494-PLA-OI-PE-2022

Ref. SICE: 1164-2020

03 de junio de 2022

Licenciada

Silvia Navarro Romanini

Secretaría General de la Corte

Estimada señora:

Le remito el informe suscrito por la Licda. Ginethe Retana Ureña, Jefa del Subproceso de Organización Institucional y el Ing. Allan Pow Hing Cordero, Jefe del Subproceso de Planificación Estratégica, relacionado con el proyecto del Modelo de Gestión por Procesos del Poder Judicial.

Con el fin de que se manifestaran al respecto, mediante oficio 1424-PLA-OI-PE-2021, del 16 de diciembre de 2021, el preliminar de este documento fue puesto en conocimiento de los integrantes del Comité de Planeación Estratégica: Mag. Fernando Cruz Castro, Mag. Patricia Solano Castro, Máster Dinorah Alvarez Acosta, Máster Róger Mata Calderón, Máster Ana Eugenia Romero Jenkins, Máster Kattia Morales Navarro, Máster Roxana Arrieta Meléndez, Máster Rodrigo Alberto Campos Hidalgo, Máster Hugo Hernández Alfaro. Como respuesta se recibió el oficio 10-PJ-DGH-2022 del 06 de enero del 2022 de la Dirección de Gestión Humana, de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones mediante el Oficio 35-DTI-2022 del 07 de enero de 2022 y de la Dirección Ejecutiva mediante el oficio 83-DE-2022 del 07 de enero de 2022. Las observacionesse consideraron en lo pertinente, en el informe que se presenta.

Atentamente,

Licda. Nacira Valverde Bermúdez

Directora a.i. de Planificación

***Se adjuntan respuestas recibidas. (Ver apartado XII)***

Copias:

* Integrantes del Comité de Planeación Estratégica:
* Mag. Fernando Cruz Castro
* Mag. Patricia Solano Castro
* Máster Dinorah Alvarez Acosta
* Máster Róger Mata Calderón
* Máster Ana Eugenia Romero Jenkins
* Máster Kattia Morales Navarro
* Máster Roxana Arrieta Meléndez
* Máster Rodrigo Alberto Campos Hidalgo
* Máster Hugo Hernández Alfaro
  + - Archivo

rqp

Ref.1164-2020

Texto

Descripción generada automáticamente

Dirección de Planificación

Proceso de Ejecución de las Operaciones

Subproceso de Organización Institucional

Proceso Planeación y Evaluación

Subproceso de Planificación Estratégica

***Proyecto: Modelo de Gestión por Procesos Institucional***

Junio 2022

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Dirección de Planificación** | | **Fecha:** | 03 de junio del 2022 |
| **Subproceso:** | Subproceso de Organización Institucional y Subproceso de Planificación Estratégica | | |
| *Justificación:* | El proyecto del Modelo de Gestión por Procesos Institucional permite implementar en el Poder Judicial y todas sus dependencias un método ágil para la creación, revisión y actualización de la documentación de procesos necesaria para la prestación de servicios.  Con el Modelo de Gestión por Procesos se pretende elaborar e implementar un Sistema de Documentación mediante la Jerarquía documental, con el que es posible establecer y unificar información de la organización, para que los servicios que se brinden en el Poder Judicial sean consistentes y estándares.  De esta forma será posible tomar decisiones en torno a la probidad y celeridad judicial, así como realizar la vinculación con procesos riesgos de corrupción y procesos críticos para la continuidad de los servicios, entre otros objetivos de impacto. | | |
| *Para:* | Secretaría General de la Corte | | |
| *Copia(s):* | Integrantes del Comité de Planeación Estratégica   * Mag. Fernando Cruz Castro * Mag. Patricia Solano Castro * Máster Dinorah Alvarez Acosta * Máster Róger Mata Calderón * Máster Ana Eugenia Romero Jenkins * Máster Kattia Morales Navarro * Máster Roxana Arrieta Meléndez * Máster Rodrigo Alberto Campos Hidalgo * Máster Hugo Hernández Alfaro | | |
| *Oficios y Referencias:* | Con el presente informe se atiende de manera parcial la referencia **1164-2020**; 119-2019; 1163-2020; 1207-2021; 2086-2021 | | |

