



## Proyección Institucional

### Informe Final Proyecto de Rediseño de Procesos del *Tribunal de Juicio de Cartago*

**Elaborado:**

Ing. Allan Pow Hing Cordero

Ing. Pablo Roldán Umaña

**Revisado:**

Erick Monge Sandí, Jefe a.i.

Sección de Proyección Institucional

**Aprobado:**

Nacira Valverde Bermúdez

Directora de Planificación

**SAN JOSE, COSTA RICA**

## I. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

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

#### 1. Organigrama

El Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago presenta los siguientes niveles de autoridad:

**Primer Nivel:** Se ubican los jueces y juezas de juicio. Se encargan de realizar todos los juicios colegiados y unipersonales, además, realizan las vistas de apelaciones, así como, los procesos abreviados.

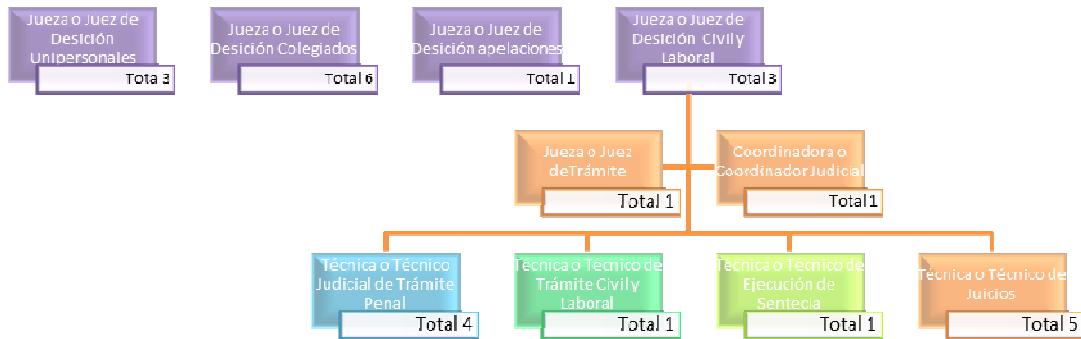
**Segundo Nivel:** Se compone de una Jueza o Juez de Trámite. Se encarga de organizar, asignar y controlar los asuntos del Tribunal.

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

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

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

#### **Figura No. 1. Estructura Organizacional del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago**



**Fuente:** Elaboración propia.

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

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

**Cuadro No. 1. Recurso humano por área de trabajo en el Tribunal de Juicios de Cartago**

Nombre	Puesto	Sección
Lic Jorge Rojas Fonseca	Juez 4	Colegiada 1
Licda. Brisa Campbell Arguello	Jueza 4	Colegiada 1
Lic. Alberto García Chaves	Juez 4	Colegiada 1
Licda. Erika Calvo Navas	Jueza 4	Colegiada 2
Licda. Laura Sánchez Sánchez	Jueza 4	Colegiada 2
Licda. Amelia Robinson Molina	Jueza 4	Colegiada 2
Licda. Susana Wittmann Stengel	Jueza 4	Unipersonal
Licda. Shirley Moraga Torres	Jueza 4	Unipersonal
Licda. Kenneth Alvarado Aguirre	Juez 4	Unipersonal
Lic. Marvin Arce Portugués	Juez 4	Apelación
Lic. Oscar Cruz Conejo	Juez 4 Coordinador	Civil
Lic. Fabricio Garro Vargas	Juez 4	Laboral
Lic. Juan Carlos Sánchez Benavides	Juez 4	Civil

Licda. Sirlene Salazar Muñoz	Jueza Tramitadora	
Sary Mata Quirós	Coordinadora Judicial	
Greyvin Pizarro Guido	Técnico Judicial	Juicio
Gerardo Calvo Quesada	Técnico Judicial	Juicio
Gustavo Cabezas Álvarez	Técnico Judicial	Juicio
Katherine Jara Arias	Técnica Judicial	Juicio
Rubén Gómez Guillen	Técnico Judicial	Juicio
Jason Azofoifa Cerdas	Técnico Judicial	Trámite
Henry Balladares Zúñiga	Técnico Judicial	Trámite
Erick Madriz Irola	Técnico Judicial	Trámite
Alcira Fuentes Piedra	Técnica Judicial	Trámite
Rosita Walker Cerdas	Técnica Judicial	Trámite
Yorsely Villalobos Muñoz	Técnica Judicial	Ejecución
Lorena Maroto G	Técnica Judicial Supernumeraria	Labores varias

**Fuente:** Elaboración propia.

En la actualidad el Tribunal de Juicio está conformado por un total de 28 personas, que ocupan plazas ordinarias y una de ellas la Técnica Judicial Supernumeraria que pertenece a la Administración Regional del Circuito Judicial de Cartago. En el Apéndice No. 1, se detalla cada una de las responsabilidades actuales por puesto, según entrevistas realizadas con el personal.

### **3. Descripción de la distribución de las instalaciones físicas del Tribunal**

Actualmente la forma en que está distribuido el personal técnico judicial en el espacio físico que cuenta el Tribunal de Juicio 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.

Cada puesto de trabajo cuenta con una cantidad de mobiliario para el almacenamiento temporal de los expedientes físicos, por lo que se reduce el espacio físico ocasionando un hacinamiento del personal. Aunado a eso existe una pared que divide al despacho y al personal técnico judicial, no permitiendo

una adecuada comunicación entre el personal y la supervisión por parte de la Coordinadora o el Coordinador Judicial.

Otra situación importante de mencionar, es el espacio reducido, con que se cuenta para la atención de las persona 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.

#### **4. Conformación del equipo de mejora de procesos**

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

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

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

## **B. Descripción de los Procesos**

### **1. Diagrama SIPOC**

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

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

### **Figura No. 2. Diagrama SIPOC del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago.**

OFICINA/ PERSONA PROVEEDORA	INSUMO	PROCESO	RESULTADO	PERSONA USUARIA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jdo. Penal de Cartago</li> <li>Jdo. Penal de La Unión</li> <li>Litigantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aperturas a juicio.</li> <li>Apelaciones.</li> <li>Abreviados</li> <li>Querellas privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etapa de juicio.</li> <li>Etapa de ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentencia.</li> <li>Ejecución de sentencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona usuaria</li> <li>Ministerio Público</li> <li>Defensa Pública.</li> </ul>	Tipo 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jdo. Penal Cartago</li> <li>Jdo. Penal La Unión</li> <li>Jdo. Ejecución de la Penal*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apelaciones de resoluciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vista (oral).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jdo. Ejecución de la Pena*</li> </ul>	Tipo 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Litigantes, Ministerio Público y Defensa Pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apelación de sentencia penal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emplazamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Itineración de expediente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tribunal de Apelación.</li> </ul>	Tipo 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Juzgado Laboral.</li> <li>Juzgado Civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apelación de sentencia laboral o civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dictado de sentencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juzgado Laboral.</li> <li>Juzgado Civil</li> </ul>	Tipo 4

**Fuente:** Elaboración propia.

Tipo 1: Las oficinas proveedoras son el Juzgado Penal de Cartago y de la Unión de Tres Ríos, que son las que solicitan la apertura a juicio de los casos, trasladan apelaciones de las resoluciones emitidas por los juzgados penales. Asimismo, se tienen las abogadas y los abogados litigantes, quienes presentan escritos directamente al Tribunal de querellas privadas.

Todos estos insumos pasan a una etapa de juicio, que es donde se les da audiencia a las partes para que presenten las pruebas relacionadas al caso presentado, posteriormente el Tribunal dicta una sentencia, que posteriormente una vez que se encuentra en firme el Tribunal procede con el trámite de ejecutar lo indicado en la sentencia. Todas las acciones del proceso son debidamente notificadas a las partes del proceso, es decir a las personas usuarias, el Ministerio Público y la Defensa Pública, según el tipo de proceso penal presentando.

**Tipo 2:** Parte del trámite realizado por los Juzgados Penales, así como el Juzgado de Ejecución de la Pena, es emitir resoluciones sobre acciones específicas del proceso penal de su competencia. Sin embargo, las partes del proceso pueden apelar estas resoluciones, que son llamadas “apelaciones de resoluciones”, las cuales deben ser conocidas y resueltas por el Tribunal.

Por tanto, recibida la apelación de resolución, el Tribunal decide si lo debe hacer por vista (oral), que es un tipo debate, sin embargo, solo se convocan a las partes que realmente interesan de acuerdo a lo apelado. Posteriormente, se procede con la redacción de la resolución y devuelven el expediente con la nueva resolución al Juzgado de Ejecución de la Pena correspondiente.

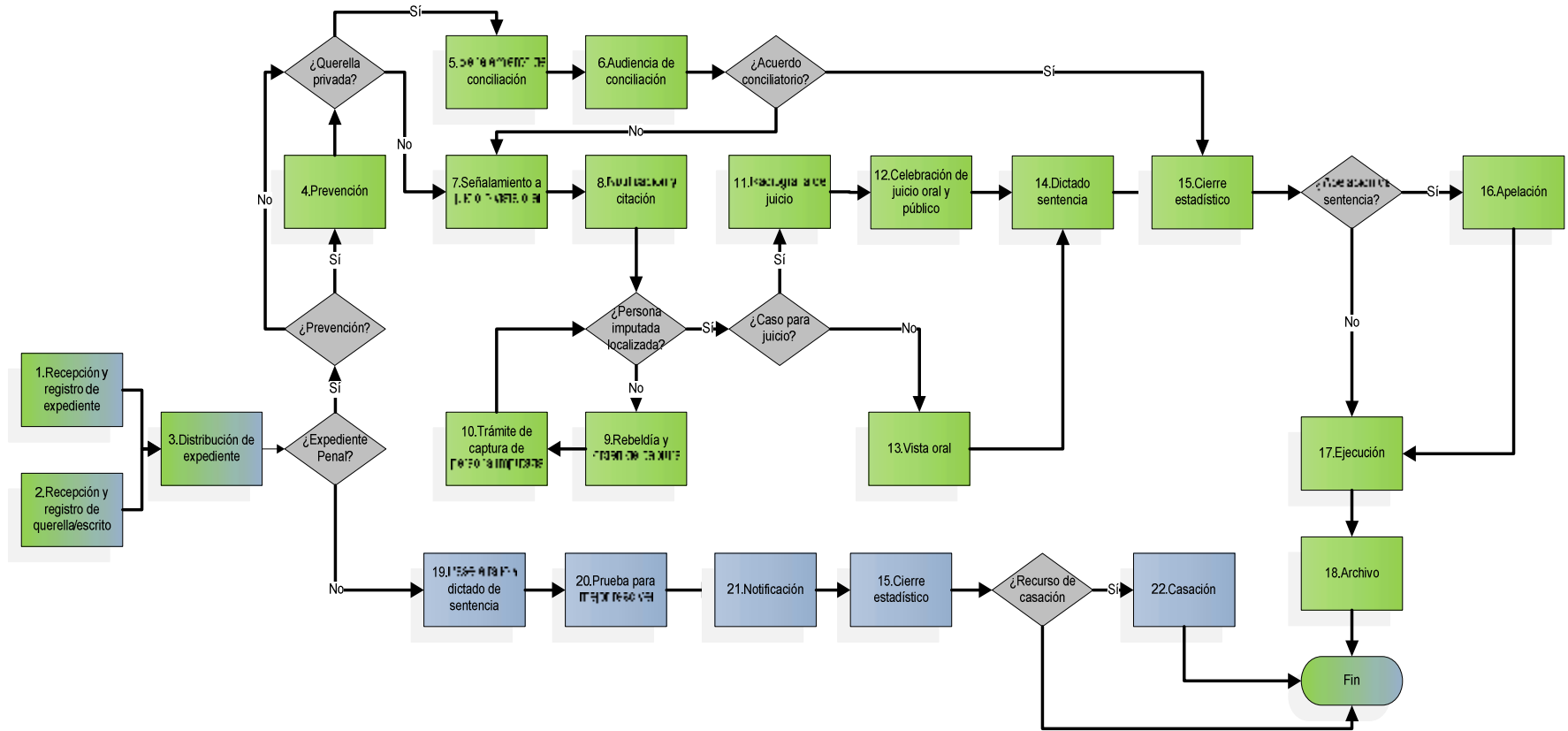
**Tipo 3:** Una vez que se ha dictado sentencia de los juicios llevados a cabo, según el Código Procesal Penal, se tiene un periodo de 15 días hábiles para que la sentencia quede en firme. Sin embargo, las partes pueden apelar a ella, dentro del plazo establecido por Ley. Esta apelación de sentencia puede ser presentada por abogadas y abogados litigantes, el Ministerio Público y la Defensa Pública; donde el Tribunal debe darle emplazamiento, es decir revisa que se cumpla todos los requisitos de apelación, para posteriormente itinerar o remitir el expediente con la resolución de apelación de sentencia al Tribunal de Apelación.

**Tipo 4:** El Tribunal también conoce las apelaciones de sentencia dictadas por los Juzgados Civiles y Laborales de Cartago y Turrialba, donde las juezas y jueces proceden a dictar sentencia sobre lo apelado y devuelven el expediente con lo resuelto al Juzgado correspondiente.

## **2. Proceso General**

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

**Figura No. 3. Proceso general del Tribunal de Juicio 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 y digitales del despacho. Dependiendo del tipo de insumo recibido, el proceso a seguir se bifurca en dos grandes áreas: el proceso penal, y el proceso laboral y civil; ambos procesos se detallan a continuación:

### **2.1 Proceso Penal**

Se revisa que lo solicitado por el despacho u oficina judicial, cumpla con los requisitos de Ley, sino se cumple se debe proceder con la realización de una prevención, una vez que se complete la prevención se continúa con el proceso.

