



Proyección Institucional

Informe Final Proyecto de Rediseño de Procesos del Tribunal de Apelación de la Sentencia de Cartago

Elaborado:

Ing. Nelson Arce Hidalgo

Revisado:

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

Aprobado:

Nacira Valverde Bermúdez
Directora de Planificación

SAN JOSE, COSTA RICA

I. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A. Descripción de la estructura organizativa y funcional

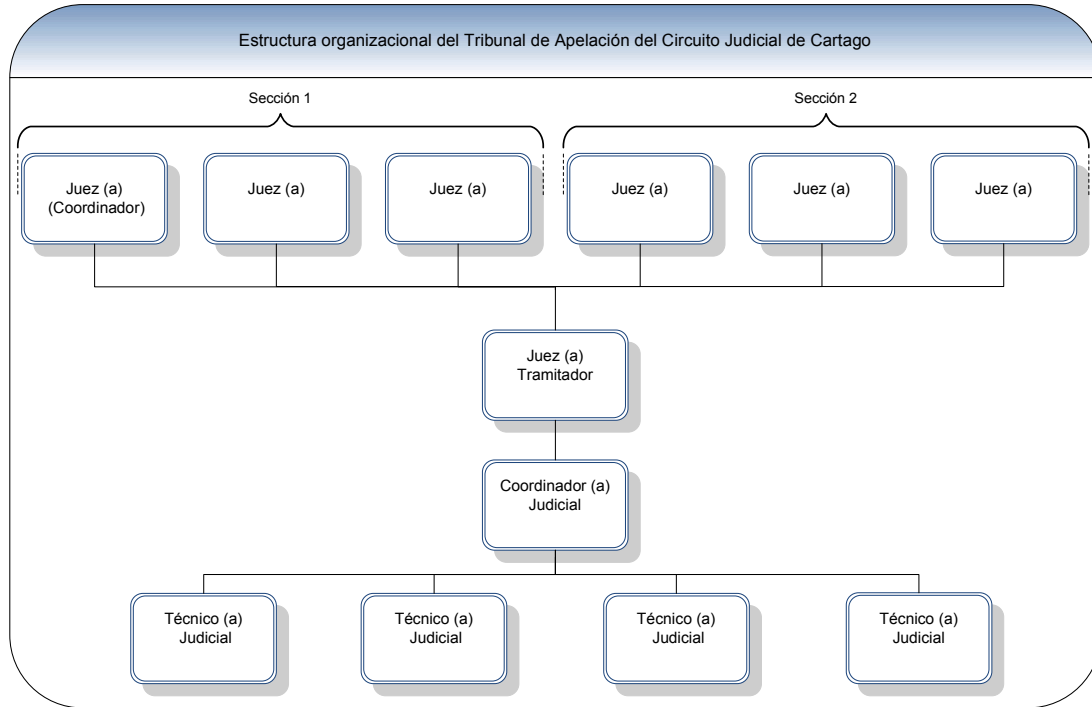
1. Organigrama

El Tribunal de Apelación se encuentra estructurado en tres niveles de autoridad:

- **Primer Nivel:** se ubican los seis jueces y juezas decisores. Uno de ellos además labora como Coordinador, quien tiene responsabilidades jurisdiccionales y administrativas. A su vez cuenta con el apoyo de una de las juezas decisoras quien funge como Subcoordinadora del Tribunal. Los jueces y juezas están organizados en dos secciones, conformadas por tres profesionales cada una, para la realización de votaciones de forma colegiada.
- **Segundo Nivel:** se compone de un Juez Tramitador, responsable de ejecutar y supervisar labores profesionales tanto del ámbito jurídico como del administrativo, relacionadas con la organización, asignación y control de los asuntos; además de un Coordinador Judicial, quien colabora en la planificación, organización, coordinación y control de las labores administrativas y jurídicas del despacho, además de mantener registros actualizados de las labores ejecutadas.
- **Tercer Nivel:** conformado por cuatro técnicas y técnicos judiciales. Tres de los cuales ejecutan las mismas funciones, organizados en que cada uno realiza sus labores para dos de los jueces o juezas del Tribunal, mientras que una de las técnicas judiciales tiene labores de custodia de discos compactos, agregar actas de notificación y envío de expedientes una vez finalizado el trámite respectivo; esto además de otras labores que realizan todos los técnicos y técnicas judiciales de acuerdo a un rol de asignación como lo son la asistencia a vistas y la atención al público.

El Tribunal de Apelación presenta una estructura organizacional jerárquica, donde el flujo de información se presenta de manera lineal y directa. En la siguiente figura se muestra el organigrama del Tribunal.

Figura 1: Estructura Organizacional del Tribunal de Apelación 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 tipo de puesto.

Cuadro 1: Recurso humano por área de trabajo en el Tribunal de Apelación del Circuito Judicial de Cartago

Nombre del funcionario	Puesto
Ronald Cortés Coto	Juez 5 – Coordinador
Rosibel López Madrigal	Juez 5 – Subcoordinadora
Ingrid Estrada Venegas	Juez 5
Jaime Robleto Gutiérrez	Juez 5
Gustavo Chan Mora	Juez 5
Jorge Rojas Fonseca	Juez 5
Víctor Hugo Navarro Araya	Juez 1 – Tramitador
Eduardo Elizondo Vindas	Coordinador Judicial 3
José Ortiz Solano	Técnico Judicial 3
Carolina Solano Gómez	Técnico Judicial 3
Seidy Cháves Montero	Técnico Judicial 3

Nombre del funcionario	Puesto
Katherine Calderón Sánchez	Técnico Judicial 3

B. Fuente: Elaboración propia

En la actualidad el Tribunal de Apelación está conformado por un total de 12 servidores y servidoras judiciales, que ocupan plazas ordinarias. En el **Anexo 1** se detalla cada una de las responsabilidades actuales por puesto, según se expone por el mismo personal del despacho durante las investigaciones realizadas.

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 personal que forma parte de la estructura organizativa de este despacho, descrita anteriormente.

Para lo anterior, se conformó un Equipo de Mejora de Procesos del Tribunal de Apelación del Circuito Judicial de Cartago. En este caso, se conformó tomando en consideración las diferentes jerarquías existentes en el Tribunal. Los integrantes del equipo de mejora de procesos conformado se muestran en la siguiente figura.

Figura 2: Equipo de mejora de procesos del Tribunal de Apelación del Circuito Judicial de Cartago



Fuente: Elaboración propia

Las responsabilidades y funciones de este equipo se establecen en el Anexo 2, como parte de las propuestas de mejora de este Tribunal.

B. Descripción de Procesos

1. Diagrama SIPOC

El Diagrama SIPOC, por sus siglas en inglés (Supplier – Inputs – Process – Outputs – Customers) es una herramienta que permite visualizar el proceso ejecutado en el Tribunal de Apelación de manera sencilla, identificando las partes que intervienen en el mismo.

Figura 3: Diagrama SIPOC – Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3 se observa el diagrama SIPOC elaborado para el Tribunal de Apelación de Cartago, en la columna de proveedores se detallan las personas o entidades que aportan recursos al proceso, en las entradas se señala la información requerida para ejecutar el proceso, seguidamente los subprocesos indican todas las actividades que se ejecutan para transformar las entradas en salidas, dándoles un valor agregado y finalmente los clientes son aquellas personas usuarias que reciben los resultados del proceso, a los cuales debemos brindar una solución y satisfacer sus necesidades.

2. Proceso General

El proceso general del Tribunal de Apelación de Sentencia del Circuito Judicial de Cartago, se puede observar en el diagrama de flujo de la Figura 4. A continuación se detalla la manera en que se realiza el flujo de Información:

Una vez que el expediente es recibido, el encargado de atención al público revisa el expediente, donde verifica la foliatura, que vengan indicadas las partes, que se señalen medios para notificaciones, que vengan los discos y realiza una razón de recibido del expediente.

Si el expediente ingresa vía correo, se verifica que venga adjunto el disco y que venga completo, es decir, que el mismo contenga el desarrollo del juicio y de la sentencia. La Técnica Judicial de Manifestación es la única responsable y autorizada para abrir los paquetes con expedientes.

Realizada la razón de recibido, el encargado de la atención al público lo traslada al Coordinador Judicial para que realice la distribución del expediente entre los jueces y juezas de manera equitativa, para esto dispone de roles de distribución por tipo de asunto y por cantidad de recursos interpuestos.

El Coordinador Judicial aparte de la distribución, verifica y agrega partes del proceso para alimentar el Sistema de Gestión, donde incorpora datos de las partes, el juez y auxiliar que tramita ese expediente, entre otros aspectos generales del caso.

Seguidamente el Coordinador Judicial lo traslada a la Técnica Judicial responsable de la custodia de discos, quien procede a la rotulación y a mantenerlo en custodia de acuerdo a un control que lleva en un archivo de Excel donde indica el número interno del expediente, el imputado, la fecha de ingreso y una celda de descripción donde señala como vienen rotulados los discos de su lugar de origen. A su vez, completa un papelito con la información detallada del disco, el cual adjunta al expediente físico. Asimismo, en el Sistema de Gestión en el apartado de Objeto, ingresa los datos del disco y realiza un cambio de ubicación para remitirlo al Técnico o Técnica que le corresponde según la asignación del Juez realizada previamente. Cabe señalar que si el expediente es

completamente físico y no contiene material electrónico, este lo traslada el Coordinador Judicial directamente al Técnico Judicial responsable.

Una vez que el expediente está en poder del Técnico o Técnica Judicial, se procede a verificar el disco, donde se hace una revisión en cuanto a su contenido, corroborando la grabación de desarrollo de debate, que conste el inicio y cierre de cada día de debate y consecutivo de estos conforme a las actas, el estado del audio en las grabaciones y que en el disco conste la totalidad del expediente en formato digital (esto último en lo que corresponde a causas electrónicas), para que el mismo se encuentre a disposición del Juez o Jueza en caso de ser requerido. El Técnico o Técnica Judicial además incorpora el asunto como nuevo en una plantilla de Excel que lleva cada uno como control individual del trabajo ejecutado. Si se presenta el caso en que la sentencia es escrita, El Técnico o Técnica Judicial procede a solicitarla por correo electrónico al despacho respectivo para adjuntarla en formato digital y quede a disposición del Juez o Jueza.