Tabla de contenido

[I. Normativa y directrices que sustentan el proyecto 9](#_Toc99085825)

[II. Generalidades. 17](#_Toc99085826)

[A. Objetivo General 20](#_Toc99085827)

[B. Alcance 21](#_Toc99085828)

[C. Normas estándares y modelos de gestión que sustentan el informe 21](#_Toc99085829)

[D. La importancia de implementar el enfoque por procesos 22](#_Toc99085830)

[E. Beneficios esperados 23](#_Toc99085831)

[III. Modelo de Gestión por Procesos del poder judicial 25](#_Toc99085832)

[IV. Fase I: plan para el mapeo de procesos (planificar) 27](#_Toc99085833)

[1. Plan de documentación por Centro de Responsabilidad 27](#_Toc99085834)

[1.1. Paso 1: Identificar los procesos a documentar 28](#_Toc99085835)

[1.2. Paso 2: Definir clasificación y jerarquía Documental (Estructurar los Procesos) 31](#_Toc99085836)

[1.3. Paso 3: Validar la clasificación y jerarquía documental 43](#_Toc99085837)

[1.4. Paso 4: Elaborar Plan de Documentación 43](#_Toc99085838)

[1.5. Paso 5: Incorporar plan en el control maestro de la documentación 44](#_Toc99085839)

[1.6. Codificación de la clasificación y jerarquía documental 44](#_Toc99085840)

[V. Fase II: mapeo de los procesos (ejecutar) 47](#_Toc99085841)

[1. Paso 1: Documentar proceso 48](#_Toc99085842)

[1.1. Propuesta para el uso del Protocolo de semáforo TLP 50](#_Toc99085843)

[1.2. Recomendaciones para la redacción de documentación de los procesos. 53](#_Toc99085844)

[1.3. Procesos con participación de dos o más instancias 57](#_Toc99085845)

[2. Paso 2: Revisar y aprobar documentación del proceso 57](#_Toc99085846)

[3. Paso 3: Validar documentación de macroprocesos y procesos 60](#_Toc99085847)

[4. Paso 4: Actualizar proceso en el repositorio documental 60](#_Toc99085848)

[5. Paso 5: Comunicar documento de proceso 64](#_Toc99085849)

[VI. Fase III: seguimiento y medición de los procesos (controlar) 66](#_Toc99085850)

[VII. Fase IV: mejora continua (actualizar) 67](#_Toc99085851)

[VIII. Plan de implementación del modelo de gestión por procesos. 67](#_Toc99085852)

[IX. Informe puesto en consulta 71](#_Toc99085853)

[X. Conclusiones 84](#_Toc99085854)

[XI. Recomendaciones 88](#_Toc99085855)

[XII. Apéndices 90](#_Toc99085856)

[XIII. Anexos 91](#_Toc99085857)

