



Proyección Institucional

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

Elaborado:

Ing. Allan Pow Hing Cordero

Inga. Diana Ortega Cubero

Revisado:

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

Aprobado:

Nacira Valverde Bermúdez
Directora de Planificación

**ENERO DE 2016
SAN JOSE, COSTA RICA**

I. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A. Descripción de la estructura organizativa y funcional

1. Organigrama

El Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago presenta tres niveles organizacionales, según se describe a continuación:

Primer Nivel: En este nivel se ubica la Jueza Coordinadora del despacho a cargo de supervisar las funciones que se realizan en el despacho, que implica responsabilidades jurídicas y administrativas.

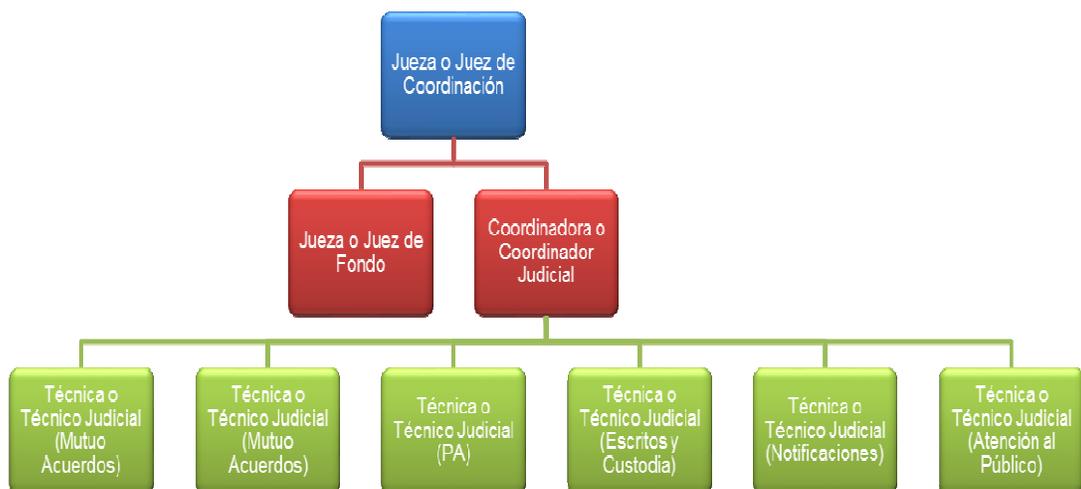
Segundo Nivel: Se compone por la Jueza de Fondo, quien se encarga de funciones jurisdiccionales. En este mismo nivel se encuentra la Coordinadora Judicial, quien tiene la responsabilidad de organizar el trabajo de las técnicas y técnicos judiciales, por lo tanto presenta responsabilidades técnicas y administrativas. Adicionalmente, aunado a las funciones propias de su cargo, desempeña las funciones estándar del puesto de “Técnica o Técnico Judicial (mutuos acuerdos)”, que se detalla más adelante, por lo que tiene una carga de trabajo elevada.

Tercer Nivel: Se compone por un total de 6 personas técnicas judiciales; una persona técnica judicial se responsabiliza de la atención a la persona usuaria; una Técnica Judicial se especializa en temas de agregar escritos y custodia de expedientes para fotocopiado, y otra exclusivamente para el tema de notificaciones.

En cuanto a la labor de las tres personas técnicas judiciales restantes, cabe mencionar que el trámite de los asuntos de familia se dividen en tres grupos: mutuos acuerdos, pensiones alimentarias y asuntos varios. Los asuntos varios son repartidos de manera equitativa entre las tres técnicas judiciales y la Coordinadora Judicial; los mutuos acuerdos son asignados a dos personas técnicas judiciales y la Coordinadora Judicial; y los asuntos de pensiones alimentarias, son asignados a otra persona técnica judicial. La distribución del trámite de expedientes la realizan 4 personas en total.

Se determinó que la organización del Juzgado de Familia, presenta una estructura vertical donde las directrices administrativas y principios funcionales provienen en forma lineal y directa. A continuación se muestra el organigrama del despacho.

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

Nombre	Puesto	Código del SGDJ*
Licda. Patricia Cordero García	Jueza 3 (Coordinadora)	Jueza 2
Licda. Cristina Dittel Masis	Jueza Supernumeraria 2	Jueza 3
Sra. Marcia Carvajal Pavez	Coordinadora Judicial 2	Técnica Judicial 2
Grace Solís Solís	Técnica Judicial 2	Técnica Judicial 3
Laura Segura Sánchez	Técnica Judicial 2	Técnica Judicial 1
Tatiana Montenegro Arce	Técnica Judicial 2	Técnica Judicial 4
Katherine Meza Chaves	Técnica Judicial 2	Técnica Judicial 6
Ana Lucía Quesada Guillén	Técnica Judicial 2	Técnica Judicial 5
Diego Picado Arce	Técnico Judicial 2	Técnico Judicial 7

*SGDJ: Sistema de Gestión de Despachos Judiciales.

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad el Juzgado de Familia se encuentra conformado por un total de 9 personas, que ocupan plazas ordinarias y se tiene dos personas meritorias adicionales. 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 despacho y atención a la persona usuaria

La distribución física del Juzgado de Familia de Cartago se encuentra conformada por un área para la atención a la persona usuaria, 1 oficina-archivo de expedientes en trámite, que es utilizada por la persona técnica judicial encargada de notificaciones, 1 oficina para la Coordinadora Judicial, 1 archivo de expedientes, una sala de espera para las personas usuarias, 1 espacio pequeño de comedor, 2 oficinas amplias para cada una de las juezas; y un área central y principal donde se encuentran 8 estaciones de trabajo con una distribución no uniforme ni estandarizada, donde el personal se encuentra con vista en dirección hacia la pared, en esta área se tiene cuatro estantes de archivos de expedientes, aunados a los archivos indicados anteriormente. Los archivos se encuentran debidamente llenos de expedientes físicos.

La distribución física actual no es la óptima, en el área central del despacho se encuentran dos escritorios que son utilizados para el almacenamiento de expedientes, lo que provoca contaminación visual en el despacho. Los archivos se encuentran en el perímetro del área central reduciendo el espacio libre e implicando un elevado riesgo para el personal judicial en caso de un sismo.

Este despacho tiene estaciones de trabajo, no modulares, por lo que hace el espacio muy abierto, haciendo que la propagación del ruido sea más elevada, afectando la concentración del personal técnico judicial.

En cuanto a la atención a la persona usuaria en el área de manifestación, se observa que actualmente el despacho presenta oportunidades de mejora relacionadas en la forma que se brinda el servicio y contenido de la información. Lo anterior se debe principalmente a que el personal carece de capacitación en el tema de servicio de atención a la persona usuaria y poblaciones vulnerables.

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 de Familia 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 despacho.

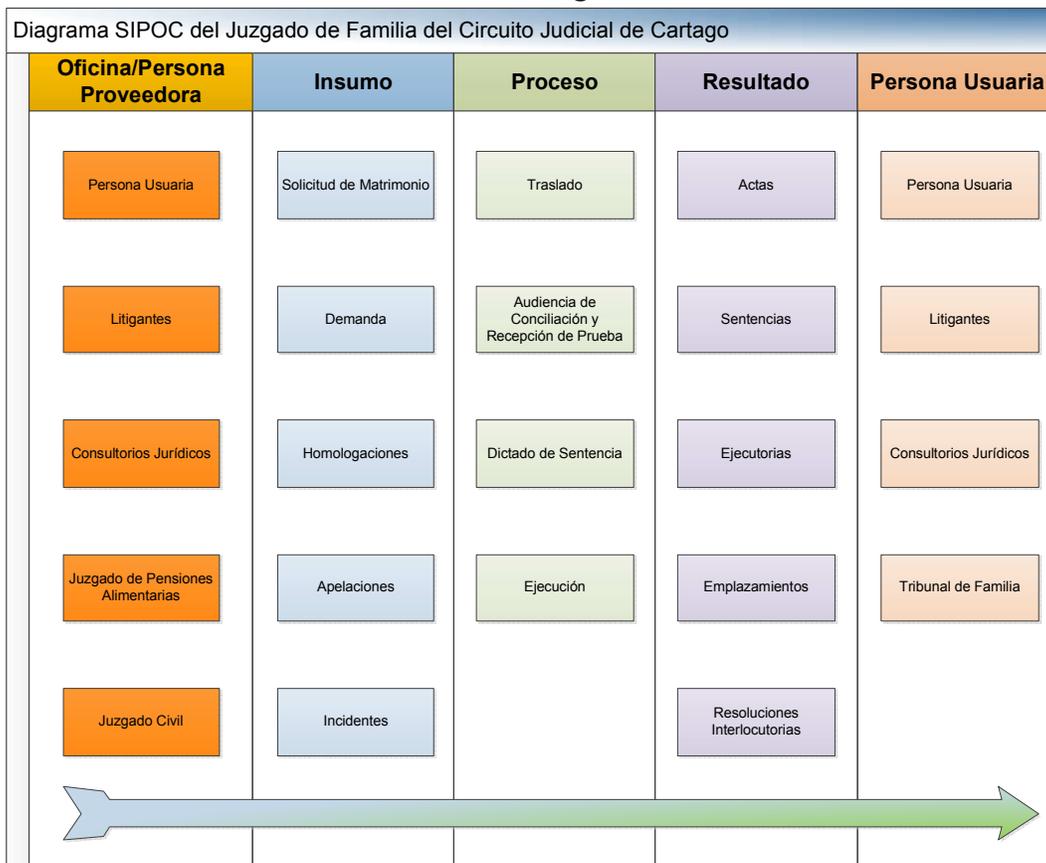
B. Descripción de los Procesos

1. Diagrama SIPOC

Para conocer el detalle de los procesos ejecutados por el Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago, se procede a utilizar el diagrama SIPOC, que permite 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 o “materia prima”, a la que se le da valor agregado para producir los resultados esperados.

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



Fuente: Elaboración propia.

En la mayoría de los procesos del Juzgado de Familia se requiere de representación legal, a través de una persona abogada litigante o consultorios jurídicos; exceptuando la solicitud de matrimonio. Por lo general los principales insumos presentados son demandas, homologaciones y solicitudes de matrimonios. También los Juzgados de Pensiones Alimentarias itineran

apelaciones admitidas y Juzgados Civiles presentan incidentes (tales como insanias, entre otros).

A cada uno de estos insumos se les agrega valor a través de 4 grandes procesos: dar traslado, llevar a cabo una audiencia de conciliación y recepción de prueba, dictar sentencia y proceder con la ejecución de lo dictado. No necesariamente todos los insumos deben completar los 5 procesos identificados.