Una vez revisado por el Técnico o Técnica Judicial, lo remite al Juez Tramitador quien debe verificar la admisibilidad, analizando: si el recurso está presentado en tiempo, si hay legitimación para imponer el recurso, si solicitan vista oral u ofrecen prueba, quienes son los recurrentes, que venga la lectura integral de la sentencia, que las partes hayan sido debidamente notificadas, la cantidad de recursos y verificar la situación jurídica y el vencimiento de prisión preventiva en caso de que esto aplique.

Revisados los extremos de admisibilidad, el Juez Tramitador traslada el expediente al Coordinador Judicial que verifica si la vista tiene video conferencia, en caso de tenerla procede a llenar los formularios solicitando la video conferencia.

El Coordinador Judicial traslada el expediente al Técnico o Técnica Judicial responsable, quien es quien traslada el expediente al Juez Decisor indicando si hay vista o prueba para su respectivo aval. Con el visto bueno del Juez Decisor, el Técnico o Técnica Judicial traslada el expediente al Juez Tramitador para que

este señale en la agenda general, asignando hora y fecha para la realización de la vista. El Juez Tramitador traslada el expediente al Técnico o Técnica responsable, quien lo incorpora en la agenda Cronos y verifica la aprobación de la sala para elaborar la resolución que convoca a la vista oral.

El Técnico o Técnica Judicial además debe notificar a las partes la resolución que convoca a la vista. Existe un rol de asistencia a las vistas donde cada uno de los técnicos y técnicas judiciales, así como el Coordinador Judicial tiene asignada una semana para acudir a las vistas que se llevan a cabo. Concluida la vista oral se realiza una minuta con la constancia del lugar y hora de la vista, los jueces y juezas que formaron parte, las partes que se presentaron, se coloca un sello y se pasa al Juez o Jueza Decisor respectivo para estudio. Si no se solicitó vista, el caso se pasa directamente al Juez o Jueza Decisor para estudio.

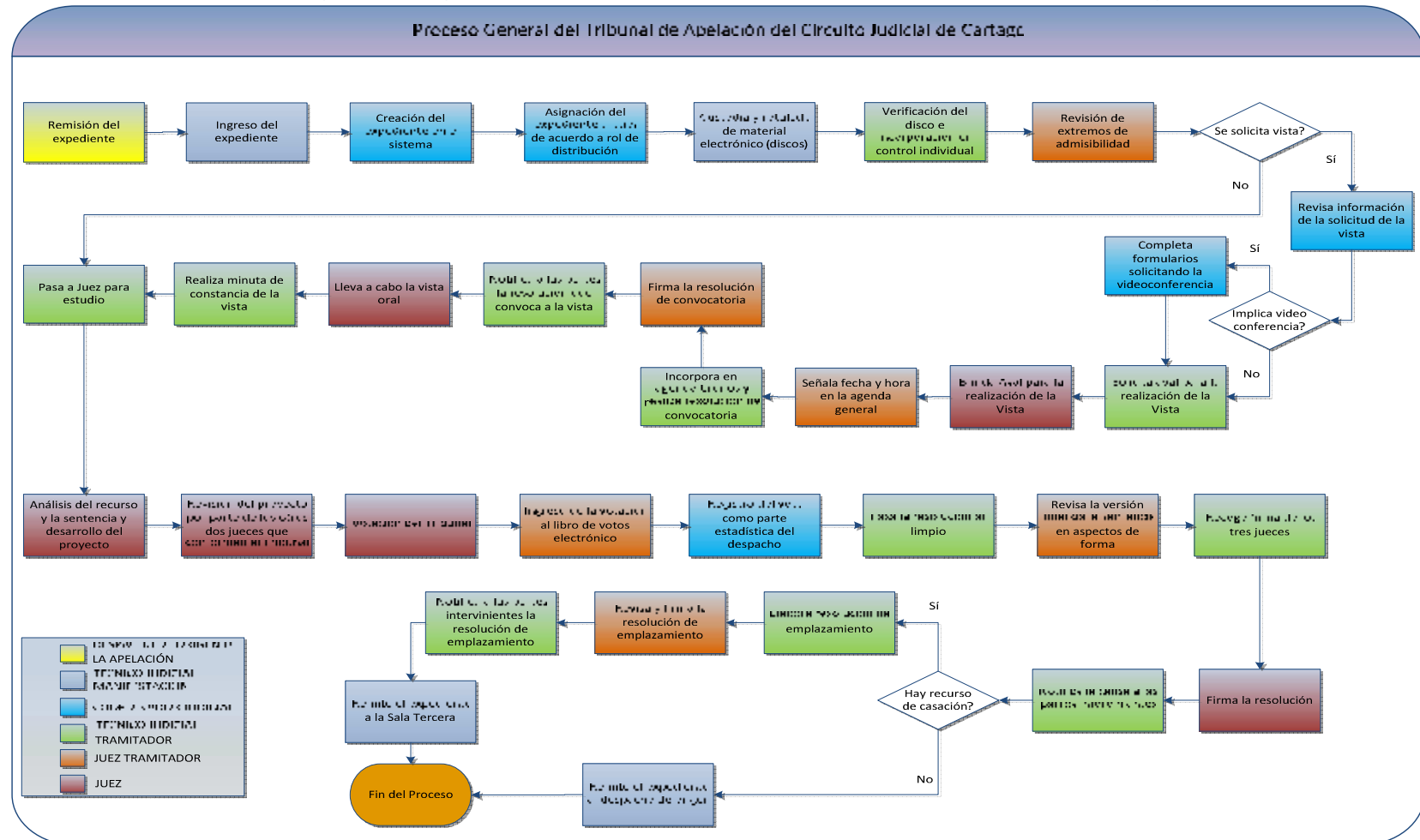
El Juez o Jueza una vez que recibe el expediente en pase a estudio empieza a correr su tiempo para resolver, donde debe realizar un análisis de los recursos de apelación, imponerse del contenido en cuanto al desarrollo del juicio y particularmente de la sentencia para en definitiva definir si se declara con lugar o sin lugar el recurso. Una vez que resuelve el caso, debe trasladar el proyecto a los demás jueces de su sección para su respectiva revisión.

Una vez que el proyecto es revisado por los tres jueces que conforman la sección, el proyecto es colocado en una casilla de votación, donde el tribunal dispone para realizar la votación (los tres miembros del tribunal se reúnen para intercambiar opiniones de lo resuelto). Cuando tienen toda la votación, el Juez Decisor incorpora el voto en el Sistema de Gestión y traslada el expediente al Juez Tramitador, quien lo ingresa al libro de votos electrónico, llena un formulario con los datos particulares de cada expediente y revisa si hay alguna situación particular o en casos de presos si queda en libertad, incluye la parte dispositiva en el libro electrónico y traslada el expediente al Coordinador Judicial quien registra el voto como parte de la estadística del Tribunal y éste lo distribuye al Técnico o Técnica Judicial según corresponda.

El Técnico o Técnica Judicial verifica si el asunto implica un reo preso o una orden de libertad. Si corresponde a reo preso procede a comunicar la parte dispositiva al juzgado de origen y a las partes, si se está ordenando la libertad del imputado, se le solicita al Juez Tramitador una orden de libertad (formulario de seguridad que tiene un consecutivo), llama al Centro Penal para verificar o averiguar la ubicación del reo. La Técnica o Técnico Judicial responsable pasa la resolución en limpio (encabezado, congruente con la hora y fecha del voto, incluir las partes, traer la parte dispositiva de la sentencia y agregarlo al nuevo voto, incluye el considerando al nuevo fallo y hace un cierre involucrando las partes y los jueces que integran). Una vez lista la sentencia la pasa al Juez Tramitador, quien verifica aspectos tales como que no haya incongruencia en el fallo, que el número del voto del Tribunal sea el correcto, que el número de expediente corresponda a la causa y no a otro asunto. Cumplida esta etapa se traslada a la Técnica o Técnico Judicial, quien procede a recoger las firmas de los tres jueces.

Una vez que se cuenta con la firma de los tres jueces, la Técnica o Técnico Judicial procede a la notificación de la causa a las partes intervinientes y notificadas las partes se espera el plazo de 15 días hábiles ya que las partes pueden plantear un recurso de casación. Si no hay recurso de casación el voto queda firme, el compañero o compañera que tramita la causa lo traslada a la Técnica Judicial de Manifestación para la devolución al despacho de origen. En caso de presentarse un recurso de casación, la Técnica o Técnico Judicial elabora una resolución de emplazamiento hacia la Sala tercera que comunica a todas las partes y se les otorga 5 días hábiles para que se manifiesten, ya que las partes se pueden adherir a ese recurso u oponerse y finalmente se remite el expediente a la Sala Tercera de la Corte para que se pronuncien contra el recurso de casación.

Figura 4: Diagrama General Tribunal de Apelación Circuito Judicial de Cartago



3. Subprocesos

El primer paso para la optimización de los procesos consistió en subdividir y describir cada una de las áreas de trabajo o subprocesos que se llevan a cabo, con el fin de identificar los procesos críticos y crear los diagramas para determinar y optimizar las actividades que componen el proceso general, además mostrar los tiempos promedio de ejecución de las tareas, sus responsables, sus entradas y productos resultantes.

Para fines del estudio se tomaron como subprocesos principales los siguientes:

1. Subproceso de Recepción de expedientes.
2. Subproceso de Trámite inicial
3. Subproceso de Análisis de admisibilidad
4. Subproceso de Vistas
5. Subproceso de Estudio de Fondo
6. Subproceso de Devolución de expedientes.

Según la investigación realizada durante la etapa del diagnóstico de la situación actual, se pudieron determinar procesos críticos¹ 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.