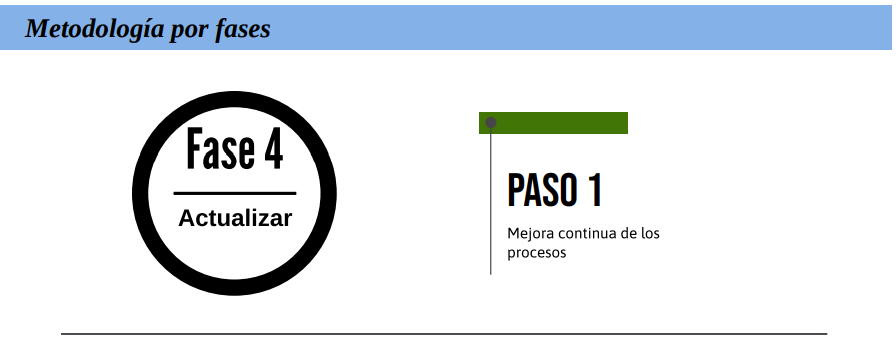
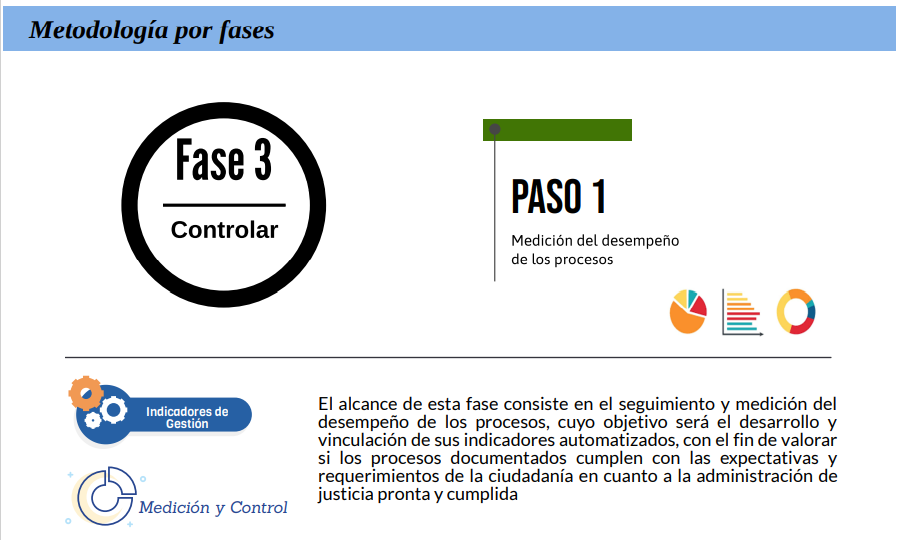
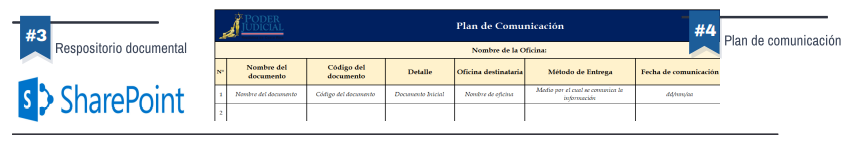
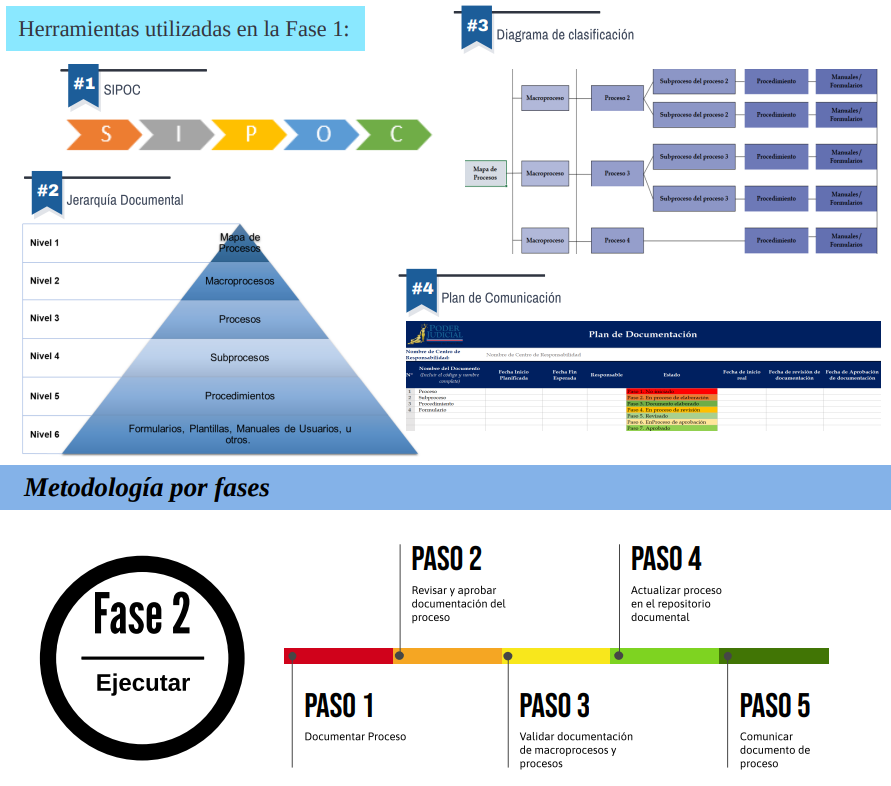