Si es un caso de querrela privada, se procede a programar o señalar una audiencia de conciliación, donde si las partes logran un acuerdo se procede con el cierre estadístico del caso. Caso contrario se procede con la orden de apertura a juicio. El señalamiento a juicio se realiza para los casos penales ordinarios y las querellas privadas no conciliadas; y el señalamiento a vista oral es para los casos penales abreviados.

Luego se procede con la notificación y citación de las partes, que es el proceso donde se pone en conocimiento la apertura de juicio y se convoca a las partes a apersonarse al juicio o vista oral en la fecha y hora señalada. En caso de que no se logre localizar a la persona imputada, se declara la rebeldía donde se ordena su captura. Hasta que se localice a la persona imputada se podrá llevar a cabo el juicio. Cabe mencionar que el juicio solo se puede llevar a cabo si están presentes todas las partes.

Para los casos penales ordinarios, se procede a realizar una revisión integral del expediente para verificar que la prueba haya sido recabada, si falta alguna prueba se procede con su solicitud. Luego se procede con la realización de la radiografía de juicio, que es utilizada por las juezas y jueces de decisión durante la dirección del debate.

En los casos penales abreviados, se procede con la vista oral, que tiene calidades parecidas al juicio o debate, pero no es necesaria la presentación de todas las partes, sino de las que la Jueza o el Juez considere pertinente. Completado el juicio o la vista oral, se procede con el dictado de la sentencia oral o escrita, dependiendo del nivel de complejidad del caso. Luego se procede con el cierre estadístico.

En caso que la sentencia sea apelada, se procederá a dar trámite a la solicitud y se remite el expediente al Tribunal de Apelación, para que resuelva como corresponde. Si no hay apelación dentro del plazo de 15 días hábiles

después de dictada la sentencia, entonces se procede con la ejecución de lo dictado por la Jueza o Juez. Una vez que se ha completado la ejecución de la sentencia, se procede con el archivo del expediente.

### **2.2 Proceso Laboral o Civil**

El Tribunal de Juicio conoce en segunda instancia o en apelación la materia laboral y civil; donde al momento en que el expediente ingresa se procede a pasar a las juezas y jueces del Tribunal, quienes estudian el caso de manera integral. En caso que sea necesaria una prueba adicional, se solicita a las partes del proceso.

Obtenida toda la prueba, se procede con el dictado de sentencia de manera escrita, luego se notifica a las partes y finalmente se procede con el cierre estadístico. En caso que se las partes presente recurso de casación, se procede a darle emplazamiento y se itinera el expediente a la Sala Primera o Segunda, según corresponda.

### **3. Subprocesos**

En el Tribunal de Juicio de Cartago se identificó que el proceso general se conforma de un total de 22 subprocesos principales, compuestos por una serie de actividades que detallan de manera específica las personas involucradas y su interrelación; lo que permitirá el análisis de aquellas actividades que agregan y no agregan valor. En el siguiente cuadro, se indica la cantidad de actividades identificadas por subproceso, así como el apéndice en el que se ha adjuntado respectivamente.

**Cuadro No. 2. Detalle de los subprocesos del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago.**

<b>Subproceso</b>	<b>No. Actividades</b>	<b>Apéndice</b>
1.Recepción y registro de expediente	20	3
2.Recepción y registro de querrela/escrito	12	4
3.Distribución de expediente	6	5
4.Prevenición	27	6

Subproceso	No. Actividades	Apéndice
5.Señalamiento de conciliación	26	7
6.Audiencia de conciliación	13	8
7.Señalamiento a juicio o vista oral	28	9
8.Notificación y citación	47	10
9.Rebeldía y orden de captura	29	11
10.Trámite de captura de persona imputada	15	12
11.Radiografía de juicio	17	13
12.Celebración de juicio oral y público	19	14
13.Vista oral	15	15
14.Dictado sentencia	6	16
15.Cierre estadístico	8	17
16.Apelación	9	18
17.Ejecución	13	19
18.Archivo	3	20
19.Pase a fallo y dictado de sentencia	33	21
20.Prueba para mejor resolver	24	22
21.Notificación	9	23
22.Casación	12	24
<b>Total Actividades</b>	<b>371</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

## **C. Resultados del Inventario de expedientes**

El inventario realizado en el Tribunal de Juicio de Cartago, se inició el 23 de febrero de 2015 y finalizó el 27 de marzo del mismo año, tomando un tiempo total de 1 mes y 1 semana.

El objetivo principal de este inventario es analizar en detalle el balance y la distribución de las cargas de trabajo entre todo el personal del Tribunal de Juicio de Cartago, así mismo identificar el grado de retraso judicial, en aras de identificar oportunidades de mejora para el desarrollo de propuestas de solución.

Por tanto, se procedió a la realización de un inventario físico-digital, que consistió en verificar que las ubicaciones de los expedientes físicos fueran las mismas que el Sistema de Gestión de Despachos Judiciales (SGDJ). Uno de los aspectos relevantes considerados en este inventario, es la actualización de las calidades de las partes de los procesos, con base en los lineamientos solicitados por la Secretaría de Género y cumplimiento con el Género como eje transversal del Poder Judicial.

De esta manera, se contó con la colaboración de las servidoras y servidores judiciales del despacho y de la Sección de Estadística del Departamento de Planificación.

### **1. Inconsistencias**

La Sección de Estadística del Departamento de Planificación, una vez finalizado el inventario procedió a realizar un análisis de los datos y encontró las siguientes inconsistencias:

#### **1.1 Asuntos penales**

Se encontró 1077 expedientes que corresponden a carpetas de Legajo de Investigación o Principal de querrela, con “estados” no aprobados por la Sección de Estadística o bien no inventariados. De esta manera, se procedió a realizar un análisis detallado y se identificó que una de las causas principales es debida a problemas con el SGDJ que si bien aparecen como expedientes activos por el tipo de estado, el programa SIGMA para la generación de informes estadísticos no los refleja. Por tanto, se procedió a realizar la depuración respectiva en coordinación con la Dirección de Tecnología de la Información.

### 1.2 Asuntos civiles y laborales

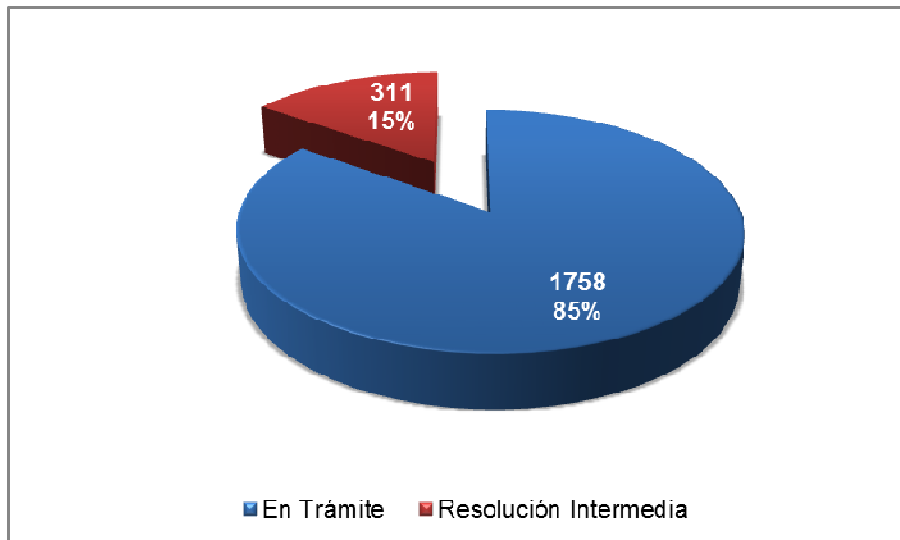
Se detectó un total de ocho causas de civil y cinco de laboral que no cuentan con cierre estadístico y que no fueron inventariados. Por tal razón, se realizó un análisis sobre dichas causas para determinar cuál es la situación que presentan y se logró determinar que fue producto de la migración del sistema de expedientes anterior con que contaba el despacho al SGDJ. Por tanto, se procedió a realizar la depuración respectiva en coordinación con la Dirección de Tecnología de la Información.

## **2. Análisis estadístico del inventario**

### 2.1 Asuntos penales

En el Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago se encontró un total de 2069 expedientes activos, donde el 85% se encuentra en trámite y el 15% con resolución intermedia, como se observa en la siguiente figura.

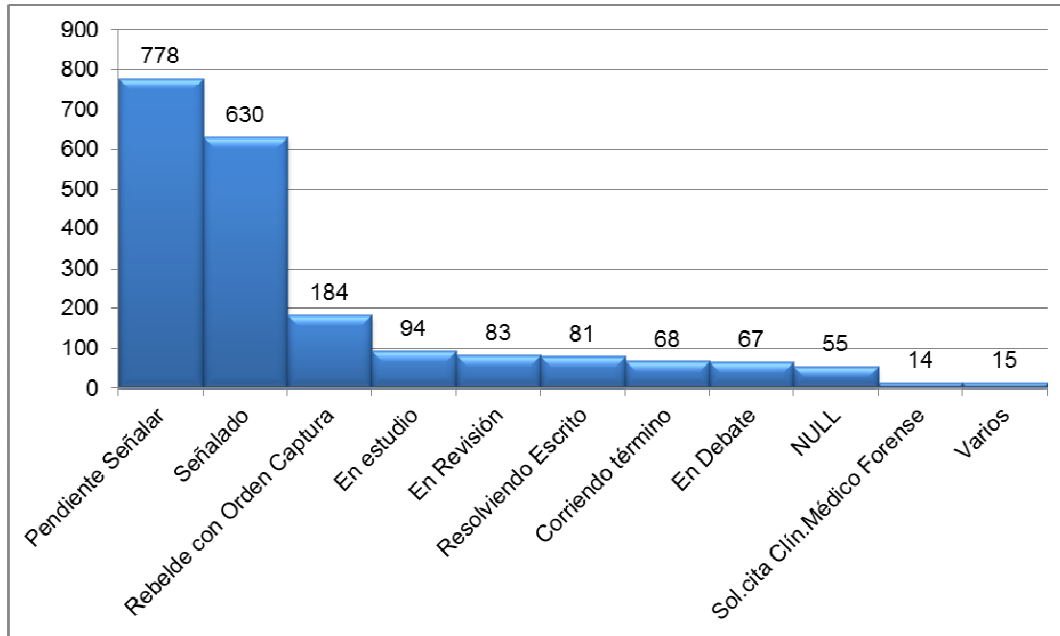
**Figura No. 4. Expedientes penales activos por estado.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Del total de expedientes activos, se encontró que existen 778 expedientes pendientes de señalar, es decir un 37% de los casos; esta situación es crítica para el despacho ya que el plazo de prescripción no se interrumpe, contrario a los 630 expedientes que se encuentran señalados, tal y como se detalla en el siguiente gráfico.

**Figura No. 5. Expedientes penales por subestado.**

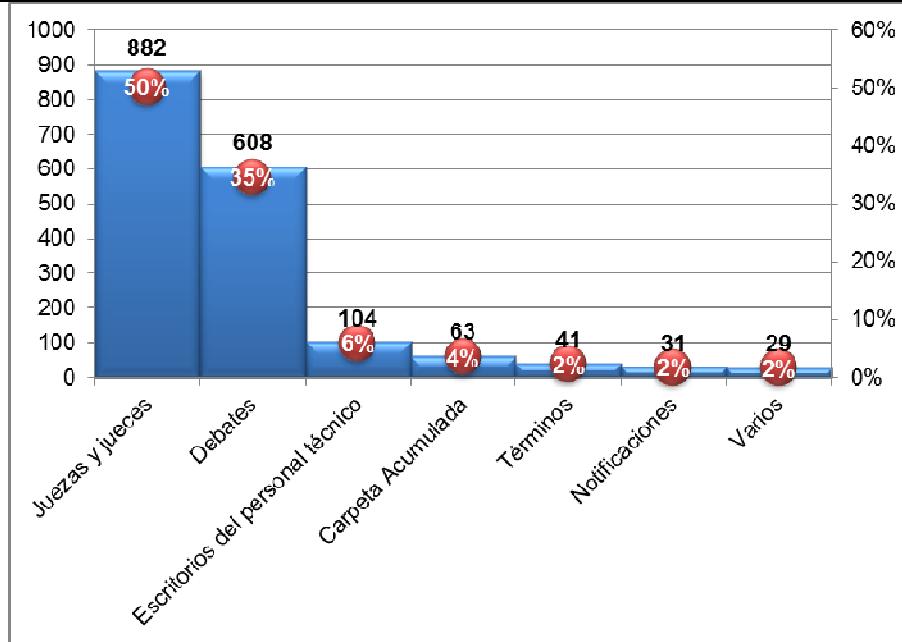


**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a los expedientes activos con estado “en trámite”, como se muestra en la siguiente figura, el 50% se encuentra a la espera de ser tramitados por las juezas y jueces, el 35% tienen señalamiento de debate, el 6% por ser tramitados por el personal técnico judicial y el 4% compete a carpetas acumuladas por los juzgados penales o la Fiscalía.

En cuanto a las carpetas acumuladas, se identificó que se debe a un problema en el SGDJ, ya que al momento que se itenera el expediente principal al Tribunal, las carpetas acumuladas igualmente son itineradas, sin embargo, el SGDJ no permite realizar su cierre estadístico y por tanto se solicitó a la Dirección de Tecnología de la Información terminarlos por inconsistencia.