Cabe indicar que para cada uno de los subprocesos del Tribunal de Apelación de Sentencia se llevó a cabo un diagrama multicolumnar, los cuales se pueden visualizar en los Apéndices al presente documento. Estos diagramas contienen el

¹ Son aquellos procesos que siendo relevantes para el Tribunal de Apelación de Sentencia, es decir, claves, muestran algunas debilidades con relación a la calidad de una justicia pronta y cumplida para las personas usuarias.

listado de actividades o tareas que se llevan a cabo para cumplir con cada procedimiento, así como el responsable de ejecutarlos y la interrelación que existe con otros subprocesos. En el siguiente cuadro se adjunta la nomenclatura de cada subproceso, el número de actividades que componen cada subproceso y la referencia al respectivo Apéndice.

Cuadro 2: Detalle de Subprocesos, cantidad de actividades y apéndices del Tribunal de Apelación de Cartago

Subproceso / Área	Nº de Actividades	Apéndice
Recepción de documentos	52	1
Trámite inicial	11	2
Análisis de admisibilidad	14	3
Vistas	31	4
Votación	45	5
Devolución de expedientes	18	6
TOTAL DE ACTIVIDADES	171	

Fuente: Elaboración propia

C. Resultados de Inventario de expedientes

Como línea base del proyecto de análisis y rediseño de procesos, se llevó a cabo el levantamiento del inventario de expedientes, información que resulta necesaria para que junto con otros indicadores se pueda evaluar el impacto del proyecto.

Como primer paso, previo al inicio del inventario, se creó un listado en conjunto con el equipo de mejora de procesos, que contiene los subestados en que puede estar

un expediente, similar a la función que tienen las tareas o acciones de ubicación en el Escritorio Virtual y el Sistema de Gestión de Despachos Judiciales, de este modo cada expediente tendrá asignado un estado, subestado y ubicación en el despacho de forma estándar. Se adjunta en el Anexo 3 los estados y subestados o tareas utilizadas.

En este sentido, para llevar a cabo el proceso de inventariado, el personal del despacho, realizó un proceso de revisión y actualización del Sistema de Gestión de Despachos Judiciales en el cual se contemplaron variables relacionadas a los datos generales del expediente, así como la verificación de las variables de género y de población vulnerable, asimismo, fue necesario colocar una marca en el expediente físico, de manera que se identificara cada uno de los expedientes inventariados.

1. Inconsistencias

El primer dato que permite conocer el panorama general del despacho es la cantidad de expedientes en trámite y en terminado que aún necesitan de alguna tramitología. Al generar el reporte del sistema de manera previa a la ejecución del inventario se indicaba que existían en alguna de estas dos condiciones 360 expedientes, sin embargo luego de realizar el inventario y revisar los casos que presentaban inconsistencias, se determinó que en realidad existían 314 expedientes activos (lo que significa una reducción del 12,78% respecto a lo obtenido inicialmente) distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 3: Expedientes según estado

Estado	Total
En trámite	223
Terminado	91
Total general	314

Fuente: Inventario de expedientes

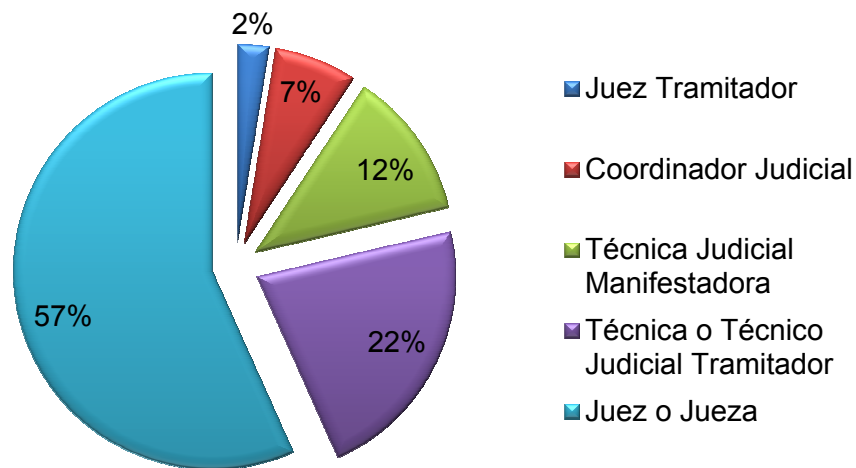
Como se observa en el cuadro anterior, se tiene 223 expedientes en trámite, los cuales se encuentran dentro del circulante activo del despacho y 91 expedientes en estado terminado (se refiere a un terminado estadístico, no así del proceso del tribunal) que a pesar que ya no se encuentran dentro del circulante activo del despacho al tener registrado el voto, si se consideran como parte de la carga de trabajo del despacho, al requerir distintas actividades de tramitación.

2. Análisis estadístico del inventario

2.1 Expedientes activos por puesto de trabajo

Relacionado con lo anterior, los expedientes ya sea en estado de trámite o terminado, poseen una condición dentro del proceso general al que se puede atribuir un responsable o persona a cargo dentro del despacho, lo cual se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Cantidad de asuntos por tipo de servidora o servidor



Fuente: Inventario 2015, Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago

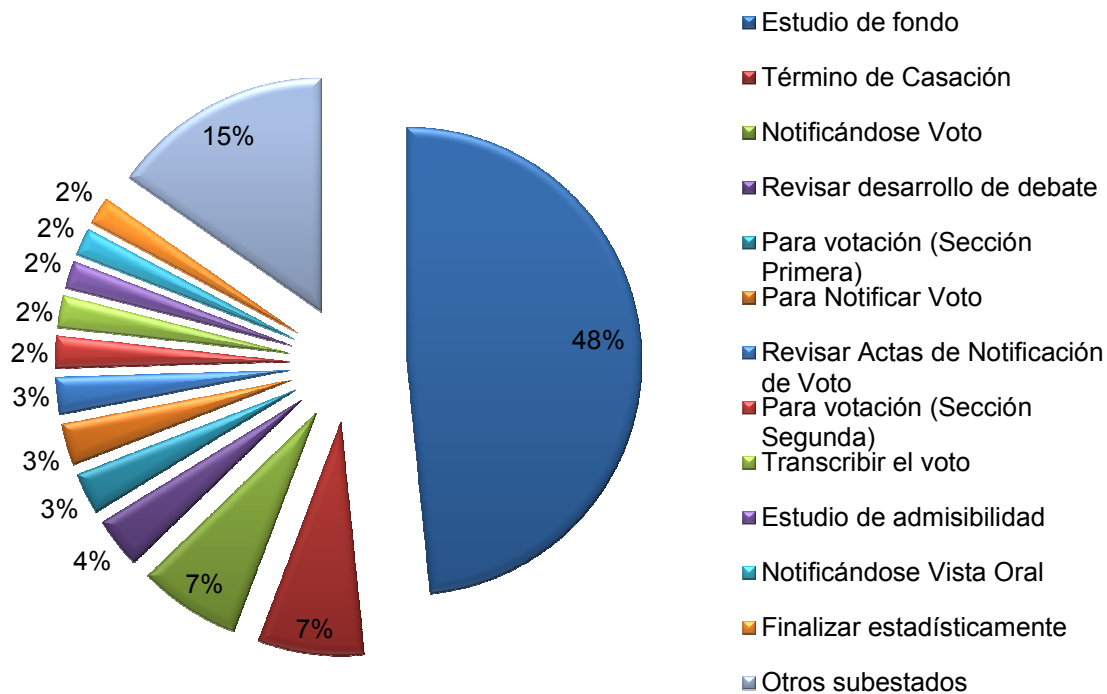
Como se observa en el gráfico anterior, de los 314 expedientes del Tribunal de Apelación de Cartago, el 57% (178 expedientes) están concentrados en los jueces y juezas del despacho, un 22% (69 expedientes) en los técnicos o técnicas judiciales tramitadoras, un 12% (38 expedientes) se encuentran bajo la responsabilidad de la

Técnica Judicial Manifestadora, un 7% (21 expedientes) están en poder del Coordinador Judicial y solamente un 2% (8 expedientes) a cargo del Juez Tramitador.

2.2 Expedientes activos según subestado

En el siguiente gráfico se puede observar en modo porcentual los subestados que contienen mayor cantidad de expedientes en el proceso general.

Gráfico 2: Cantidad de asuntos por subestado dentro del proceso general



Fuente: Inventario 2015, Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago

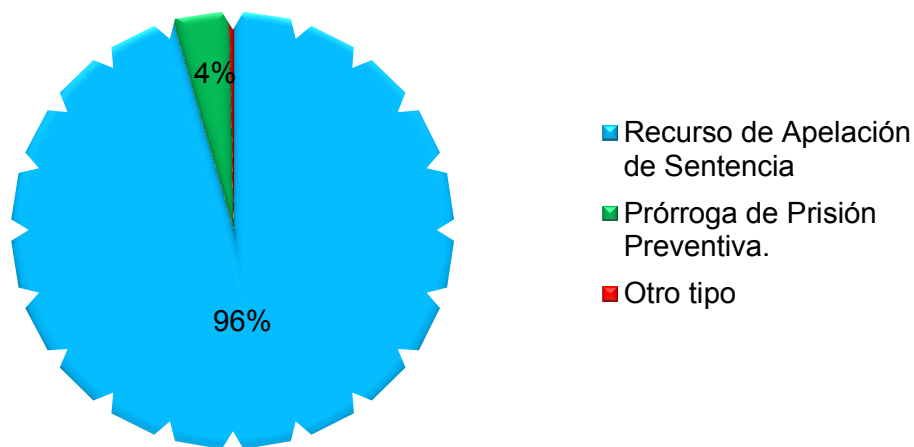
Como se observa en el gráfico anterior, la mayor cantidad de expedientes, con un 48% del total, se encuentran en estudio de fondo, un 7% de los expedientes se encuentran en término de casación, otro 7% se está notificando el voto, un 4% está en poder del técnico o técnicas tramitadoras para lo que es la revisión del desarrollo del debate. Tareas como distribuir expediente, en espera de vista, término de emplazamiento, firmar votación, pronunciamiento sobre vista, resolución de

señalamiento a vista, revisar actas de notificación, notificándose emplazamiento, adjuntado al principal, para señalar en agenda, incorporar en Agenda Cronos, firmar señalamiento de vista, para notificar señalamiento de vista, comunicar parte dispositiva, para notificar emplazamiento y revisar actas de notificación de emplazamiento, mantienen cantidad pequeñas dentro del proceso general que a nivel porcentual resultan insignificantes.