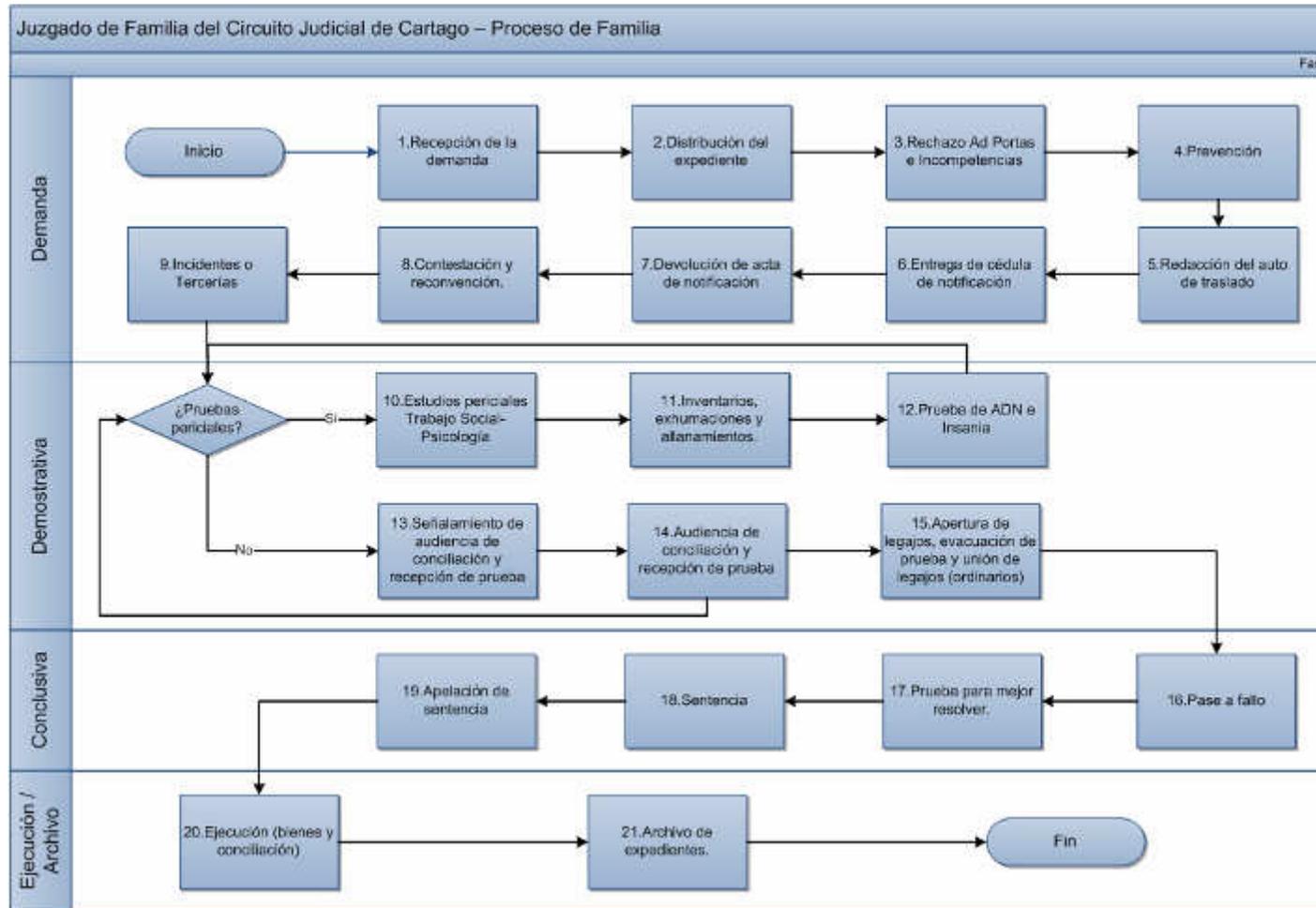
2. Proceso General

Con base en lo detallado en el diagrama SIPOC, se procede a realizar el mapeo del proceso general del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago, este despacho se caracteriza por tramitar dos tipos de proceso, los de familia en primera instancia y los de la materia de pensiones alimentarias en segunda instancia.

i. Proceso general para el trámite de asuntos de Familia

En la siguiente figura se describe el proceso general del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago, sobre el trámite de los asuntos de familia de primera instancia.

Figura No. 3. Proceso general del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago – Asuntos de Familia



Fuente: Elaboración propia.

El proceso se ha dividido en cuatro fases compuestas cada una por subprocesos que se han identificado como los principales a continuación:

1. **Fase Demanda:** Se inicia con la presentación de la demanda, es la fase donde se da curso al proceso, se realizan las prevenciones que sean necesarias, se sanea el proceso, se resuelven excepciones previas y se abre la etapa para conciliación. Los subprocesos de esta fase son:
 - 1.1. Subproceso de Recepción de la demanda.
 - 1.2. Subproceso de Distribución del expediente.
 - 1.3. Subproceso de Rechazo Ad Portas e Incompetencias.
 - 1.4. Subproceso de Prevención.
 - 1.5. Subproceso de Redacción del auto de traslado.
 - 1.6. Subproceso de Entrega de cédula de notificación.
 - 1.7. Subproceso de Devolución de acta de notificación.
 - 1.8. Subproceso de Contestación y reconvencción.
 - 1.9. Subproceso de Incidentes o Tercerías.

2. **Fase Demostrativa:** Es la fase donde se admite la prueba ofrecida por las partes, ya sea testimonial, confesional, documental, entre otras y se procede a señalar y evacuar la misma. Los subprocesos de esta fase son:
 - 2.1. Subproceso de Estudios periciales Trabajo Social-Psicología.
 - 2.2. Subproceso de Inventarios, exhumaciones y allanamientos.
 - 2.3. Subproceso de Prueba de ADN e Insania.
 - 2.4. Subproceso de Señalamiento de audiencia de conciliación y recepción de prueba.
 - 2.5. Subproceso de Audiencia de conciliación y recepción de prueba.
 - 2.6. Subproceso de Apertura de legajos, evacuación de prueba y unión de legajos (ordinarios).

3. **Fase Conclusiva:** Esta fase básicamente consiste en el dictado de la sentencia y admisión de recursos de apelación cuando estos se formulen. Los subprocesos de esta fase son:
 - 3.1. Subproceso de Pase a fallo.
 - 3.2. Subproceso de Prueba para mejor resolver.
 - 3.3. Subproceso de Sentencia.
 - 3.4. Subproceso de Apelación de sentencia.

4. **Ejecución/Archivo:** se ejecuta lo concedido en la sentencia y se archiva el expediente.
 - 4.1. Subproceso de Ejecución.
 - 4.2. Subproceso de Archivo de expedientes.

La Fase Demanda inicia cuando la persona usuaria entrega la demanda nueva o escrito en la Oficina de Recepción de Documentos (RDD), donde se asigna el Número Único de Expediente (NUE) y posteriormente procede a entregar los documentos físicos en el área de manifestación del despacho.

Una persona técnica judicial entrega las demandas nuevas a la Jueza o el Juez de Coordinación, y los escritos a cada persona técnica judicial. La Jueza de Coordinación mediante un rol por tipo de proceso, procede con la asignación de la persona técnica judicial responsable, en cuanto a la asignación por Jueza o Juez se realiza por terminación par e impar, en vista que solo hay dos personas juzgadoras.

Cada persona técnica judicial actualiza el expediente asignado completando la información del expediente en el SGDJ y revisa que la demanda tenga competencia, legitimación y se encuentre fundamentada; si no cumple con alguno de estos criterios, se procede con el rechazo ad portas o por incompetencia. En caso que la demanda incumpla con algún otro requisito de Ley, procede a redactar una prevención y si la parte demandada se encuentra ausente o con discapacidad (si aplica) procede a nombrar un curador. En esta etapa también se realiza el nombramiento de los peritos de bienes si fuese necesario.

Una vez verificada que la demanda se encuentra completa, la Técnica o el Técnico Judicial responsable, procede con la redacción del auto de traslado, el cual es revisado y firmado por la Jueza o el Juez. Posteriormente, se procede a notificar a las partes involucradas a través del correo electrónico, OCN, Fuerza Pública o publicación de edictos, según se requiera. Todas las resoluciones son notificadas y la parte demandada puede contestar la demanda y realizar una contrademanda (contestación y reconvencción). Las partes también pueden hacer la presentación de incidentes o tercerías que se adjuntan al expediente principal.

La Fase Demostrativa no tiene un orden cronológico ya que cada subproceso se puede ejecutar de manera independiente según el tipo de prueba que necesita ser evacuada. Se puede llevar a cabo inventarios, exhumaciones, allanamientos, pruebas de ADN, insancias, estudios periciales sean estos psicológicos, sociales o psicosociales, estudios de bienes, entre otros.

Seguidamente, se procede con el señalamiento y realización de la audiencia de conciliación y recepción de prueba, que por lo general en todo proceso, si aplica, inicialmente la Jueza o el Juez procede con la conciliación y si las partes no llegan a un acuerdo, inmediatamente se procede con la recepción de la prueba, sea testimonial o escrita.

En los procesos ordinarios si no se logra la conciliación se procede con la apertura de legajos de prueba para recibir las mismas y una vez que la Jueza o el Juez considere que las pruebas son suficientes para resolver procede con la unión de los legajos.

La Fase Conclusiva se da cuando el expediente se pasa a la Jueza o el Juez para el dictado de sentencia o fallo, quien revisa que contenga la prueba suficiente, de lo contrario solicita prueba para mejor resolver y una vez que se tengan los elementos probatorios suficientes se dicta la sentencia.

Las partes pueden presentar apelación de la sentencia dentro de los primeros tres días hábiles y el Juzgado procede a admitir la apelación y pasar el expediente al Tribunal de Familia.

La **Fase Ejecución / Archivo**, es la última fase y se realiza según se indique en la sentencia. Esta fase puede ser promovida por las partes o por la Jueza o el Juez. Cuando el expediente ya se encuentra ejecutado se puede proceder con su archivo.

ii. Proceso general para el trámite de asuntos de Pensiones Alimentarias de Segunda Instancia

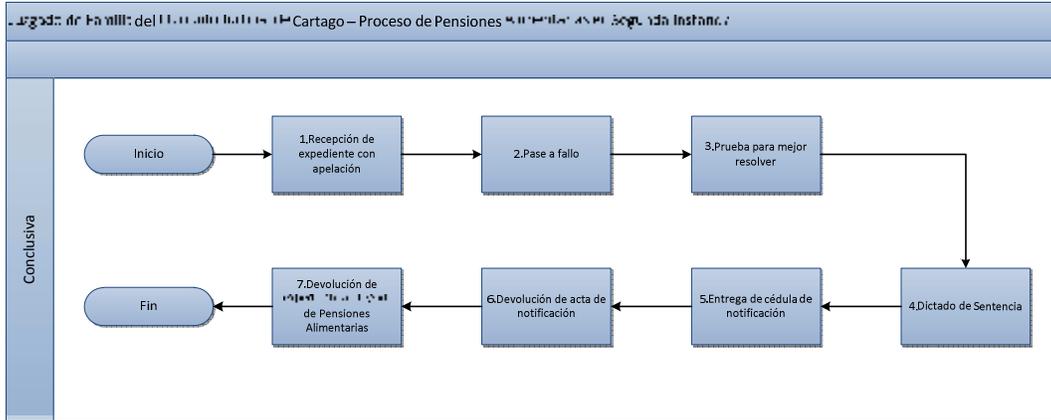
El Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago también tiene la responsabilidad de resolver sentencias de apelación o de segunda instancia en materia de Pensiones originados por los Juzgados de Pensiones Alimentarias, según su competencia territorial. En este proceso solo se encontró la fase conclusiva que cuenta con los siguientes subprocesos:

1. Recepción de expediente con apelación.
2. Pase a fallo.
3. Prueba para mejor resolver.
4. Dictado de sentencia.
5. Entrega de cédula de citación.
6. Devolución de acta de notificación.
7. Devolución de expediente al Juzgado de Pensiones Alimentarias.

El proceso inicia con la recepción de la apelación con el expediente y se admite la apelación si cumple con los requisitos y se encuentra dentro del plazo de tres días hábiles después de realizada la sentencia en primera instancia. Luego el expediente se pasa a la Jueza o el Juez para fallo, revisa que contenga la prueba suficiente para fallo, de lo contrario solicita prueba para mejor resolver y una vez que se tengan los elementos probatorios suficiente dicta la sentencia.

Se procede con la notificación de las partes de la sentencia y finalmente se procede de la devolución de expediente al Juzgado de Pensiones Alimentarias del Circuito Judicial de Cartago o de la periferia. Ver la siguiente figura.

Figura No. 4. Diagrama de Pensiones Alimentarias en Segunda Instancia



Fuente: Elaboración propia.

3. Subprocesos

En el Juzgado de Familia de Cartago se identificó que el proceso general se conforma de un total de 21 subprocesos principales, compuestos por una serie de actividades que detallan de manera específica las personas involucradas y su interrelación; 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 2. Detalle de los subprocesos de los asuntos de familia del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago.

Subproceso	No. Actividades	Apéndice
1.Recepción de la demanda	10	3
2. Distribución de expediente	4	4
3. Rechazo AdPortas e Incompetencias	7	5
4.Prevenición	6	6
5.Redacción del auto de traslado	8	7
6.Entrega de cédula de citación	12	8
7.Devolución de acta de notificación	5	9
8.Contestación y reconvención	5	10

Subproceso	No. Actividades	Apéndice
9.Incidentes y Tercerías	3	11
10.Estudios periciales de Trabajo Social - Psicología	14	12
11.Inventarios, exhumaciones y allanamientos	44	13
12.Prueba de ADN e Insania	20	14
13.Señalamiento de audiencia de conciliación y recepción de prueba	12	15
14. Audiencia de conciliación y recepción de prueba	28	16
15.Apertura de legajos, evacuación de prueba y unión de legajos (ordinarios)	8	17
16.Pase a fallo	7	18
17.Prueba para mejor resolver	10	19
18.Sentencia	8	20
19.Apelación de sentencia	15	21
20.Ejecución	9	22
21.Archivo de expedientes	2	23
Total Actividades	237	

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se detallan los subproceso de Pensiones Alimentarias en Segunda Instancia:

Cuadro 3. Detalle de los subprocesos de Pensiones Alimentarias en Segunda Instancia del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago

Subproceso	No. Actividades	Apéndice
1. Recepción de expediente con apelación.	6	24
2. Pase a fallo	7	25

Subproceso	No. Actividades	Apéndice
3. Prueba para mejor resolver	9	26
4. Dictado de sentencia	7	27
5. Entrega de cédula de citación	12	28
6. Devolución de acta de notificación	5	29
7. Devolución de expediente al Juzgado de Pensiones Alimentarias	6	30
Total Actividades	52	

Fuente: Elaboración propia.

