Cartago



#	Categoría	Indicador	Rangos		
			A mejorar	Estándar	Muy bueno
1	Rendimiento del Despacho General	# Entrados	30	25	20
8		# Sentencias Dictadas	12	14	16
9		#Autosentencias	8	10	14
10		Total Casos Terminados	20	24	30
11		Circulante en Trámite	375	350	300
12		Total Circulante	400	370	325
13		% de Rendimiento General	< 90%	>= 90% <95%	>= 95%
14	Efectividad de Juicios	# Juicios Realizados	10	14	16
15		# Juicios Suspendidos	3	0	0
16		% Efectividad Realización Juicios Real	< 60%	>= 60% <70%	>= 70%
17		# Juicios Suspendidos por responsabilidad despacho.	1	0	0
18		% Efectividad Realización Juicios por Responsabilidad del Despacho	< 70%	>= 70% <90%	>= 90%
19	Plazos (Días)	Tiempo Promedio Proceso Total	482 días	361 días	241 días
20		Fecha de Programación a Juicio	3 meses	2 meses	1 mes
21		Tiempo Promedio Dictado Sentencia	7 días	5 días	3 días
22	Desempeño Operacional	Sentencias Dictadas/Juez (a) 1	6	8	9
23		Sentencias Dictadas/Juez (a) 2	6	8	9
24		% Efectividad Juez 1	< 70%	>= 70% <90%	>= 90%
25		% Efectividad Juez 2	< 70%	>= 70% <90%	>= 90%
26		# Documentos Resueltos Técnica (o) Judicial 1	20	25	30
27		# Documentos Resueltos Técnica (o) Judicial 2	20	25	30
28		# Documentos Resueltos Técnica (o) Judicial 3	20	25	30
29		# Documentos Resueltos Técnica (o) Judicial 4	20	25	30

III. APÉNDICES Y/O ANEXOS





1. Apéndices de la Situación Actual

Número de Apéndice	Nombre del Archivo	Archivo
APÉNDICE 1	<i>Desglose de funciones actuales por tipo de puesto de trabajo.</i>	 Funciones.doc
APÉNDICE 2	<i>Responsabilidades del equipo de mejora de procesos.</i>	 Conformación del equipo de mejora.doc
APÉNDICE 3	<i>1.Recepción y registro de expediente</i>	 1. Recepción de expediente.xls
APÉNDICE 4	<i>2.Elaboración y confección del expediente físico</i>	 2. Elaboración y creación del expedien
APÉNDICE 5	<i>3.Revisión de la demanda</i>	 3. Revisión de la Demanda.xls
APÉNDICE 6	<i>4.Prevenición</i>	 4. Prevenición.xls
APÉNDICE 7	<i>5.Notificación</i>	 5. Notificación.xls

APÉNDICE 8	6. Resolver excepciones	 6. Resuelve excepciones.xls
APÉNDICE 9	7. Asignar perito	 7. Nombramiento de perito.xls
APÉNDICE 10	8. Señalas a Juicio	 8. Señalamiento a juicio.xls
APÉNDICE 11	9. Celebración de juicio	 9. Celebración de juicio.xls
APÉNDICE 12	10. Plazo para aportar alegatos finales	 10. Plazo alegatos finales.xls
APÉNDICE 13	11. Dictado sentencia	 11. Dictado de sentencia.xls
APÉNDICE 14	12. Cierre estadístico	 12. Cierre estadístico.xls
APÉNDICE 15	13. Apelación	 13. Apelación.xls
APÉNDICE 16	14. Ejecución de sentencia	 14. Ejecución de sentencia.xls

APÉNDICE 17	15. Archivo	 15. Archivo.xls
APÉNDICE 25	Detalles del estudio de tiempos	 Toma de Tiempos 07-08-2015.xlsx

2. Apéndices de las Propuestas de Solución

Apéndice	Nombre del Apéndice	Archivo
Apéndice 1	Desglose de funciones.	 Funciones.doc
Apéndice 2	Tramitación Electrónica.	 8.15 Tareas y Ubicaciones Escritorio
Apéndice 3	Equipo de Mejora de Procesos.	 Conformación del equipo de mejora.doc
Apéndice 4	Proceso de mejora continua e indicadores de gestión.	 Indicadores Juzgado Agrario.xls