



## Proyección Institucional

### **Informe Final Proyecto de Rediseño de Procesos de la Oficina de Trabajo Social y Psicología**

**Elaborado:**

Licda. Melissa Mesén Trejos

**Revisado:**

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

**Aprobado:**

Nacira Valverde Bermúdez  
Directora de Planificación

**SAN JOSE, COSTA RICA**

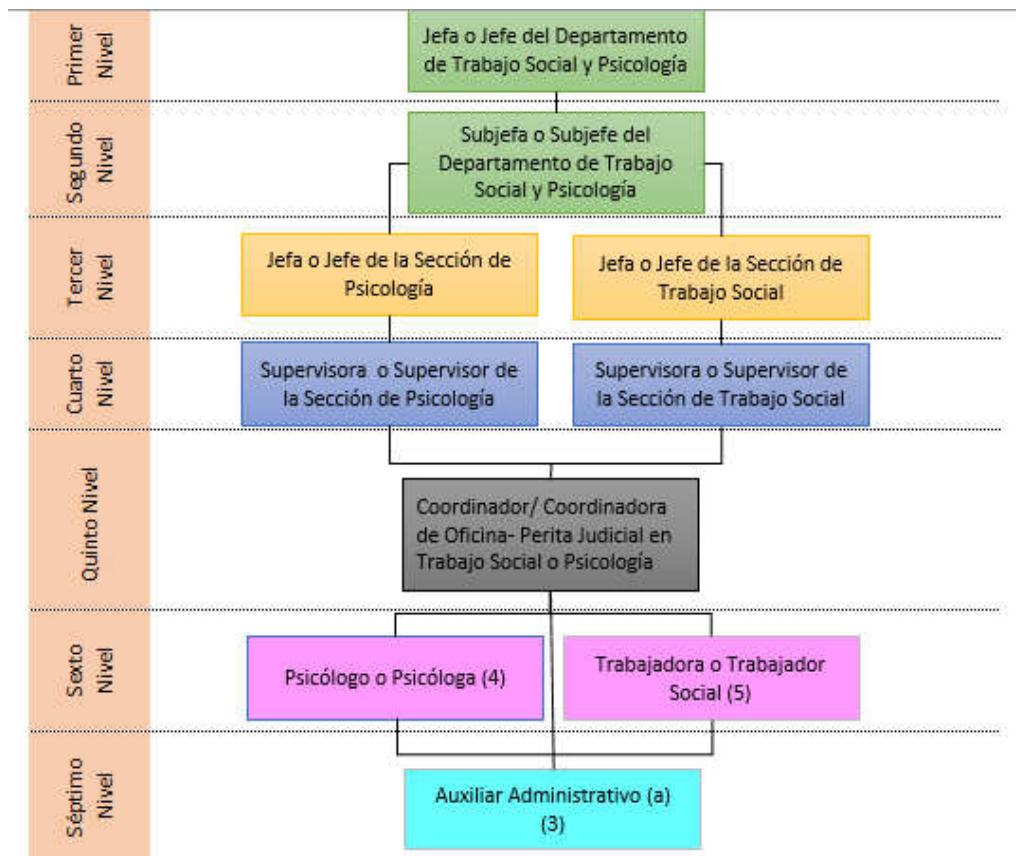
## I. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### A. Descripción de la estructura organizativa y funcional

#### 1. Organigrama

La Oficina de Trabajo Social y Psicología se encuentra estructurada en siete niveles de autoridad:

Figura No. 1. Estructura Organizacional de la Oficina de Trabajo Social y Psicología del Circuito Judicial de Cartago.



Fuente: Elaboración propia.

- **Primer Nivel:** es la máxima autoridad del Departamento de Trabajo Social y Psicología a nivel nacional y ejerce principalmente funciones decisorias y administrativas. Cuenta con el apoyo de las Coordinadoras y Coordinadores de cada oficina para tareas administrativas.
- **Segundo Nivel:** es la segunda al mando del Departamento de Trabajo Social y Psicología, realiza funciones compartidas con la Jefatura del Departamento. Coordina la capacitación para las áreas de Trabajo Social, Psicología y el personal administrativo. Cuenta con el apoyo de las Coordinadoras y Coordinadores de cada oficina para tareas administrativas.

- **Tercer Nivel:** se compone por una Trabajadora Social y una Psicóloga encargadas de la dirección de los programas de Trabajo Social y Psicología a nivel técnico.
- **Cuarto Nivel:** se compone por una Trabajadora Social y una Psicóloga encargadas del control y la revisión de que las peritas o peritos judiciales apliquen las técnicas y las metodologías definidas en el área respectiva.
- **Quinto Nivel:** se compone por una Perita o Perito Judicial en el área de Psicología o en Trabajo Social que además de realizar funciones periciales también se encuentra a cargo de la parte administrativa de la oficina en coordinación con la Jefatura y Subjefatura del Departamento de Trabajo Social y Psicología.
- **Sexto Nivel:** se compone por cinco Peritas o Peritos Judiciales en el área de Trabajo Social y cuatro Peritas o Peritos Judiciales en el área de Psicología.
- **Séptimo Nivel:** se compone de tres Auxiliares Administrativos.

La Oficina de Trabajo Social y Psicología presenta una estructura organizacional jerárquica, las decisiones se comunican desde el nivel superior de la estructura organizacional hasta el nivel inferior; y funcional, donde los niveles uno, dos y cinco tienen responsabilidades administrativas respetando el orden jerárquico; y a nivel técnico los niveles tres y cuatro respectivamente según su orden jerárquico.

## 2. Descripción del Recurso Humano según área de trabajo

En el siguiente cuadro se muestra la distribución del personal según el área de trabajo (especialidad) y el tipo de puesto.

**Cuadro No. 1. Recurso humano por área de trabajo en la Oficina de Trabajo Social y Psicología de Cartago**

Puesto	Especialidad	Nombre
Perito (a) Judicial 2	Trabajo Social	Licda. Andrea Jiménez Mora
Perito (a) Judicial 2	Trabajo Social	MSC. Sheiris Jiménez Villalobos
Perito (a) Judicial 2	Trabajo Social	Licda. Emilia Gamboa Quesada

<b>Perito (a) Judicial 2</b>	Trabajo Social	Licda. Wanda Kester Campbell
<b>Perito (a) Judicial 2</b>	Trabajo Social	Licda. Gabriela Orozco Irola
<b>Perito (a) Judicial 2</b>	Psicología	MSC. Vanessa Villanueva Schofield
<b>Perito (a) Judicial 2</b>	Psicología	MSC. Maureen Fernández Barquero
<b>Perito (a) Judicial 2</b>	Psicología	Licda. Karla Cháves Mata
<b>Perito (a) Judicial 2- Coordinadora Oficina</b>	Psicología	Licda. Marcela Madriz Arce
<b>Auxiliar Administrativo</b>	Trabajo Social y Psicología	Sr. Luis Damián Montero Arrieta
<b>Auxiliar Administrativo</b>	Trabajo Social y Psicología	Sr. Rolando Delgado Brenes.
<b>Auxiliar Administrativa</b>	Trabajo Social y Psicología	Sra. Rosa Durán James.

**Fuente:** Elaboración propia.

La Oficina de Trabajo Social está conformado por un total de 12 personas, que ocupan plazas ordinarias y un apoyo de una meritoria desde hace varios meses. En el Apéndice No. 1 se detalla cada una de las responsabilidades actuales por puesto, según entrevistas realizadas con el personal.

### **3. 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.

Para lo anterior, se conformó un Equipo de Mejora de Procesos de la Oficina de Trabajo Social y Psicología del Circuito Judicial de Cartago, quienes serán responsables por la coordinación de las actividades a realizar como parte del proyecto de rediseño y del debido seguimiento.

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.

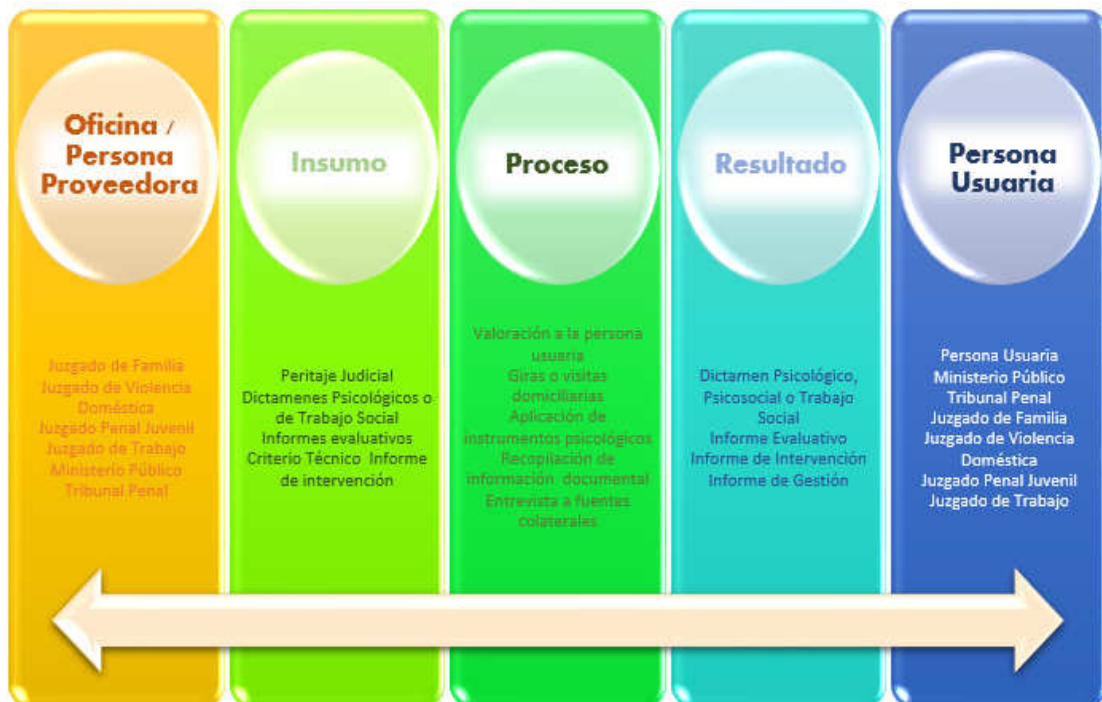
## B. Descripción de los Procesos

### 1. Diagrama SIPOC

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

En la siguiente figura se describen las oficinas o personas usuarias de los servicios que brinda la Oficina, quienes son las que proveen la “materia prima”. Para ello, se evidencia en el diagrama el tipo de insumos, seguido por la descripción del proceso y resultado que se obtiene.