Posterior al mapeo de cada uno de los subprocesos, se procede con un análisis detallado de cada una de las actividades que lo conforman donde se identifican las actividades que no agregan valor y se realiza una propuesta de solución que se deberá considerar en la etapa posterior al diagnóstico. En el Apéndice No. 31, se adjunta la Herramienta para Evaluar la Situación Actual, donde se incorpora el análisis de los procesos de familia y de pensiones alimentarias de segunda instancia.

C. Resultados del Inventario de expedientes

Con la finalidad de obtener información de línea base sobre el estado del despacho en estudio, se procede a extraer directamente del Sistema de Gestión de Despachos Judiciales (SGDJ), todos los tipos de carpetas (expedientes), que se encuentran activos en el Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago.

En el siguiente cuadro, se detalla los tipos de carpetas activos, donde las carpetas denominadas “Principal” son las demandas principales, y los “Recursos Recibidos” son las apelaciones de la materia de pensiones alimentarias.

En cuanto a los incidentes y legajos son carpetas que por lo general se encuentran vinculadas a una carpeta “Principal”, pero que por procedimientos legales se deben tramitar de manera independiente, que en términos de carga de trabajo, no representa una diferencia en tiempo de manera significativa.

Por tanto, se puede decir que la cantidad total de expedientes activos es la sumatoria de los asuntos de familia y de pensiones alimentarias de segunda instancia, representando una carga de trabajo de 1570 asuntos en trámite.

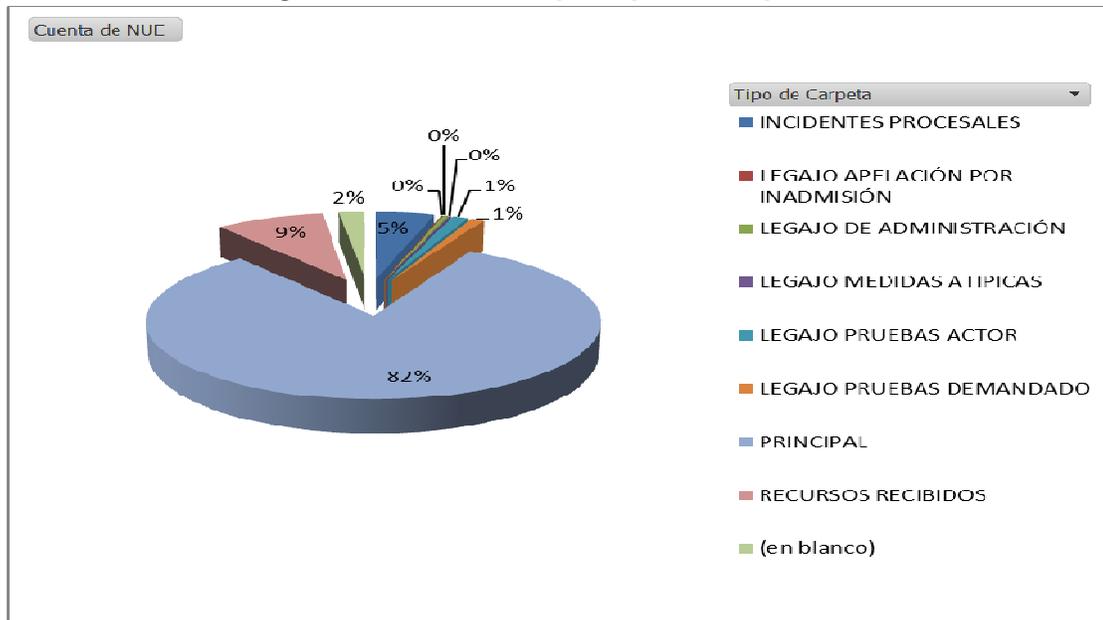
Cuadro No. 4. Cantidad de expedientes en “trámite” por tipo de carpeta.

TIPO DE CARPETA	TOTAL
INCIDENTES PROCESALES	81
LEGAJO APELACIÓN POR INADMISIÓN	1
LEGAJO DE ADMINISTRACIÓN	7
LEGAJO MEDIDAS ATÍPICAS	2
LEGAJO PRUEBAS ACTOR	22
LEGAJO PRUEBAS DEMANDADO	18
PRINCIPAL	1420
RECURSOS RECIBIDOS	150
OTROS	35
Total general	1736

Fuente: SGDJ.

La distribución de expedientes por tipo de carpeta se presenta en la siguiente figura, en el cual se muestra que un 82% son carpetas principales, el 9% de la carga de trabajo compete a la materia de Pensiones Alimentarias en Segunda Instancia y el 8% restante son legajos e incidentes.

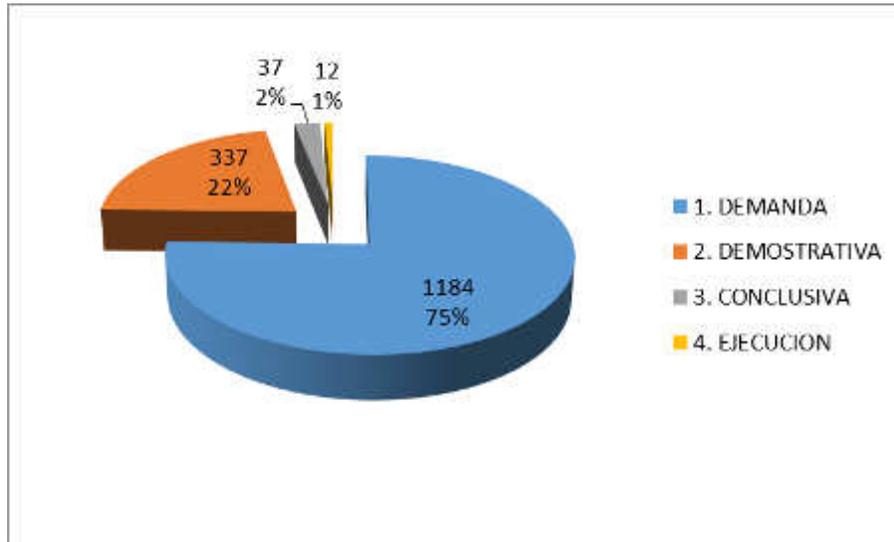
Figura No. 5. Trámite por tipo de carpeta



Fuente: Elaboración propia

Del total de expedientes activos, se identifica que el 75% de los asuntos se encuentra en la fase de demanda, el 22% en la fase demostrativa, el 2% en la fase conclusiva y solo un 1% en ejecución, como se muestra en la siguiente figura.

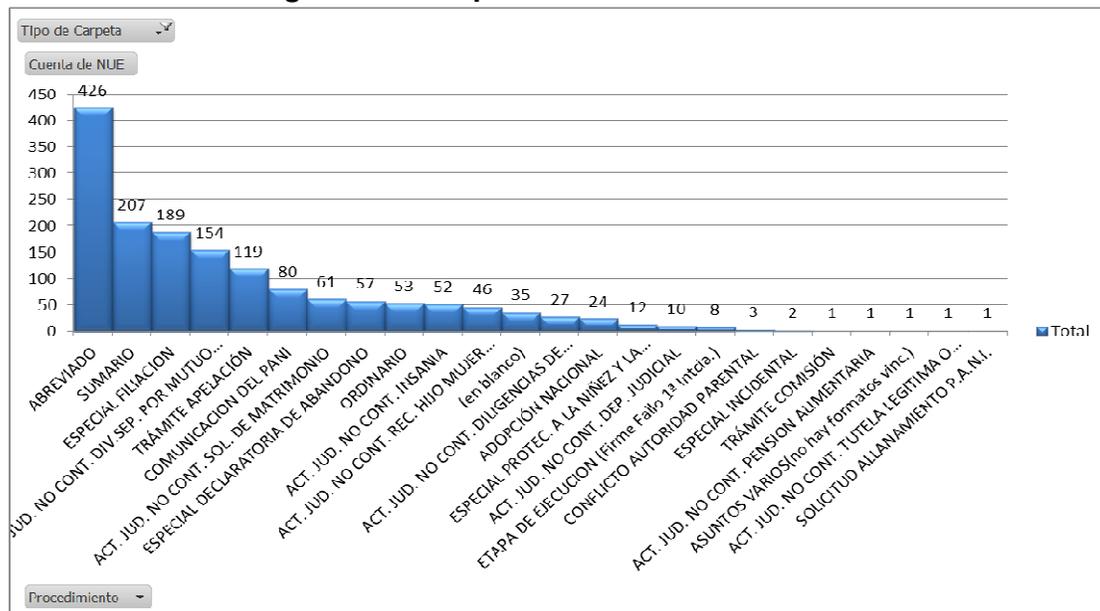
Figura No. 6. Trámite por tipo de carpeta.



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura se detalla que los asuntos abreviados, sumarios y especiales de filiación, son los tres procesos más críticos del despacho, por lo que debe existir una especial atención sobre el proceso de trámite de este tipo de asuntos, para darles una respuesta más rápida.

Figura No. 7. Tipos de casos en trámite.

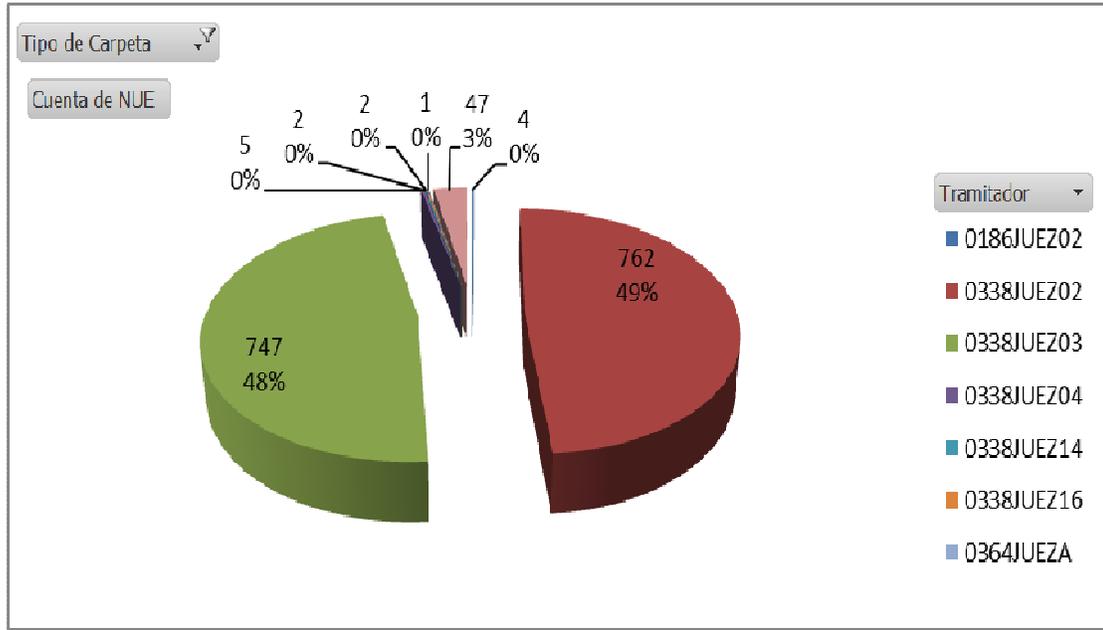


Fuente: Elaboración propia

Durante la realización de este inventario se identificó la falta de actualización de fases y ubicaciones de expedientes en el SGDJ, aunado de la falta de estandarización para ubicar a los expediente en los subestados correspondientes.

Como se menciona supra, el proceso de distribución de expedientes entre el personal juzgador se realiza por terminación par e impar, donde se observa en la siguiente figura que los expedientes se encuentran repartidos de manera equitativa, asegurando que las cargas de trabajo se encuentran equilibradas.