2.3 Expedientes activos según tipo de caso

En el siguiente gráfico se puede observar la cantidad de asuntos según el tipo de casos entrados:

Gráfico 3: Cantidad de asuntos por tipo de caso entrado



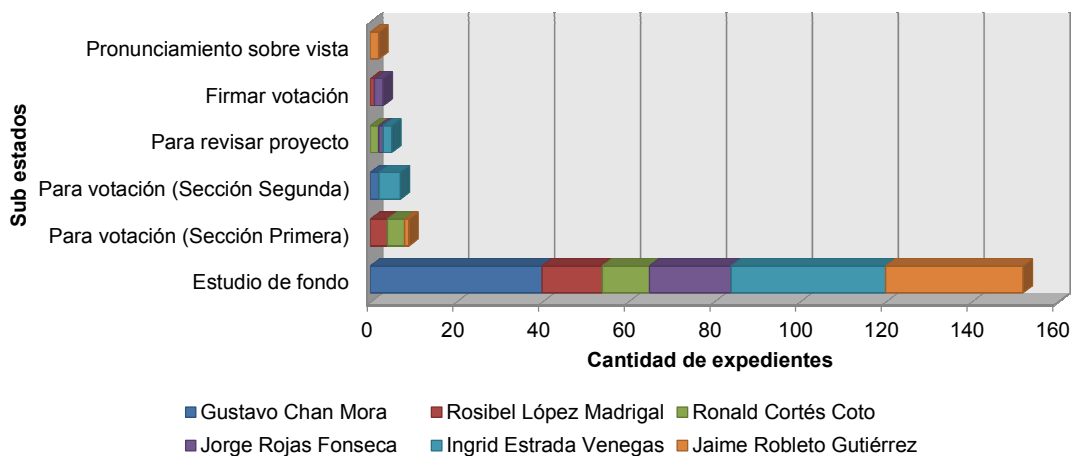
Fuente: Inventario físico

Como se muestra en el gráfico anterior, la mayor cantidad de asuntos son recursos de apelación de sentencia con un 96% del total de asuntos activos del despacho (300 expedientes), seguido con un porcentaje muy bajo las solicitudes de prórroga de prisión preventiva (13 expedientes) y solo hay un expediente activo clasificado dentro de la categoría de otro tipo.

2.4 Subestado de expedientes activos en poder de jueces y juezas

En el gráfico que se muestra a continuación se puede observar el subestado en que se encuentran los expedientes activos que al momento de realizar el inventario se encontraban bajo la responsabilidad de los jueces y juezas (178 expedientes que representan el 57% del total del inventario), de los cuales un 85% (152 expedientes) se encuentran en estudio de fondo.

Gráfico 4: Subestado de expedientes según juez o jueza

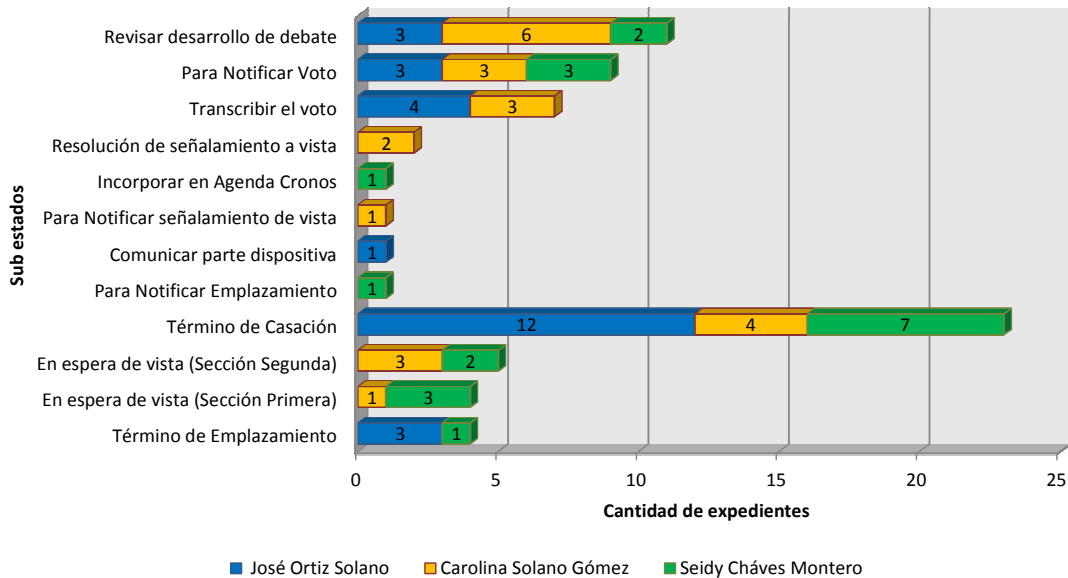


Fuente: Inventario 2015, Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago

2.5 Subestado de expedientes activos en poder de técnicos o técnicas judiciales tramitadores

Analizando los expedientes que se encuentran en tareas bajo la responsabilidad del técnico o técnicas judiciales, se puede observar que existe gran cantidad de ellas en las que el expediente realmente lo que está esperando es algún plazo y no alguna labor propia a ejecutar por los responsables como lo son el término de casación, el término de emplazamiento y en espera de vista, representando estas labores un 52% de las tareas a cargo del técnico o técnicas judiciales. Ya en cuanto a las labores propias de tramitación (escritorio) cada técnico o técnica posee una carga promedio de 11 expedientes.

Gráfico 5: Subestado de expedientes según técnico o técnica tramitador



Fuente: Inventario 2015, Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago

D. Análisis de tiempos

Un aspecto de gran relevancia en esta investigación fue el referido a medir la duración de los subprocesos y actividades que se realizan en el macroproceso de Apelación durante la tramitación y resolución de expedientes.

La finalidad de realizar esta toma de tiempos de cada subproceso, surgió de la necesidad de contar con un parámetro de comparación, una vez iniciada la etapa de definición de soluciones a los problemas detectados y de esta forma poder establecer tiempos estándar para cada subproceso, además de buscar la disminución de los mismos en la tramitación y resolución de las causas y de esta manera contribuir con la satisfacción a la persona usuaria.

De esta forma se procedió a realizar una toma de tiempos promedio mediante el análisis de expedientes seleccionados de forma aleatoria en el lugar de trabajo, esto se realizó tomando muestras de 89 expedientes por subproceso, con ayuda del equipo de mejora de procesos.

Resulta importante indicar que esta cantidad de expedientes fue analizada para trabajar así con un nivel de confianza del 95%.

A continuación se muestran los resultados de cada uno de los subprocesos analizados.

Cuadro 4: Tiempos de subprocesos y actividades del Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago

Subproceso	Promedio (Días Naturales)	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Custodia discos	0,97	3,91	0,00	34,00
Revisado desarrollo de debate	4,59	5,03	0,00	21,00
Estudio admisibilidad	4,63	6,32	0,00	27,00
Control de Pase a estudio de fondo	14,04	26,27	0,00	110,00
Pase a Técnico	0,77	2,98	0,00	22,00
Pase a Estudio de Fondo	6,12	26,55	0,00	200,00
Estudio de Fondo	58,44	83,26	0,00	343,00
Ver Proyecto	1,9	3,34	0,00	24,00
Casilla de Votación	2,24	3,49	0,00	20,00
Ingreso al libro de votos	0,01	0,10	0,00	1,00
Cierre Estadístico	1,91	5,48	0,00	38,00
Transcripción del voto	5	4,55	0,00	21,00
Revisión de Transcripción del voto	1,04	1,89	0,00	10,00
Firma de votación	7,47	6,24	0,00	33,00
Notificación del Voto	0,8	1,05	0,00	3,00
Ingreso de Actas	5,12	5,37	0,00	34,00
Inclusión Actas de Notificación	1,02	1,81	0,00	12,00
Pase a Término de Casación	3,79	5,07	0,00	34,00
Vencimiento de Casación	14,67	4,72	0,00	22,00

Subproceso	Promedio (Días Naturales)	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Elaboración resolución de emplazamiento	2,03	3,10	0,00	15,00
Firma resolución de emplazamiento	0,67	1,80	0,00	7,00
Notificación del Emplazamiento	0,6	1,12	0,00	4,00
Ingreso de Actas	7,33	6,27	2,00	23,00
Revisar Actas de Notificación de Emplazamiento	1,2	2,44	0,00	8,00
Pase a Término de Emplazamiento	1,17	1,47	0,00	5,00
Vencimiento del Emplazamiento	3	2,36	0,00	6,00
Envío a despacho correspondiente	5,36	3,51	1,00	19,00

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, para cada subproceso y actividad se determinó su tiempo estimado, que obedece a los cálculos de promedios y desviaciones estándar de acuerdo con las muestras obtenidas durante el estudio.

De acuerdo al proceso general del Tribunal de Apelación, las tareas a las cuales se les debe prestar mayor atención de acuerdo a los tiempos obtenidos son: el control de pase a estudio de fondo, el pase a estudio de fondo, el estudio de fondo propiamente, la firma de la votación y el pase a término de casación.

En la figura siguiente se muestra el flujo de trabajo y los tiempos promedio de cada una de las actividades que contempla el proceso que se ejecuta en el despacho, lo que permitió determinar los tiempos de resolución del proceso general que se ejecuta en el Tribunal de Apelación, donde en caso de que no se presente un recurso de casación se tiene una duración aproximada de 141 días naturales, mientras que para los casos que implican un emplazamiento este tiempo aumenta a 157 días naturales.