**Figura No. 6. Expedientes penales activos “en trámite” por tipo de ubicación.**

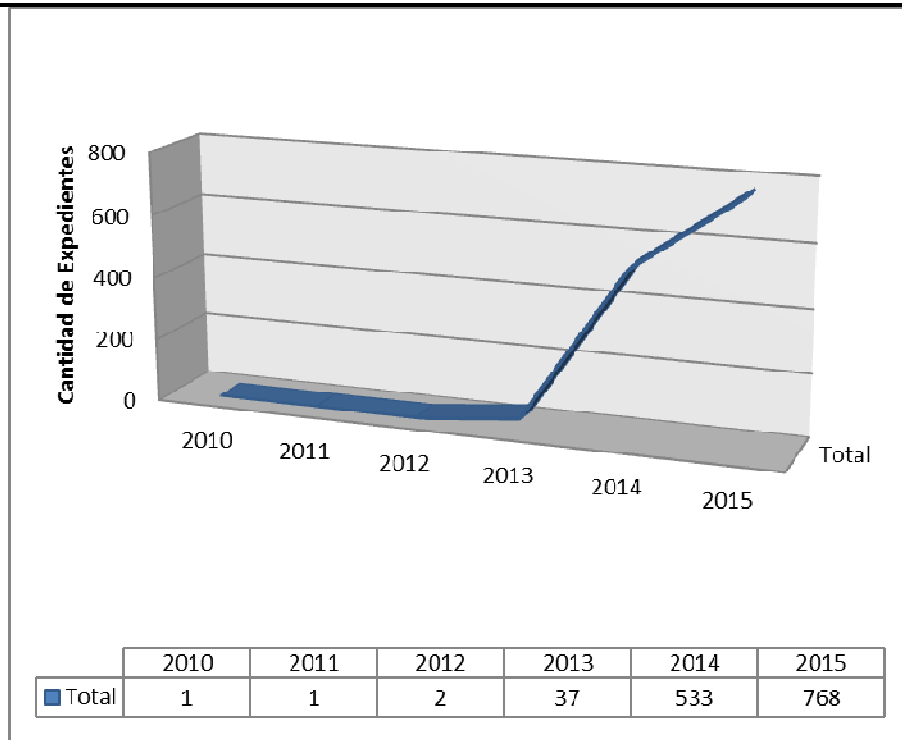


**Fuente:** Elaboración propia.

Asimismo de los expedientes activos con estado “en trámite”, se filtró los expedientes pendientes de dictado de sentencia y que no se encuentran con resolución intermedia. Por tanto, se identificó que en total existen 1342 expedientes de este tipo, donde se ordenaron por año de entrada al Tribunal, donde el más antiguo es del año 2010, seguido por uno del año 2011, dos del año 2012, 37 del año 2013, 533 del año 2014 y 768 del año 2015.

Estos datos permiten identificar el nivel de retraso judicial que tiene el despacho actualmente, donde se podría inferir que el despacho se encuentra con un retraso promedio de resolución de expedientes a un (1) año y tres (3) meses, como se muestra en la siguiente figura.

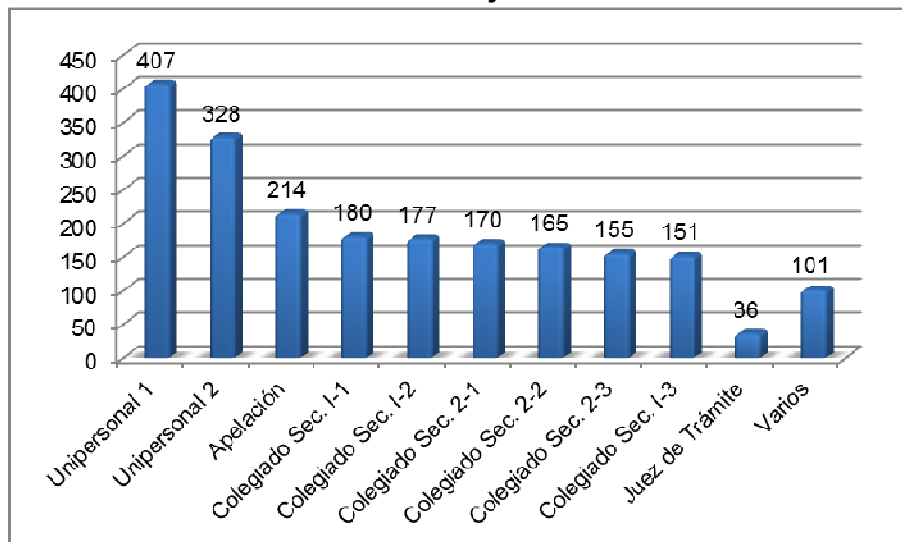
**Figura No. 7. Expedientes activos “en trámite” pendientes de dictado de sentencia.**



**Fuente:** Elaboración propia.

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. 8. Cantidad de expedientes asignados por cada funcionaria y funcionario judicial.**





---

**Fuente:** Elaboración propia.

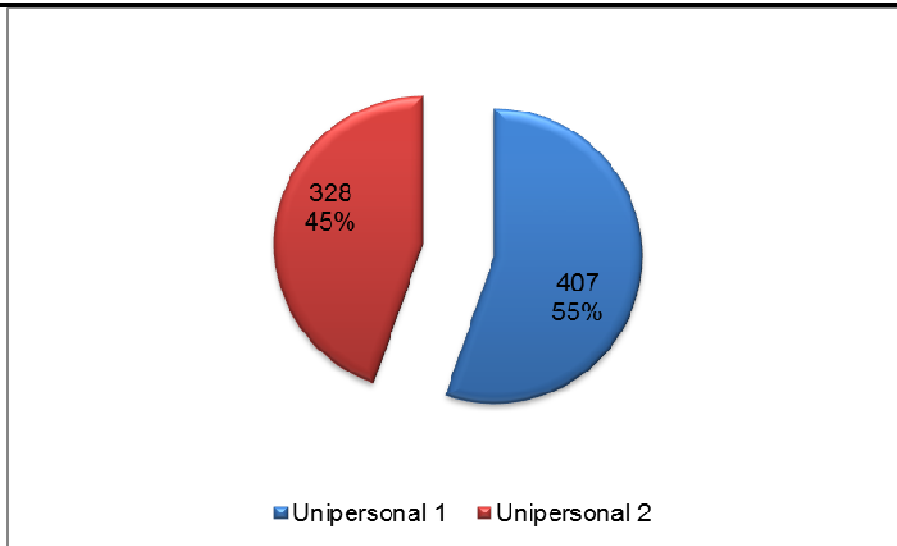
A continuación se procederá a analizar de manera detallada la información contenida en el cuadro anterior. Tal y como se ha establecido en el organigrama anteriormente, es importante comparar las cargas de trabajo con base en situaciones similares, en este caso se iniciará por el análisis con el personal unipersonal, el colegiado, el de apelación y el de trámite respectivamente.

En cuanto al balance de cargas de trabajo del personal juzgador unipersonal, como se muestra en la siguiente figura, existe una diferencia de cargas equivalente a un 5%, que en valores absolutos representa 79 casos de diferencia.

Sin embargo, esta diferencia se debe a la velocidad de resolución de los casos por parte del personal, así como su nivel de complejidad. Uno de los aspectos importantes a mencionar de este caso, es que existe una tercera Persona Juzgadora Unipersonal, quien funge como apoyo para el personal juzgador 1 y 2. En los resultados del inventario, se identificó que la tercera Persona Juzgadora Unipersonal, no aparece como responsable de los expedientes, sino que simplemente se le reasignan expedientes del personal juzgador unipersonal representado en la siguiente gráfica.

Esta situación no permite visibilizar la carga de trabajo de esta persona juzgadora, además que la asignación de casos entre las tres personas juzgadoras unipersonales, puede ser no la equitativa, debido a que proceden es únicamente asignar una porción de la carga de trabajo de las dos personas juzgadoras principales, tomando a la tercera persona como de apoyo.

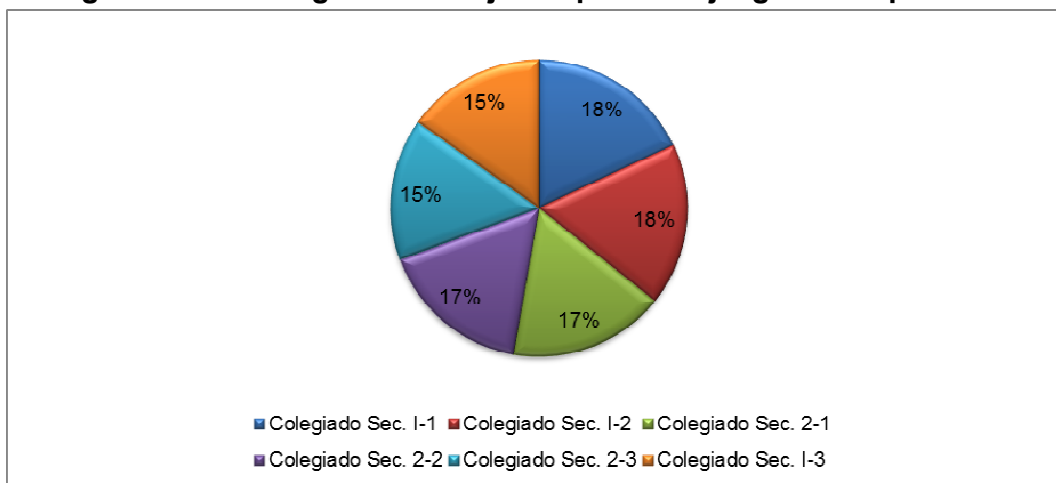
### **Figura No. 9. Cargas de trabajo del personal juzgador unipersonal.**



**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la distribución de carga de trabajo entre el personal juzgador colegiado, se identificó que el porcentaje asignado oscila entre 15% y 18%, por lo que no existe diferencia significativa.

**Figura No. 10. Cargas de trabajo del personal juzgador unipersonal.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Con base en el organigrama del despacho descrito anteriormente, cada Jueza y Juez tiene la asignación fija del personal técnico judicial, por tanto al estar la distribución de las cargas de trabajo balanceada entre el personal juzgador, se infiere la misma conclusión para el personal técnico judicial. Esta conclusión, es con base en la carga de trabajo actual del despacho, no

obstante no es un indicador de capacidad, es decir este análisis no determina si el despacho tiene la capacidad para atender o no la demanda de los asuntos actuales, solo midió si se encontraban distribuidos de manera balanceada.

## 2.2 Asuntos civiles y laborales

Actualmente el Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago, presenta una cantidad de 116 causas en trámite en materia Civil. Es importante indicar que las causas que ingresan al Tribunal son para que se conozca la apelación en segunda instancia, por lo que la dinámica del proceso es muy simple, por tal motivo, en materia civil solo existen causas en trámite.

A continuación se desglosa la cantidad de asuntos en materia Civil que se encuentran en trámite dentro del circulante del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago, según su ubicación:

**Cuadro No. 3. Cantidad de Causas Civiles por Ubicación.**

Ubicación	Cantidad Total de Causas	Porcentaje
Técnica o Técnico Judicial Civil/Laboral	3	3%
Jueza o Juez Civil y Laboral 1	3	3%
Jueza o Juez Civil y Laboral 2	70	60%
Jueza o Juez Civil y Laboral 3	28	24%
Notificándose	12	10%

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior el 60% de las causas que se encuentran en trámite están en la oficina de la Jueza o Juez Civil y Laboral 2, mientras que las ubicaciones que presentan menos expedientes son de la Jueza o Juez de Decisión 1 y la Técnica o Técnico Judicial Civil/Laboral cada una con un 3%.

En el caso de la materia Laboral se desglosa la cantidad de asuntos que se encuentran en trámite dentro del circulante del Tribunal de Juicio del Circuito de Cartago, según su ubicación:

**Cuadro No. 4. Cantidad de Causas Civiles por Ubicación.**

Ubicación	Cantidad Total de Causas	Porcentaje
Técnica o Técnico Judicial/Laboral	7	11%
Jueza o Juez Civil y Laboral 1	35	55%
Jueza o Juez Civil y Laboral 2	9	14%
Jueza o Juez Civil y Laboral 3	13	20%

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior el 55% de las causas que se encuentran en trámite están en la oficina de la Jueza o Juez de Civil y Laboral 1, mientras que la ubicación que presenta menos expedientes es la Técnica o Técnico Judicial Civil/Laboral con un 11% del total de causas en trámite.

**D. Análisis de Tiempos**

Para realizar el análisis de tiempos, se procedió a tomar una muestra de expedientes representativa de la población total de expedientes, donde se consideró las limitaciones de disponibilidad de personal y de tiempo para realizar esta labor. De esta manera, se procedió a solicitar al Consejo Superior la aprobación de 428 horas extras para el personal técnico judicial, con el fin de cumplir con esta labor además de otras relacionadas con el proyecto de rediseño. En el siguiente cuadro se resume el tamaño de muestra por tipo de expediente seleccionado.