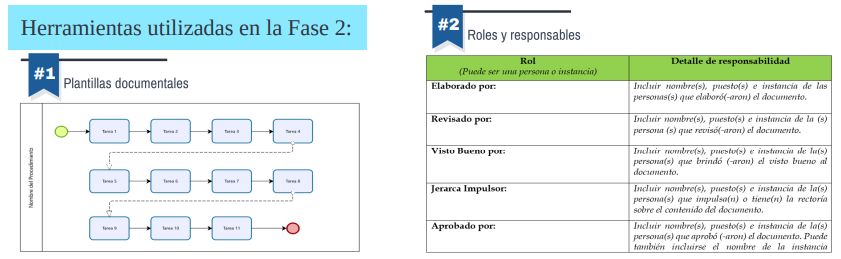
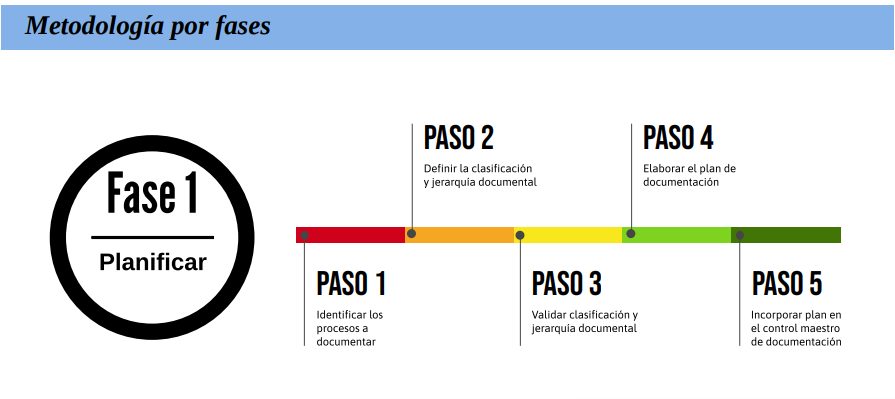
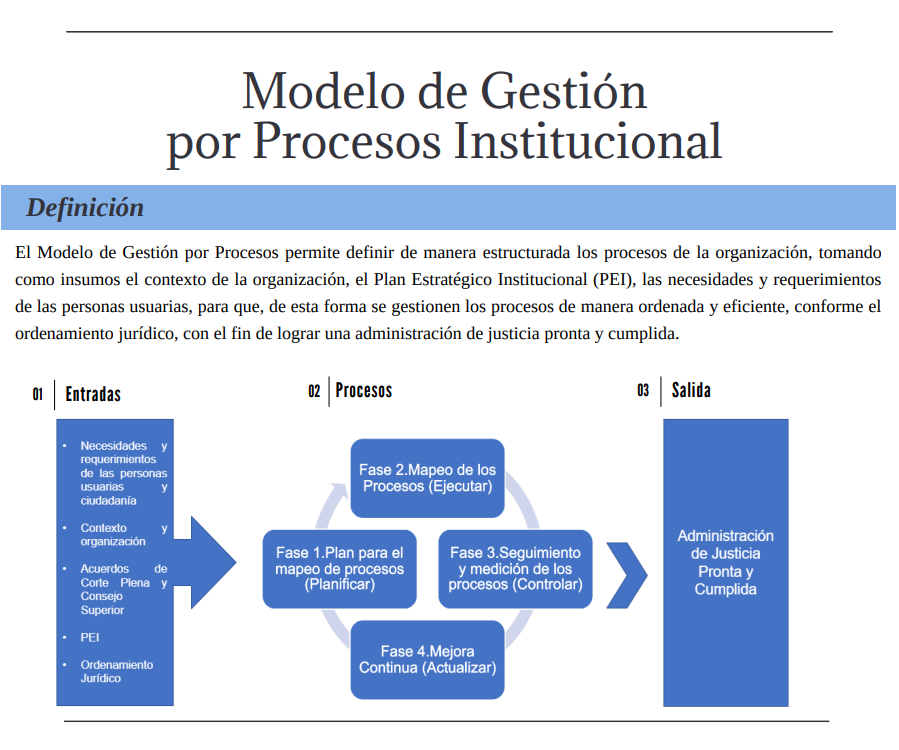