Figura 5: Tiempos de resolución del proceso general del Tribunal de Apelación de Cartago



Fuente: Elaboración propia

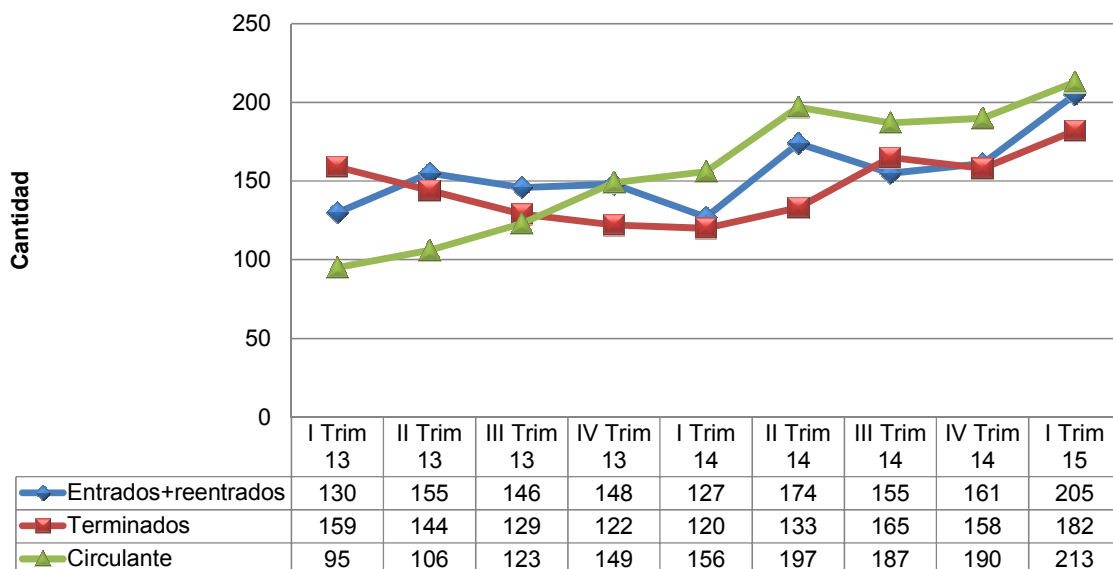
Todos los datos anteriores permitieron estandarizar las actividades, además de buscar las causas que afectaban la duración de las actividades y con esto buscar, desarrollar e implementar soluciones, que contribuyeron en mejorar el proceso general del Tribunal de Apelación.

E. Análisis de Cargas de trabajo

1. Comportamiento histórico de variables estadísticas

Como parte del diagnóstico de la situación actual del tribunal es importante considerar el comportamiento de la cantidad de casos entrados, así como de la carga de trabajo de este despacho, por lo que a continuación se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Movimiento de la carga de trabajo en el Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago (período 2013 - I Trimestre 2015)



Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por la Sección Estadística, Dpto. de Planificación

Como se observa en el gráfico anterior, las estadísticas del 2013 y 2014 han presentado un comportamiento relativamente constante, tanto en la cantidad de casos entrados (promedio mensual de ingreso de 49 expedientes) como de casos terminados (promedio mensual de salida de 47 expedientes), donde al ser siempre el valor de salida inferior al de entrada ha ocasionado un aumento en el circulante existente. Este comportamiento cambia en el año 2015 donde a pesar que se presenta un comportamiento creciente en la cantidad de casos terminados, existe un crecimiento en la cantidad de casos entrados, esto debido al cambio de competencias presentado a

partir de enero de 2015, donde este tribunal asumió las apelaciones del Primer Circuito Judicial de Limón, lo que ha venido a generar un mayor volumen de trabajo a realizar.

1.1 Rendimiento histórico del Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago.

En el cuadro que se muestra a continuación se puede determinar el rendimiento que ha presentado el Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago en los últimos tres años.

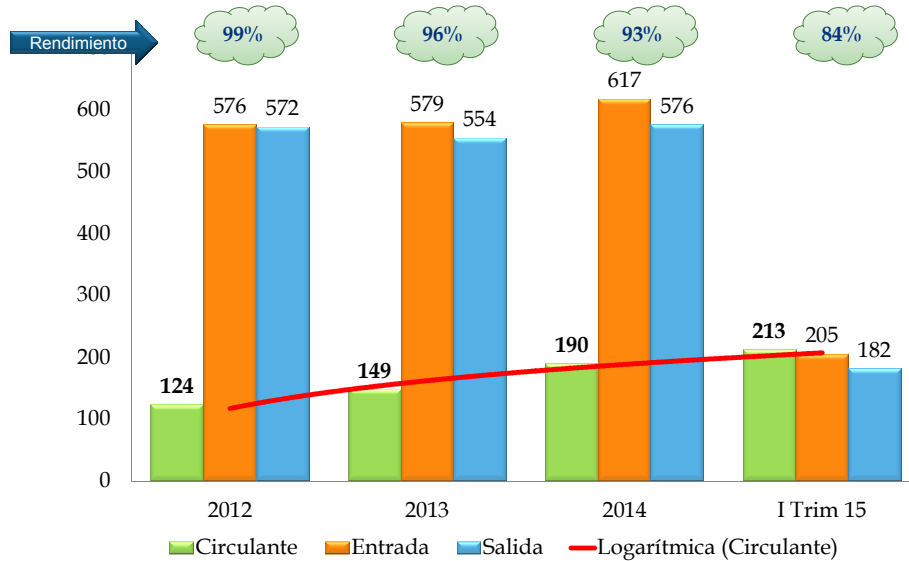
Cuadro 5: Rendimiento histórico del Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago (período 2012 – I Trimestre 2015)

Año	Circulante inicial	Entrados	Reentrados	Fenecidos	Circulante activo	Rendimiento
2012	120	574	2	572	124	99%
2013	124	576	3	554	149	96%
2014	149	615	2	576	190	93%
I Trim 2015	190	205	0	182	213	89%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a reportes estadísticos del Tribunal

Con respecto al rendimiento anual, se observa que a lo largo de los cuatro períodos analizados, este despacho ha presentado un decrecimiento en su rendimiento, el cual no se asocia a una disminución en su productividad en sí, debido a que si se analiza la cantidad de casos fenecidos, esta variable presenta un valor similar en los tres años completos analizados (promedio de salida anual de 567), sino más bien su declive se ha ocasionado debido al aumento constante en la cantidad de casos entrados, donde en el primer trimestre del año 2015 se acentúa aún más este crecimiento debido a las nuevas competencias asumidas por este Tribunal, esta situación se puede observar en el Gráfico 7.

Gráfico 7: Movimiento del circulante versus rendimiento anual en el Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago (período 2012 – I Trimestre 2015)



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a reportes estadísticos del Tribunal

1.2 Carga de trabajo por funcionario

En el siguiente cuadro se detalla la carga de trabajo actual del Tribunal:

Cuadro 6: Movimiento de la carga de trabajo durante el primer trimestre de 2015

Despacho	Entrados	Terminados	Circulante	Técnicas o Técnicos Judiciales	Juezas o Jueces	Promedio Entrados/mes	
						Técnica o Técnico Judicial	Jueza o Juez
Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago	205	182	213	3	6	22,78	11,39

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, la cantidad de casos entrados durante el primer trimestre de 2015 fue de 205 (incluye los casos reentrados), para un promedio de 68,3 asuntos mensuales, lo cual obedece a 3 casos nuevos que ingresan

diariamente a este despacho, que aunado al análisis de la cantidad de casos fenecidos nos brinda un porcentaje de rendimiento del 89%.

Por otro lado, no se puede omitir el hecho del circulante existente, del cual es necesario ocuparse, de manera que se pueda satisfacer con los tiempos de respuesta a las personas usuarias. Este circulante al finalizar marzo de 2015 se determinó en 213 asuntos, como se observa a continuación:

Cuadro 7: Circulante del Tribunal de Apelación al finalizar Marzo de 2015

Circulante al finalizar Marzo 2015	Carga circulante/ Juez (a)/ mes en un año	Carga entrados+circulante
213	4	15

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, es necesario que los jueces y juezas asuman 213 causas para lograr eliminar el circulante de este despacho, además de su carga ordinaria de trabajo que corresponde a cubrir la cantidad de casos entrados promedio proyectados durante un año, según se mencionó anteriormente. Es decir, en un período de un año (11 meses laborales) cada Jueza o Juez deberá asumir 36 causas más correspondientes al circulante (4 causas mensuales), más las 11 causas mensuales ordinarias para cubrir la demanda de casos entrados, lo cual suma un total de 15 causas mensuales que resuelva la Jueza o Juez.

Es importante aclarar lo mencionado en el apartado anterior, indicando que estos datos se brindan solamente desde una perspectiva teórica, sin embargo en la realidad este circulante no ha sido podido ser reducido, lo cual se asocia inicialmente a la capacidad operativa del tribunal, lo cual será analizado a mayor detalle en la etapa de diseño de propuestas de solución.

2. Comparación de variables con despachos homólogos

En el Cuadro 8 se puede observar el movimiento que se presentó durante los primeros tres trimestres del año 2014 en los cuatro tribunales de apelación existentes en el país. De acuerdo a ello podemos determinar que Cartago presentó el porcentaje

de rendimiento más bajo de los cuatro tribunales (91,7%), sin embargo este valor no es un buen reflejo de la productividad del despacho sino se toma en consideración la carga de trabajo por juez y la cantidad de casos fenecidos por jueza o juez que se presentó durante el período analizado.

De acuerdo a ello, podemos observar que el Segundo Circuito Judicial de San José presentó la mayor cantidad de casos entrados, pero además es el tribunal que cuenta con mayor número de recursos para resolver casos. Al analizar la carga de trabajo por juez real (cantidad de casos entrados dividido entre la cantidad de jueces y juezas disponibles), vemos que Cartago es el segundo tribunal que presentó una carga de trabajo mayor y vemos que igualmente fue el segundo tribunal que presentó más casos finalizados por juez.