**Figura No. 2. Diagrama SIPOC de la Oficina de Trabajo Social y Psicología del Circuito Judicial de Cartago.**



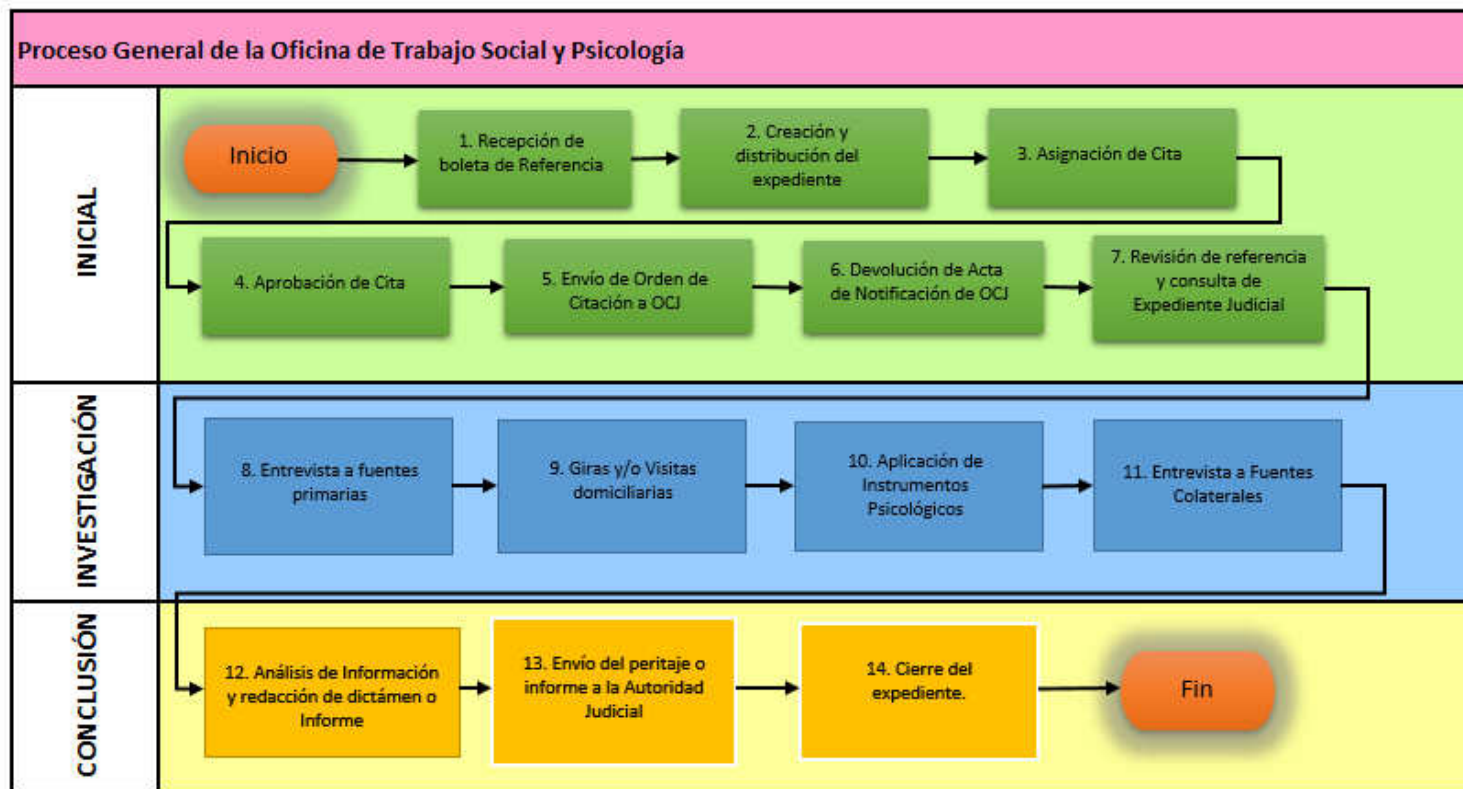
Fuente: Elaboración propia.

Las oficinas proveedoras son el Juzgado Penal Juvenil de Cartago, Juzgado de Familia, Juzgado de Violencia Doméstica, Juzgado de Trabajo, Ministerio Público y Tribunal Penal principalmente que son las que solicitan la investigación pericial para una persona usuaria. El insumo solicitado por medio de una referencia en la que solicitan el dictamen o informes evaluativos o de intervención según sea el caso. Seguidamente el proceso de transformar esa solicitud de peritaje en una emisión de criterio técnico se logra por medio de la valoración de la persona usuaria, mediante giras y visitas domiciliarias, aplicación de instrumentos psicológicos, entrevista a fuentes colaterales, entre otros. Por medio del análisis de toda la información obtenida en la investigación, se procede a la redacción del informe y obtener el dictamen o en otros casos, el informe evaluativo, intervención y cuando no se logra un producto, se rinde un informe de gestión. Al finalizar, el producto lo obtiene la persona usuaria, mediante el Ministerio Público, Tribunal Penal y demás despachos judiciales del Circuito Judicial.

## **2. Proceso General**

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

Figura No. 3. Proceso general de la Oficina de Trabajo Social y Psicología del Circuito Judicial de Cartago.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso inicia con la recepción de cualquiera de los insumos detallados anteriormente en el diagrama SIPOC, donde una vez que ingresan al despacho se procede a registrar sus calidades generales en los libros físicos de la Oficina.

Una vez se recibe la boleta de referencia por medio de correo electrónico o fax, se procede a darle una revisión básica y a crear el expediente propio de la oficina. La distribución se hace bajo un control de asignación ya sea a una perita con especialidad en Trabajo Social o Psicología o si se debe asignar a un equipo Psicosocial (hay cinco equipos psicosociales). En la medida de lo posible se busca que la asignación sea equitativa. Seguidamente se le hace entrega a la profesional la cual, revisa su agenda física y procede a buscar un espacio para la cita. Una vez identificado el espacio y la cita ya esté aprobada, se envía a la Oficina de Comunicaciones Judiciales por medio del Auxiliar Administrativo (a) a la espera del estado de la cita, si fue positivo o negativo. Cuando ya se tiene el acta de notificación se observa con mayor detalle y detenimiento el expediente judicial y todo lo relacionado a la denuncia para que la profesional comience a empaparse del asunto.

Concluida esta fase inicial, se comienza la investigación como tal, por medio de las entrevistas a las personas a valorar y además las fuentes colaterales o secundarias. Asimismo, se realizan visitas de campo o giras domiciliarias para investigar aspectos necesarios para rendir el peritaje. De igual manera se aplica los instrumentos psicológicos a la persona usuaria cuando así se determina su necesidad en el proceso.

Cuando ya se haya terminado toda la fase de investigación, se inicia la fase conclusiva en la que se redacta el dictamen o informe obtenido de acuerdo a la investigación efectuada. Posteriormente, se remite el informe a la brevedad a la Autoridad Judicial que lo requiere para avanzar con el proceso judicial que tiene la persona usuaria en la primera instancia y una vez entregado, se procede al cierre del expediente en la Oficina.

Esta oficina recibe solicitudes de valoración por parte de despachos del Circuito Judicial de Cartago y Turrialba, así como sectores de Tarrazú y La Unión; correspondiendo a las materias de Familia, Penal Juvenil, Violencia Doméstica, siendo que además se reciben asuntos de las fiscalías de estas mismas zonas para la valoración de Personas Ofendidas, Personas Imputadas, Programa Atención a la Violencia Infanto-Juvenil, o bien se ingresan asuntos de Pensiones (Alimentarias, Régimen No Contributivo y Fondo del Poder Judicial), entre otras. Adicional, realiza atenciones inmediatas en modalidad de acompañamiento a personas menores de edad durante toma de denuncia o declaración en debates; y a personas adultas y personas menores de edad en procesos de Violencia Doméstica en sede Civil.

## **1. Descripción de la distribución de las instalaciones físicas de la Oficina**

Actualmente la forma en que está distribuido el personal técnico y profesional en el espacio físico de la Oficina de Trabajo Social de Cartago, no cuenta con



pasillos que cumplan las normas mínimas indicadas por la Oficina de Salud Ocupacional, para evacuación del personal del despacho si se presenta alguna situación de emergencia.

Asimismo, se presenta una separación de la Oficina en dos sectores, lo que ocasiona división y dificultad para coordinar y supervisar personal. Cada puesto de trabajo cuenta con una cantidad de mobiliario para el almacenamiento temporal de los expedientes físicos por medio de archiveros, por lo que se reduce el espacio físico ocasionando un hacinamiento del personal profesional en las oficinas para atender las personas usuarias.

Ligado a lo anterior, se observan dos oficinas que comparten cuatro profesionales (dos compañeras por oficina), esto repercute seriamente en la manera de atender a las personas usuarias, ya que se debe sacrificar el espacio que necesita la profesional para realizar investigaciones o valoraciones y ajustarlo a la agenda de la otra compañera, máxime en casos que no sean de equipo psicosocial (compuesto por una trabajadora social o un trabajador social y una psicóloga o un psicólogo), sino de disciplina donde se ven más afectadas.

Otro aspecto importante a mencionar, es el pequeño espacio con que se cuenta para la atención de las personas usuarias, esto provoca que se aglomeren muchas personas en la entrada principal con el fin de ser atendidas, además, no se cuenta con un adecuado espacio para atender a una persona con algún tipo de discapacidad, ni el área de servicios sanitarios para el público se encuentra debidamente rotulado.