Figura No. 8. Trámites por Jueza o Juez



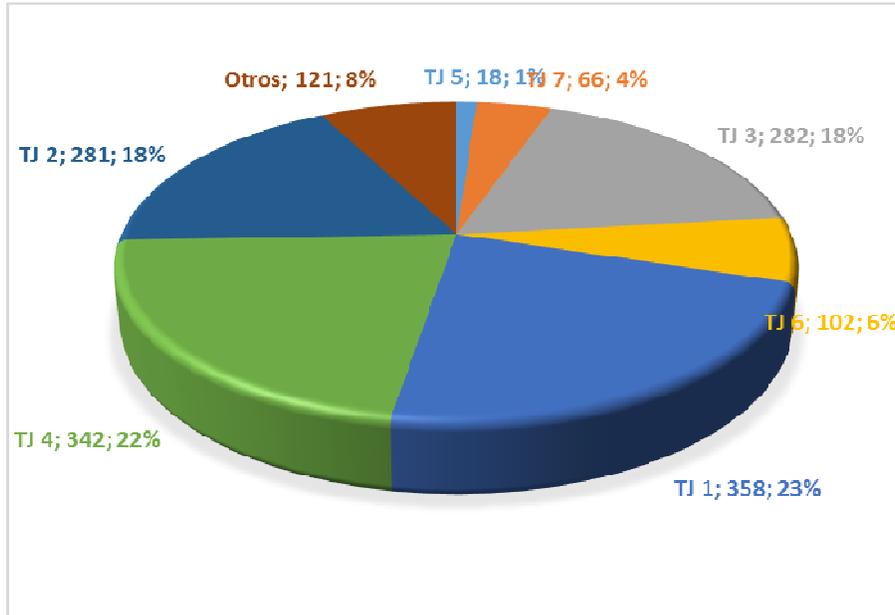
Fuente: Elaboración propia

El personal técnico judicial responsable del trámite de expedientes son los puestos (según el SGDJ) de Técnica Judicial 1, Técnica Judicial 2, Técnica Judicial 3 y Técnica Judicial 4 (datos tomados del cuadro No. 1).

A las personas técnicas judiciales 1, 2 y 3 se les distribuye la misma cantidad y tipo de asuntos, donde se observa en la siguiente figura, que la distribución de las cargas de trabajo se encuentran con un 5% de diferencia, representando aproximadamente un total de 78 expedientes; donde se identifica que entre las principales causas de esta diferencia se debe a la rapidez del trámite de los asuntos.

En cuanto a la cantidad de asuntos de la Técnica Judicial 4, se observa que tiene un 22% de carga de trabajo, equivalente al resto de personal de trámite, donde se permite concluir que la distribución de cargas de trabajo entre estas cuatro personas se encuentra balanceada, exceptuando que la labor del puesto de la Coordinadora o el Coordinador Judicial se encuentra recargada, ya que funge en el SGDJ como Técnica Judicial 2.

Figura No. 9. Trámite por técnico o técnica judicial



Fuente: Elaboración propia

D. Análisis de Tiempos

Con la finalidad de obtener información sobre la cantidad de tiempo invertido en realizar los subprocesos y sus actividades, se realizó un muestreo en el despacho para cada una de las materias. La información que se ha generado será utilizada para definir los tiempos estándares de trabajo. Los cuáles serán la base para poder evaluar las mejoras que se implementen en el proceso.

1. Asuntos de Familia

Como se observa en el siguiente cuadro, se tiene el listado de los subprocesos de Familia con el tiempo promedio (en días), que incluye la desviación estándar lo que permite visualizar la dispersión de los datos con respecto al promedio. El valor máximo y mínimo que representan los tiempos de duración mayor y menor respectivamente encontrados en la muestra tomada, que desde el punto de vista estadístico, es una muestra significativa y representativa de la población con 95% de confianza y un 5% de error. Luego la columna "muestra" representa el conjunto de expedientes utilizados para obtener los valores mencionados anteriormente.

Cuadro No. 5. Tiempos de duración por tipo de subproceso en el trámite de los asuntos de familia

Subproceso	Promedio	Desviación Estándar	Muestra
1.Recepción de la demanda	2	8	407
2. Distribución de expediente	1	0	<i>Criterio experto.</i>
3. Rechazo AdPortas e Incompetencias	13	13	85
4.Prevenición°	15	18	368
5.Redacción del auto de traslado	15	18	368
6.Entrega de cédula de citación	6*	5	26
7.Devolución de acta de notificación	9	14	27
8.Contestación y reconvencción	18	22	127
9.Incidentes y Tercerías	18	22	127
10.Estudios periciales de Trabajo Social - Psicología	603	311	11
11.Inventarios, exhumaciones y allanamientos	<i>Tiempos varían según tipo.</i>		<i>Criterio experto.</i>
12.Prueba de ADN e Insania	98	61	58
13.Señalamiento de audiencia de conciliación y recepción de prueba	57**	28	294
14. Audiencia de conciliación y recepción de prueba	1	1	Criterio experto.
15.Apertura de legajos, evacuación de prueba y unión de legajos (ordinarios)	<i>Tiempos varían según las pruebas que se reciben.</i>		<i>Criterio experto.</i>
16.Pase a fallo	1	0	Criterio experto.
17.Prueba para mejor resolver	<i>Tiempos varían según las pruebas que se reciben.</i>		Criterio experto.
18.Sentencia	3	16	295
19.Apelación de sentencia	155	53	3

Subproceso	Promedio	Desviación Estándar	Muestra
20.Ejecución	<i>Tiempos varían según lo promueva las partes.</i>		Criterio experto.
21.Archivo de expedientes	1	0	Criterio experto.

Fuente: Elaboración propia.

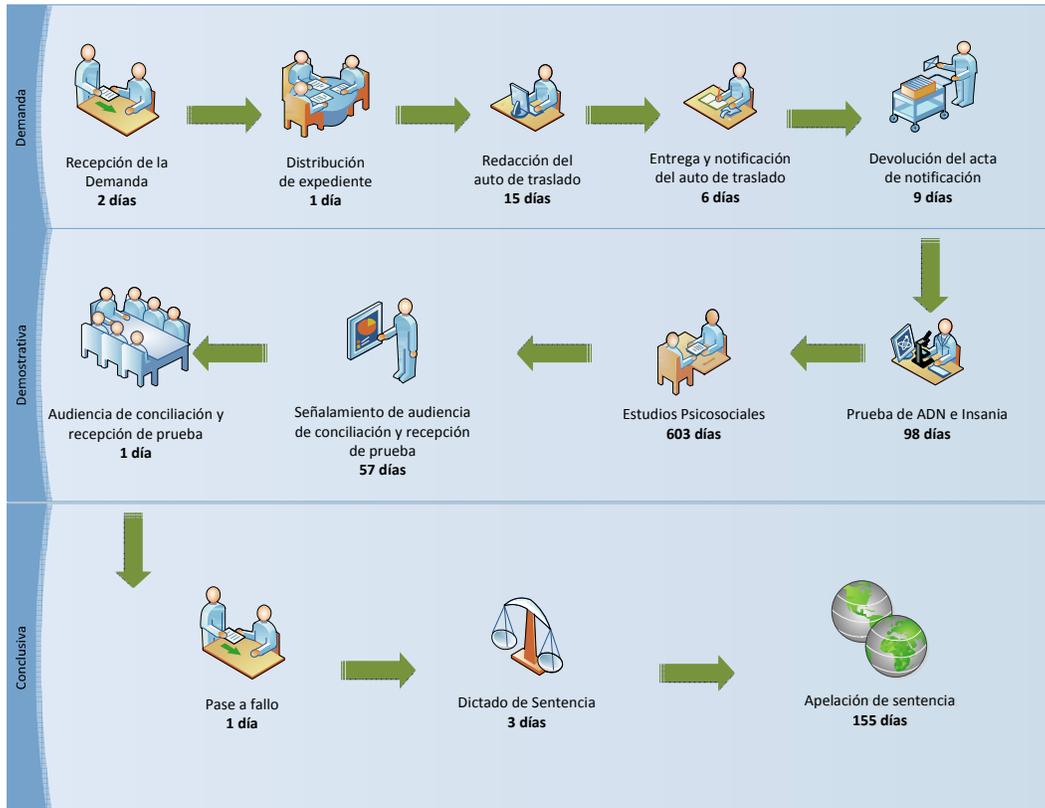
*Tiempo de notificación a la parte demandada, ya que la notificación a la parte actora se realiza por medio electrónico que demora 1 día en promedio.

**Tiempo de señalamiento a audiencia.

°Tiempo equivalente a la redacción del auto de traslado.

El siguiente diagrama resume cada uno de estos subprocesos con los tiempos encontrados:

Figura No. 10. Diagrama de proceso general con tiempos por subproceso del trámite de los asuntos de familia



Fuente: Elaboración propia.

2. Asuntos de Pensiones Alimentarias en Segunda Instancia

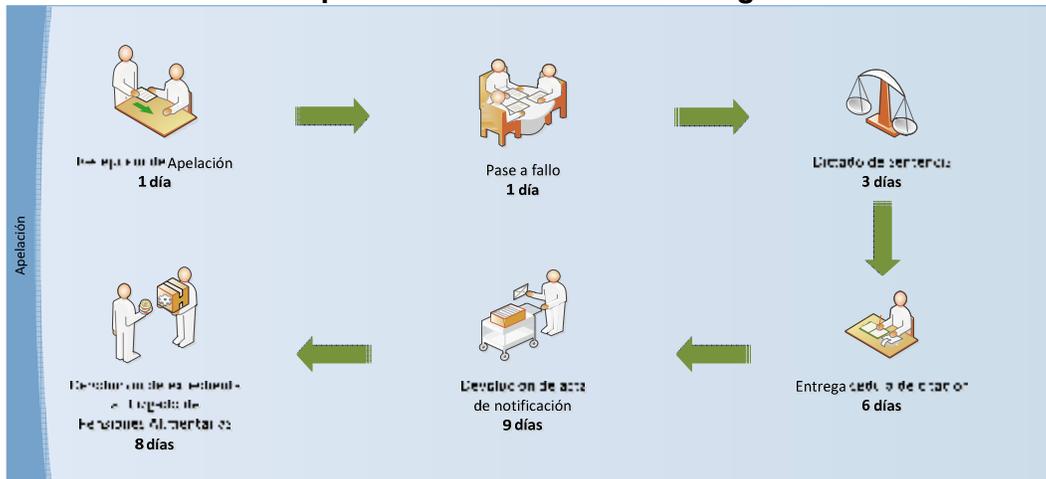
Cuadro No. 6. Tiempos de duración por tipo de subproceso en el trámite de los asuntos de pensiones alimentarias en segunda instancia

Subproceso	Promedio	Desviación Estándar	Muestra
1. Recepción de expediente con apelación.	1	0	45
2. Pase a fallo	1	0	Criterio experto.
3. Prueba para mejor resolver	<i>Tiempos varían según las pruebas que se reciben.</i>		Criterio Experto
4. Dictado de sentencia	3	4	45
5. Entrega de cédula de citación	6*	5	26
6. Devolución de acta de notificación	9	14	27
7. Devolución de expediente al Juzgado de Pensiones Alimentarias	8	4	41

Fuente: Elaboración propia

El siguiente diagrama resume cada uno de estos subprocesos con los tiempos encontrados:

**Figura No. 11.
 Diagrama de proceso general con tiempos por subproceso del trámite de los asuntos de pensiones alimentarias en segunda instancia**



Fuente: Elaboración propia.

3. Análisis de tiempos de actividades de los asuntos de Familia y Pensiones Alimentarias en Segunda Instancia

Con base en los resultados obtenidos anteriormente, se procede con el análisis de tiempos por actividad, como se detalla en el siguiente cuadro, donde existen cuatro actividades que son consideradas como los principales cuellos de botella.