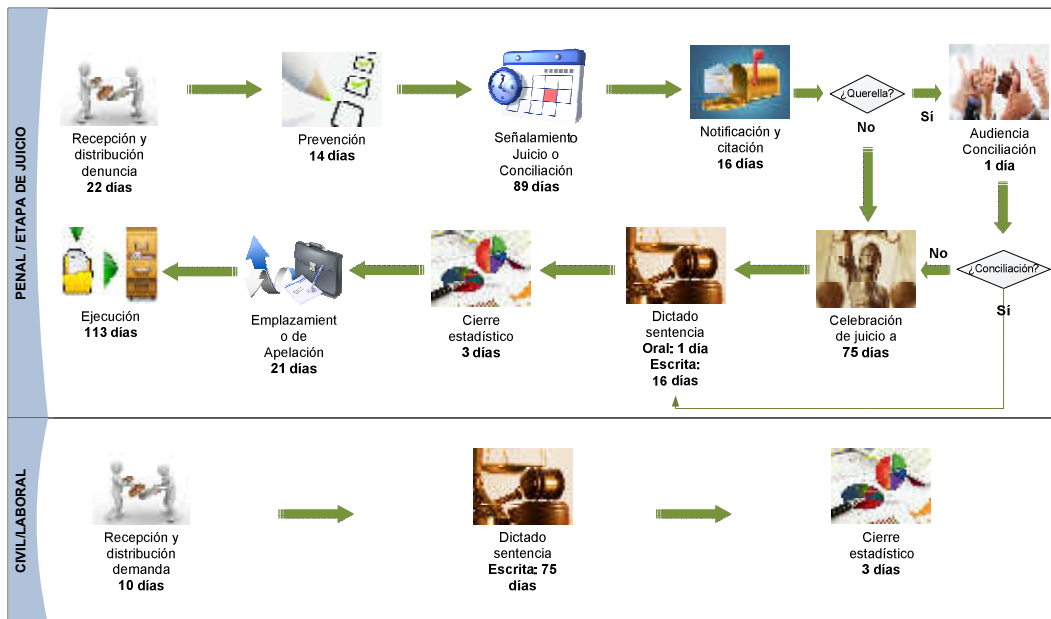
**Cuadro No. 5. Tamaño de muestra seleccionado.**

Población	Muestra	Nivel de Confianza	Error
2138	326	95%	5%
114	52	95%	10%
51	33	95%	10%

**Fuente:** Elaboración propia.

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

**Figura No. 11. Diagrama de proceso general con tiempos promedio.**



**Fuente:** Elaboración propia.

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

## E. Análisis de Cargas de trabajo

### 1. Comportamiento histórico de variables estadísticas

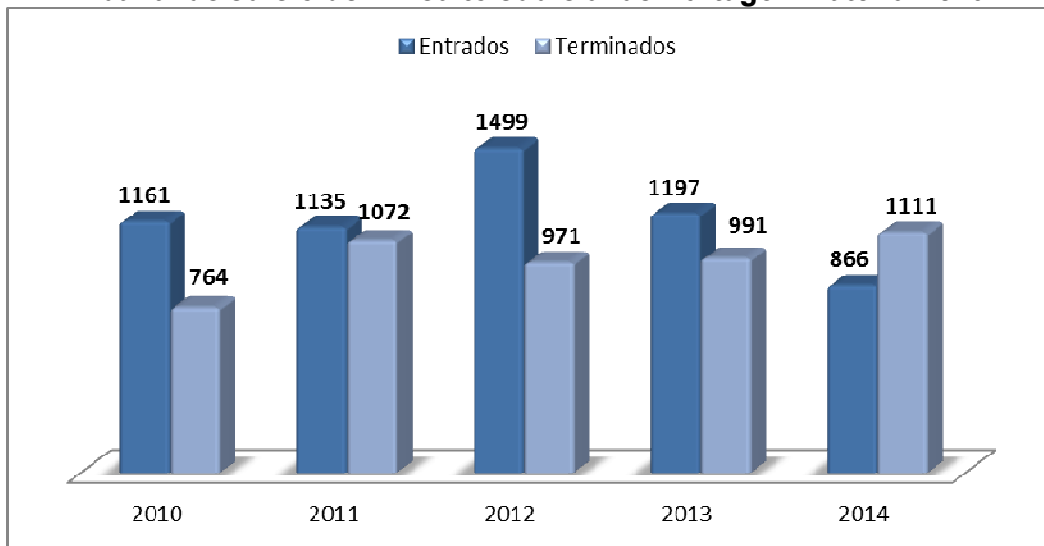
Como parte del Diagnóstico de la Situación Actual del despacho es importante considerar el comportamiento de la cantidad de casos entrados, así como de la carga de trabajo de este despacho, por lo que a continuación se presenta el siguiente análisis que muestra las principales variables estadísticas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

#### 1.1 Carga de trabajo en materia Penal

Como se observa en el siguiente gráfico, las variables estadísticas que corresponden a la cantidad de casos entrados y la cantidad de casos terminados del 2010 al 2014, han presentado un comportamiento variable. Se

puede observar diferencias existentes entre ambas variables, en donde existe una mayor entrada de asuntos que los que se terminan, en promedio ingresaron anualmente del 2010 al 2014 un total de 1171 asuntos, mientras que los asuntos terminados promediaron anualmente un total de 981 causas, es decir que en promedio por año se terminan 190 casos menos de los que entraron lo que ha permitido el aumento del circulante en trámite.

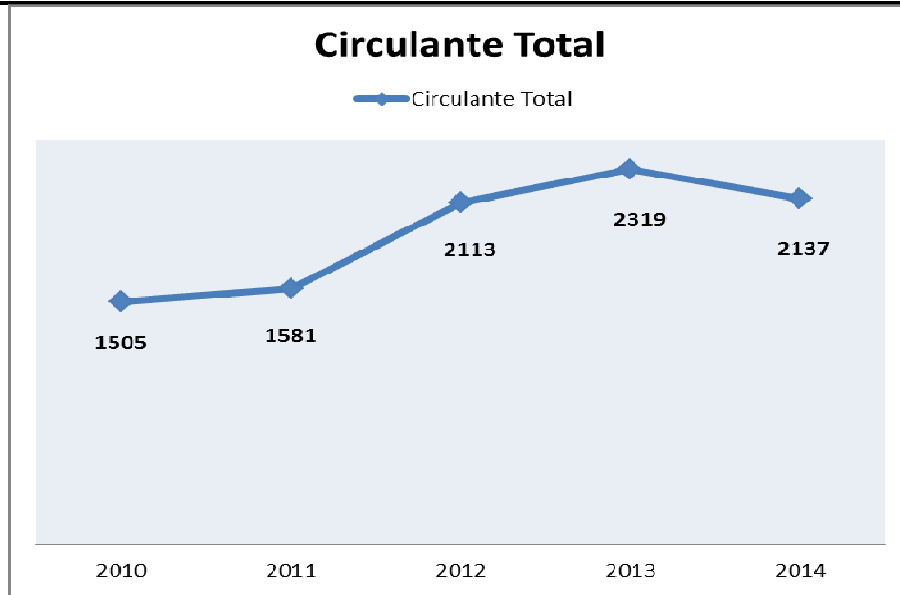
**Figura No. 13. Movimiento histórico de las variables estadísticas del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago - Materia Penal.**



**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Para tener una noción más clara del comportamiento del circulante total desde el año 2010 al 2014, se tiene el siguiente gráfico, donde se observa que se ha presentado un aumento del 42% del año 2010 al 2014.

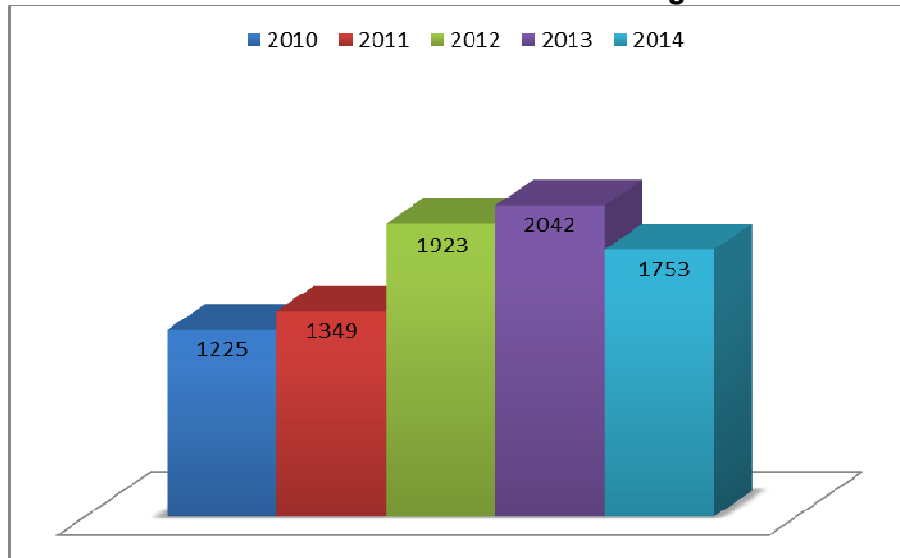
**Figura No. 14. Comportamiento histórico del circulante total del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago - Materia Penal.**



**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

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

**Figura No. 15. Comportamiento histórico del circulante en trámite del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago - Materia Penal.**



**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Se puede observar que la variable circulante en trámite tiene un comportamiento lineal creciente, presenta un crecimiento del 48% del año 2010 al 2014. El año que presentó el punto más alto fue el 2013 con un circulante en trámite de 2042 causas. Por otro lado, se muestra a continuación la cantidad de

asuntos que entraron en el 2014 en el Tribunal de Juicio de Cartago, según integración de los asuntos penales.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, el 57% de los asuntos que ingresan requiere una integración unipersonal, mientras que el 43% restante corresponden a integraciones de tribunales colegiados.

**Cuadro N° 8. Casos Entrados en el Tribunal Penal de Cartago por Integración.**

<b>Año 2014</b>	<b>Unipersonales</b>	<b>Colegiados</b>
I Trimestre	95	64
II Trimestre	124	82
III Trimestre	118	96
IV Trimestre	115	95
<b>Total</b>	<b>452</b>	<b>337</b>
<b>%</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>

**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

En el siguiente cuadro se detallan las estadísticas del Tribunal durante los últimos cinco años, donde se observa como el rendimiento del Tribunal en materia Penal ha presentado.

**Cuadro No. 9. Rendimiento anual del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago - materia Penal.**

<b>Año</b>	<b>Entrados</b>	<b>Reentrados</b>	<b>Terminados</b>	<b>Circulante Final</b>	<b>Rendimiento</b>
2010	1016	145	764	1505	66%
2011	1076	59	1072	1581	94%
2012	1118	381	971	2113	65%
2013	1035	162	991	2319	83%
2014	791	75	1111	2137	128%
<b>Total</b>	<b>5036</b>	<b>822</b>	<b>4909</b>	<b>-</b>	<b>87%</b>

**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Durante los años 2010 y 2012, el Tribunal presentó el rendimiento más bajo, fue de apenas un 66% y 65% respectivamente, lo cual indica que por cada 100 asuntos, 35 de ellos se quedan rezagados. Esto implicó que aumentara el circulante del despacho.



Se observa que el rendimiento general del despacho en los últimos cinco años es de un 87%, lo cual indica que anualmente se terminan menos asuntos de los entrados.

### 1.2 Carga de trabajo respecto a la gestión de la agenda de casos penales

En el Apéndice No. 26, se realizó un análisis para identificar la cantidad de audiencias que se requieren realizar por mes con base en la cantidad de casos entrados, para identificar si la cantidad de personal actual tiene la capacidad con base en la demanda.

De esta manera, se identificó que para atender la demanda actual se requiere en total 4 salas de juicio fijas y un total de 2.2 Secciones Colegiadas y 2.0 Secciones Unipersonales; este análisis no incorpora el nivel de circulante actual que tiene el despacho, solamente la capacidad con base en la tasa de entrada actual. Otro aspecto a considerar, es que se asume, que todos los casos que se señalen se llevarían a cabo, donde no existirían rebeldías, ni suspensiones de debates, ni que dos jueces y juezas integran una vez por semana el Tribunal de Juicio de Cartago Sede Turrialba.

Adicionalmente, actualmente existe un total de 778 asuntos por señalar, donde 640 son de carácter colegiado y 138 unipersonal, para lo cual se realizó un análisis de la cantidad de Secciones que se necesitaría para poder absorber esta carga de trabajo, como se detalla en el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 10. Tiempo requerido por “N” Secciones exclusivas para dictar sentencias de los casos pendientes a señalar.**

<b>Cantidad de Secciones</b>	<b>Colegiadas</b>	<b>Unipersonales</b>
<b>1 Sección en años</b>	3.4	0.5
<b>1 Sección en meses</b>	40.9	6.4
<b>2 Secciones</b>	1.7	0.3
<b>2 Secciones en meses</b>	20.4	3.2
<b>3 Secciones</b>	1.1	0.2
<b>3 Secciones en meses</b>	13.6	2.1

**Fuente:** Elaboración propia.

En el cuadro anterior, se observa que si se adquiere una Sección Colegiada adicional para reducir estos 640 asuntos, el plazo sería de 3.4 años aproximadamente, en caso de dos secciones colegiadas el plazo se reduce a 1.7 años y en caso de 3 secciones el plazo sería de 1.1 años.