### 3. Subprocesos

En la Oficina de Trabajo Social de Cartago se mostró que el proceso general se conforma de un total de 14 subprocesos principales, compuestos por una serie de actividades que detallan de manera específica las labores realizadas y la integración de las personas usuarias y se detalla con mayor claridad cuales actividades agregan o no valor al proceso. 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 de la Oficina de Trabajo Social y Psicología del Circuito Judicial de Cartago.**

<b>Subproceso</b>	<b>No. Actividades</b>	<b>Apéndice</b>
<b>1.Recepción de boleta de referencia</b>	7	3
<b>2.Creación y distribución del expediente</b>	10	4
<b>3.Asignación de cita</b>	3	5

<b>4.Aprobación de cita</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
<b>5.Envío de orden de citación al OCJ</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>6.Devolución de acta de notificación del OCJ</b>	<b>12</b>	<b>8</b>
<b>7.Revisión de referencia y consulta de expediente judicial</b>	<b>14</b>	<b>9</b>
<b>8.Entrevista a fuentes primarias</b>	<b>13</b>	<b>10</b>
<b>9.Giras y/o visitas domiciliarias</b>	<b>16</b>	<b>11</b>
<b>10.Aplicación de Instrumentos Psicológicos</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>11. Entrevista a fuentes colaterales o secundarias</b>	<b>8</b>	<b>13</b>
<b>12.Análisis de información y redacción de peritaje o informe</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
<b>13.Envío de peritaje o informe a la Autoridad Judicial</b>	<b>7</b>	<b>15</b>
<b>14.Cierre del expediente.</b>	<b>6</b>	<b>16</b>
<b><u>Total Actividades</u></b>	<b><u>121</u></b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

### **C. Resultados del inventario físico**

El inventario realizado en la Oficina de Trabajo Social y Psicología de Cartago, se inició el 30 de junio de 2015 y finalizó el 18 de agosto del mismo año.

El objetivo principal de este inventario es analizar en detalle el balance y la distribución de las cargas de trabajo entre todo el personal de la Oficina e identificar los casos terminados, zonas de residencia de las personas a valorar, entre otros puntos, todo esto en aras de identificar oportunidades de mejora para el desarrollo de propuestas de solución.

#### **1. Comparación con el sistema informático actual**

Actualmente la Oficina no cuenta con sistema que permita llevar el control de expedientes, el único registro es una hoja de Excel (matrices) que incluye las calidades generales del expediente que presenta dificultades en su actualización y búsqueda de casos y todo se registra por medio de libros físicos. Por tanto, se procedió a la realización de un inventario de expedientes físicos e ingresar todos los datos en una base digital.

## 2. Análisis estadístico del inventario

En la Oficina de Trabajo Social y Psicología de Cartago se encontró un total de 1122 expedientes activos y 870 casos cerrados hasta julio del 2015 para un gran total de 1992 causas, donde el 56% de las mismas se encuentra en trámite y el 44% de lo inventariado estaba concluido, tal como se observa en la siguiente figura.

**Figura No. 4. Expedientes activos y terminados de la Oficina.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Del total de expedientes activos, se encontró que existen 505 expedientes de la disciplina de Trabajo Social, es decir un 45% de los casos; 553 asuntos Psicosociales que equivale a un 49% y por último, 64 casos en disciplina de Psicología, o lo que es igual a un 6%, tal y como se detalla en el siguiente gráfico.

**Figura No. 5. Expedientes activos por disciplina.**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los expedientes terminados (870) se muestra por medio de la siguiente figura que el 40% cerrado corresponde a la Disciplina de Trabajo Social, el 54% corresponde a Psicosocial y el restante 6% pertenece a la Disciplina de Psicología.

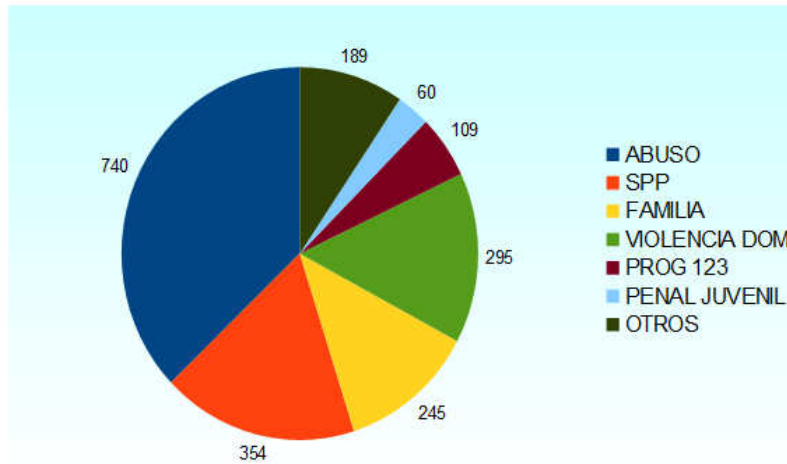
Figura No. 6. Expedientes cerrados por disciplina.



Fuente: Elaboración propia.

De los expedientes inventariados, se tiene que un 740 casos corresponden a asuntos de Abuso (37% del total de la Oficina), seguido de 354 expedientes de Suspensiones de Proceso a Prueba (18%) y 295 casos de Violencia Doméstica (15%) y 245 casos de Familia (12%).

**Figura No. 7. Expedientes cerrados por disciplina.**



**Fuente:** Elaboración propia.

De los expedientes catalogados como trámite, se tiene que un 27% o paroximadamente una cuarta parte de los casos se encuentran “citándose” por parte de la OCJ, un 34% se encuentran a la espera de la Fecha de Cita y un 20% o de cada cinco expedientes en trámite, uno se encuentra a la espera de redactar el informe pericial.

**Figura No. 8. Expedientes en trámite por tipo de actividad pendiente.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Asimismo de los expedientes activos con estado “en trámite”, se filtraron tres variables importantes: los expedientes pendientes de dictamen o informe, citandose y espera de fecha de cita. Por tanto, se identificó que del total de 1122 expedientes activos, se ordenaron por año de entrada a la Oficina donde se presenta 20 expedientes del 2012, seguido por 124 expedientes del 2013, 492 casos del 2014 y 485 asuntos ingresados en el 2015, siendo que 144 asuntos tienen mas de dos años de estar a la espera de algún tramite en la Oficina, ocasionando un atraso a la Autoridad Judicial.

**Cuadro No. 3. Expedientes activos de acuerdo al año de ingreso.**

Estado	2012	2013	2014	2015	Total general
CITÁNDOSE	1	10	119	173	303
ESPERA FECHA DE CITA	1	34	156	189	380
REDACTANDO INFORME PERICIAL	17	60	104	40	221
OTROS	2	20	113	83	218
<b>Total general</b>	<b>21</b>	<b>124</b>	<b>492</b>	<b>485</b>	<b>1122</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Estos datos permiten identificar el nivel de retraso que tiene el despacho actualmente, donde se detecta de los casos más antiguos corresponden a asuntos psicosociales, de Abuso, y asignados una profesional Perita Judicial que se encontraba laborando en la Oficina en esa época. Sin embargo, aunque ya no se encuentre la profesional laborando en la Oficina, las Autoridades Judiciales requieren los dictámenes que tiene a cargo y que tienen más de 3 años de atraso en su entrega.

Un factor importante a considerar es el tipo de informes obtenidos, a continuación se presenta de los expedientes cerrados y el porcentaje de producto obtenido.

**Figura No. 9. Expedientes cerrados por tipo de informe obtenido**



**Fuente:** Elaboración propia.

Se observa que los principales resultados son dictámenes o informes de gestión. Los casos de informes de gestión en muchas ocasiones la profesional realiza todo lo posible para lograr un dictamen, pero si la persona usuaria no se presenta a la valoración o no le interesa seguir el proceso, no se logra alcanzar el producto principal.

En el caso de los informes evaluativos cerrados son 136 expedientes, pero por el tipo de proceso se hacen hasta 3, 4 o 5 informes evaluativos dependiendo de lo que solicita la Autoridad Judicial y se logró registrar que al momento de realizar el inventario se contabilizaron 141 asuntos con un informe evaluativo pero que aún no cierra el caso.

El objetivo principal de la Oficina de Trabajo Social y Psicología del Circuito Judicial de Cartago es generar los tipos de informes principales: de dictamen, también conocidos como peritajes, informes de intervención e informes evaluativos. Los informes de gestión son todas aquellas actividades que se realizaron con el fin de obtener cualquiera de los informes principales pero que por alguna razón no se logró el objetivo debido a que las personas a ser valoradas no aceptaron la investigación o entrevista por medio del consentimiento informado, no se presentaron el día de la cita, la causa judicial se desestimó o se dejó sin efecto, entre otros factores externos a la Oficina.

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. 10. Cantidad de expedientes activos asignados por cada Auxiliar Administrativo o Administrativa**



**Fuente:** Elaboración propia.

Del cuadro anterior, se visualiza la carga de trabajo de los tres auxiliares administrativos mediante los casos en trámite y los cerrados siendo que la labor del auxiliar administrativo 2 es mayor en ambos escenarios de trámite y casos cerrados. Por su parte el auxiliar administrativo 3 es el que menos casos tiene en trámite y la auxiliar administrativa 1 es quien tiene menos casos cerrados por su persona y una cantidad considerable de casos en trámite. Esta desigualdad de cargas de trabajo entre administrativos puede deberse a la manera en que se encuentra asignadas las materias para tramitar entre los auxiliares, como se evidencia en el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 4. Cantidad y tipo de materias por Auxiliar Administrativo**

Auxiliar Administrativo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspensión de Proceso a Prueba.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penal Juvenil</li> <li>• Asuntos especiales</li> <li>• Personas Imputadas</li> <li>• Ejecución de la pena</li> </ul> </li> </ul>
Auxiliar Administrativo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Delitos sexuales y asuntos penales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa 123</li> </ul> </li> <li>✓ Pensiones y Régimen no contributivo.</li> <li>✓ Ley de penalización de violencia contra la mujer.</li> </ul>
Auxiliar Administrativo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Violencia Doméstica</li> <li>▪ Seguimientos de Violencia Doméstica.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familia.</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

Del cuadro anterior se observa que la Auxiliar administrativo 1 atiende los casos de Suspensiones de proceso a prueba de Penal Juvenil, estos son casos con múltiples informes evaluativos y que se pueden rendir hasta 5 informes y el caso sigue activo, de ahí que esta auxiliar tenga una cantidad menor de casos cerrados.

En el caso del Auxiliar administrativo 2 que tiene mayor cantidad de casos en trámite y cerrados, se debe en parte a la cantidad de casos de delitos sexuales y asuntos penales que ingresan, que si bien es cierto no se consideran en su totalidad como asuntos urgentes son en mayor proporción que otras materias por lo que la carga de trabajo es más grande.

Finalmente, el Auxiliar administrativo 3 es quien tiene asignadas materias sumamente sensibles y que requieren de un trámite expedito, precisamente por esa razón se debe que tenga menos de la mitad de lo que tienen sus



compañeros administrativos en trámite. Si bien es cierto se le da trámite rápido, esto implica que la cantidad de casos entrados sean desiguales y poco equitativas para la distribución existente entre los tres auxiliares.