Cuadro No. 7. Duración de actividades del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago

ID	Actividad	PROMEDIO	%	% Acum
1	Peritajes de Trabajo Social	765	43%	43%
2	Peritajes de Psicología	441	25%	68%
3	Pruebas de Medicina Legal	103	6%	74%
4	Prueba de ADN	98	6%	79%
5	Dictado de sentencia de segunda instancia por Tribunal	61	3%	83%
6	Señalamiento de audiencia	57	3%	86%
7	Devolución de fallo de apelación del Tribunal al Juzgado	49	3%	89%
8	Notificación de la Fuerza Pública a la parte demandada.	29	2%	90%
9	Envío de notificación a la Administración Regional (correos de Costa Rica) para entregar a la Fuerza Pública	19	1%	91%
10	Contestación y Reconvención	18	1%	92%
11	Envío de apelación al Tribunal	17	1%	93%
12	Redacción del auto de traslado.	15	1%	94%
13	Devolución acta de notificación a parte demandada de la FP.	14	1%	95%
14	Recepción de expediente itinerado del Juzgado al Tribunal	14	1%	96%
15	Admisión de apelación	13	1%	97%
16	Rechazo Ad Portas, Incompetencias o Prevención	13	1%	97%
17	Devolución acta de notificación a parte demandada de la OCJ.	9	1%	98%
19	Audiencia de conciliación y recepción de prueba.	7	0%	98%
20	Entrega de auto de traslado a la Fuerza Pública para notificar a la parte demandada.	7	0%	99%
21	Envío de Notificación parte ACTORA/DEMANDADA a la OCJ	6	0%	99%
22	Notificación a parte DEMANDADA por OCJ (Personal)	6	0%	99%
23	Devolución acta de notificación a parte ACTORA de la OCJ.	4	0%	100%
24	Dictado de sentencia.	3	0%	100%
25	Dictado de sentencia PA 2 da instancia	3	0%	100%
18	Devolución de expediente al despacho de origen PA	1	0%	100%

ID	Actividad	PROMEDIO	%	% Acum
26	Notificación parte ACTORA (correo, fax o casillero)	1	0%	100%
27	Pase a fallo de recurso de apelación PA	0	0%	100%
Total		1773		

Fuente: Elaboración propia.

El primer y segundo cuellos de botella identificados son los tiempos de duración de los peritajes de Trabajo Social y Psicología, donde se estima que demoran 765 días y 441 días respectivamente. Actualmente, se lleva a cabo un proyecto de rediseño de procesos en la Oficina de Trabajo Social y Psicología de Cartago, donde se proyecta que estos tiempos de duración se vean reducidos. El tercer y cuarto cuellos de botella son las pruebas de Medicina Legal y las pruebas de ADN, donde son considerados tiempos estándar o normales. Estas primeras actividades son consideradas las actividades más críticas que impactan sobre la calidad del servicio del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago.

El quinto cuello de botella es la duración del dictado de sentencia de segunda Instancia por el Tribunal de Familia, con un tiempo de duración de 61 días, cabe mencionar que este dato compete a una muestra de 1 solo expediente, pero tras consulta con la estadística oficial del Tribunal de Familia el tiempo promedio es de 30 días.

El sexto cuello de botella es el “señalamiento de audiencia” con 57 días, es decir, el despacho se encuentra señalando a dos meses aproximadamente, este tiempo es un tiempo considerado como aceptable, donde se valora que la implementación de audiencias tempranas puede ser no necesaria.

En conclusión, el Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago, en términos de tiempos de duración en los procesos no presenta oportunidades de mejora críticas (dentro de la regla de Pareto 80/20), sino todo lo contrario, maneja tiempos estándares, que pueden ser utilizados como referentes en materia de buenas prácticas, para replicar en otros despachos homólogos.

En vista de los tiempos estándar que tiene este despacho, pueda servir como referente para otros despachos homólogos, se procece con una medición de tiempos más específica, donde se calculó el tiempo promedio para resolver los expedientes por tipo de proceso por parte del personal técnico judicial; obteniendo los siguiente resultados.

Cuadro No. 8. Promedio de tiempo de resolución por tipo de proceso por parte del personal técnico judicial

TIPO DE PROCESO	Tiempo Promedio (Minutos)
2.10.Ordinario liquidación anticipada bienes gananciales	00:14
2.12.Ordinarios otros	00:16
2.13.Sumario de adopción	00:19
2.14. Interrelación Familiar	00:15

2.15. Desafectación al régimen de habitación familiar	00:11
2.16. Adopciones nacionales	00:11
2.18. Autorización salida país	00:18
2.2. Divorcio	00:21
2.20. Declaratoria judicial de abandono	00:15
2.21. Filiación: Investigación de paternidad	00:14
2.22. Filiación: Declaratoria Paternidad	00:23
2.23. Filiación: Impugnación de paternidad	00:12
2.26. Filiación: Impugnación de reconocimiento	00:17
2.27. Filiación: Declaratoria de extramatrimonialidad	00:29
2.29. Ejecución de sentencia	00:19
2.3. Guarda crianza y educación	00:14
2.30. Protección Niñez y Adolescencia	00:26
2.31. Restitución internacional	00:15
2.32. Divorcio o separación judicial por mutuo acuerdo	00:18
2.33. Insanias	00:16
2.34. Depósito	00:14
2.35. Reconocimiento hija(o) mujer casada no contencioso	00:18
2.38 Diligencia utilidad y necesidad	00:13
2.40. Modificaciones de fallo	00:18
2.45. Otros	01:08
2.5. Reconocimiento unión de hecho	00:20
2.6. Separación judicial	01:47
2.7. Suspensión o privación de la autoridad parental	00:17
3.1 Pensiones Alimentarias Segunda Instancia	00:10

Fuente: Elaboración propia.

E. Análisis de Cargas de trabajo

1. Comportamiento histórico de variables estadísticas

Como parte del diagnóstico de la situación actual del Juzgado de Familia se contempla el comportamiento de la cantidad de casos entrados de los asuntos de familia (excluye pensiones alimentarias en segunda instancia), así como la carga de trabajo de este despacho, por lo que a continuación se presenta en la siguiente figura las principales variables estadísticas del Juzgado de Familia para los años 2011 al 2014.

Figura No. 12. Movimiento histórico de las variables estadísticas del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago



Fuente: Sección Estadística, Dirección de Planificación

El Juzgado de Familia de Cartago ha presentado en los últimos cuatro años un incremento de un 11% en la cantidad de asuntos entrados y por ende incrementó en un 14% la cantidad de asuntos terminados, a pesar que el incremento de esta última variable es superior a la cantidad de asuntos entrados, el despacho no ha podido dar una respuesta efectiva ante el incremento de las demandas recibidas, debido a que su rendimiento es de un 97%, lo que permite concluir que la capacidad instalada del despacho se encuentra al máximo de su capacidad.

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de casos entrados por materia:

Cuadro No. 9. Cantidad de casos entrados por materia al Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago

Materia	2011	2012	2013	2014	Total	%	Acumulado
Familia	2669	2696	2781	2986	11132	83,24%	83,24%
Pensiones Alimentarias en Segunda Instancia	493	489	549	710	2241	16,76%	100%
Total	3162	3185	3330	3696	13373	100,00%	

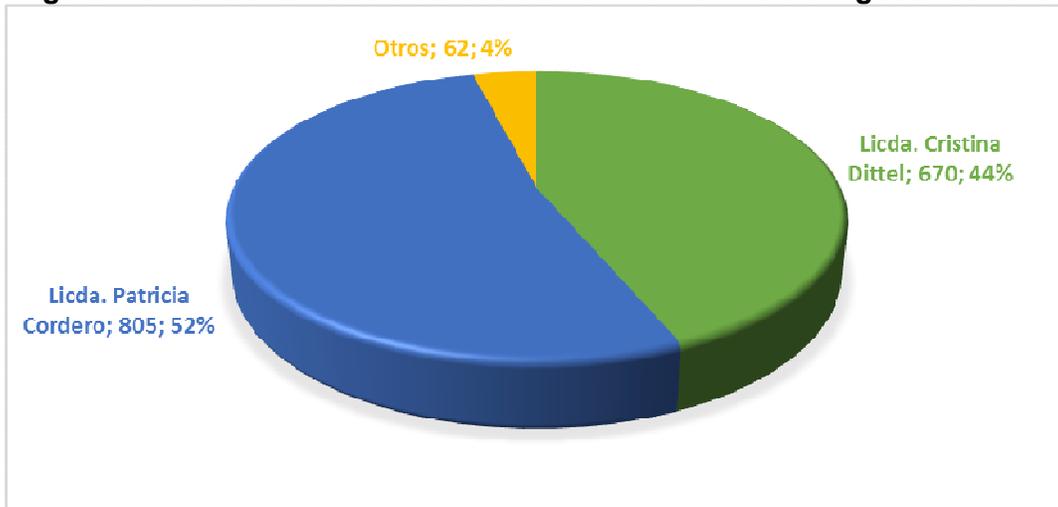
Fuente: Sección Estadística, Dirección de Planificación.

El cuadro anterior muestra que la mayor cantidad de casos entrados corresponde a la materia de Familia con un 83,24%, mientras que los casos entrados que corresponden a Pensiones Alimentarias en Segunda Instancia equivalen a un 16,76%.

Es importante destacar que la cantidad de casos terminados ha aumentado la cantidad desde el 2011, lo que significa que las técnicas o técnicos judiciales se están esforzando por trabajar de una manera más efectiva.

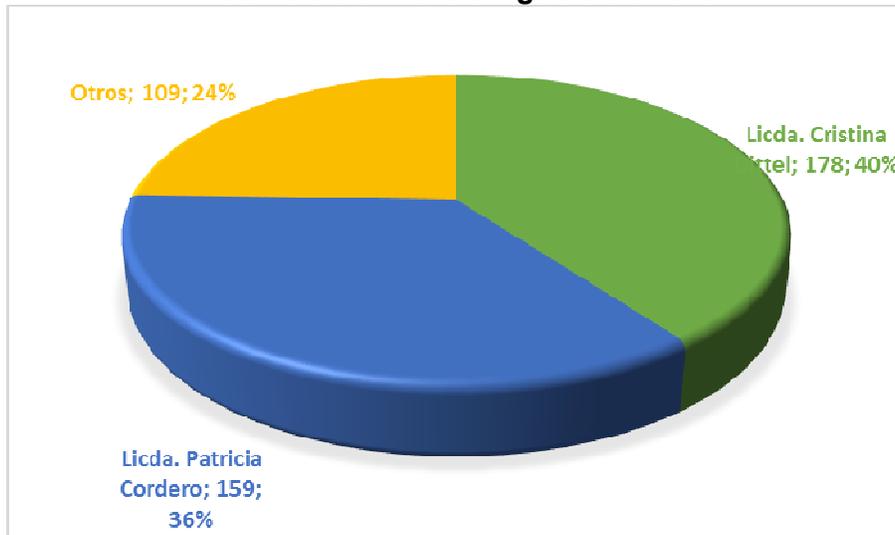
En las siguientes figuras se observa la cantidad de sentencias dictadas por Jueza o Juez, durante los primeros meses del año 2015, teniendo un total anual de 1537 sentencias dictadas en materia de familia y 337 en materia de pensiones alimentarias en segunda instancia, teniendo un promedio total mensual de 117 sentencias por Jueza o Juez.

Figura No. 13. Sentencias dictadas de Familia de Enero a Agosto de 2015



Fuente: Libro de Sentencias del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago.

Figura 14. Sentencias dictadas de Pensiones Alimentarias en Segunda Instancia de Enero a Agosto de 2015



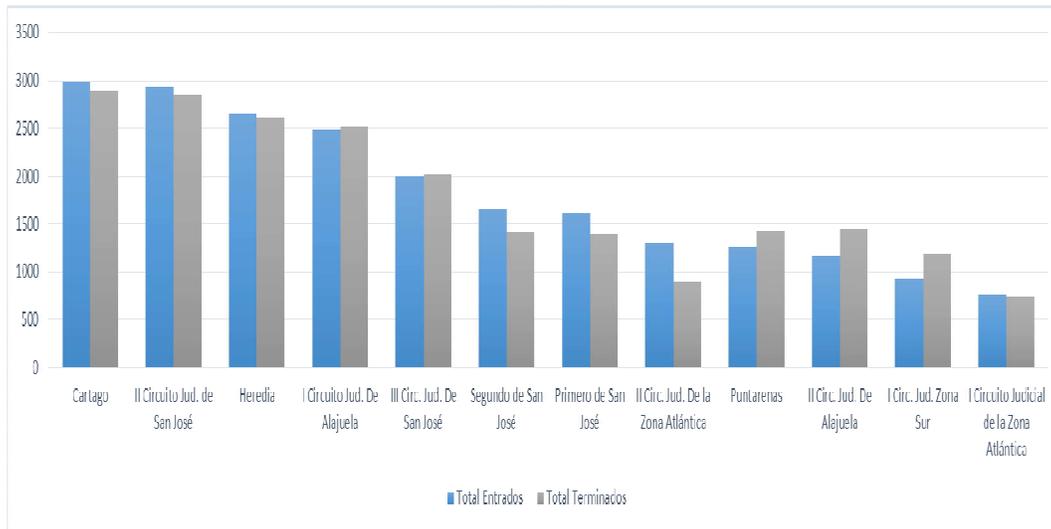
Fuente: Libro de Sentencias del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago.