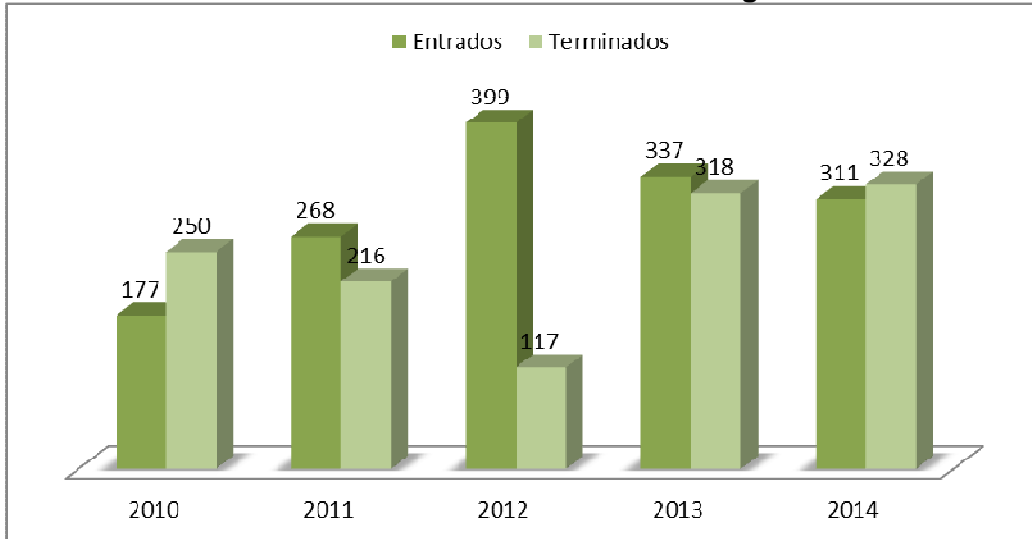
En cuanto a la cantidad de juezas y jueces unipersonales, con la adquisición de un recurso, implicaría que en aproximadamente 6.4 meses se lograría absorber esta carga de trabajo.

Además de estas variables es importante mencionar que para la creación de secciones adicionales se deberá considerar la disponibilidad de los recursos por parte del Ministerio Público, la Defensa Pública y la disponibilidad de Salas de Juicio, donde sería una sala de juicio exclusiva por cada Sección.

### 1.3 Carga de trabajo en materia Civil

Como se observa en el siguiente gráfico, las variables estadísticas que corresponden a la cantidad de casos entrados y la cantidad de casos terminados del año 2010 al 2014, no presenta un comportamiento lineal, si no que el comportamiento ha sido muy variado. Además se puede observar que en el año 2012 se registra la mayor cantidad de asuntos ingresados con un total de 399 y registra la menor cantidad de causas terminadas con un total de 117.

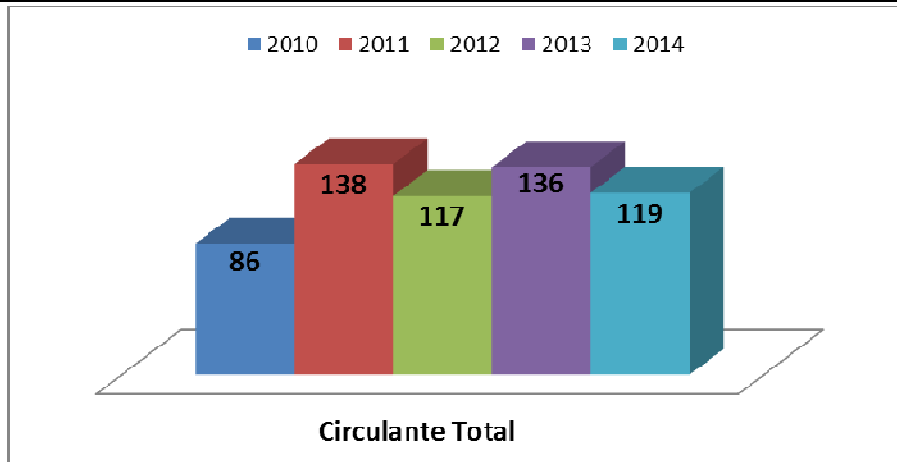
**Figura No. 16. Movimiento histórico de las variables estadísticas del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago - Materia Civil.**



**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Para tener una noción más clara del comportamiento del circulante desde el año 2010 al 2014, se tiene el siguiente gráfico:

**Figura No. 17. Comportamiento histórico del circulante del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago - Materia Civil**



**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Se puede observar que la variable circulante tiene un comportamiento variable, pero con una tendencia creciente, esto es debido a que la cantidad de casos terminados en comparación con los entrados es menor, lo que ha implicado que año a año se incremente la cantidad de circulante de 86 casos en el 2010 a 119 casos al finalizar el año 2014, es decir el circulante se incrementó en un 27.7% del 2010 al 2014.

Como se puede observar en el siguiente cuadro el rendimiento del Tribunal de Juicio a través de los últimos 5 años, ha presentado niveles de rendimientos variables, que indican que el proceso de trámite no se encuentra bajo control, desde el punto de vista estadístico.

**Cuadro No. 11. Rendimiento anual del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago en materia Civil.**

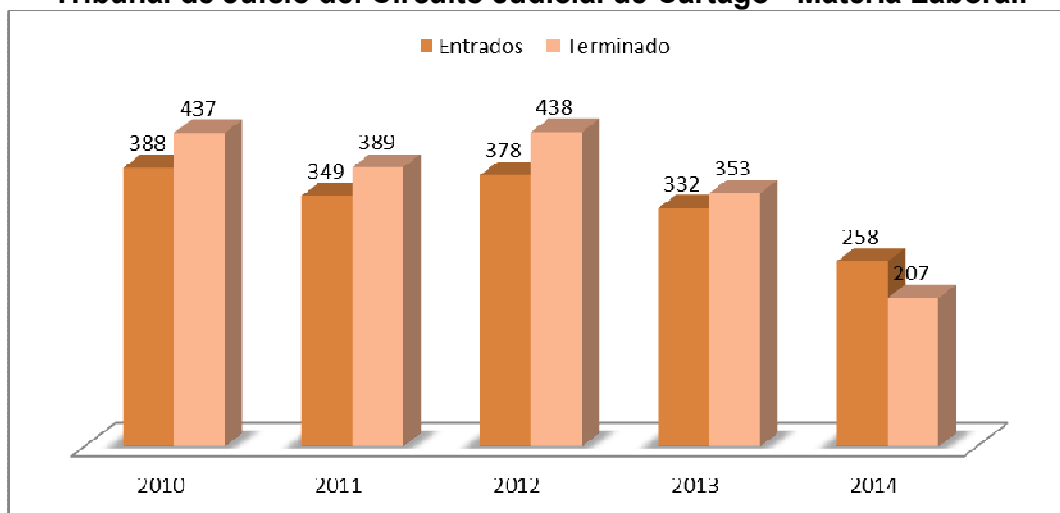
Año	Entrados	Reentrados	Terminados	Circulante Final	Rendimiento
2010	177	0	250	86	141%
2011	266	2	216	138	81%
2012	322	77	420	117	105%
2013	337	0	318	136	94%
2014	303	8	328	119	105%

**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

#### 1.4 Carga de trabajo en materia Laboral

Como se observa en el siguiente gráfico, las variables estadísticas que corresponden a la cantidad de casos entrados y la cantidad de casos terminados del 2010 al 2014, han presentado un comportamiento estable hasta el año 2012 y después de ese año la tendencia es decreciente hasta el 2014. Además se puede observar diferencias existentes entre ambas variables, en donde un resultado positivo permite afirmar que el circulante ha disminuido.

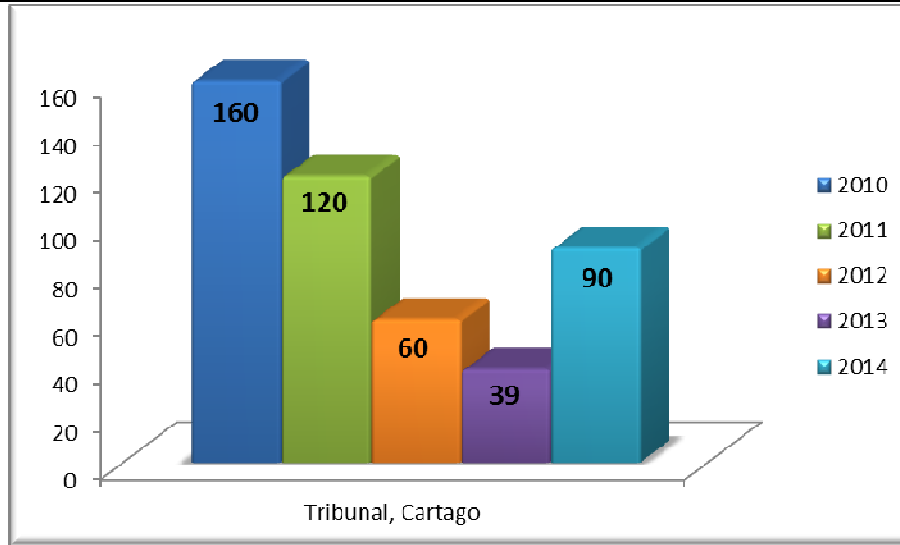
**Figura No. 18. Movimiento histórico de las variables estadísticas del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago - Materia Laboral.**



**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Para tener una noción más clara del comportamiento del circulante desde el 2010, se tiene el siguiente gráfico:

**Figura No. 19. Comportamiento histórico del Circulante del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago - Materia Laboral.**



**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Se puede observar que la variable circulante tiene un comportamiento de los años del 2010 al 2013 con una tendencia a la baja, para el 2014 sufre un pequeño aumento. Del año 2010 al 2015 el circulante ha tenido una disminución del 43.8%.

En la siguiente tabla se detallan las estadísticas del Tribunal durante los últimos cinco años, donde se observa como el rendimiento del Tribunal en materia Laboral ha disminuido.

**Cuadro No. 12. Rendimiento anual del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago en materia Laboral**

Año	Entrados	Reentrados	Terminados	Circulante Final	Rendimiento
2010	388	0	437	160	113%
2011	348	1	389	120	111%
2012	325	53	438	60	116%
2013	332	0	258	39	78%
2014	353	0	207	90	59%
<b>Total</b>	<b>1746</b>	<b>54</b>	<b>1729</b>	<b>-</b>	<b>95%</b>

**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Durante el año 2014, el rendimiento del Tribunal de Juicio fue de apenas un 59%, lo cual indica que por cada 100 asuntos, 41 de ellos se quedan

rezagados. La entrada mensual de asuntos nuevos laborales en el año 2014 fue de 32 asuntos, lo que se puede decir que diariamente entraron 1.5 causas al Tribunal.

Se observa que el rendimiento general del despacho en los últimos cinco años es de un 105.2%, lo cual indica que anualmente se terminan más asuntos de los entrados.

## 2. Comparación de variables con Despachos Homólogos

En el siguiente cuadro se puede observar el rendimiento alcanzado en los despachos homólogos al Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago, donde se detalla que el rendimiento más alto corresponde a él, en materia Penal. El estudio se realizó del primero de enero al treinta de septiembre del 2014.

**Cuadro No. 13. Rendimiento Comparativo del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago con respecto a despachos homólogos en materia Penal**

Tribunales de Juicio	Entrados	Reentrados	Terminados	Circulante Final	Rendimiento
<b>Cartago</b>	791	75	1111	2137	128%
<b>Heredia</b>	422	53	592	1240	125%
<b>Limón</b>	736	68	1001	1943	125%
<b>Alajuela</b>	575	32	527	920	87%
<b>Liberia</b>	621	29	464	1331	71%

**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

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

**Cuadro No. 14. Rendimiento Comparativo del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago con respecto a despachos homólogos en materia Civil**

Tribunales de Juicio	Entrados	Reentrados	Terminados	Circulante Final	Rendimiento
<b>Limón</b>	129	0	179	70	139%
<b>Cartago</b>	311	0	328	119	128%

<b>Liberia</b>	78	0	79	10	101%
<b>Heredia</b>	298	0	280	53	94%
<b>Alajuela</b>	298	0	187	219	63%

**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

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

**Cuadro No. 15. Rendimiento Comparativo del Tribunal de Juicio con respecto a despachos homólogos en materia Laboral.**

<b>Tribunales de Juicio</b>	<b>Entrados</b>	<b>Reentrados</b>	<b>Terminados</b>	<b>Circulante Final</b>	<b>Rendimiento</b>
<b>Liberia</b>	100	0	106	22	106%
<b>Heredia</b>	249	0	231	67	93%
<b>Alajuela</b>	147	0	136	86	93%
<b>Cartago</b>	258	0	207	90	80%
<b>Limón</b>	85	0	60	68	71%

**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.

Cabe mencionar en este apartado que la cantidad de funcionarias y funcionarios dedicados a la tramitación de los asuntos es de 10 jueces y juezas. En lo que respecta a los técnicos y técnicas judiciales, estos están distribuidos por áreas, de los cuales, 4 de estos tramitan individualmente toda la carga de expedientes de materia que ingresan, otro tramita los expedientes de materia civil y laboral, además, uno más se encarga de toda la fase de ejecución de sentencia.

Como se observa en el siguiente cuadro, en materia penal y civil el Tribunal de Juicio de Cartago presenta el mayor ingreso en el 2014 con total de 866 asuntos penales y 328 causas civiles, lo cual permite tener un promedio mensual de 99 causas penales y 28 asuntos civiles, lo cual implica que cada jueza o juez debe de resolver en promedio 87 asuntos penales y 103 causas civiles, a su vez, este Tribunal presenta la mayor producción de asuntos terminados en materia penal y civil, en promedio cada jueza o juez resolvieron 111 causas penales y 109 asuntos civiles.