**Figura No. 11. Cargas de trabajo del personal profesional**



**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la distribución de carga de trabajo entre el personal profesional se observa que las peritas 1,2,3 y 7 especializadas en disciplina de Psicología rinden un promedio de 75 casos cerrados para el primer semestre 2015 (entre informes de gestión, dictámenes, y otros) y un promedio de 84 casos en trámite por Psicóloga (que pueden ser casos pendientes de redacción, de espera de fecha de cita, espera de documentos, etc.).

En el caso de las trabajadoras sociales (peritas 4,5,6,8 y 9) se tiene un promedio de 114 asuntos cerrados por cada profesional y 157 casos en trámite en promedio al momento en que se efectuó el inventario.

Se extrae de lo anterior, que las trabajadoras sociales tienen una carga de trabajo sustancial y superior al de las psicólogas, ya que por la disciplina a la que pertenecen se les solicitan mayor cantidad de peritajes y valoraciones en aspectos sociales y socioeconómicos de las personas usuarias.

**Cuadro No. 5. Cantidad de personas a valorar por caso.**

No. de personas a valorar	Total	%
1	1600	80%
2	242	12%

3	93	5%
4	37	2%
5	16	1%
6	4	0%
<b>Total general</b>	<b>1992</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, de los casos inventariados se observó que el 80% de los casos solamente se tiene que valorar a una persona, pero el 12% de los casos a dos personas y el 5% de los casos a tres personas, sin embargo, en la estadística del Departamento únicamente se registra un caso, independientemente de la cantidad de personas a valorar, donde cada valoración implica la misma carga de trabajo para las profesionales de la Oficina.

Figura No. 12. Cantones de residencia de las personas a valorar (expedientes en trámite).

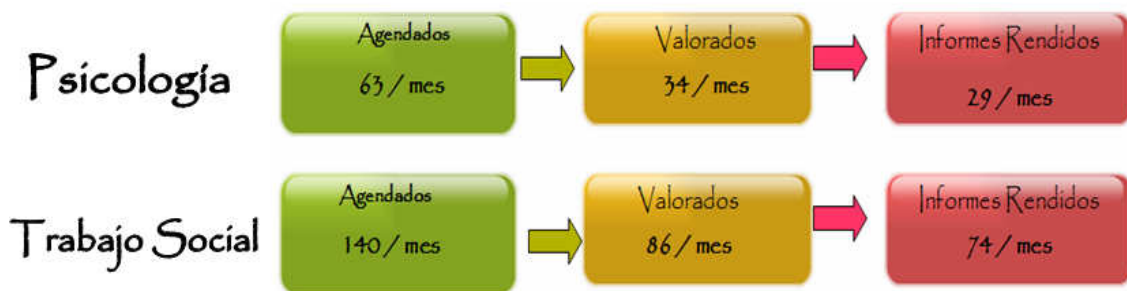


Fuente: Elaboración propia.

Se observa de la figura anterior, que la residencia de las personas a valorar es diversa por toda la provincia de Cartago. Principalmente la zona central es donde más se ubican personas a valorar, siendo que de cada 4 casos uno es de esa área. Asimismo, el segundo lugar es el cantón de La Unión donde residen bastantes personas que deben ser valoradas, principalmente de la zona de Tres Ríos y San Diego. Seguidamente, los cantones de El Guarco y Oreamuno les siguen en orden, al ingresar la solicitud por cada 10 valoraciones aproximadamente se deben hacer al menos dos en algunos de estos dos cantones.

Por otra parte, se analizó por medio del inventario y con base en la cantidad de casos agendados y valorados a lo largo del 2015, la cantidad de casos que se agendan por mes y de los cuales se obtiene un resultado positivo es prácticamente la mitad. La Oficina una vez que ha realizado la valoración e investigación procede a realizar el informe, como se muestra en la siguiente figura la tasa de casos en agenda es de 63 casos por mes en promedio para Psicología (16 casos por Psicóloga) y 140 por mes para Trabajo Social (28 casos por Trabajadora Social), y en total de las peritas judiciales realizan 120 valoraciones en promedio, pero solamente generan 103 informes al mes entre ambas disciplinas (se consideran solamente los dictámenes, informes evaluativos o de intervención), es decir que un 15% de los casos quedan pendientes de redacción de informe para el área de Psicología y un 14% para Trabajo Social. Es decir, el flujo de trabajo no es continuo.

**Figura No. 13. Diagrama general de casos agendados, valorados e informes.**



Fuente: Elaboración propia.

#### 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. En el siguiente cuadro se resume el tamaño de muestra por tipo de expediente seleccionado.

**Cuadro No. 6. Tamaño de muestra seleccionado.**

Población	Muestra	Nivel de Confianza	Error
869	266	95%	5%
869	206	90%	5%
869	119	90%	10%

**Fuente:** Elaboración propia.

Con base en el estudio de tiempos realizado, se procedió a identificar los tiempos de duración promedio en las diversas actividades y cuales son las 8 actividades que conllevan mayor cantidad de tiempo empleado.

### Cuadro No. 7. Tiempos por actividad de la Oficina de Trabajo Social y Psicología del Circuito Judicial de Cartago.

No.	Actividad	Tiempo	%	% Acumulado
1	Confección de boleta de citación de casos de Abuso	238	18%	18%
2	Tiempo desde ultima entrevista hasta redacción en Familia	169	13%	31%
3	Tiempo desde ultima entrevista hasta redacción en Abuso	136	10%	42%
4	Confección de boleta de citación Programa 123	133	10%	52%
5	Confección de boleta de citación de PJ y SPP.	118	9%	61%
6	Cita para entrevista por disciplina Abuso	90	7%	68%
7	Confección de boleta de citación de casos de No Abuso	81	6%	74%
8	Cita para entrevista por Prog 123	61	5%	79%
9	Tiempo desde ultima entrevista hasta redacción en Violencia Dómicistica	38	3%	82%
10	Cita para casos de PJ y SPP.	33	3%	85%
11	Cita para entrevista por disciplina No abuso	33	3%	87%
12	Tiempo desde ultima entrevista hasta redacción en SPP y PJ	31	2%	89%
13	Solicitud de más detalles o reformulación de la pregunta judicial	16	1%	91%
14	Tiempo desde que ingresa la referencia hasta que se le hace entrega a la	16	1%	92%
15	Entrevista a fuentes colaterales	13	1%	93%
16	Reagenda de cita para aplicación de pruebas psicológicas.	11	1%	94%
17	Envío de orden de citación	10	1%	95%
18	Reagenda de cita	8	1%	95%
19	Notificación de citación de la persona a valorar	7	1%	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

Se observa del cuadro anterior, las actividades que conllevan más tiempo siendo la Confección de boleta de citación de casos de Abuso y los tiempos para redactar un informe o dictamen de materia de Familia y de Abuso que puede ser de hasta 6 meses (actividades 2 y 3).

Si bien es cierto la labor de confeccionar la boleta de citación (actividades 1,4,5 y 7) es una labor administrativa, se detectó una “pérdida del camino” que sigue el expediente, principalmente porque una vez que la profesional indica la fecha en que se debe citar a la persona usuaria, y a su vez esta fecha se posiciona a largo plazo (por no tener disponibilidad antes) se presenta un almacenaje del expediente, ya sea en el escritorio de la profesional o del o de la Auxiliar Administrativa, esto ocasiona una pérdida del seguimiento del expediente y una posible omisión futura para hacer la boleta de citación con el riesgo de que no se haga a tiempo.

Otra situación que se puede presentar es que la Perita Judicial con base en su experiencia proceda a solicitar la confección de la boleta de citación con un mes de anticipación de la fecha de la cita, ya que si lo realizan con más cantidad de meses de anticipación las personas a ser valoradas tienden a olvidar la fecha de cita por lo que causa ausencia a la misma. Sin embargo, según la circular N° 30 emitida el 23 de mayo de 2008 por la Jefatura del Departamento de Trabajo Social y Psicología brinda la directriz que una vez ingresado el caso es un deber otorgar la cita con fecha.

Un aspecto que vale la pena destacar es el que los despachos judiciales no formulan de manera efectiva la pregunta judicial, causando que los peritajes tomen más tiempo mientras se solicita una ampliación o reformulación de la pregunta judicial y puede hacer incurrir en error durante la investigación a la profesional.

En el Apéndice No. 17, se encuentran los detalles de los datos tomados para el desarrollo del estudio de tiempos de la Oficina de Trabajo Social del Circuito Judicial de Cartago.

## **E. Análisis de Cargas de trabajo**

Como parte del Diagnóstico de la Situación Actual del despacho es importante considerar el comportamiento de la cantidad de casos entrados, por lo que a continuación se presenta el siguiente análisis que muestra la variable de casos entrados para las Oficinas de Trabajo Social y Psicología del país para todo el año 2014.

**Cuadro No. 8. Comparación de casos entrados por Oficinas homólogas en 2014**

No.	Oficina	Entradas	No. Profesionales	No. Auxiliares Administrativos	Entrada promedio por Profesional por mes	Entrada promedio por Auxiliar por mes
1	San José	2828	13	5	19	50
2	Guadalupe	1653	9	2	16	73
3	<b>Cartago</b>	<b>1256</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>37</b>
4	Limón	1049	10	2	9	47
5	Heredia	1008	13	4	7	22
6	Alajuela	965	9	3	10	29
7	Puntarenas	890	8	3	10	26
8	Liberia	855	8	2	10	38
9	Nicoya	767	4	1	17	68
10	Pococí	699	8	2	8	31
11	San Carlos	656	8	3	7	19
12	Grecia	617	3	1	18	55
13	Pérez Zeledón	590	6	1	9	52
14	Desamparados	585	4	1	13	52
15	Aguirre y Parrita	506	2	1	22	45
16	Corredores	489	5	2	9	22
17	Santa Cruz	441	5	1	8	39
18	Turrialba	440	2	1	20	39
19	Golfito	400	1	1	36	36
20	Hatillo	306	1	1	27	27
21	San Ramón	262	3	1	8	23
22	Puriscal	144	1	1	13	13
23	Pavas	0	1	1	0	0
24	La Unión	0	2	1	0	0

**Fuente:** Elaboración propia con datos suministrados por el Departamento de Trabajo Social y Psicología y la cantidad de recurso humano fue fundamentado en la Relación de Puestos del Siga Gestión Humana para setiembre 2015.