Imagen que contiene cuarto

Descripción generada automáticamente

1. NORMATIVA Y DIRECTRICES QUE SUSTENTAN EL PROYECTO

Para el presente proyecto se presentan a continuación algunos antecedentes y normativa de relevancia:

1. **Ley General de la Administración Pública**

Se trata de la Ley N° 6227 del 2 de mayo de 1978 y sus reformas. Dentro de los “principios generales” contenidos en el apartado “del procedimiento administrativo” se establece lo siguiente:

*“Artículo 215.-*

*1. El trámite que regula esta ley, se aplicará cuando el acto final haya de producir efectos en la esfera jurídica de otras personas.*

*2. El jerarca podrá regular discrecionalmente los procedimientos internos, pero deberá respetar esta ley.”*

Tal como se observa, se le otorga al Poder Judicial (como dependencia que forma parte de la Administración Pública), la potestad de regular las funciones encomendadas a través de procedimientos internos, dentro de los lineamientos que contiene esa normativa.

1. **Ley de Planificación Nacional**

Corresponde a la Ley 5525 del 2 de mayo de 1974 y sus reformas. Con esta normativa se crea el “***Sistema Nacional de Planificación***” (SNP) como columna vertebral para la dirección y coordinación del Sector Público. En ese sentido, se establecen los procedimientos y mecanismos que permiten generar capacidades en las instituciones, vinculando los procesos de prospectiva, programación, presupuestación, ejecución y evaluación de políticas, planes y programas en relación con el desarrollo nacional.

En su artículo 16 se establece lo siguiente:

*“Artículo 16.- Los ministerios e instituciones autónomas y semiautónomas llevarán a cabo una labor sistemática de modernización de su organización y procedimientos, a fin de aumentar la eficiencia y productividad de sus actividades y con el propósito de lograr el mejor cumplimiento de los objetivos que persigue el Sistema Nacional de Planificación.”.*

De lo indicado se debe resaltar el objetivo de revisar y actualizar periódicamente lo referente a la organización y los procedimientos a cargo de las instituciones del Estado, entre ellas el Poder Judicial, con el propósito de generar valor agregado a las actividades realizadas y procurar el mejor aprovechamiento de los recursos públicos asignados, dentro del principio de plena eficiencia de los bienes y servicios utilizados y ofrecidos, así como la aplicación de criterios de eficacia en el cumplimiento de los objetivos encomendados.