2. Comparación de variables con despachos homólogos

Para la realización de este análisis se toman los datos del año 2014, de la Sección de Estadística de la Dirección de Planificación, donde se identifica un total de 14 Juzgados de Familia considerados como despachos homólogos.

En la siguiente figura, se observa la cantidad de casos entrados (entrados más reentrados) y terminados (fenecidos más abandonados) del año 2014, no incluye los entrados de pensiones alimentarias en segunda instancia. Donde el Juzgado de Cartago tiene la mayor tasa de entradas y de asuntos terminados con sus despachos homólogos.

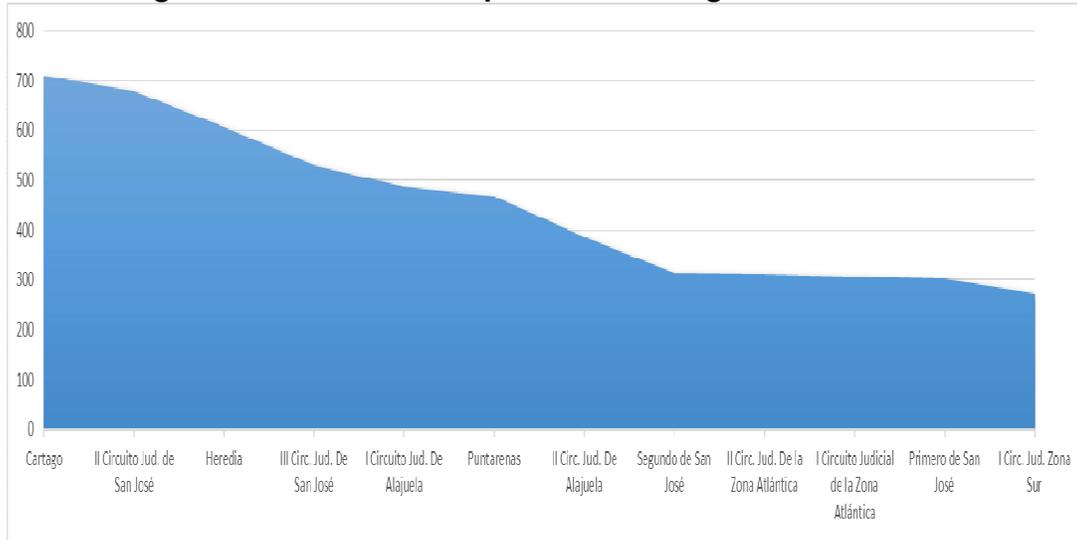
Figura 15. Casos entrados y terminados de despachos homólogos del año 2014.



Fuente: Sección de Estadística, Dirección de Planificación.

Asimismo, se observa en la siguiente figura la cantidad de asuntos entrados en materia de pensiones alimentarias de segunda instancia, donde el despacho de Cartago mantiene la mayor cantidad de asuntos.

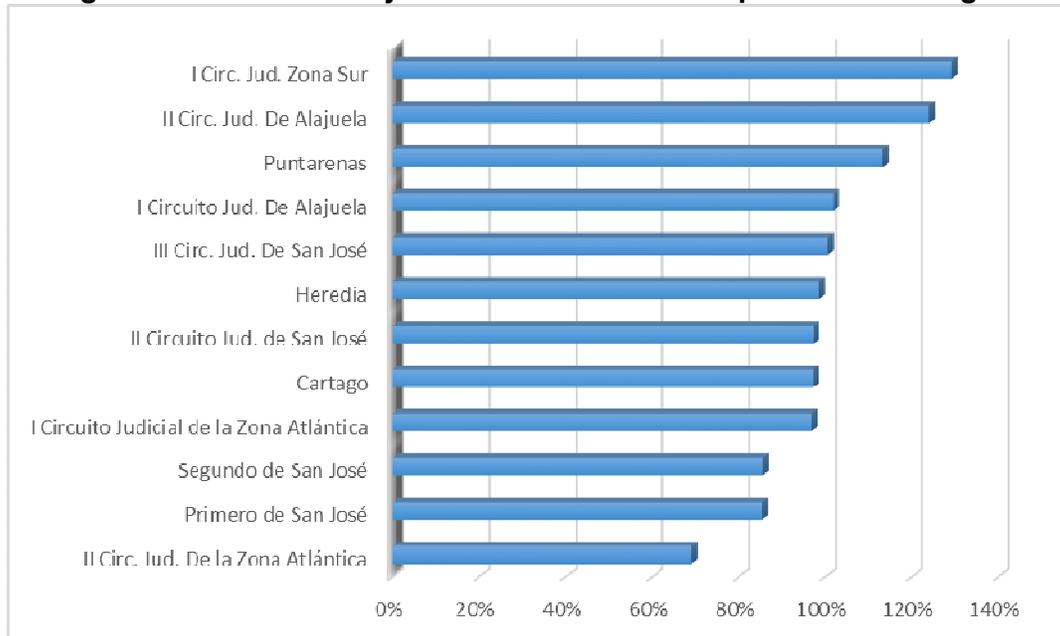
Figura 16. Casos entrados en materia de pensiones alimentarias de segunda instancia de despachos homólogos del año 2014.



Fuente: Sección de Estadística, Dirección de Planificación.

El Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago tiene un porcentaje de rendimiento de un 97%, ubicándolo en el octavo despacho con mayor rendimiento, teniendo una acumulación de circulante de un 3% del total de casos entrados.

Figura No. 17. Porcentaje de rendimiento de despachos homólogos.



Fuente: Sección de Estadística, Dirección de Planificación.

Finalmente, se procede a realizar un análisis de la cantidad de asuntos terminados por Jueza o Juez y por Técnica o Técnico Judicial (incluyendo los puestos de Coordinadora o Coordinador Judicial), donde se determinó que el

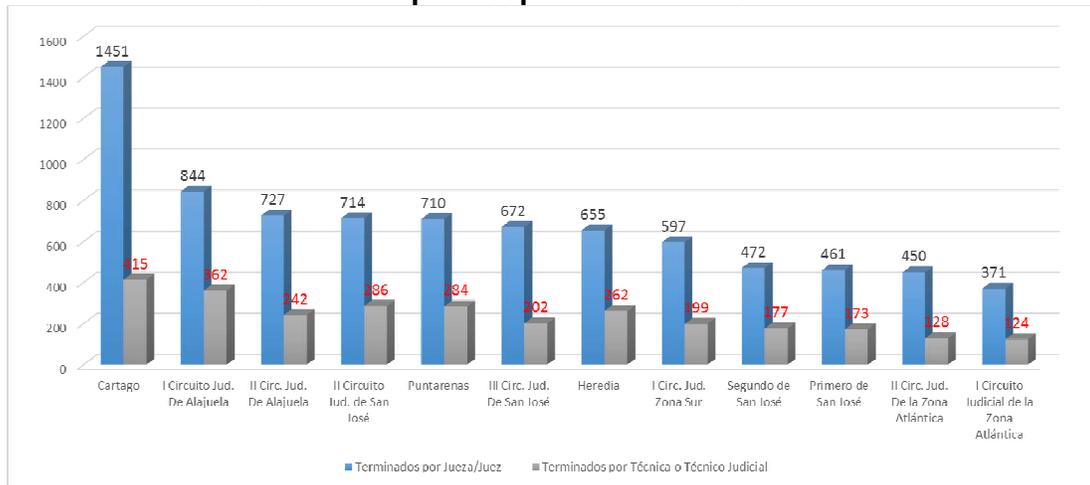
Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago tiene la mayor tasa de asuntos terminados por Jueza y Juez, con un promedio de 1451 asuntos, el segundo lugar lo ocupa el Primer Circuito Judicial de Alajuela con 844 asuntos y el tercer lugar el Segundo Circuito Judicial de Alajuela.

A nivel nacional cada Jueza o Juez de Familia resuelve en promedio un total de 677 asuntos por año, que al tomar este dato como referencia, se puede decir que cada jueza o juez del despacho de Cartago, realiza el trabajo de 2 juezas o jueces promedio.

En cuanto a la comparación con el personal técnico judicial, se observa la misma tendencia en Cartago y el Primer Circuito Judicial de Alajuela, excepto que el tercer lugar lo ocupa el II Circuito Judicial de San José. A nivel nacional se tiene que por cada persona técnica judicial se termina un total de 238 casos en promedio por año, que al tomar este dato como referencia, se puede decir que cada persona técnica judicial del despacho de Cartago, realiza el trabajo de 1.74 técnicas o técnicos judiciales promedio.

Estos datos son meramente cuantitativos y de referencia, que permitirá el descubrimiento de buenas prácticas que permitan ser replicadas en los demás despachos de familia del país para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia.

Figura No. 18. Asuntos terminados por Jueza o Juez y por Técnico o Técnico Judicial por despacho durante el año 2014.



Fuente: Sección de Estadística, Dirección de Planificación.

F. Medición de la satisfacción de la persona usuaria

1. Reporte histórico de gestiones

Con la finalidad de obtener información sobre la percepción del servicio por parte de las personas usuarias del Juzgado de Familia, se solicitó a la Contraloría de Servicios, información sobre el despacho en estudio del año 2014.

Cuadro No. 10. Informe estadístico de las gestiones que se han atendido en la Contraloría de Servicios del Circuito Judicial de Cartago con respecto al Juzgado de Familia – Año 2014.

Tipo de Gestión	Total	Año 2014		
		Justificada	Injustificada	No calificable
Total	37	25	7	5
	100%	68%	19%	13%
Retardo Judicial	30	23	7	0
Accesibilidad a los servicios	1	0	0	1
Improcedente	2	0	0	2
Múltiple	1	1	0	0
Pérdida de documentación / evidencia	1	1	0	0
Atención lenta	1	0	0	1
Procedimientos administrativos	1	0	0	1

Fuente: Contraloría de Servicios del Circuito Judicial de Cartago.

Según los datos anteriores, se puede apreciar que del total de gestiones ingresadas (37) en el año 2014, 30 corresponden a la variable “Retardo judicial”, es decir cuando la persona usuaria manifiesta que hay retardo en su trámite, lo cual equivale a un 81% del total de gestiones que se han atendido en la Contraloría de Servicios. De estas, 23 se catalogaron como justificables, es decir un 63% de las gestiones, se constató que sí ha existido alguna deficiencia en la prestación del servicio, las 7 restantes corresponden a casos injustificados.

Un 5% de las gestiones presentadas corresponden a la variable “Improcedente”. En esta categoría se incluyen todas aquellas gestiones en las que la Contraloría no tiene competencia para actuar, ya sea que la persona usuaria se encuentra inconforme con una resolución o que presente una solicitud de agilización, entre otras. Sin embargo, en estas gestiones no se pudo identificar suficientes elementos para efectuar una determinación respecto a si son justificadas o no.