Del cuadro comparativo anterior se observa que la Oficina de Trabajo Social y Psicología de Cartago tiene el tercer lugar con respecto a los casos entrados, superado solamente por el Primero y Segundo Circuito Judicial de San José. Sin embargo, al comparar la cantidad de personal por oficina versus la cantidad de casos entrados, la Oficina en estudio se posiciona en el puesto 11 para la entrada en promedio de casos por Profesionales de 24 oficinas analizadas y en el puesto 12 con relación a la cantidad de casos entrados por Auxiliares Administrativos.

Esto demuestra que si bien es cierto la cantidad de casos entrados es apremiante y demanda mucha atención por parte del personal de apoyo y profesional, la ubicación de la Oficina en comparación con otras oficinas del país se posiciona como estable y con cargas de trabajo manejables para la estructura organizacional y la capacidad instalada.

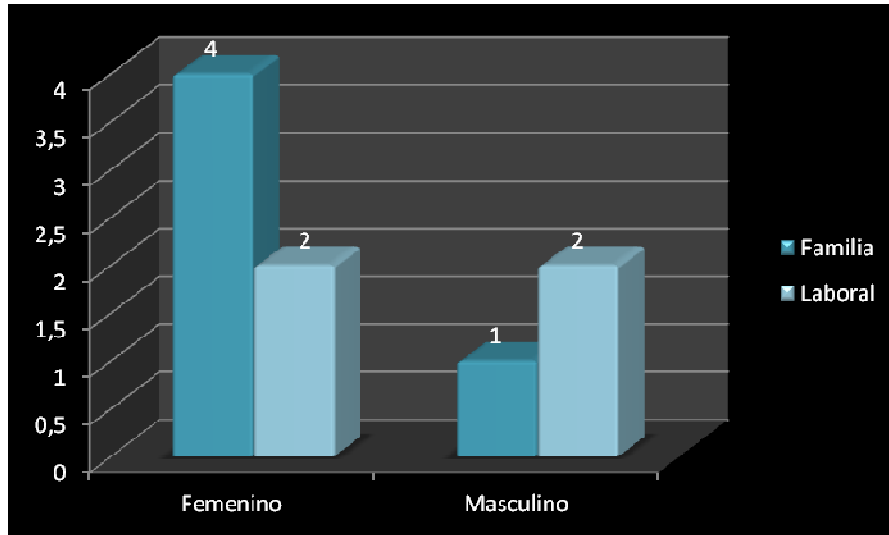
## **F. Medición de la satisfacción de la persona usuaria**

### **1. Reporte histórico de gestiones**

La Oficina de Trabajo Social y Psicología del Circuito Judicial de Cartago ha recibido siete quejas o gestiones en el año 2014 y dos quejas o gestiones al corte del 4 de junio de 2015.

Respecto a las gestiones del 2014, se encontró que seis se consideraron injustificadas y una justificada, en los dos casos del 2015 uno se considero justificado y el otro injustificado. Las nueve quejas presentadas se consideran en todos sus extremos como **Retardos Administrativos** (y no judicial por cuanto la Oficina de Trabajo Social y Psicología es un ente administrativo auxiliar de Justicia).

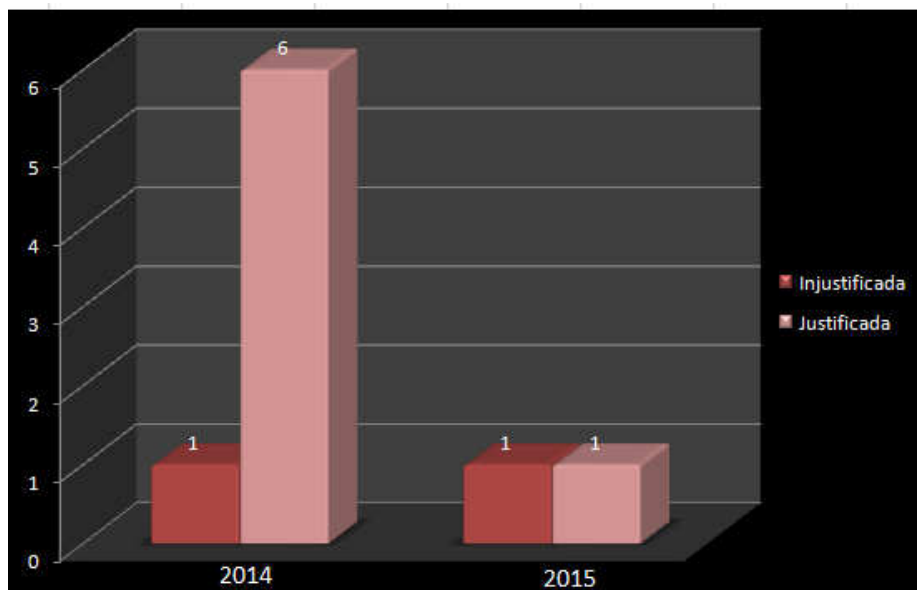
### **Gráfico No. 2. Cantidad de quejas o gestiones recibidas de acuerdo al sexo del quejoso y el tipo de materia.**



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que de los nueve casos, 6 quejas fueron planteadas por féminas y 3 casos por hombres, y 5 casos competen a materia Familia y 4 casos a materia laboral.

**Gráfico No. 3. Cantidad de quejas o gestiones recibidas de acuerdo al año de ingreso y el resultado de la gestión.**



Fuente: Elaboración propia.

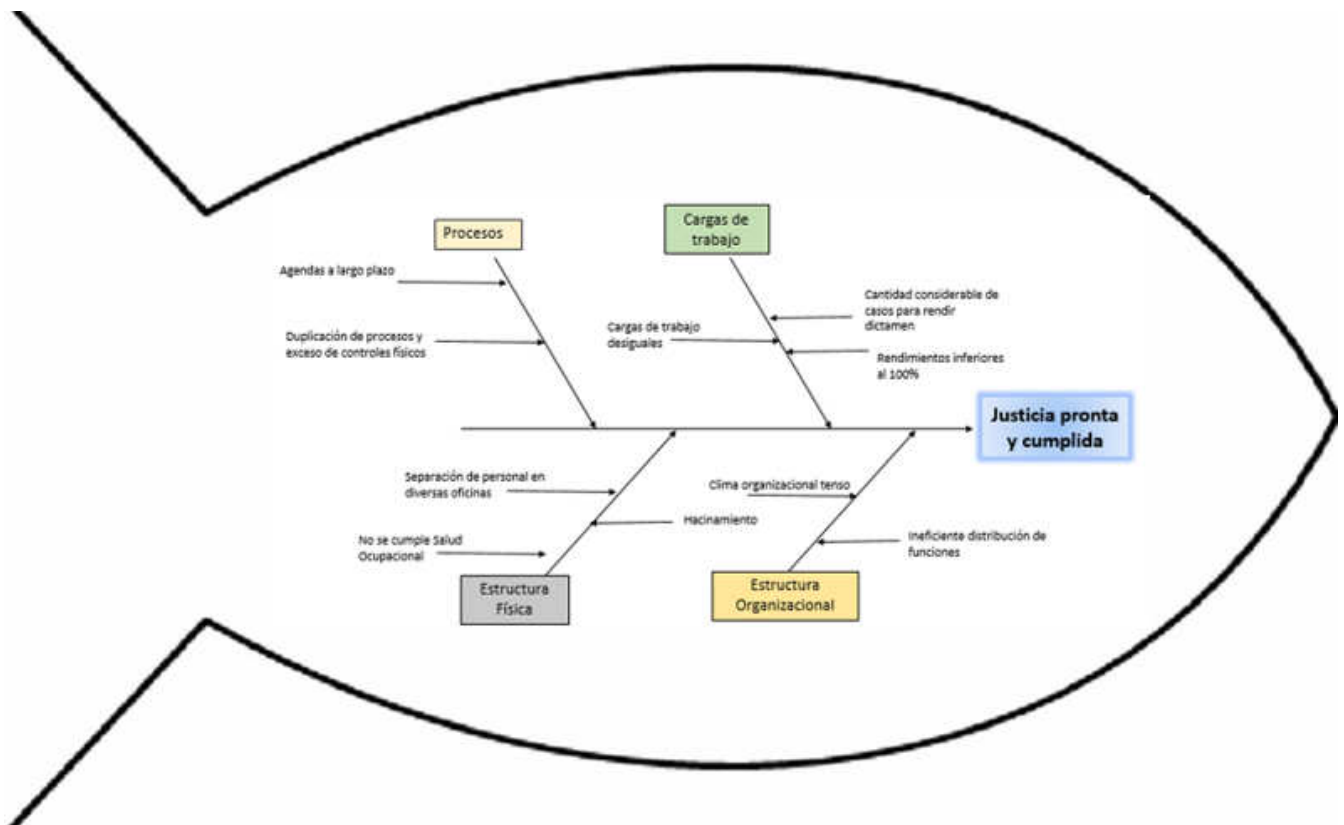
Se evidencia que en el citado periodo de las nueve quejas impuestas, solamente 2 se consideraron injustificadas y 7 si se tomaron como justificadas, por lo que se consideró que la Oficina si incurrió en un retraso administrativo en la tramitación del caso.



## G. Principales causas de la Problemática Actual

### 1. Diagrama Causa - Efecto

Figura No. 19. Diagrama causa efecto.



**Fuente:** Elaboración propia.

Del diagrama de espina de pescado como se le conoce, se tiene cuatro grandes áreas que se requiere analizar con mayor detalle: primero los procesos, se detecta ciertos

sub procesos y actividades duplicados y muchos controles físicos que alargan aún más las actividades y a la vez se efectúan otras tareas que pueden ocasionar un riesgo de pérdida de expediente o documentación. A la vez, se observó que el proceso para agendar un caso se efectúa de manera poco eficiente, ocasionando que unas agendas vayan a un plazo mayor que otras, porque el criterio lo tiene la profesional y al llevarse el control físico se dificulta tener un control sobre la efectividad de la asistencia o la realización de la valoración consignada en un momento específico.

Por otro lado, se observa que las cargas de trabajo en el caso de los auxiliares administrativos presentan desigualdades en su repartición, así como los casos que tienen las profesionales pendientes de redacción, lo que ocasiona un cumulo de expedientes que se convierte en un cuello de botella que no permite a las profesionales salir adelante con la entrega de casos de manera oportuna. Asimismo, se denota por medio de la cantidad de casos entrados y salidos que el rendimiento individual por profesional no cubre el 100% por lo que se genera un circulante en la Oficina que, de no tratarse acertadamente, se incrementa y se vuelve más difícil su atención.

Con respecto a la estructura física, se evidenció una separación del personal al estar ubicado en oficinas apartes, esto dificulta el control del personal por parte de la Coordinación, la comunicación directa y efectiva entre compañeros.