**Cuadro No. 16. Comparación de carga de trabajo por despachos homólogos en 2014**

Materia	Despacho	Asuntos entrados 2014	Asuntos terminados 2014	Juece	Coordinadora o Coordinador Judicial	Total de Técnicos Tramitadores	Promedio de casos entrados por Jueza o Juez	Promedio de casos entrados por Técnico Judicial	Promedio de casos terminados por Jueza o Juez	Promedio de casos terminados por Técnico Judicial
Penal	Cartago	866	1111	10	1	10	86,6	86,6	111,1	111,1
	Heredia	475	592	11	1	15	43,2	31,7	53,8	39,5
	Alajuela	607	527	12	1	12	50,6	50,6	43,9	43,9
	Liberia	650	464	6	1	7	108,3	92,9	77,3	66,3
	Limón	804	1001	14	1	13	57,4	61,8	71,5	77,0
Civil	Cartago	311	328	3	1	1	103,7	311,0	109,3	328,0
	Heredia	298	280	3	1	1	99,3	298,0	93,3	280,0
	Alajuela	298	187	3	1	2	99,3	149,0	62,3	93,5
	Liberia	78	79	6	1	1	13,0	78,0	13,2	79,0
	Limón	129	179	3	1	4	43,0	32,3	59,7	44,8
Laboral	Cartago	258	207	3	1	1	86,0	258,0	69,0	207,0
	Heredia	249	231	3	1	1	83,0	249,0	77,0	231,0
	Alajuela	147	136	3	1	2	49,0	73,5	45,3	68,0
	Liberia	100	106	6	1	1	16,7	100,0	17,7	106,0
	Limón	85	60	3	1	4	28,3	21,3	20,0	15,0

**Fuente:** Sección Estadística, Departamento de Planificación.



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

### 1. Reporte histórico de gestiones

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de gestiones presentadas a la Contraloría de Servicios del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago, donde se identificó que 15 gestiones justificadas estaban relacionadas a aspectos de retardo judicial, 1 en cuanto a los procedimientos administrativos y 1 respecto a inconvenientes con el proceso de notificaciones.

Por tanto, cabe recalcar que los tres temas: retardo judicial, procedimientos administrativos y notificaciones; son aspectos que ya se han evaluado en los incisos anteriores de este estudio.

**Cuadro No. 17. Gestiones presentadas a la Contraloría de Servicios del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago.**

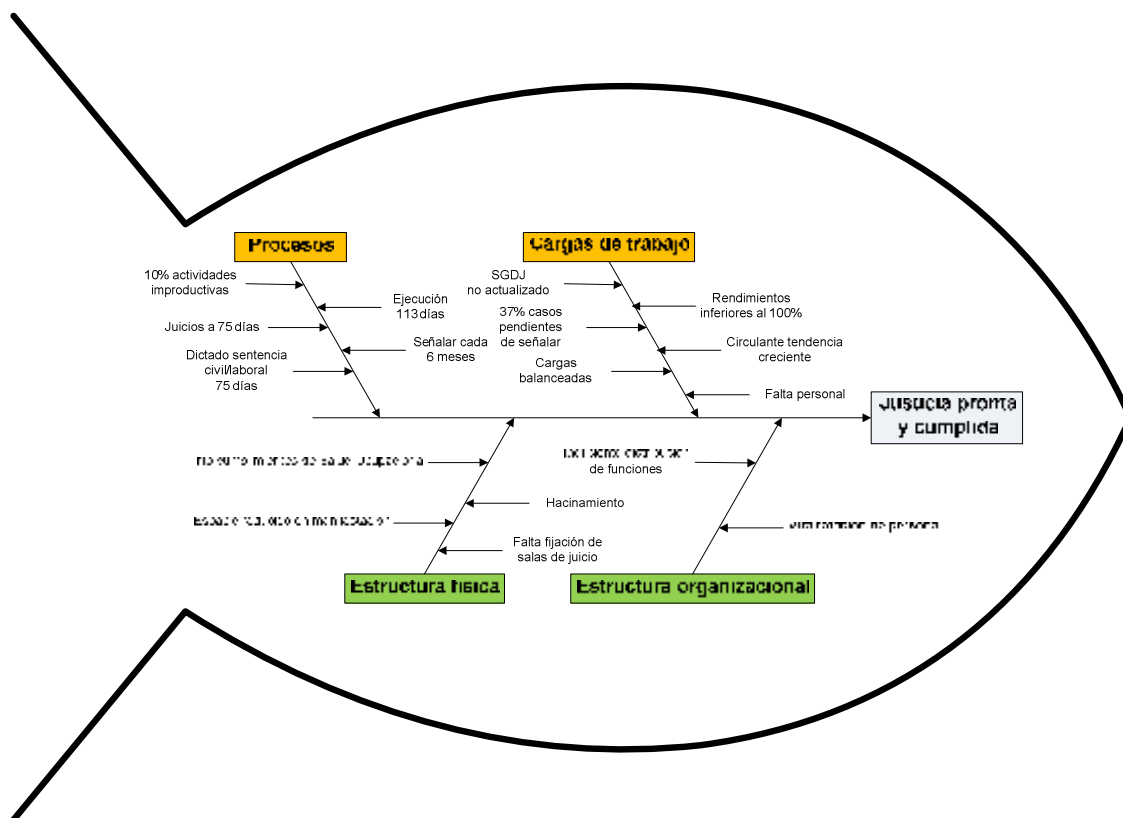
Motivo de la Gestión	Total	Justificada	Injustificada	No Calificable
Retardo judicial	20	15	4	1
Procedimientos administrativos	4	1	1	2
Múltiple	2		1	1
Problemas de información	2			2
Atención lenta	1			1
Notificaciones	1	1		
Pérdida de documentos/evidencias	1		1	
Trato inadecuado	1			1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Contraloría de Servicios.

## G. Principales causas de la Problemática Actual

### 1. Diagrama de Ishikawa

Figura No. 20. Diagrama causa efecto.



Fuente: Elaboración propia.

### 2. Análisis de oportunidades de mejora

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

utilizó la herramienta para evaluar la situación actual, ver Apéndice No. 22, donde se logró identificar un total de 39 actividades consideradas de aspecto cualitativo, que son susceptibles de mejora.

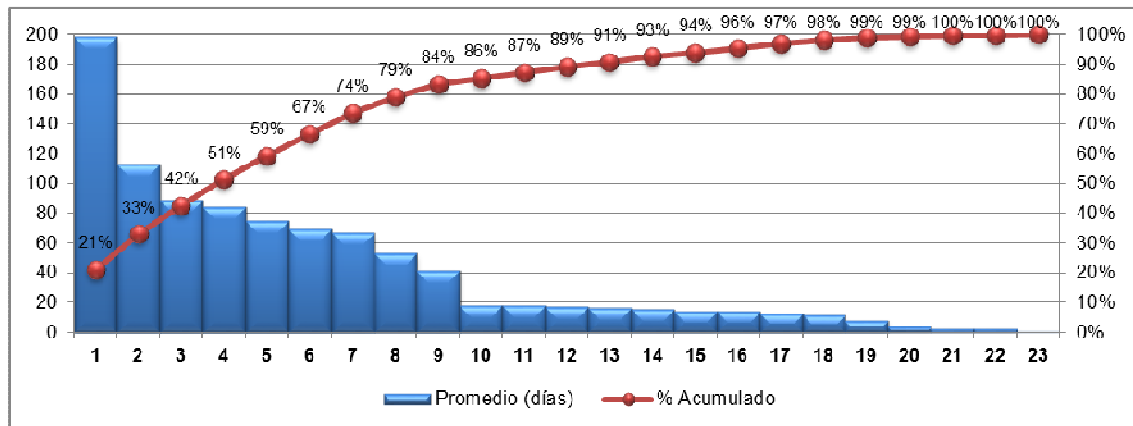
### 3. Priorización actividades críticas


Adicional a las actividades cualitativas, se procedió a priorizar las actividades consideradas como cuantitativas, aquellas que pudieron ser medidas para la identificación de los cuellos de botella<sup>1</sup>, que permitirá enfocar las propuestas de solución a la priorización de este tipo de actividades consideradas como críticas.

#### i. Análisis de tiempos de los procesos penales.




















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






**Figura No. 12. Priorización de actividades de carácter cuantitativo.**



Criticidad	No.	Actividad	Promedio	Desviación Estándar
	1	Duración de fallo de sentencias con recurso de apelación y casación, por instancias superiores.	199	88

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

Criticidad	No.	Actividad	Promedio	Desviación Estándar
	2	Ejecución de sentencia.	113	88
	3	Redacción de resolución "Señalamiento para debate o vista oral".	89	114
	4	Notificación a la persona imputada.	84	107
	6	Programación inicial del debate o vista oral.	75	93
	7	Programación inicial de la audiencia de conciliación.	69	119
	8	Recepción de lo solicitado en la prevención	67	-
	9	Redacción de citación de 24 horas.	53	67
	10	Duración de fallo de sentencias con recurso de apelación, por el Tribunal de Apelación.	42	46
	11	Revisión inicial de expediente por la Jueza o el Juez de Trámite.	18	32
	12	Itineración del expediente al Tribunal de Apelación.	18	11
	13	Citación de partes.	17	27
	14	Dictado de sentencia escrita.	16	23
	15	Notificación a partes del PJ (MP, DP, OCV).	16	35
	16	Realización de prevención.	14	8
	17	Redacción de resolución de apelación.	14	9
	18	Programación de vista oral de apelaciones.	13	10
	19	Notificación de "señalamiento para debate o vista oral" a partes fuera del PJ.	12	20
	20	Recabación de prueba.	8	-
	21	Pase de expediente entrado a la Jueza o Juez de Trámite.	4	10
	22	Cierre estadístico, una vez firme la sentencia.	3	25

Criticidad	No.	Actividad	Promedio	Desviación Estándar
	23	Duración de emplazamiento de apelación.	3	3
	24	Dictado de sentencia oral.	1	2
<b>TOTAL</b>			<b>945</b>	
<p> = <b>Cuello de botella Tipo A:</b> Actividad en la que el despacho es responsable y es considerada con un tiempo de duración crítico alto, que debe ser analizada con prioridad 1.</p> <p> = <b>Cuello de botella Tipo B:</b> Actividad en la que el despacho es responsable y es considerado con un tiempo de duración crítico medio-normal, que debe ser analizada con prioridad. 2</p> <p> = <b>Cuello de botella Tipo C:</b> Actividad en que el despacho no es responsable, sin embargo las personas usuarias y el tiempo total de proceso de resolución de los asuntos es impactado.</p>				

**Fuente:** Elaboración propia.

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

En cuanto a las actividades Tipo A, se tiene la actividad No 2, como la de mayor duración, donde en promedio se demora 113 días, con una desviación promedio de 88 días; esto se da por diferentes causas, la primera es que las juezas y jueces de decisión no resuelven sobre la evidencia en el dictado de sentencia, o en algunas oportunidades lo hacen de manera parcial. Otro aspecto de relevancia es que solo se dispone de una persona Técnica Judicial de Ejecución, quien por motivos de cargas de trabajo, debe priorizar el trámite de ejecución, donde la resolución de evidencias se deja como última prioridad; además es importante mencionar que existen evidencias que inclusive son del año 1986. Otro aspecto, es que cuando hay vehículos decomisados se debe esperar 3 meses, según lo estima la Ley.

En cuanto a las actividades No. 3, No. 6 y No. 7; que son la “redacción de resolución señalamiento para debate o vista oral”, “programación inicial del debate o vista oral” y “programación inicial de la audiencia de conciliación”; tienen esos plazos elevados de duración debido a que el despacho cada seis meses toma todos los expedientes ingresados en el último semestre y procede a programar las audiencias de juicio o conciliación. Esta medida ha sido tomada debido a que existen limitaciones en las salas de juicio, y si una sección colegiada programa todos los expedientes, ocupa espacios

en los que incidiría que otra sección no tenga disponibilidad y no pueda realizar los debates.

En cuanto al análisis de las actividades Tipo B, se analizó la actividad “redacción de citación de 24 horas”, donde una vez que se ha programado el debate, se procede con la citar a la persona imputada, para que se apersona al despacho para la notificación personal de la fecha y hora del juicio. Sin embargo, se observa que el que esta actividad se realiza 53 días después de programado el debate, y se debe a un procedimiento que ha definido el Tribunal.

Otra actividad Tipo B, es “Revisión inicial de expediente por la Jueza o el Juez de Trámite”, esto se debe a la carta de trabajo que le es asignada a esta funcionaria, donde se identificó que realiza labores de carácter administrativo, como lo son la de administrar el personal del despacho y otras funciones, que en teoría deben ser responsabilidad de la persona Coordinadora Judicial. En cuanto al resto de actividades Tipo B, no se considera que tengan tiempos amplios, por lo que no se procedió a analizar de manera detallada.

En cuanto a las actividades Tipo C, la actividad No. 1. “Duración de fallo de sentencias con recurso de apelación y casación, por instancias superiores.”, no tiene un impacto sobre los tiempos de resolución del Tribunal, sino que tiene una incidencia sobre la persona usuaria; pero el Tribunal de Apelación y la Sala Tercera, son los entes responsables de la mejora de estos tiempos encontrados.