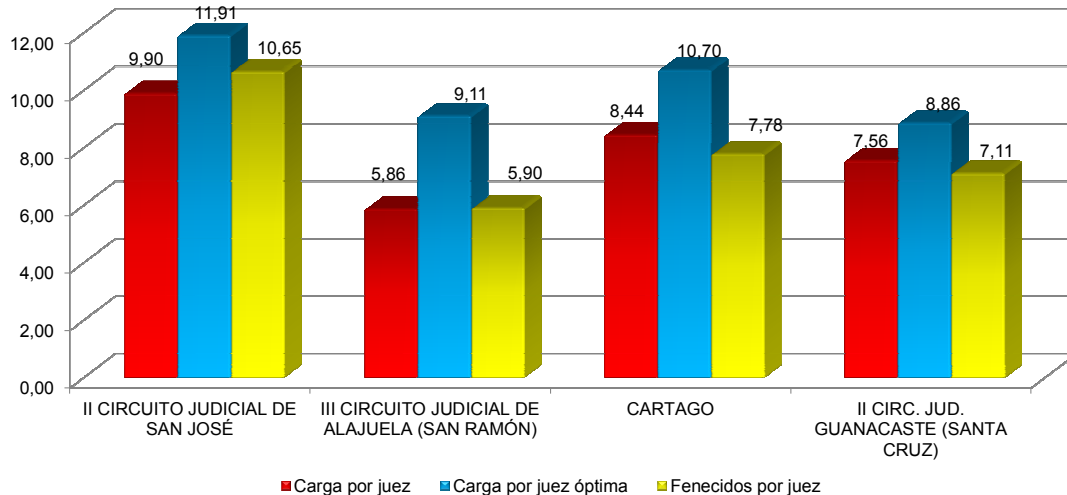
Cuadro 8: Comparación del movimiento presentado en los cuatro tribunales de apelación existentes (Enero – Setiembre 2014)

VARIABLE	II CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ	III CIRCUITO JUDICIAL DE ALAJUELA (SAN RAMÓN)	CARTAGO	II CIRC. JUD. GUANACASTE (SANTA CRUZ)
Circulante al iniciar	399	321	149	43
Entrados	1.603	475	456	204
Reentrados	51	5	2	0
Terminados	1.725	478	420	192
Circulante al finalizar	328	323	187	55
Cantidad de jueces/juezas	18	9	6	3
Carga por juez real	9,90	5,86	8,44	7,56
Carga por juez óptima	11,91	9,11	10,70	8,86
Fenecidos por juez	10,65	5,90	7,78	7,11
Rendimiento	104,3%	99,6%	91,7%	94,1%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos suministrados por la Sección de Estadística

Es importante acotar que analizando la carga de trabajo por juez óptima (carga por juez real más la carga de trabajo requerida para eliminar el circulante) ninguno de los cuatro tribunales logró obtener un porcentaje de casos fenecidos por juez superior al valor requerido para poder eliminar el circulante de cada despacho, esta situación se refleja en el Gráfico 7.

Gráfico 8: Comparación de la carga de trabajo por jueza o juez del Tribunal de Apelación de Cartago y la carga de trabajo por jueza o juez en despachos homólogos



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos suministrados por la Sección de Estadística

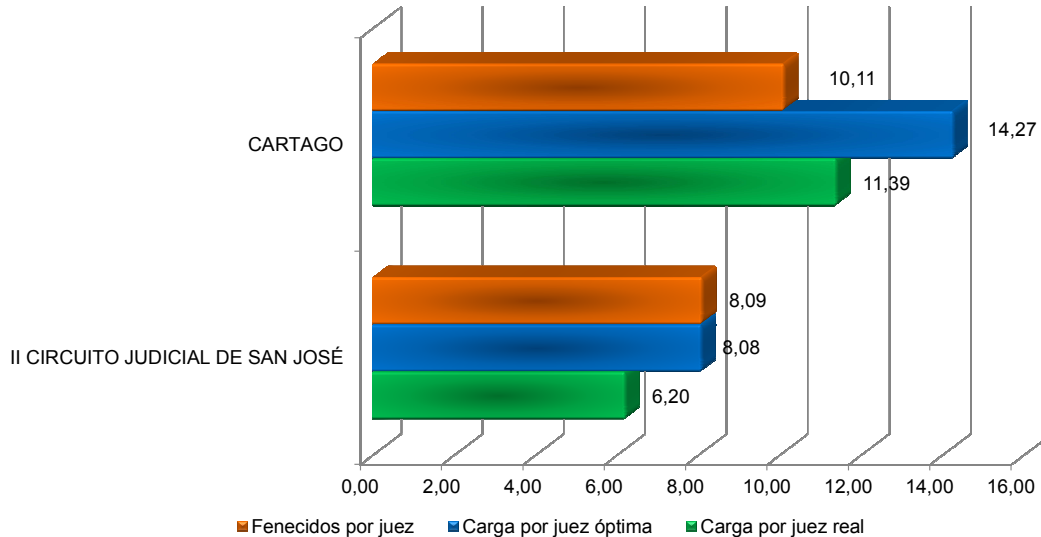
Ahora bien, es importante analizar, que a partir de enero de 2015, de acuerdo al cambio de competencias territorial que se presentó en los tribunales de apelación según acuerdo tomado por la Corte Plena, en la sesión N° 54-14 celebrada el 17 de noviembre de 2014, el Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago asumió los casos de apelación provenientes del Primer Circuito Judicial de Limón que previamente conocía el Segundo Circuito Judicial de San José, dicha situación ha venido a incrementar el número de casos entrados a Cartago y por ende resultaba importante conocer los cambios que dichos ajustes han ocasionado tanto a nivel de Cartago como de Goicoechea.

Es así, que según se muestra en el Gráfico 9, se procedió a analizar los movimientos presentados en ambos tribunales durante el primer trimestre de 2015, donde se puede observar que la carga por juez real ha disminuido significativamente en el caso de Goicoechea (6,20) y se ha incrementado en el caso de Cartago (11,39). Si se toma en consideración la cantidad de casos fenecidos por juez, vemos que Cartago presenta un valor superior al de Goicoechea (10,11 versus 8,09), valores que hacen que al evaluar el rendimiento arrojen actualmente un 131% para el caso de

Goicoechea, debido a que está terminando más casos de los que ingresan y un 89% para Cartago, donde a pesar de que han terminado más casos que el Segundo Circuito Judicial de San José, es mayor la cantidad de casos que han estado ingresando a este despacho.

Finalmente, analizando la carga por juez óptima, vemos que Goicoechea está produciendo exactamente la cuota requerida para eliminar el circulante en el transcurso de un año, mientras que en el caso de Cartago, se está muy por debajo de la cuota requerida lo que implica que a futuro el circulante sería cada vez mayor. La situación acá reflejada será motivo de análisis en la etapa de diseño de propuestas de solución para la toma de decisiones en busca de mejorar las condiciones actuales de resolución del tribunal.

Gráfico 9: Comparación de la cargas de trabajo por juez entre el Tribunal de Apelación de Cartago y el Segundo Circuito Judicial de San José de acuerdo al cambio de competencias a partir de enero 2015



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos suministrados por la Sección de Estadística

F. Medición de la satisfacción de la persona usuaria

1. Reporte histórico de gestiones

Como parte del diagnóstico y como una forma de obtener información en cuanto a la percepción del usuario, se investigaron datos relativos a la cantidad de quejas interpuestas en la Contraloría de Servicios con respecto al Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago. En este sentido, se consultó la cantidad de denuncias interpuestas ante la Contraloría de Servicios durante el año 2014, encontrando que no existió ninguna denuncia contra el Tribunal en estudio en el período analizado.

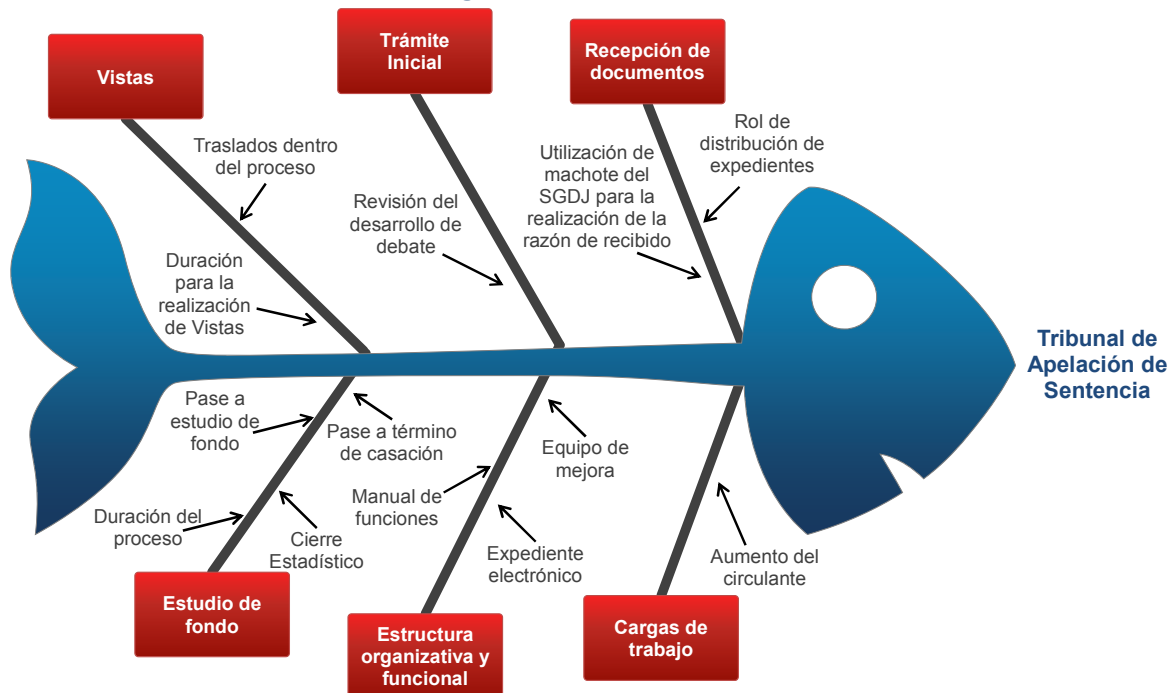
De esta manera, la Contraloría de Servicios rescata el hecho de que el Tribunal de Apelación presenta uno de los niveles más bajos en cuanto a las gestiones que se tramitan en esta oficina, lo que es un excelente indicador que el trabajo realizado en ese despacho satisface a la persona usuaria que recibe sus servicios.