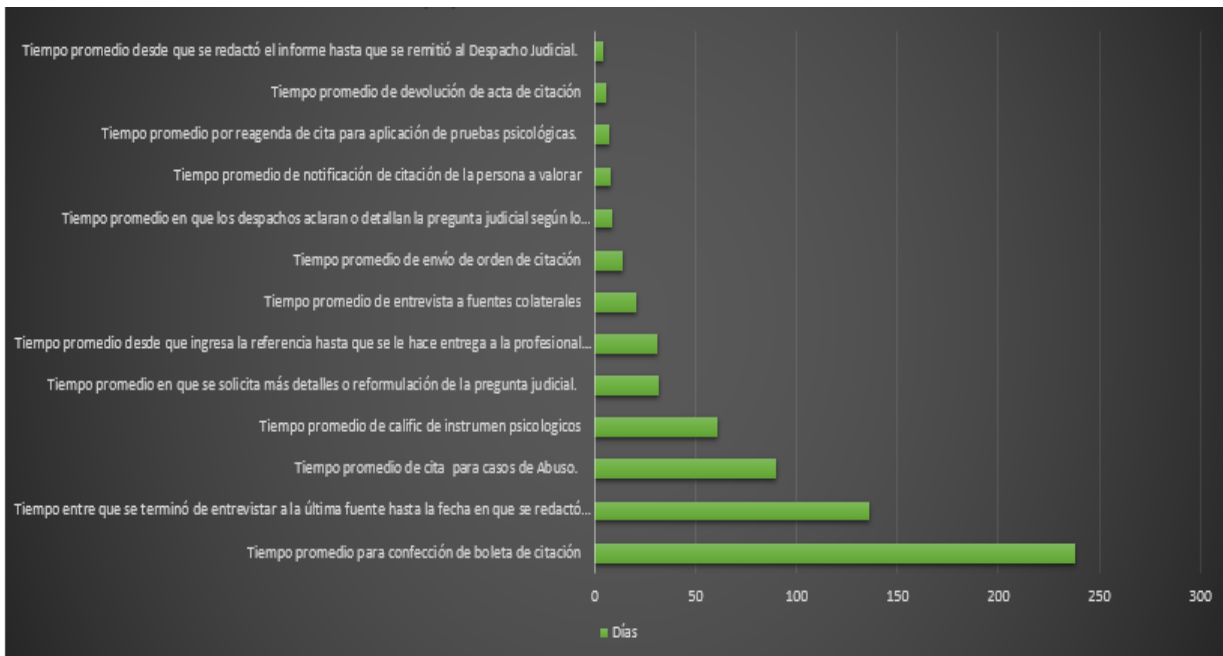
Se constató que los espacios físicos de ciertas oficinas de las profesionales no son adecuados para recibir y atender a la persona usuaria, ya que inclusive se comparte entre varias compañeras un espacio de oficina, en perjuicio de los casos de disciplina individual que se tienen que posponer o agendar en algún momento en que no exista conflicto con las actividades que realice la otra compañera de oficina.

## **2. Priorización de 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 botella<sup>1</sup>, que permitirá enfocar las propuestas de solución a la priorización de este tipo de actividades consideradas como críticas.

### **Figura No. 14. Tiempo promedio de actividades realizadas en materia de Abuso.**

<sup>1</sup> Actividades con el mayor tiempo de duración.



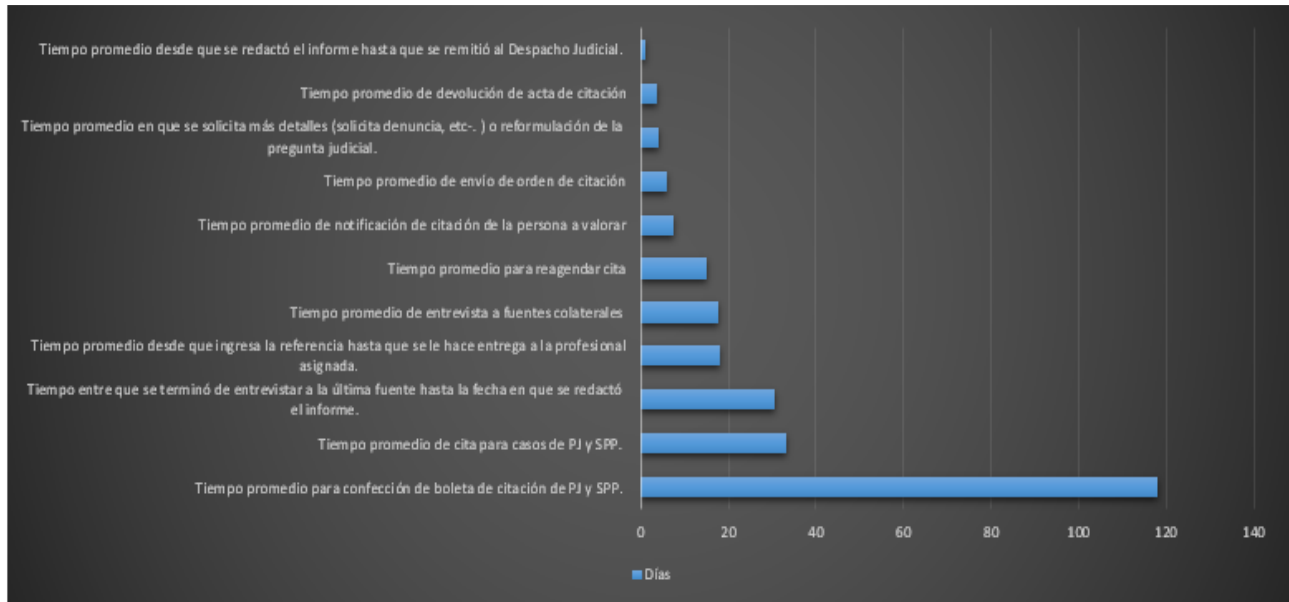
**Fuente:** Elaboración propia.

De la figura anterior se evidencia el plazo de tiempo en el que el expediente de Abuso esta sin movimiento a la espera de realizar la boleta de citación (aproximadamente 240 días en promedio); de igual manera, y por la cantidad importante de pendientes de redacción que tienen las compañeras profesionales se ha tornado difícil terminar los expedientes de Abuso, ya que es una materia que generalmente la Autoridad Judicial no pone un plazo de entrega a corto plazo, o en ciertos casos se presenta que solicita el Ministerio Público la valoración pero ya que el expediente judicial sigue su curso procesal, se determina que en el momento en que se tienen listo el dictamen o el peritaje ya el caso se encuentra en el Tribunal Penal, por lo que se debe rendir a la brevedad ya que es el último paso para que se le dicte la sentencia y el Juez o Jueza necesitaría el dictamen de la Oficina de Trabajo Social para tomar la decisión.

De igual manera, una parte considerable de los casos de Abuso se atienden en equipo Psicosocial y no por disciplina, por lo que la Agenda de las profesionales tiende a alargarse aún más. De igual manera, al existir un quinto equipo psicosocial formado con una trabajadora social rotándose con 4 psicólogas, la agenda se alarga aun mas que cuando el equipo psicosocial es estable.

En general los asuntos relacionados a Abuso presentan un mayor atraso con citaciones a más largo plazo y con mayor plazo en los expedientes para redactar el informe o dictamen.

**Figura No. 15. Tiempo promedio de actividades realizadas en materia de Penal Juvenil**

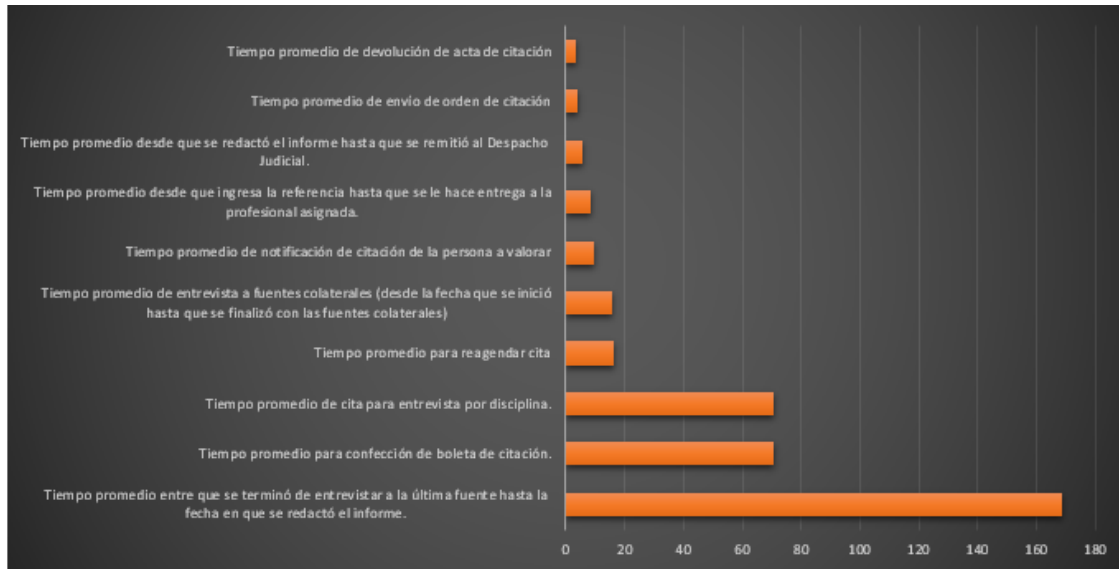


**Fuente:** Elaboración propia.

De la figura anterior, se detecta un plazo de casi 120 días (4 meses) para confeccionar la boleta de citación, con una situación similar a los casos de Abuso, si se agenda a largo plazo se guarda el expediente hasta que se aproxime la fecha para citarlo, esto aplica principalmente para los asuntos sociales de Penal Juvenil y que no tengan medidas cautelares, ya que en los casos de Suspensión de Proceso a Prueba se debe atender al menor de edad y darle seguimiento a la brevedad. Dichas órdenes requieren de seguimiento, no solo para velar que se estén cumpliendo, sino también para que respondan a los objetivos propuestos. Para ello, la Trabajadora Social se reviste de importancia cuando realiza dicha supervisión, por mandato de la autoridad judicial. De esta materia se desprenden la mayoría de Informe evaluativos que se rinden con respecto a la evaluación de las órdenes de orientación y supervisión establecidas en la suspensión del proceso a prueba.