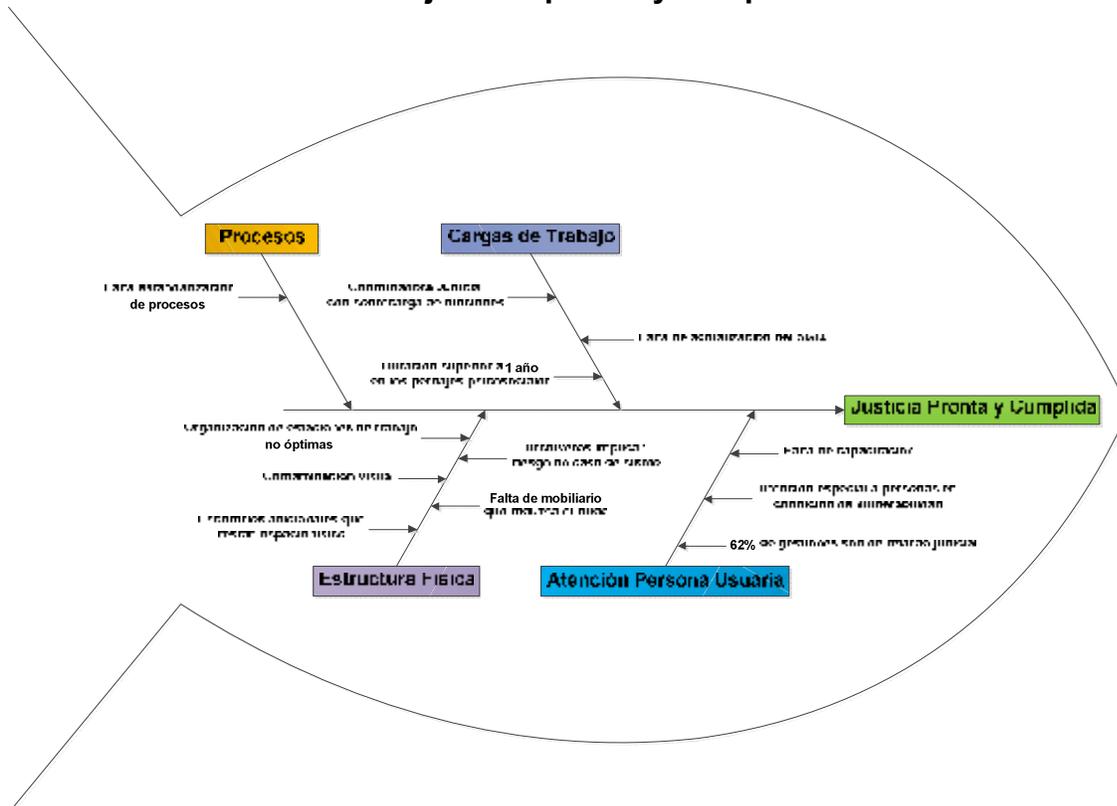
Para las categorías adicionales se presenta un caso en cada una de éstas, representando un total de 14% de las gestiones.

Según el análisis realizado, el despacho debe prestar atención a los tiempos de resolución, ya que la mayoría de quejas justificadas se presentan por motivo de retardo judicial. Lo anterior puede ser un punto clave para mejorar el nivel de satisfacción de las personas usuaria con el servicio brindado en el despacho.

G. Principales causas de la problemática actual

1. Diagrama de Ishikawa

Figura No. 19. Diagrama de causas que afectan sobre el cumplimiento de una justicia pronta y cumplida.



Fuente: Elaboración propia.

2. Análisis de oportunidades de mejora (Herramienta de evaluación de la situación actual)

Según la investigación realizada durante la etapa del diagnóstico de la situación actual, se pudieron determinar actividades críticas 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. De esta manera, se utilizó la herramienta para evaluar la situación actual, ver Apéndice No. 31, donde se logró identificar un total de 26 actividades consideradas de aspecto cualitativo, que son susceptibles de mejora.

3. Priorización actividades críticas

Adicional a las actividades cualitativas, se procedió a priorizar las actividades consideradas como cuantitativas, aquellas que pudieron ser medidas para la identificación de los cuellos de botella¹, que permitirá enfocar las propuestas de solución a la priorización de este tipo de actividades consideradas como críticas.

I. Conclusiones

1. El puesto de Jueza de Coordinación realiza distribución de expedientes entre todo el personal judicial, actividad que se considera que puede ser delegada al puesto de Coordinador o Coordinador Judicial.
2. El puesto de la Coordinadora o el Coordinador Judicial tiene una carga de trabajo equivalente a la de un puesto de una Técnica o Técnico Judicial, aunado a las labores de coordinación, por lo que es una carga de trabajo elevada.
3. Dos personas técnicas judiciales se encuentran dedicadas a funciones manuales como lo son las notificaciones, la custodia de expedientes para fotocopiado y la función de asignación de escritos; todas estas actividades son susceptibles de automatización y mejora.
4. La distribución física actual no es la óptima, en el centro del área central se encuentran dos escritorios que son utilizados para el almacenamiento de expedientes, lo que provoca contaminación visual en el despacho. Los archivos se encuentran en el perímetro del área central reduciendo así el espacio, aunado a un riesgo para el personal judicial en caso de un sismo.
5. El despacho tiene estaciones de trabajo, no modulares, por lo que hace el espacio muy abierto, haciendo que la propagación del ruido sea más elevada, afectando la concentración del personal técnico judicial.
6. El personal técnico judicial carece de capacitación para la atención de las personas usuarias y población en condición de vulnerabilidad, en el área de manifestación.
7. Existe una falta de actualización de fases y ubicaciones de expedientes en el SGDJ, aunado de la falta de estandarización para ubicar a los expediente en los subestados correspondientes.
8. Las cargas de trabajo del personal juzgador y del técnico judicial se encuentran debidamente balanceadas, con diferencias estadísticas menores a un 5% de

¹ Actividades con el mayor tiempo de duración.

diferencia, que compete a una cuestión de rapidez en la tramitación; exceptuando la carga de trabajo del puesto de la Coordinadora o Coordinador Judicial.

9. Los principales cuellos de botella del Juzgado de Familia compete a causas fuera de control, como lo son los tiempos de duración de los peritajes y resolución de las apelaciones; por lo que se considera que este despacho puede ser utilizado como referente en materia de buenas prácticas para replicar en otros despachos homólogos.
10. El Juzgado de Familia de Cartago ha presentado en los últimos cuatro años un incremento de un 11% en la cantidad de asuntos entrados y por ende incrementó en un 14% la cantidad de asuntos terminados, a pesar que el incremento de esta última variable es superior a la cantidad de asuntos entrados, el despacho no ha podido dar una respuesta efectiva ante el incremento de las demandas recibidas, debido a que su rendimiento es de un 97%, lo que permite concluir que la capacidad instalada del despacho se encuentra al máximo de su capacidad.
11. La mayor cantidad de casos entrados corresponde a la materia de Familia con un 82,47%, mientras que los casos entrados que corresponden a Pensiones Alimentarias en Segunda Instancia equivalen a un 17,53%.
12. El Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago tiene la mayor tasa de asuntos entrados tanto en procesos de familia como de pensiones alimentarias en segunda instancia, en comparación con sus homólogos.
13. La cantidad de asuntos terminados por Jueza o Juez y por Técnica o Técnico Judicial (incluyendo los puestos de Coordinadora o Coordinador Judicial), se determinó que el Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago tiene la mayor tasa de asuntos terminados por cada una y uno.
14. A nivel nacional cada Jueza o Juez de Familia resuelve en promedio un total de 677 asuntos por año, que al tomar este dato como referencia, se puede decir que cada jueza o juez del despacho de Cartago, realiza el trabajo de 2 juezas o jueces promedio.
15. A nivel nacional se tiene que por cada persona técnica judicial se termina un total de 238 casos en promedio por año, que al tomar este dato como referencia, se puede decir que cada persona técnica judicial del despacho de Cartago, realiza el trabajo de 1.74 técnicas o técnicos judiciales promedio.
16. El 62% de las gestiones recibidas en la Contraloría de Servicios del servicio brindado por el Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago, corresponde a retraso judicial justificado.
17. Del total de subprocesos mapeados, se logró identificar un total de 26 actividades susceptibles de mejora.

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 (Ver Apéndice No. 1)	El personal del Juzgado de Familia no cuenta con una capacitación formal en la atención a las personas usuarias, sino atienden conforme a su conocimiento y experiencia. Además, se identificó que el despacho carece de un protocolo de atención a la persona usuaria que permita asegurar un nivel adecuado en la calidad del servicio público brindado.	Creación de un protocolo que considera aspectos relevantes y mínimos de cómo se debe brindar el servicio a las personas usuarias. Brindar una capacitación de "Protocolo de Atención a la persona usuaria" a todos los servidores y servidoras del Juzgado de Familia.	<p>✓ Se ha logrado atender a las personas usuarias que se presentan al Juzgado de Familia, de una forma más expedita y brindándole la información que requieren, lo cual ha permitido una mejora en la calidad del servicio brindado.</p> <p>✓ Se brindó una capacitación de: "Protocolo de atención a la persona usuaria", a los servidores y las servidoras del Juzgado de Familia de Cartago, con el fin de que tengan el conocimiento de cómo se debe brindar el servicio a las personas usuarias.</p>	100%		Dirección de Planificación y Juzgado de Familia

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
Distribución física (Ver Apéndice No. 2)	La distribución física actual no es la óptima; en el centro del área se encuentran dos escritorios que son utilizados para el almacenamiento de expedientes físicos, lo que provoca contaminación visual en el despacho. Los archivos se encuentran en el perímetro del área central reduciendo así el espacio, aunado a un riesgo para el personal judicial en caso de un sismo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eliminar la estantería diseñada para el respaldo de los expedientes físicos, por lo que es necesario pintar dos paredes del Juzgado. ✓ Trasladar un puesto de trabajo, por lo que es requerido instalar un cable de red extra. ✓ Eliminar los dos escritorios que son utilizados para el almacenamiento de expedientes físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una mejor imagen para el Juzgado de Familia y un adecuado espacio para cada uno de las técnicas y técnicos judiciales del Despacho. ✓ Esta mejora contribuye a evitar niveles elevados de estrés y fatiga al personal, aunado al cumplimiento de los criterios técnicos que establece Salud Ocupacional. 	100%	Por falta de presupuesto no se pudo instalar el cable de red solicitado, sin embargo el puesto de trabajo que se quería trasladar puede quedar donde está ubicado actualmente.	Dirección de Planificación y la Administración del Circuito Judicial de Cartago.
Organizacional y cargas de trabajo (Ver Apéndice No. 3)	✓ La organización y distribución de cargas de trabajo son equitativas, en términos de la cantidad de expedientes, entre	Modelo de organización funcional que tiene como objetivo incrementar los niveles de eficiencia y efectividad en los flujos de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejor balance en las cargas de trabajo entre todo el personal. ✓ Aseguramiento que todo el personal técnico judicial resuelva asuntos de familia de todos los niveles de 	70% Completado.	Queda pendiente la creación de la plaza de Jueza o Juez 3 por parte de las instancias	Dirección de Planificación, Consejo Superior y Juzgado de Familia.

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
	<p>todo el personal técnico judicial, excepto del puesto de la Coordinadora o Coordinador Judicial.</p> <p>✓ La distribución actual de los asuntos y tareas no es equitativa en términos de nivel de complejidad, donde existen unos puestos que atienden asuntos que requieren mayor concentración y conocimiento, mientras otros son labores más operativas, a pesar de tener el mismo puesto.</p> <p>✓ El Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago tiene la mayor tasa</p>	<p>trabajo. Se define claramente las responsabilidades de cada puesto de trabajo y se asegura un mayor balance en las cargas de trabajo de acuerdo a la demanda de asuntos recibidos en este despacho.</p> <p>Se solicita la creación de una plaza de Jueza o Juez 3 de Familia con el fin de asegurar que el despacho pueda atender toda la demanda de sus servicios.</p>	<p>complejidad.</p>		<p>superiores.</p>	

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
	<p>de asuntos terminados por Jueza y Juez, con un promedio de 1451 asuntos por año. Sin embargo, a pesar del esfuerzo realizado por cada Jueza o Juez de dicho despacho, no se logra terminar la totalidad de los asuntos entrados.</p> <p>✓ Se identifica la necesidad de dotar de al menos una plaza de Juez o Jueza 3 al Juzgado de Familia de Cartago, esto con el fin de asegurar que el despacho pueda atender toda la demanda de sus servicios.</p>					

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
Desglose de funciones (Ver Apéndice No. 4)	<p>✓ El puesto de Jueza de Coordinación realiza distribución de expedientes entre todo el personal judicial, actividad que se considera que puede ser delegada al puesto de Coordinador o Coordinador Judicial.</p> <p>✓ El puesto de la Coordinadora o el Coordinador Judicial tiene una carga de trabajo equivalente a la de un puesto de una Técnica o Técnico Judicial, aunado a las labores de coordinación, por lo que es una carga de trabajo elevada. Además no se visualiza</p>	<p>✓ Eliminar los roles que están dedicados a funciones manuales como lo son las notificaciones, la custodia de expedientes para fotocopiado y la función de asignación de escritos.</p> <p>✓ Definir el puesto de Coordinador o Coordinadora Judicial como una figura de supervisión.</p> <p>✓ Descripción de cada uno de los puestos de trabajo creados en el modelo de organización funcional implementado.</p>	<p>✓ Definición de los roles, responsabilidades, alcances y limitaciones de cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>✓ Posicionamiento del puesto de Coordinadora o Coordinador Judicial del despacho frente al personal técnico judicial, según las funciones descritas en el manual de puestos establecidos por la Dirección de Gestión Humana.</p>	100%		Dirección de Planificación.