G. Principales causas de la Problemática Actual

1. Diagrama Causa – Efecto

Con el fin de brindar una representación gráfica donde se pudiera consolidar aquellas ideas u oportunidades de mejora que fueron identificadas durante la etapa de diagnóstico, se creó el diagrama de Ishikawa (Gráfico 10), también conocido como causa – efecto o diagrama de pescado, en el cual se muestran los subprocesos o tema analizado del Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago y de allí los puntos críticos u oportunidades de mejora que serán tema de análisis y desarrollo durante la etapa de diseño de propuestas de solución.

Gráfico 10: Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto)



Fuente: Elaboración propia

2. Análisis de oportunidades de mejora

En el proceso de investigación y diagnóstico, se detectaron tareas improductivas o que no agregan valor al proceso, así como otras oportunidades de mejora detectadas en el análisis del proceso ejecutado en el Tribunal de Apelación, dichas variables se enlistan en el Apéndice 7. Estas tareas fueron validadas y analizadas con el Equipo de Mejora de Procesos del Tribunal.

Además como parte de este análisis se adjuntan posibles propuestas de solución de los problemas críticos detectados, las cuales obedecen a prioridades que se establecieron para lograr su desarrollo e implementación en las etapas posteriores del proyecto de rediseño.

II. CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. El despacho tiene un total de 6 Juezas y/o Jueces, distribuidos en dos secciones, 4 técnicas o técnicos judiciales, 1 Coordinador Judicial y 1 Juez Tramitador, todos ellos tienen definido cada una de sus responsabilidades actuales.
2. Se cuenta con un Equipo de Mejora de Procesos, quien colabora durante la etapa de rediseño de procesos y quedará empoderado para el análisis, diseño e implementación de propuestas de solución.
3. Las 6 áreas del despacho definidas como subprocesos son las siguientes:
 - a) Subproceso de Recepción de expedientes.
 - b) Subproceso de Trámite inicial
 - c) Subproceso de Análisis de admisibilidad
 - d) Subproceso de Vistas
 - e) Subproceso de Estudio de Fondo
 - f) Subproceso de Devolución de expedientes.
4. La cantidad de expedientes que se encontraban activos en el sistema, en el momento de iniciar el inventario fue de 360 expedientes, cantidad que se redujo a 314 expedientes al analizar que varios de esos expedientes ya se habían remitido a su despacho de origen o a la Sala Tercera y todavía aparecían como parte del trámite del despacho (lo que significa una reducción del 12,78% respecto a lo obtenido inicialmente).
5. Se tienen 223 expedientes en trámite y 91 expedientes en estado terminado (se refiere a un terminado estadístico, no así del proceso de apelación) que a pesar que ya no se encuentran dentro del circulante activo del despacho al tener firmada la votación, si se consideran como parte de la carga de trabajo del despacho, al requerir distintas actividades de tramitación.
6. La mayor cantidad de expedientes con un 57% (178 expedientes) están concentrados en los jueces y juezas del despacho, un 22% (69 expedientes) en los técnicos o técnicas judiciales tramitadoras, un 12% (38 expedientes) se encuentran bajo la responsabilidad de la Técnica Judicial Manifestadora, un 7% (21 expedientes) están en poder del Coordinador Judicial y solamente un 2% (8 expedientes) a cargo del Juez Tramitador.
7. La mayor cantidad de expedientes, con un 48% del total, se encuentran en estudio de fondo, un 7% de los expedientes se encuentran en término de casación, otro 7% se está notificando el voto, un 4% está en poder del técnico o

técnicas tramitadoras para lo que es la revisión del desarrollo del debate y de allí las demás tareas presentan valores muy bajos respecto al total.

8. Un 96% de los asuntos que ingresan al tribunal corresponden a recursos de apelación de sentencia.
9. Analizando el subestado en que se encontraban los expedientes activos que al momento de realizar el inventario estaban bajo la responsabilidad de los jueces y juezas (178 expedientes que representan el 57% del total del inventario), un 85% de ellos (152 expedientes) se localizan en estudio de fondo.
10. En cuanto a las labores propias de tramitación (escritorio) cada técnico o técnica posee una carga promedio de 11 expedientes.
11. De acuerdo al proceso general del Tribunal de Apelación, las tareas a las cuales se les debe prestar mayor atención de acuerdo a los tiempos obtenidos son: el control de pase a estudio de fondo, el pase a estudio de fondo, el estudio de fondo propiamente, la firma de la votación y el pase a término de casación.
12. Analizando los tiempos de resolución se determinó que en caso de que no se presente un recurso de casación se tiene una duración aproximada de 141 días naturales, mientras que para los casos que implican un emplazamiento este tiempo aumenta a 157 días naturales.
13. Las estadísticas del 2013 y 2014 han presentado un comportamiento relativamente constante, tanto en la cantidad de casos entrados (promedio mensual de ingreso de 49 expedientes) como de casos terminados (promedio mensual de salida de 47 expedientes), donde al ser siempre el valor de salida inferior al de entrada ha ocasionado un aumento en el circulante existente.
14. A lo largo de los cuatro períodos analizados, este despacho ha presentado un decrecimiento en su rendimiento, el cual no se asocia a una disminución en su productividad en sí, debido a que si se analiza la cantidad de casos fenecidos, esta variable presenta un valor similar en los tres años completos analizados (promedio de salida anual de 567), sino más bien su declive se ha ocasionado debido a la inferioridad de casos resueltos sobre los casos entrados.
15. El comportamiento de entrada cambia en el año 2015 donde a pesar que se presenta un comportamiento creciente en la cantidad de casos terminados,

existe un crecimiento en la cantidad de casos entrados, esto debido al cambio de competencias presentado a partir de enero de 2015, donde este tribunal asumió las apelaciones del Primer Circuito Judicial de Limón, lo que ha venido a generar un mayor volumen de trabajo a realizar.

16. Realizando una proyección de la carga de trabajo por funcionario, en un período de un año (11 meses laborales) cada Jueza o Juez debería asumir 36 causas más correspondientes al circulante (4 causas mensuales), más las 11 causas mensuales ordinarias para cubrir la demanda de casos entrados, lo cual suma un total de 15 causas mensuales que resuelva la Jueza o Juez para poder eliminar el circulante existente.
17. De acuerdo al análisis efectuado con los cuatro tribunales de apelación existentes en el país durante el año 2014, se determinó que Cartago presentó el porcentaje de rendimiento más bajo de los cuatro tribunales (91,7%), sin embargo este valor no es un buen reflejo de la productividad del despacho sino se toma en consideración la carga de trabajo por juez y la cantidad de casos fenecidos por jueza o juez.
18. Contemplando la carga por juez de los cuatro tribunales de apelación se determinó que Cartago es el segundo tribunal que presentó una carga de trabajo mayor y vemos que igualmente fue el segundo tribunal que presentó más casos finalizados por juez.
19. De acuerdo al cambio de competencias presentado en los tribunales de apelación a partir de enero de 2015, se analizó el primer trimestre de 2015 donde se pudo observar que la carga por juez real ha disminuido significativamente en el caso de Goicoechea (6,20) y se ha incrementado en el caso de Cartago (11,39) y si se toma en consideración la cantidad de casos fenecidos por juez, vemos que Cartago presenta un valor superior al de Goicoechea (10,11 versus 8,09).
20. Analizando la carga por juez óptima, vemos que Goicoechea está produciendo exactamente la cuota requerida para eliminar el circulante en el transcurso de un año (8 expedientes mensuales), mientras que en el caso de Cartago, se está muy por debajo de la cuota requerida (se producen 10 y se requieren 14) lo que implica que a futuro el circulante sería cada vez mayor.
21. Según la Contraloría de Servicios, en el caso del Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago, no se presentaron quejas durante el año 2014 de este

despacho, lo que es un excelente indicador que el trabajo realizado en esta unidad satisface a la persona usuaria que recibe sus servicios.

A partir de las conclusiones anteriores se inició con la fase de diseño de propuestas de solución.

III. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

A. Propuestas de Solución Específicas

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsable
Conformación de Equipo de mejora de procesos (Ver Apéndice A)	Valorar la conformación de un equipo de trabajo con personal del despacho que se abocará tanto al seguimiento requerido para todas las propuestas de solución implementadas, así como también para el desarrollo e implementación de las propuestas pendientes	Para lograr la mejora continua de los procesos que se realizan en la tramitación y resolución de causas del Tribunal de Apelación, se hace necesaria la existencia de una o varias figuras de liderazgo que soporten la toma de decisiones, coordinen la implementación de propuestas de solución elaboradas por el equipo técnico y la representación ante el despacho judicial en todo lo referente a los temas de mejora continua de los procesos y la automatización de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrollan reuniones periódicas del equipo de mejora de procesos. - Se miden, analizan y se les da seguimiento a los resultados obtenidos de la aplicación de los indicadores de gestión. - Se desarrollan propuestas de solución a las oportunidades de mejora detectadas. 	Completo	-----	Dirección de Planificación
Mejora en la estructura y organización del despacho (Ver Apéndice 2)	Es indispensable dotar a cada servidor de instructivos que le permitan conocer o reafirmar las responsabilidades asociadas al puesto	Dotar a cada funcionario de un manual de funciones en el que se establezca claramente cada una de las tareas que debe ejecutar y las obligaciones y responsabilidades que	Se elaboró un manual de funciones, en el cual se delimitan las responsabilidades de cada servidora o servidor judicial y sirve a su vez como insumo	Completo	-----	Dirección de Planificación

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsable
	que desempeña.	implica el cargo en el que esté nombrado, de esta forma se delimitan responsabilidades y se eliminan y/o evita la duplicidad de actividades y se garantiza que los y las ocupantes de los puestos desarrollen las tareas que de acuerdo a la distribución de funciones por área de gestión y competencias les corresponde.	para servidoras o servidores de nuevo ingreso.			
Estandarización de procesos (Ver Apéndice 3)	Es importante contar con una herramienta que permita estandarizar cada una de las tareas que se llevan a cabo en el Tribunal, el cual a su vez sirve como instructivo de trabajo para el personal de nuevo ingreso.	Elaboración de diagramas de proceso donde se detalla paso por paso cada uno de los procesos que se ejecutan dentro del despacho, así como los responsables de su ejecución, de esta forma se estandariza el procedimiento y se definen los roles y responsabilidad dentro del proceso de cada funcionaria o funcionario judicial.	Se estandarizó la ejecución de las actividades que contemplan los diferentes procedimientos, lo cual permite brindar un tratamiento uniforme a los distintos asuntos que deben ser resueltos por el despacho mediante la creación de flujogramas de trabajo.	Completo	-----	Dirección de Planificación
Implementación del Escritorio Virtual (Ver Apéndice 4)	Implementar el Escritorio Virtual, de manera que se pueda automatizar el proceso de trámite y resolución de las	Implementar herramientas tecnológicas, de forma que se tramiten los expedientes de manera electrónica y se propicie un uso eficiente del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Celeridad en los procesos. - Registro adecuado de los datos estadísticos - Facilita el acceso de 	Completo	-----	Dirección de Planificación

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsable
	causas que ingresan al Tribunal de Apelación de Sentencia de Cartago.	del recurso humano para llevar a cabo tareas sustantivas en el trámite y resolución de expedientes.	información de los expedientes electrónicos entre despachos judiciales y con la persona usuaria. - Ahorro de papel y suministros para el despacho.			
Competencia Territorial (Ver Apéndice 5)	A partir de enero de 2015 se dio un cambio en la competencia territorial de los asuntos que debe conocer el Tribunal de Apelación de la Sentencia Penal de Cartago por lo que resulta importante analizar si su impacto ha sido el esperado	Realizar recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico efectuado en los Tribunales de Apelación involucrados en el cambio de competencia, donde se analizan variables como recurso humano, cantidad de casos entrados, casos terminados, circulante, carga de trabajo por Jueza o Juez	La propuesta está dirigida principalmente a reducir los desequilibrios identificados en la distribución de la carga de trabajo del personal jurisdiccional destacado en la etapa de impugnación de la sentencia penal y además procura generar la mejora continua en el acceso a la justicia, con la mínima afectación del servicio público, sin recurrir a la creación de plazas nuevas con cargo al presupuesto de la institución y buscando la mayor cantidad de beneficios posibles.	Completo		Dirección de Planificación

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsable
Incorporación de machotes para el trámite electrónico (Ver Apéndice 6)	Se identificó la necesidad de crear machotes para algunas fases del proceso que se ejecuta en el Tribunal de Apelación, donde ante la carencia se hace uso de un machote denominado "Varios" el cual debe ser modificado constantemente de acuerdo a las diferentes necesidades donde no existe un machote específico	Los machotes creados vienen a facilitar y estandarizar la tramitación electrónica y llenar vacíos en el proceso que se ejecuta en el Tribunal de Apelación de Sentencia Penal de Cartago:	Se han puesto en uso los machotes creados, de manera que se ha agilizado y estandarizado el procedimiento ejecutado dentro del Tribuna, a su vez que ha venido a facilitar las labores de las Técnicas y Técnicos Judiciales responsables de elaborar dichos documentos.	Completo	-----	Dirección de Planificación
Coordinación de envío de expedientes a Sala Tercera que deban ser conocidos por dicha instancia	El Tribunal de Apelación dentro de sus competencias territoriales debe atender los asuntos provenientes de Limón, Pérez Zeledón y Cartago, los cuales son despachos que de igual manera tramitan electrónicamente, por lo que se fomentó la utilización del Sistema de Itineraciones para el traslado de	Coordinar en la Sala Tercera la utilización del Sistema de Itineraciones y la solicitud de accesos a los Escritorios Virtuales tanto del Tribunal de Apelación de Cartago como de los despachos electrónicos que están bajo la competencia de este último, con la finalidad que puedan tener acceso a todo el historial procesal de los expedientes y puedan consultar todos los	Se han realizado dos reuniones con Magistradas y Magistrados de la Sala Tercera, tanto titulares como suplentes, a fin de exponer la necesidad de implementación de estas herramientas tecnológicas en la Sala Tercera y que ya son usadas en la Sala Segunda, sin embargo, no se ha llegado a un consenso en el tema y	En progreso	La Sala Tercera analizará el tema del expediente electrónico en próximas sesiones e incluso analiza llevar el tema a conocimiento de Corte Plena para su análisis y discusión.	Dirección de Planificación, Sala Tercera

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsable
	expedientes y la solicitud de acceso a modo de consulta de los Escritorios Virtuales de estas oficinas para que las funcionarias y funcionarios del Tribunal de Apelación puedan revisar los documentos generados en dichas instancias para la resolución de casos, sin embargo se identifican vacíos en el proceso cuando los casos deben ser conocidos posteriormente por la Sala Tercera.	documentos requeridos para resolver las causas penales.	las Magistradas y Magistrados han manifestado que es un tema que deben analizar más a fondo.			
Acceso de la persona usuaria a los expedientes electrónicos mediante el Sistema de Gestión en Línea vía internet	Las personas usuarias deben apersonarse al Tribunal para conocer el estado de su expediente o bien presentar algún escrito, situaciones que con la implementación del expediente electrónico no resultan necesarias.	Dotar a las personas usuarias de un usuario y contraseña en el Sistema de Gestión en Línea de forma que pueda acceder a consultar el estado del expediente y remitir demandas y escritos desde cualquier computadora con acceso a Internet, desde cualquier lugar, sin necesidad de desplazarse hasta el	La persona usuaria solicita en el despacho la clave tiene la posibilidad de acceder al expediente electrónico a través del Sistema de Gestión en Línea.	Completo	-----	Tribunal de Apelación de Cartago


Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsable
		despacho.				

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

B. Indicadores de Gestión

En la fase de diagnóstico del proyecto de rediseño se identificaron oportunidades de mejora que fueron abordadas a través del desarrollo de propuestas de solución. No obstante, se debe asegurar que estas propuestas al ser implementadas sean sostenibles a través del tiempo, acompañadas de una cultura y gestión de la mejora continua con el fin de cumplir con la misión del Poder Judicial de asegurar el acceso a la justicia de una manera pronta y cumplida.

Como herramienta principal para el desarrollo del proceso de mejora continua se definieron los indicadores de gestión que permitirán la evaluación del estado del despacho para llevar a cabo el seguimiento y control de las propuestas de solución que han sido desarrolladas durante la etapa de implementación del proyecto de rediseño, o en su efecto, nuevas soluciones implementadas por el equipo de mejora de procesos que ha sido establecido. A continuación se adjunta la herramienta diseñada para el control y seguimiento de los indicadores de gestión del despacho y el seguimiento que se la ha brindado a lo largo de este año:

Apéndice	Indicadores de Gestión
<i>Indicadores de Gestión del Tribunal de Apelación de Sentencia Penal</i>	 Indicadores Tribunal de Apelación.xls







Cuadro 14. Indicadores de Gestión

Detalles			Rangos		
Nº	Categoría	Indicadores	A mejorar	Estándar	Muy bueno
1	Rendimiento Estadístico	Entrada de asuntos nuevos	>70	70>x >60	<60
2		Salida de asuntos	<60	70>x >60	>70
3		Circulante Final	>200	200>x >170	<170
4		Porcentaje de rendimiento	<=90%	>90%; <95%	>=95%
5		Porcentaje de efectividad de vistas orales	<=80%	>80%; <95%	>=95%
6	Plazos	Tiempo promedio de proceso total	>180 días	180 días>x >60 días	<60 días
7		Antigüedad de Circulante.	> 1 año	Igual 1 año	< 1 año
8	Operacional	Carga de trabajo por juez o jueza	>10	8<x<10	<8
9		Cantidad de terminados por juez o jueza	<8	8<x<10	>10
10		Carga de trabajo por técnico o técnica judicial	>20	16<x<20	<16


IV. APÉNDICES Y/O ANEXOS

1. Apéndices de la Situación Actual

Número de Apéndice	Nombre del Archivo	Archivo
Apéndice 1	<i>Recepción de Documentos</i>	 1. Recepción de Documentos.xls

Apéndice 2	<i>Trámite Inicial</i>	 2. Trámite Inicial.xls
Apéndice 3	<i>Análisis de Admisibilidad</i>	 3. Análisis de Admisibilidad.xls
Apéndice 4	<i>Vistas</i>	 4. Vistas.xls
Apéndice 5	<i>Estudio de fondo</i>	 5. Estudio de fondo.xls
Apéndice 6	<i>Devolución de expedientes</i>	 6. Devolución de expedientes.xls
Apéndice 7	<i>Herramienta de evaluación de la situación actual</i>	 Herramienta para evaluar la situación a

2. Apéndices de las Propuestas de Solución

Apéndice	Nombre del Apéndice	Archivo
<i>Apéndice 1</i>	Conformación de Equipo de mejora de procesos	 Equipo de Mejora.doc

Apéndice 2	Manual de funciones del despacho	 Manual Descriptivo de Puestos.doc
Apéndice 3	Flujogramas de procesos	 Flujogramas de Proceso.doc
Apéndice 4	Implementación del Escritorio Virtual	 Escritorio Virtual.doc
Apéndice 5	Competencia Territorial	 Competencia Territorial con Ajuste:
Apéndice 6	Incorporación de machotes para el trámite electrónico	 Machotes para Trámite Electrónico.d