Al revisar otras actividades que impliquen una mayor duración en esta materia, se observa que aproximadamente se conlleva 30 días desde que se entrevistó a la última fuente hasta que se redacta el informe, por lo que se tiene que es un tiempo considerablemente menor que en materia de Abuso.

**Figura No. 16. Tiempo promedio de actividades realizadas en materia de Familia**



**Fuente:** Elaboración propia.

De igual manera que las figuras anteriores, el tiempo que conlleva a la profesional redactar un caso de materia Familia es de aproximadamente 170 días (6 meses). Los casos de Familia tienden a ser más complejos para ambas disciplinas y para casos psicosociales de igual manera, ya que la labor pericial se materializa en la realización de valoraciones sociales, psicológicas o psicosociales en los procesos judiciales de declaratoria de abandono (declaratoria de condición de vulnerabilidad), adopción, guarda, crianza y educación, patria potestad, régimen de visitas, depósito judicial de persona menor, tutela y curatela, entre otros. En la materia de Familia una de sus principales características es la protección a la familia, principalmente a los miembros que pertenecen a sectores de mayor vulnerabilidad, como niños y niñas, adolescentes, personas adultas mayores y con discapacidad. El tiempo promedio de citación para la entrevista y de confección de la boleta de citación se ubica en 70 días aproximadamente, siendo de los menores tiempos de la Oficina en este rubro, junto con los casos de Violencia Doméstica.

**Figura No. 17. Tiempo promedio de actividades realizadas en materia de Violencia Doméstica**



**Fuente:** Elaboración propia.

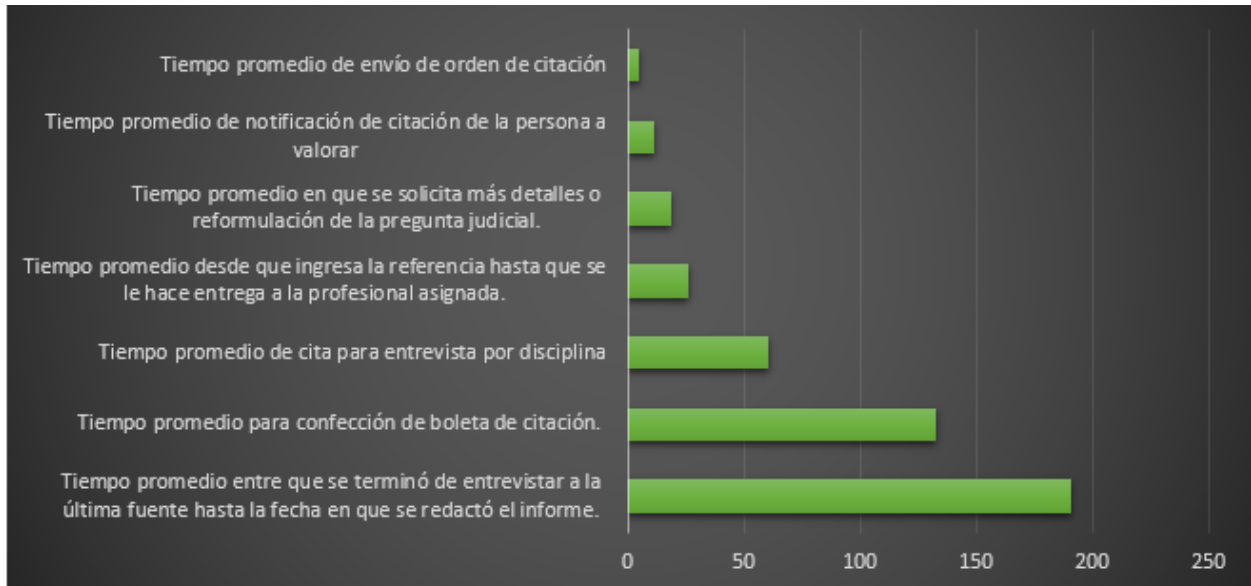
Hace varios años, en la Oficina se contaba con un equipo psicosocial destinado de manera exclusiva para atender estos casos, sin embargo se determinó que la carga de trabajo de toda la Oficina resultaba apremiante para que un solo equipo estuviera dedicado exclusivamente a los casos de esta materia, por lo tanto y de acuerdo con los convenios efectuados entre la Oficina de Trabajo Social y el Juzgado de Violencia Doméstica de Cartago<sup>2</sup> se ha logrado darle una prioridad especial a todos los casos provenientes de esta materia y atenderlos en un tiempo aproximado de un mes (desde que ingresa la referencia hasta que se brinda el dictamen) de acuerdo al riesgo y a las condiciones de vulnerabilidad.

Con base en la figura anterior, se observa que lo que conlleva más tiempo para la profesional es lograr redactar el informe, que como se indicó se toma como carácter de urgencia y por eso se dura en promedio 37 días, siendo el menor tiempo que se dura redactando para una materia.

Seguidamente el tiempo promedio de cita para los casos de Violencia Doméstica es de 15 días, y el tiempo de entrevista a fuentes colaterales le conlleva a la profesional 10 días aproximadamente.

**Figura No. 18. Tiempo promedio de actividades realizadas en el Programa de atención a la Violencia Sexual Infanto Juvenil (Programa 123)**

<sup>2</sup> Solo aplica para el Juzgado de Violencia Doméstica de Cartago, ya que Paraíso, Turrialba, entre otros no aplica esta forma de proceder.



**Fuente:** Elaboración propia.

La ejecución de las acciones de este programa durante el proceso de intervención, se ubican en un punto convergente en donde se delimitan tres momentos claves: la investigación social, las modalidades de atención (individual o grupal) y la atención inmediata. Estas actividades buscan dar una atención integral a la persona menor de edad ofendida, y se observa de la figura anterior que se dura en promedio 190 días para rendir el informe social con relación a este programa. De igual manera el tiempo empleado para hacer la boleta de citación se ubica en 130 días aproximadamente, ocasionando que no se brinde una atención oportuna a esta materia y se prolongue el tiempo para rendir informe y citar a las personas usuarias.

## II. CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- La Oficina de Trabajo Social y Psicología del Circuito Judicial de Cartago cuenta con 14 subprocesos principales compuestos por 121 actividades en total.
- Los casos ingresados por medio de la boleta de referencia son en su mayoría casos de abuso (delitos sexuales) con un 37%, seguido de expedientes de Suspensiones de Proceso a Prueba con un 18%, un 15% de los casos de Violencia Doméstica 15% y 12% corresponde a casos de Familia. El restante 18% atañe a casos de Penal Juvenil, Régimen No Contributivo, Asuntos Especiales, entre otros.

- El 49% de las referencias o casos activos en el momento del diagnóstico son correspondientes a la disciplina de Equipo Psicosocial y el 45% para el área de Trabajo Social y solamente el 6% corresponde al área de Psicología. En el caso de expedientes cerrados, se detectó un 54% de casos cerrados para Equipo Psicosocial, un 40% para Trabajo Social y un 6% de igual manera para Psicología.
- El 26% de los casos en trámite se encuentran bajo el control de la Oficina, es decir que el personal tiene la responsabilidad de ejecutar una acción mientras que el 74% restante no se encuentra bajo el control de la Oficina ya que se encuentra pendiente de la fecha de la cita, bajo la responsabilidad de la Oficina de Comunicaciones Judiciales o bien a la espera de información documental de fuentes secundarias.
- Se detectó que los productos obtenidos en casos cerrados son principalmente dictámenes (34%), informes de gestión- que no generan ningún valor a la Oficina- (31%) e informes evaluativos (16%).
- La distribución de los casos entre el personal auxiliar administrativo es estadísticamente desbalanceada ya que al ingresar casos por materia siempre van a darse factores independientes sobre el tipo de caso entrado, desencadenando en una mayor o menor carga de trabajo que sus homólogos.
- Se han detectado despachos judiciales que no formulan de manera efectiva la pregunta judicial, causando que los peritajes tomen más tiempo (ya que la Oficina debe solicitar el buen llenado de la boleta de referencia y especificar los aspectos de interés para el proceso) y que no se consideren todas las variables en la investigación.
- La distribución de los casos asignados entre el personal profesional es relativamente equilibrada con ciertas desigualdades poco significativas. Sin embargo, los casos que se tienen pendientes o en trámite si demuestran muchas diferencias entre si, siendo que la perita que tiene menor cantidad de casos en trámite reporta 58 y la que tiene mayor cantidad reporta 186 casos.
- El 80% de los casos se entrevista a una persona usuaria, 12% se consiguen 2 personas a valorar y un 8% corresponde a 3 o más.
- Se agenda en materia de psicología un promedio de 63 citas al mes, de las cuales se logran valorar 34 casos. Para la disciplina de Trabajo Social corresponde a 140 casos agendados y 86 expedientes con personas valoradas. Los casos valorados son aproximadamente un 55% de los casos agendados, dado que las personas usuarias no se presentan a la cita, no les interesa continuar con el proceso, entre otras razones. La cantidad de informes rendidos por mes es



inferior a la cantidad de expedientes con personas valoradas, esto ocasiona un circulante de casos pendientes de actividades por parte de las profesionales.

- Como resultado del estudio de tiempos se determinó, que 8 actividades representan el 79% de duración total, donde los primeros tres cuellos de botella identificados son: la confección de boleta de citación de Casos de abuso, tiempo desde la ultima entrevista hasta la redacción del Informe en casos de Familia y Abuso y tiempo de confección de boleta de citación del Programa 123.
- De acuerdo con la comparación de Oficinas de Trabajo Social del país y los casos entrados se observa que en Cartago se registro una entrada de 1256 causas para todo el 2014, que de acuerdo a la estructura de personal corresponde un promedio de 12 casos por profesional y 37 casos por Auxiliar Administrativo. Lo anterior, se compara con los casos de las demás Oficinas y la estructura de ellas y se deja entrever que se ubica en una situación intermedia entre 22 oficinas.
- Para el 2014 y el primer semestre del 2015 se registraron un total de 9 quejas ante la Contraloria de Servicios, siendo las nueve quejas del tema de Retardos Administrativos, proviniendo la mayoría de quejas de materia Familia, seguido de asuntos laborales.
- Según la investigación realizada durante la etapa del diagnóstico de la situación actual, se pudieron determinar actividades críticas para cada subproceso por lo que se requiere de una propuesta de solución que incluya nuevas metodologías de trabajo y la implementación de puntos de control y sistemas informáticos.