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
	<p>como una figura de supervisión del personal técnico judicial.</p> <p>✓ Dos personas técnicas judiciales se encuentran dedicadas a funciones manuales como lo son las notificaciones, la custodia de expedientes para fotocopiado y la función de asignación de escritos; todas estas actividades son susceptibles de automatización y mejora.</p>					
Estandarización de procesos (Ver Apéndice No. 5)	Falta de estandarización de procesos. Se identificaron un total de 21 subprocesos para el	Documentación del proceso general, subprocesos y actividades	✓ Procesos estandarizados y documentados, permitiendo un flujo de trabajo continuo y asegurando que todos los expedientes sean tramitados de una misma forma.	100% Completo.		Dirección de Planificación y Juzgado de Familia.

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
	Proceso de Familia, con un total de 237 actividades. En el proceso de Pensiones Alimentarias de segunda instancia, se encontraron un total de 7 subprocesos, con un total de 52 actividades.		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un total de 15 actividades de los subprocesos de familia y un total de 10 actividades para los subprocesos de Pensiones Alimentarias fueron eliminadas, representando un total de 10% de mejora. ✓ Para el proceso de Pensiones Alimentarias de segunda instancia se eliminaron 3 subprocesos, ya que no agregaban valor al proceso en general, ya que las actividades eran repetitivas. 			
Tramitación electrónica (Ver apéndice No. 6)	El trámite de expedientes es realizado de manera física, lo que implica que se requiera espacio físico para el almacenamiento temporal. El expediente físico tiene un elevado riesgo de pérdida de expedientes o	Diseño de la infraestructura del Escritorio Virtual para el Juzgado de Familia, de acuerdo con los nuevos procesos rediseñados. Para dar trámite a los expedientes será obligatorio utilizar los procesos estándares diseñados.	<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 expedientes ha sido reducida, ya que la información se encuentra respaldada en servidores institucionales. ✓ Mayor control sobre el trabajo realizado por el 	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
	información.		personal, lo que permite una mejor rendición de cuentas y evaluación del desempeño.			
Utilización del Sistema de Itineraciones con el Tribunal de Familia	El Tribunal de Familia utilizar el expediente físico, por tanto, los expedientes electrónicos se deberá remitir por los medios que garanticen su acceso, identidad, preservación e integridad de los datos, cuando son apelados.	Se propone utilizar el Sistema de itineración de expedientes, con el fin de que el Tribunal de Familia pueda observar el recurso de apelación. Adicionalmente se requiere de permisos especiales para que en el Tribunal pueda acceder con permisos de consulta al Escritorio Virtual del Juzgado de Familia de Cartago. Esto facilitaría el cumplimiento de la política cero papel, si el Tribunal no imprime el expediente electrónico y procede	<p>✓ Se realizó una reunión el 14 de octubre del presente año con la Licda. Ana María Picado Brenes, Jueza del Tribunal de Familia y la Srta. Olga Marta Salguero Casares, Coordinadora Judicial. Ambas servidoras estuvieron de acuerdo en utilizar el Sistema de Itineraciones para recibir los recursos de apelación del Juzgado de Familia de Cartago y poder acceder al Escritorio Virtual de este despacho para visualizar los expedientes.</p> <p>✓ Se les facilitaron los permisos a los servidores y servidoras del Tribunal de Familia, para que puedan acceder como visores al</p>	50%	Se debe solucionar el problema de descarga de expedientes itinerados por parte del Tribunal de Familia, para esto se han mantenido reuniones con el Lic. Ronny Chaves Álvarez para encontrar la solución.	Dirección de Planificación y 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
		a su lectura de manera digital.	<p>Escritorio Virtual del Juzgado de Familia de Cartago.</p> <p>✓ Sin embargo, actualmente por un problema en el Escritorio Virtual, el Tribunal no puede descargar los expedientes itinerados, por lo que se han tenido que enviar los expedientes digitalmente mediante un CD o de manera física.</p>			
Equipo de Mejora de Procesos (Ver Apéndice No. 7)	Para lograr la mejora continua de los procesos que se realizan en las gestiones y trámites del Juzgado de Familia del Circuito Judicial de Cartago, se hace necesaria la existencia de una o varias figuras de liderazgo que soporten la coordinación en la implementación de las propuestas de solución elaboradas	Definición de las responsabilidades del equipo de mejora de procesos, que debe ser liderado por la Jueza o el Juez de Coordinación.	<p>✓ Mejora continua del desempeño del despacho.</p> <p>✓ Aseguramiento de la sostenibilidad de los beneficios del proyecto de rediseño.</p>	100%		Juzgado de Familia.

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
	referente a los temas de mejora continua de los procesos y la automatización de éstos.					

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

B. Indicadores de Gestión

Con el objetivo de que una vez finalizado el rediseño de procesos en el Juzgado de Familia de Cartago, exista una herramienta que se convierta en un mecanismo de seguimiento periódico dentro del marco de mejora continua que se propone, se generaron una serie de indicadores categorizados de la siguiente manera:

1. **Rendimiento estadístico del despacho:** en términos generales consisten en detallar una serie de variables estadísticas destinadas a calificar de manera general el movimiento de trabajo del despacho (entradas, salidas, audiencias realizadas, etc).
2. **Plazos:** valoran cierta cantidad de actividades de acuerdo principalmente a la duración a lo interno del despacho y la respectiva capacidad de respuesta a los procesos civiles.
3. **Operacional:** es el indicador que establecerá el rendimiento individualizado de los colaboradores del juzgado, aplicando una comparación entre la capacidad teórica versus la real de cada uno de ellos.

Cuadro 14. Indicadores de Gestión del Juzgado Familia de Cartago.

INDICADORES DE GESTIÓN POR LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN					
Objetivo: Medir, controlar y verificar la gestión del despacho para su mejora continua.					
Detalles			Rangos		
N°	Categoría	Indicadores	A mejorar	Estándar	Muy bueno
1	Rendimiento Estadístico	Entrada de asuntos nuevos	NA	NA	NA
2		Salida de asuntos	NA	NA	NA
3		Circulante	>=1400	>=1300; <1400	<1300
4		Porcentaje de rendimiento	<=95%	>95%; <=105%	>105%
5		Porcentaje de efectividad de audiencias	<50%	>=50%; <75	>=75%
6	Plazos	Tiempo promedio de proceso total de familia.	>360	>300; <=360	<=300
7		Tiempo promedio de proceso total Pensiones segunda instancia.	>75	>60; <=75	<=60
8		Antigüedad de Circulante.	2014	2015	2016
9		Tiempo promedio de dictado de sentencia proceso de familia	>30	>15; <=30	<=15

10		Plazo para resolver demandas nuevas	>28	>14; <=28	<=14
11		Plazo para resolver escritos.	>28	>14; <=28	<=14
12		Tiempo promedio de dictado de sentencia en Pensiones Alimentarias Segunda Instancia.	>30	>15; <=30	<=15
13	Operacional	Porcentaje de efectividad de firmado por Juez (a).	<90%	>=90%; <95%	>=95%
14		Cantidad de dictado de sentencias por Juez (a)	<100	>=100%; <115%	>=115
15		Porcentaje de efectividad de resoluciones por Técnico (a) Judicial.	<90%	>=90%; <95%	>=95%

En el Apéndice No. 8, 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.

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>	 Desglose de Funciones Actuales C
APÉNDICE 2	<i>Responsabilidades del equipo de mejora de procesos.</i>	 Equipo de Mejora de Procesos.doc
APÉNDICE 3	Subproceso No. 1.Recepción de la demanda	 1.Recepción de la demanda.xls
APÉNDICE 4	Subproceso No. 2. Distribución de expediente	 2.Distribución del expediente.xls
APÉNDICE 5	Subproceso No. 3. Rechazo AdPortas e Incompetencias	 3.Rechazo AdPortas e Incompetencias.xls
APÉNDICE 6	Subproceso No. 4.Prevenición	 4.Prevenición.xls
APÉNDICE 7	Subproceso No. 5.Redacción del auto de traslado	 5.Redacción del auto de traslado.xls

Número de Apéndice	Nombre del Archivo	Archivo
APÉNDICE 8	Subproceso No. 6. Entrega de cédula de citación	 6. Entrega de cédula de citación.xls
APÉNDICE 9	Subproceso No. 7. Devolución de acta de notificación	 7. Devolución de acta de notificación.xls
APÉNDICE 10	Subproceso No. 8. Contestación y reconvencción	 8. Contestación y reconvencción.xls
APÉNDICE 11	Subproceso No. 9. Incidentes y Tercerías	 9. Incidentes y tercerías.xls
APÉNDICE 12	Subproceso No. 10. Estudios periciales de Trabajo Social - Psicología	 10. Estudios periciales de Trabajo
APÉNDICE 13	Subproceso No. 11. Inventarios, exhumaciones y allanamientos	 11. Inventarios, exhumaciones y allan
APÉNDICE 14	Subproceso No. 12. Prueba de ADN e Insania	 12. Prueba de ADN e Insania.xls
APÉNDICE 15	Subproceso No. 13. Señalamiento de audiencia de conciliación y recepción de prueba	 13. Señalamiento de audiencia de conciliac

Número de Apéndice	Nombre del Archivo	Archivo
APÉNDICE 16	Subproceso No. 14. Audiencia de conciliación y recepción de prueba	 14.Audiencia de conciliación y recepció
APÉNDICE 17	Subproceso No. 15.Apertura de legajos, evacuación de prueba y unión de legajos (ordinarios)	 15.Apertura de legajos, evacuación d
APÉNDICE 18	Subproceso No. 16.Pase a fallo	 16.Pase a fallo.xls
APÉNDICE 19	Subproceso No. 17.Prueba para mejor resolver	 17.Prueba para mejor resolver.xls
APÉNDICE 20	Subproceso No. 18.Sentencia	 18.Sentencia.xls
APÉNDICE 21	Subproceso No. 19.Apelación de sentencia	 19.Apelación de sentencia.xls
APÉNDICE 22	Subproceso No. 20.Ejecución	 20.Ejecución.xls
APÉNDICE 23	Subproceso No. 21.Archivo de expedientes	 21.Archivo de expedientes.xls

Número de Apéndice	Nombre del Archivo	Archivo
APÉNDICE 24	Subproceso No. 1. Recepción de expediente con apelación.	 1.Recepción de expediente con apela
APÉNDICE 25	Subproceso No. 2. Pase a fallo	 2.Pase a fallo.xls
APÉNDICE 26	Subproceso No. 3. Prueba para mejor resolver	 3.Prueba para mejor resolver.xls
APÉNDICE 27	Subproceso No. 4.Dictado de sentencia	 4.Dictado de sentencia.xls
APÉNDICE 28	Subproceso No. 5.Entrega de cédula de citación	 5.Entrega de cédula de citación.xls
APÉNDICE 29	Subproceso No. 6.Devolución de acta de notificación	 6.Devolución de acta de notificación.xls
APÉNDICE 30	Subproceso No. 7.Devolución de expediente al Juzgado de Pensiones Alimentarias	 7.Devolución de expediente al Juzga
APÉNDICE 31	Herramienta para evaluar la Situación Actual del Juzgado de Familia.	 Herramienta para evaluar la Situación

2. Apéndices de las Propuestas de Solución

Apéndice	Nombre del Apéndice	Archivo
Apéndice 1	Protocolo de atención a la persona usuaria	 Protocolo de atención a la persona
Apéndice 2	Distribución física	 Distribución física Juzgado de familia de
Apéndice 3	Organización y cargas de trabajo	 Organización y cargas de trabajo
Apéndice 4	Desglose de funciones.	 Desglose de funciones propuestas
Apéndice 5	Estandarización de Procesos.	 Estandarización de procesos
Apéndice 6	Infraestructura del Escritorio Virtual del Juzgado de Familia	 Infraestructura del EV del Juzgado de F
Apéndice 7	Equipo de Mejora de Procesos.	 Equipo de mejora de procesos
Apéndice 8	Proceso de mejora continua e indicadores de gestión.	 Proceso de mejora continua e indicadore