La única actividad Tipo C que incide sobre el tiempo de resolución del Tribunal de Juicio de manera significativa, es la “notificación a la persona imputada”, donde depende de la Oficina de Comunicaciones Judiciales (OCJ), quien intenta citar a la persona imputada para que sea notificada de la fecha y hora del juicio de manera personal en el despacho. No obstante, cuando la OCJ no la puede citar, entonces procede a comunicar al Tribunal, quien ordena al Organismo de Investigación Judicial (OIJ) a capturar a la persona imputada hasta que sea apersonada al despacho y de este modo pueda ser notificada. Esta actividad amplía el tiempo de resolución de los casos, porque hasta que no todas las partes estén debidamente notificadas, no se podrá llevar a cabo el juicio.

## **ii. Materia Civil**

Como se presenta en el siguiente cuadro, se tiene el listado de los tiempos que se consideraron determinantes dentro del proceso de trámite en materia Civil, el tiempo promedio está dado en días naturales, que incluye la desviación estándar lo que permite visualizar la dispersión de los datos con respecto al promedio. El valor máximo y mínimo que representan los tiempos de duración mayor y menor respectivamente encontrados en la muestra tomada, que desde el punto de vista estadístico es una

muestra significativa y representativa de la población con 95% de confianza y un 7% de error.

**Cuadro No. 6. Tiempos de actividades en Materia de Civil.**

	No.	Actividad	Promedio	Desviación Estándar
	1	Redacción de proyecto de sentencia.	68	142
	2	Recepción y asignación de la causa a la Jueza o Juez de Decisión	8	1
	3	Incorporación de la sentencia en definitiva al SGDJ.	7	5
	4	Firmado de la sentencia de segunda instancia	4	4
<b>TOTAL</b>			<b>87</b>	




**Fuente:** Elaboración propia


En cuanto a los datos obtenidos en el cuadro anterior, se observa que el tiempo de la elaboración del proyecto de sentencia desde que se lo recibe la Jueza o Juez de Decisión hasta que se pone en conocimiento para votación es de 68 días naturales, lo cual implica aproximadamente 2.2 meses. Esta actividad es la que presenta la mayor duración dentro del proceso en materia civil, este tiempo es el que utilizan las juezas y jueces de decisión para estudiar y analizar la causa.

### iii. Materia Laboral:

A continuación se muestran los resultados del estudio de tiempos para la materia de Laboral, los cuales han sido categorizado como actividades que se encuentran dentro del control del despacho y las que no se encuentra bajo control. Lo anterior con la finalidad de facilitar las causas de los problemas detectados.

**Cuadro No. 7. Tiempos de actividades en Materia de Civil.**

	No.	Actividad	Promedio	Desviación Estándar
	1	Redacción de proyecto de sentencia.	75	14
	2	Incorporación de la sentencia en definitiva al SGDJ	17	1
	3	Recepción y asignación de la causa a la Jueza o Juez de Decisión.	10	1

	No.	Actividad	Promedio	Desviación Estándar
	4	Firmado de la sentencia de segunda instancia	5	1
<b>TOTAL</b>			<b>107</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

Con base en la información obtenida en el cuadro anterior, se identifica que la elaboración de proyecto de sentencia es la actividad que presenta la mayor duración dentro del proceso, la cual se realiza en un tiempo promedio de 75 días naturales, lo que implica que las juezas y jueces de decisión realizan esa tarea en 2.5 meses.

Este tiempo es el que utilizan las juezas y jueces de decisión para leer y revisar la sentencia en primera instancia y el recurso de apelación, luego deben de revisar los hechos acreditados en la sentencia. Está labor de revisión hace que las juezas y jueces de decisión necesiten revisar las pruebas y documentos que se encuentran incorporados en la causa. Además, por Ley revisan todos los hechos probados en la sentencia de primera instancia, así como el procedimiento que se utilizó para determinar si no existe nulidad del mismo. Cuando acaba toda la revisión proceden a la redacción del proyecto de sentencia en segunda instancia. Esto aplica tanto para los asuntos civiles y laborales.

## II. CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. La distribución física actual del despacho no cumple con los requisitos que establece la Oficina de Salud Ocupacional, ocasionando hacinamiento del personal y un elevado riesgo en caso de evacuación.
2. En cuanto a la labor del despacho, se logró identificar un total de 22 subprocesos y 371 actividades.
3. Como resultado del inventario de expedientes penales, se encontró 1077 expedientes principales, con “estados” no aprobados por la Sección de Estadística o bien no inventariados. Se identificó que una de las causas principales es debida a problemas con el SGDJ que si bien aparecen como expedientes activos por el tipo de estado, el programa SIGMA para la generación de informes estadísticos no los refleja. Por tanto, se procedió a realizar la depuración respectiva en coordinación



con la Dirección de Tecnología de la Información.

4. Se detectó un total de ocho causas de civil y cinco de laboral que no cuentan con cierre estadístico y que no fueron inventariados. Por tal razón, se realizó un análisis sobre dichas causas para determinar cuál es la situación que presentan y se logró determinar que fue producto de la migración del sistema de expedientes anterior con que contaba el despacho al SGDJ. Por tanto, se procedió a realizar la depuración respectiva en coordinación con la Dirección de Tecnología de la Información.
5. Existen 2069 asuntos penales activos, de los cuales el 85% se encuentra en trámite y el 15% con resoluciones intermedias. Del total de expedientes activos, se encontró que existen 778 expedientes pendientes de señalar, es decir un 37% de los casos; esta situación es crítica para el despacho ya que el plazo de prescripción no se interrumpe, contrario a 630 expedientes que se encuentran señalados.
6. Entre los expedientes activos penales, existe un 4% que son carpetas acumuladas, que al momento que se itinera el expediente principal al Tribunal, las carpetas acumuladas igualmente son itineradas, sin embargo, el SGDJ no permite realizar su cierre estadístico.
7. Los expedientes activos con estado “en trámite”, se filtró los expedientes pendientes de dictado de sentencia y que no se encuentran con resolución intermedia. Por tanto, se identificó que en total existen 1342 expedientes de este tipo, donde se ordenaron por año de entrada al Tribunal, donde el más antiguo es del año 2010, seguido por uno del año 2011, dos del año 2012, 37 del año 2013, 533 del año 2014 y 768 del año 2015. Estos datos permiten identificar el nivel de retraso judicial que tiene el despacho actualmente, donde se podría inferir que el despacho se encuentra con un retraso promedio de resolución de expedientes a un (1) año y tres (3) meses.
8. Existe una tercera Persona Juzgadora Unipersonal, quien funge como apoyo para el personal juzgador unipersonal 1 y 2. En los resultados del inventario, se identificó que la tercera Persona Juzgadora Unipersonal, no aparece como responsable de los expedientes estadísticamente, sino que simplemente se le reasignan expedientes del personal juzgador unipersonal sin realizar el cambio de ubicación en el SGDJ. Esta situación no permite visibilizar la carga de trabajo de esta persona juzgadora, por lo que no se puede asegurar si la distribución de cargas es equitativa.
9. La distribución de carga de trabajo entre el personal juzgador colegiado, se identificó que el porcentaje asignado oscila entre 15% y 18%, por lo que no existe

diferencia significativa estadísticamente.

10. Cada Jueza y Juez tiene la asignación fija del personal técnico judicial, por tanto al estar la distribución de las cargas de trabajo balanceada entre el personal juzgador, se infiere la misma conclusión para el personal técnico judicial.
11. El despacho en materia penal tiene un rendimiento general con base en las estadísticas de los últimos cinco años es de un 87%, lo cual es indicador que el nivel de circulante va a continuar aumentando.
12. Para atender la demanda actual de asuntos entrados en materia penal, se requiere en total 4 salas de juicio fijas y un total de 2.2 Secciones Colegiadas y 2.0 Secciones Unipersonales; este análisis no incorpora el nivel de circulante actual que tiene el despacho, solamente la capacidad con base en la tasa de entrada actual. Otro aspecto a considerar, es que se asume, que todos los casos que se señalen se llevarían a cabo, donde no existirían rebeldías, ni suspensiones de debates, ni que dos jueces y juezas integran una vez por semana el Tribunal de Juicio de Cartago Sede Turrialba.
13. Actualmente existe un total de 778 asuntos por señalar, donde 640 son de carácter colegiado y 138 unipersonal, para lo cual se realizó un análisis de la cantidad de Secciones que se necesitaría para poder absorber esta carga de trabajo, donde se identificó que al menos se requiere de una Sección Colegiada adicional como mínimo, lo que estabilizaría al despacho en un periodo de 3.4 años, en cuanto se mantenga la misma tasa de casos entrados durante ese periodo.
14. El rendimiento de los asuntos civiles ha presentado un comportamiento variable, que ha implicado un crecimiento de un 27.7% del circulante en los últimos cinco años, lo que se concluye que el proceso de trámite no se encuentra bajo control, desde el punto de vista estadístico.
15. El rendimiento de los asuntos laborales ha sido superior al 100% en comparación con los civiles, durante los años 2010, 2011 y 2012; implicando una disminución en el nivel de circulante representativo, sin embargo en los años 2013 y 2014 el rendimiento ha sido inferior al 78%, implicando una alza en el circulante del año 2014, lo que puede incidir en un posible retraso judicial en el corto plazo.
16. En cuanto a la comparación de rendimiento con despachos homólogos, en cuanto a la materia penal ocupa el primer lugar, en civil el segundo lugar y en laboral un cuarto lugar.
17. En cuanto a la cantidad promedio de casos terminados por Jueza o Juez y la comparación con despachos homólogos, se encontró, que Cartago tiene en materia

penal y civil el primer lugar en tasa de terminados, mientras que en laboral ocupa el segundo lugar.

**18.** En cuanto al informe emitido por la Contraloría de Servicios en el año 2014, se logró identificar que la mayor queja por parte de las personas usuarias compete al retardo judicial.

**19.** En cuanto al estudio de tiempos penal:

- a. La actividad “ejecución de sentencia” es el primer cuello de botella en la que el despacho tiene control y se debe diferentes causas, como la falta de resolver la evidencia en el dictado de sentencia, la carga de trabajo no permite a la persona Técnica Judicial de Ejecución a resolver la evidencia, sino que da prioridad a otros aspectos de ejecución más críticos. Además es importante mencionar que existen evidencias que inclusive son del año 1986. Otro aspecto, es que cuando hay vehículos decomisados se debe esperar 3 meses, según lo estima la Ley.
- b. El segundo, tercer y cuarto cuello de botella en las que el despacho tiene control, son las actividades relacionadas con la programación de los debates, debido a que el despacho cada seis meses toma todos los expedientes ingresados en el último semestre y procede a programar las audiencias de juicio o conciliación. Esta medida ha sido tomada debido a que existen limitaciones en las salas de juicio, y si una sección colegiada programa todos los expedientes, ocupa espacios en los que incidiría que otra sección no tenga disponibilidad y no pueda realizar los debates.
- c. El quinto cuello de botella bajo el control del despacho es la “redacción de citación de 24 horas”, que se debe a que una vez que se ha programado el debate, se procede con la citar a la persona imputada, para que se apersona al despacho para la notificación personal de la fecha y hora del juicio. Sin embargo, se observa que el que esta actividad se realiza 53 días después de programado el debate, y se debe a un procedimiento que ha definido el Tribunal.
- d. El primer cuello de botella de actividades que no están bajo el control del despacho es la “Duración de fallo de sentencias con recurso de apelación y casación, por instancias superiores.”, donde en el Tribunal de Apelación se encuentra en proceso de rediseño y la Sala Tercera ya ha sido rediseñada, así que se puede considerar como tiempos aceptables y normales.
- e. El segundo cuello de botella de actividades que no están bajo el control del despacho es la “notificación a la persona imputada”, donde depende de la Oficina de Comunicaciones Judiciales (OCJ), quien intenta citar a la persona imputada para que sea notificada de la fecha y hora del juicio de manera

- personal en el despacho. No obstante, cuando la OCJ no la puede citar, entonces procede a comunicar al Tribunal, quien ordena al Organismo de Investigación Judicial (OIJ) a capturar a la persona imputada hasta que sea apersonada al despacho y de este modo pueda ser notificada. Esta actividad amplía el tiempo de resolución de los casos, porque hasta que no todas las partes estén debidamente notificadas, no se podrá llevar a cabo el juicio. La OCJ y el OIJ también serán rediseñados como parte de este proyecto.
- f. La actividad de mayor criticidad para los asuntos civiles y laborales es la redacción de proyecto de sentencia, con 68 y 75 días respectivamente.
- 20.** El mayor cuello de botella en cuanto al trámite de los asuntos civiles y laborales es la actividad de redacción de proyecto de sentencia, donde se identificó, que este tiempo se utiliza para leer y revisar la sentencia en primera instancia y el recurso de apelación, luego deben de revisar los hechos acreditados en la sentencia. Esta labor de revisión hace que las juezas y jueces de decisión necesiten revisar las pruebas y documentos que se encuentran incorporados en la causa. Además, por Ley revisan todos los hechos probados en la sentencia de primera instancia, así como el procedimiento que se utilizó para determinar si no existe nulidad del mismo. Cuando acaba toda la revisión proceden a la redacción del proyecto de sentencia en segunda instancia. Esto aplica tanto para los asuntos civiles y laborales.