### III. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

#### A. 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
<b>Informe estadístico</b>	No se contaba con un formato estadístico que permitiera la inclusión de datos con valor agregado para la Oficina.	Se incorpora el informe estadístico con mejoras para el registro de información, lo que permite compilar mejor los datos y obtener variables demográficas de importancia para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las cargas de trabajo de la Oficina de Trabajo Social y Psicología son registradas de una manera más efectiva.</li> <li>Disponibilidad de información más veraz y representativa de la Oficina, para la toma de decisiones de las Jefaturas.</li> <li>Informe estadístico ordenado con una secuencia lógica y más sencillo para su interpretación.</li> </ul>	100%		Dirección de Planificación y Oficina de Trabajo Social de Cartago
<b>Gestión de la agenda</b>	La agenda se manejaba de manera física por cada perito o perita y se desconocía si se utilizaba el espacio de agenda citado ya que no se contaba con un control conglomerado.	Se establece una guía de agenda para adecuar a las necesidades existentes de casos entrados que atienden las peritas y peritos judiciales, y se implementa una agenda electrónica que va a ser manejada por el personal administrativo para lograr consultas y registros adecuados de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de un ente de control para lograr mayor optimización en el uso de los espacios disponibles para valoración.</li> <li>Mayor eficiencia en el uso de los recursos.</li> <li>Mayor transparencia en el manejo de la agenda.</li> </ul>	80%		Dirección de Planificación y Oficina de Trabajo Social de Cartago

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
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor efectividad en la toma de decisiones por la Coordinadora o el Coordinador de oficina con el fin de asegurar la continuidad del servicio.</li> <li></li> </ul>			
<b>Distribución física</b>	El espacio físico no reúne las condiciones mínimas de salud ocupacional, además, se presenta hacinamiento y deficiente distribución de oficinas	Una nueva remodelación al costado de donde se ubica actualmente la Oficina y distribución física del área donde están ubicados los auxiliares administrativos, así como de la atención al usuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una mejor imagen para la Oficina proveyendo un espacio apto para cada uno de las auxiliares y los auxiliares administrativos, así como las Peritas Judiciales que requieren de una oficina propia para atender adecuadamente a la persona usuaria.</li> </ul>	En proceso de adjudicación de la licitación.		La administración del Circuito judicial de Cartago
<b>Cargas de trabajo (Ver Apéndice No. 1)</b>	✓ Se evidenció por medio del diagnóstico una elevada carga de trabajo y una distribución en equipos que no respondía a las necesidades de la Oficina.	Modelo de organización que tiene como objetivo incrementar los niveles de eficiencia y efectividad en los flujos de trabajo desde el ámbito administrativo, hasta las peritas judiciales buscando asegurarse un mayor balance en las cargas de trabajo de acuerdo a la demanda de asuntos recibidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por medio de la colaboración de tres plazas con permiso con goce de salario aprobados durante dos meses aproximadamente, con el fin de redactar informes o dictámenes que estaban solicitando las diferentes autoridades judiciales, disminuyendo así el circulante global de la Oficina de asuntos</li> </ul>	100%		Dirección de Planificación y Oficina de Trabajo Social de Cartago

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>pendientes de redacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cargas de trabajo más balanceadas.</li> </ul>			
<b>Desglose de funciones (Ver Apéndice No. 2)</b>	✓ Responsabilidad es no se encuentran claramente definidas entre el personal administrativo y las peritas judiciales, las cuales realizan labores administrativas.	Descripción de cada uno de los puestos de trabajo creados en el modelo de organización funcional implementado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de los roles, responsabilidades, alcances y limitaciones de cada uno de los puestos de trabajo.</li> <li>Posicionamiento del puesto de Coordinadora o Coordinador Judicial del despacho frente al personal.</li> </ul>	100% Completo.		Dirección de Planificación y Oficina de Trabajo Social de Cartago.
<b>Estandarización de procesos (Ver Apéndice No. 3)</b>	Falta de estandarización de procesos. Se identificó un total de 14 subprocesos y 121 actividades.	Documentación del proceso general, subprocesos y actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos estandarizados permitiendo un flujo de trabajo continuo y asegurando que todos los expedientes sean tramitados.</li> <li>Un total de 16 actividades fueron eliminadas, modificándose al Sistema electrónico.</li> </ul>	100% Completo.		Dirección de Planificación y Oficina de Trabajo Social de Cartago.
<b>Tramitación electrónica (Ver Apéndice</b>	El trámite de expedientes se realizaba de	Diseño de la infraestructura del Escritorio Virtual para la Oficina de Trabajo Social y	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de expediente electrónico lo que reduce tiempos significativos de</li> </ul>	100%		Dirección de Planificación, Dirección de

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
<b>No. 4)</b>	manera física, lo que implicaba mayor consumo de espacio físico como bodega. El expediente físico tiene un elevado riesgo de pérdida del mismo o información anexa.	Psicología de Cartago de acuerdo a los nuevos procesos rediseñados, permitiendo dar trámite a los expedientes se siga con una serie de pasos de acuerdo al estándar diseñado en el sistema.	<p>búsqueda de expedientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ejerce un mejor control sobre el trabajo realizado por el personal, lo que permite una clara rendición de cuentas y evaluación del desempeño..</li> <li>Se elimina el riesgo de pérdida de información física y de expedientes, ya que la información se encuentra respaldada en servidores institucionales.</li> </ul>			Tecnología de Información.
<b>Equipo de Mejora de Procesos (Ver Apéndice No. 5)</b>	Para lograr la mejora continua de los procesos que se realizan en las gestiones y trámites de la Oficina, conlleva una necesidad de establecer una o varias figuras de liderazgo que conlleven la coordinación y seguimiento de las propuestas de solución.	Definición de las responsabilidades del equipo de mejora de procesos, que debe ser liderado por la Coordinadora de la Oficina de Trabajo Social y Psicología de Cartago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora continua en las labores y actividades del despacho.</li> <li>Aseguramiento de la sostenibilidad de los beneficios del proyecto de rediseño.</li> </ul>	100%		Oficina de Trabajo Social y Psicología Cartago

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










## B. Indicadores de Gestión










**Cuadro 14. Indicadores de Gestión de la Oficina de Trabajo Social y Psicología**

#	CATEGORÍA	INDICADOR	RANGOS		
			A mejorar	Estándar	Muy bueno
1	Rendimiento estadístico del despacho	Casos Ingresados y Reingresados	106	>106; <131	131
2		Casos Terminados	106	106	131
3		Circulante Final	866	>816; <=866	816
4		Porcentaje de Rendimiento	95%	>=95%; <105%	105%
6		% de Efectividad	80%	>=80%; <90%	90%
9	Plazos	Tiempo promedio de rendición de informe o dictamen escrito	120	>90; <=120	90
10		Tiempo promedio de rendición de informe o dictamen oral	120	>90; <=120	90
11		Año de caso más antiguo	2013	2014	2015
12		Tiempo promedio de redacción de dictamen	31	>31; <=40	40
13		Tiempo promedio de redacción de informes	31	>31; <=40	40
14	Operacional	Cantidad de informes y dictámenes realizados	9	>=9; <11	11
15		Porcentaje de efectividad por Perita o Perito Judicial	80%	>=80%; <90%	90%

## IV. APÉNDICES Y/O ANEXOS







## 1. Apéndices de la Situación Actual

Número de Apéndice	Nombre del Archivo	Archivo
<b>APÉNDICE 1</b>	Desglose de funciones actuales por tipo de puesto de trabajo.	 Desglose de funciones.doc
<b>APÉNDICE 2</b>	Responsabilidades del equipo de mejora de procesos.	 Conformación Equipo de Mejora d
<b>APÉNDICE 3</b>	1. Recepción de boleta de referencia	 1.Recepción de boleta de referencia
<b>APÉNDICE 4</b>	2. Creación y distribución del expediente	 2.Creación y distribución del exp
<b>APÉNDICE 5</b>	3. Asignación de Cita	 3.Asignación de cita.xls
<b>APÉNDICE 6</b>	4. Aprobación de Cita	 4.Aprobación de cita.xls
<b>APÉNDICE 7</b>	5. Envío de Orden de Citación a la OCJ.	 5.Envío de orden de citación a OCJ.xls
<b>APÉNDICE 8</b>	6. Devolución de Acta de Notificación de la OCJ.	 6.Devolución de acta de notificación
<b>APÉNDICE 9</b>	7. Revisión de referencia y consulta de expediente judicial.	 7.Revisión de referencia y consult:

<b>APÉNDICE 10</b>	8. Entrevista a fuentes primarias.	 8.Entrevista a fuentes primarias.xls
<b>APÉNDICE 11</b>	9. Giras y visitas domiciliarias.	 9.Giras y-o visitas domiciliarias.xls
<b>APÉNDICE 12</b>	10. Aplicación de instrumentos psicológicos.	 10.Aplicación de instrumentos psicológicos.xls
<b>APÉNDICE 13</b>	11. Entrevista a fuentes colaterales o secundarias.	 11.Entrevistas a fuentes colaterales o secundarias.xls
<b>APÉNDICE 14</b>	12. Análisis de información y redacción de peritaje o informe.	 12.Análisis de información y redacción de peritaje o informe.xls
<b>APÉNDICE 15</b>	13. Envío de peritaje o informe al despacho judicial.	 13.Envío del peritaje o informe al despacho judicial.xls
<b>APÉNDICE 16</b>	14. Cierre de expediente.	 14.Cierre del expediente.xls
<b>APÉNDICE 17</b>	Detalles del estudio de tiempos	 ESTUDIO TIEMPOS.xlsx
<b>APÉNDICE 18</b>	Herramienta de evaluación de la situación actual	 Herramienta de situación Actual.doc



## 2. Apéndices de las Propuestas de Solución

Apéndice	Nombre del Apéndice	Archivo
<b>Apéndice 1</b>	Organización y cargas de trabajo.	 Apéndice 1 - Carga Trabajo y Organizac.1
<b>Apéndice 2</b>	Desglose de funciones.	 Apéndice 2 - Desglose de Funcione
<b>Apéndice 3</b>	Estandarización de Procesos.	 Apéndice 3 - Procesos y procedimik
<b>Apéndice 4</b>	Tramitación Electrónica.	 Apéndice 4 - Lista de tareas y ubicaciones.
<b>Apéndice 5</b>	Equipo de Mejora de Procesos.	 Apéndice 5 - Conformación Equipo
<b>Apéndice 6</b>	Proceso de mejora continua e indicadores de gestión.	 Apéndice 6 - Mejora Continua e Indicador