### III. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

#### A. Propuestas de Solución Específicas

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsables
<b>Protocolo de atención a la persona usuaria</b>	No se cuenta con una persona que se encargue de la atención de la persona usuaria. No se cuenta con una adecuada capacitación para atender a las personas que llegan al Tribunal	Manuales para atención a la persona usuaria	Contar con una persona que se encargue de atender a la persona usuaria y además se capacito para dicha labor Se ha logrado atender a las personas que se presentan al Tribunal de una forma más expedita y brindándole la información que requieren	100%		La Coordinadora o Coordinador del Tribunal
<b>Gestión de la agenda</b>	Los señalamientos se realizaban cada seis meses y los jueces y juezas decisores eran quienes realizaban los señalamientos	Se establece una guía de revisión por parte de la Jueza o Juez Tramitador y es esta figura quien aplica la circular N°31-2011, sobre los señalamientos en agenda y además, se está señalando a conforme van llegando las causas en el Tribunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejor orden en los señalamientos a juicio</li> <li>✓ Una mejor distribución de los juicios en las salas de juicio</li> <li>✓ Una distribución más equitativa de los asuntos que entran al Tribunal</li> </ul>	70%		La Jueza o Juez Tramitador del Tribunal
<b>Distribución física</b>	El espacio físico no reúne las condiciones mínimas de salud ocupacional, además, la zona de atención al usuario no es apta para atender a la persona usuaria	Una nueva remodelación y distribución física del área donde están ubicados los técnicos judiciales, así como de la atención al usuario	Una mejor imagen para el Tribunal y un adecuado espacio para cada uno de las técnicas y técnicos del Tribunal y del espacio para atender a la persona usuaria	En proceso de adjudicación de la licitación		La administración del Circuito judicial de Cartago

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsables
<b>Oralidad</b>	El alto costo del traslado de la persona detenida del Centro de Reclusión a los Tribunales de Justicia cuando apelan una medida cautelar	La propuesta consiste en una coordinación entre el Juez Penal, Defensa Pública o Particular, Ministerio Público o querellantes y el Tribunal de Juicio, esto implica que, cuando un Juez del Juzgado Penal decide fijar una medida cautelar de prisión preventiva, y ante esta decisión se interpone recurso de apelación, inmediatamente se dispone trasladar a las partes procesales y al imputado o imputados ante el Juez del Tribunal para que conozca el recurso de apelación, el que resolverá de inmediato sin necesidad de que se tenga que incluir en la agenda cronos una fecha posterior para el asunto que se discute, lo que resuelve la situación jurídica del imputado de una vez, evitando el transcurso del tiempo para que se resuelva su apelación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se le resuelve a la persona detenida su situación de una forma más oportuna</li> <li>✓ Disminución de gastos en el traslado de las personas detenidas, así como de alimentación</li> </ul>	100%		La Jueza o Juez de apelaciones
<b>Organización al y cargas de trabajo (Ver Apéndice No. 1)</b>	✓ 778 asuntos penales sin señalar, donde se identificó un riesgo elevado de prescripción de causas. El despacho no cuenta con capacidad operativa para absorber	Modelo de organización funcional que tiene como objetivo incrementar los niveles de eficiencia y efectividad en los flujos de trabajo, donde se asegura un mayor incremento en la	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 778 asuntos penales señalados, donde se implementó el proceso de citación de manera oportuna para asegurar que no existan rebeldías previo a la realización del señalamiento.</li> <li>✓ Adquisición de una nueva sección</li> </ul>	100% Completado.		Dirección de Planificación, Tribunal de Juicio y Despacho de la Presidencia.

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsables
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ esta carga de trabajo.</li> <li>✓ Debates programados con rebeldías.</li> <li>✓ Riesgo elevado de prescripción masiva de causas.</li> <li>✓ La sección unipersonal 3 y la jueza o juez de apelaciones/abreviados carecen de personal técnico judicial.</li> </ul>	<p>cantidad de debates realizados, se define claramente las responsabilidades de cada puesto de trabajo y se asegura un mayor balance en las cargas de trabajo de acuerdo a la demanda de asuntos recibidos en este despacho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ colegiada conformada por tres juezas o jueces y de un equipo de cuatro personas técnicas judiciales.</li> <li>✓ Cargas de trabajo más balanceadas.</li> <li>✓ Circulante al inicio de 2015 es de 2073 asuntos y al mes de octubre de 2015 ha sido reducido en 1983.</li> <li>✓ La sección unipersonal 3 y las jueza o juez de apelaciones/abreviados se les asignó de manera ordinaria personal técnico judicial de trámite.</li> <li>✓ La asignación de asuntos abreviados se realizó de una manera más balanceada entre todo el personal juzgador.</li> </ul>			
<b>Desglose de funciones (Ver Apéndice No. 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidades no se encuentran claramente definidas entre el personal técnico judicial de trámite y de juicio.</li> <li>✓ El puesto de la Coordinadora o el Coordinador Judicial no se visualiza como supervisión por parte del personal técnico judicial.</li> </ul>	<p>Descripción de cada uno de los puestos de trabajo creados en el modelo de organización funcional implementado.</p>	<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 técnico judicial, según las funciones descritas en el manual de puestos establecidos por la Dirección de Gestión Humana.</li> </ul>	100% Completo.		Dirección de Planificación y Tribunal de Juicio.

Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsables
<b>Estandarización de procesos (Ver Apéndice No. 3)</b>	Falta de estandarización de procesos. Se identificó un total de 22 subprocesos y 371 actividades.	Documentación del proceso general, subprocesos y actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procesos estandarizados y documentados, permitiendo un flujo de trabajo continuo y asegurando que todos los expedientes son tramitados de una misma forma.</li> <li>✓ Un total de 37 actividades fueron eliminadas, representando un total de 8% de mejora.</li> </ul>	100% Completo.		Dirección de Planificación y Tribunal de Juicio.
<b>Tramitación electrónica (Ver Apéndice No. 4)</b>	El trámite de expedientes es realizado de manera física, lo que implica que se requiera espacio físico para el almacenamiento temporal. El expediente físico tiene un elevado riesgo de pérdida de expedientes o información,	Diseño de la infraestructura del Escritorio Virtual para el Tribunal de Juicio de acuerdo a los nuevos procesos rediseñados, permitiendo que para dar trámite a los expedientes se deba seguir el estándar diseñado en el sistema, donde el personal, deberá seguirlo para poder dar trámite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de expediente electrónico lo que reduce tiempos significativos de búsqueda de expedientes.</li> <li>✓ Riesgo de pérdida de información y de expedientes ha sido reducida, ya que la información se encuentra respaldada en servidores institucionales.</li> <li>✓ Mayor control sobre el trabajo realizado por el personal, lo que permite una mejor rendición de cuentas y evaluación del desempeño.</li> </ul>	100%		Dirección de Planificación, Dirección de 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 del Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago, se hace necesaria la existencia de una o varias figuras de liderazgo que soporten la coordinación en la implementaciones de las	Definición de las responsabilidades del equipo de mejora de procesos, que debe ser liderado por la Jueza o el Juez de Coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora continua del desempeño del despacho.</li> <li>✓ Aseguramiento de la sostenibilidad de los beneficios del proyecto de rediseño.</li> </ul>	100%		Tribunal de Juicio.



Propuesta	Oportunidad de Mejora	Descripción de la Propuesta	Resultados	Nivel de Avance	Observaciones	Responsables
	propuestas de solución elaboradas referente a los temas de mejora continua de los procesos y la automatización de los mismos.					

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

---

## **B. Indicadores de Gestión**

En la siguiente figura se describen los indicadores de gestión implementados en el Tribunal de Juicio del Circuito Judicial de Cartago, este tipo de indicadores se han dividido en tres categorías:

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








En el Apéndice No. 6, se encuentra de manera detallado el proceso de mejora continua, donde se detalla la manera en que se aplican los indicadores de gestión mes a mes por el equipo de mejora de procesos del despacho judicial.











**Cuadro 14. Indicadores de Gestión Tribunal de Juicio.**











<b>TRIBUNAL DE JUICIO DE CARTAGO CUADRO DE MANDO INTEGRAL - MATERIA PENAL</b>							
#	Categoría	Indicador	Sujeto de Medición	Periodicidad	Rangos		
					A mejorar	Estándar	Muy bueno
1	Rendimiento del Despacho General	Total Casos Entrados	Despacho	Mensual	-	-	-
2		Total Casos Terminados	Despacho	Mensual	-	-	-
3		Total Circulante	Despacho	Mensual	-	-	-
4		% de Rendimiento General	Despacho	Mensual	< 90%	>= 90% <95%	>= 95%
5		% Rendimiento de Apelaciones de Resoluciones	Despacho	Mensual	< 90%	>= 90% <95%	>= 95%
6	Efectividad de Juicios	% Efectividad Realización Juicios Real	Despacho	Mensual	< 60%	>= 60% <70%	>= 70%
7		% Efectividad Realización Juicios por Responsabilidad del Despacho	Despacho	Mensual	< 70%	>= 70% <90%	>= 90%
8	Vistas	Cantidad de vistas realizadas	Despacho	Mensual	-	-	-
9	Plazos (Días)	Tiempo Promedio Proceso Total	Despacho	Mensual	-	-	-
10		Año de entrada de expediente más antiguo.	Despacho	Mensual	-	-	-
11	Desempeño Operacional	Sentencias Dictadas/Juez o Jueza	Colegiado / Unipersonal	Mensual	-	-	-
12		% Efectividad Juicios Colegiado 1	Colegiado / Unipersonal	Mensual	< 70%	>= 70% <90%	>= 90%
13		# Documentos Resueltos por Técnica o Técnico Judicial	Técnica o Técnico Judicial	Mensual	-	-	-
14		# Días anticipados de radiografía Técnica o Técnico Judicial 1	Técnica o Técnico Judicial de Juicio	Mensual	< 15	>= 15% <21%	>= 21

## IV. APÉNDICES Y/O ANEXOS

### 1. Apéndices de la Situación

Número de Apéndice	Nombre del Archivo	Archivo
APÉNDICE 1	<i>Desglose de funciones actuales por tipo de puesto de trabajo.</i>	 Desglose de Funciones Actuales
APÉNDICE 2	<i>Responsabilidades del equipo de mejora de procesos.</i>	 Conformación Equipo de Mejora de Procesos
APÉNDICE 3	<i>1.Recepción y registro de expediente</i>	 1. Recepción y registro de expedient
APÉNDICE 4	<i>2.Recepción y registro de querrela/escrito</i>	 2. Recepción de querrela.xls
APÉNDICE 5	<i>3.Distribución de expediente</i>	 3. Distribución de expediente
APÉNDICE 6	<i>4.Prevenición</i>	 4. Prevenición.xls
APÉNDICE 7	<i>5.Señalamiento de conciliación</i>	 5. Señalamiento de conciliación

<b>APÉNDICE 8</b>	<b>6. Audiencia de conciliación</b>	 6. Audiencia de conciliación
<b>APÉNDICE 9</b>	<b>7. Señalamiento a juicio o vista oral</b>	 7. Señalamiento a juicio o vista oral.xls
<b>APÉNDICE 10</b>	<b>8. Notificación y citación</b>	 8. Notificación y citación.xls
<b>APÉNDICE 11</b>	<b>9. Rebeldía y orden de captura</b>	 9. Rebeldía y orden de captura.xls
<b>APÉNDICE 12</b>	<b>10. Trámite de captura de persona imputada</b>	 10. Trámite de captura de persona ir
<b>APÉNDICE 13</b>	<b>11. Radiografía de juicio</b>	 11. Radiografía de juicio.xls
<b>APÉNDICE 14</b>	<b>12. Celebración de juicio oral y público</b>	 12. Celebración de juicio oral y público.xl
<b>APÉNDICE 15</b>	<b>13. Vista oral</b>	 13. Vista oral.xls
<b>APÉNDICE 16</b>	<b>14. Dictado sentencia</b>	 14. Dictado de sentencia.xls
<b>APÉNDICE 17</b>	<b>15. Cierre estadístico</b>	 15. Cierre estadístico.xls

<b>APÉNDICE 18</b>	<b>16.Apelación</b>	 16.Apelación.xls
<b>APÉNDICE 19</b>	<b>17.Ejecución</b>	 17.Ejecución.xls
<b>APÉNDICE 20</b>	<b>18.Archivo</b>	 18.Archivo.xls
<b>APÉNDICE 21</b>	<b>19.Pase a fallo y dictado de sentencia</b>	 19. Pase a fallo y dictado de sentencia.
<b>APÉNDICE 22</b>	<b>20.Prueba para mejor resolver</b>	 20. Prueba para mejor resolver.xls
<b>APÉNDICE 23</b>	<b>21.Notificación</b>	 21. Notificación.xls
<b>APÉNDICE 24</b>	<b>22.Casación</b>	 22. Casación.xls
<b>APÉNDICE 25</b>	<b>Detalles del estudio de tiempos</b>	 Detalles del estudio de tiempos
<b>APÉNDICE 26</b>	<b>Análisis de cantidad de audiencias requeridas por mes.</b>	 Informe de No. Audiencias por Causa
<b>APÉNDICE 27</b>	<b>Herramienta de evaluación de la situación actual</b>	 Herramienta para evaluar la Situación A

## 2. Apéndices de las Propuestas de Solución

Apéndice	Nombre del Apéndice	Archivo
<b><i>Apéndice 1</i></b>	Manual de Funciones Actualizado	<b>¡Error! Vínculo no válido.</b>
<b><i>Apéndice 2</i></b>	Procedimientos actualizados	<b>¡Error! Vínculo no válido.</b>
<b><i>Apéndice 3</i></b>	Resumen de Cargas de Trabajo	<b>¡Error! Vínculo no válido.</b>
<b><i>Apéndice 4</i></b>	Procedimiento de Justicia Restaurativa	<b>¡Error! Vínculo no válido.</b>
<b><i>Apéndice 5</i></b>	Organización de Agenda Penal Juvenil	<b>¡Error! Vínculo no válido.</b>