1. **Reglamento del Departamento de Publicaciones e Impresos (ahora Departamento de Artes Gráficas)**

Esta normativa interna fue divulgada a través de la Circular N° 12-2001 del 5 de marzo de 2001, por parte de la Secretaría General de la Corte, siendo publicada en el Boletín Judicial N° 56 del 20 de marzo de 2001. En el artículo 9 se establece lo siguiente:

**“*Artículo 9.-***

*Cuando se trate de solicitudes para formularios nuevos, deberá obtenerse la aprobación del Departamento de Planificación.  Para los formularios ya existentes, sólo requerirá la revisión y aprobación de este departamento en aquellos casos en que algún usuario sugiera alguna variación.  Queda a criterio del Departamento de Publicaciones e Impresos el envío de cualquier formulario al Departamento de Planificación, con el fin de recomendar su inclusión en los equipos de cómputo de los interesados.*

*Para el caso de instructivos, formularios nuevos o modificación de los ya existentes, relacionados con actuaciones y procedimientos judiciales, para efectuar su estudio al Departamento de Planificación podrá recurrir al criterio de la Escuela Judicial*”.

Lo antes descrito resulta de interés para el presente estudio, ya que algunos de los formularios de uso institucional se vinculan o relacionan con los procedimientos de trabajo de los despachos y oficinas judiciales. Con base en la reglamentación del actual Departamento de Artes Gráficas, se le encomendó a la Dirección de Planificación fungir como responsable de la creación, revisión, modificación y eliminación de los formularios existentes, ya sean físicos o electrónicos, esto con el fin de mantener la estandarización en su diseño y evitar la proliferación de formularios con distintos formatos y que son utilizados para un mismo propósito.

1. **Ley General de Control Interno**

Corresponde a la Ley N° 8292 del 31 de julio de 2002. Fue publicada en el Diario Oficial La Gaceta N° 169 del 4 de setiembre de 2002. Interesa destacar lo consignado en los artículos 8, 10, 15 y 16 de esa normativa:

*“Artículo 8º-****Concepto de sistema de control interno****. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:*

*a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*

*b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*

*c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*

*d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.*

*(…)*

*Artículo 10.-****Responsabilidad por el sistema de control interno.****Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.*

*(…)*

*Artículo 15.-****Actividades de control.****Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:*

*a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.*

*b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:*

*i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.*

*ii. La protección y conservación de todos los activos institucionales.*

*iii. El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.*

*iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.*

*v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.*

*Artículo 16.-****Sistemas de información****. Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada.*

*En cuanto a la información y comunicación, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, entre otros, los siguientes:*

*a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.*

*b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuido y manejo eficiente de los recursos públicos.*

*c) Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y técnico.”.*

De lo antes expuesto, se obtiene que la Ley General de Control Interno empodera a las dependencias judiciales para asumir la responsabilidad por el uso, registro, control y mantenimiento de los datos a su cargo, de la documentación asociada y de las herramientas tecnológicas relacionadas, para el manejo eficiente de los recursos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos derivados de la gestión institucional. En ese sentido, todos los despachos y oficinas judiciales desempeñan un rol activo en esas funciones, para lo cual se requiere de su participación ordenada y coherente siguiendo lineamientos y directrices elaboradas para ese fin y avaladas por las instancias superiores. Asimismo, esas disposiciones deben ajustarse a criterios validados por instancias técnicas, las cuales fungirán como “facilitadores” de su correcto funcionamiento, desde una perspectiva integral.

1. **Disposiciones administrativas sobre el levantamiento de procedimientos**

Corresponde a la Circular 170-2015 del 5 de octubre de 2015, divulgada por la Secretaría General de la Corte y publicada en el Boletín Judicial 217 del 9 de noviembre de 2015. Esta circular comunicó a las dependencias judiciales del país, el uso de la “***Matriz para el Levantamiento de Procedimientos***”, con el fin de que todos los despachos y oficinas judiciales que requieran elaborar procedimientos de trabajo aporten por ese medio la información inicial básica requerida, la cual posteriormente sería validada por la Dirección de Planificación, a efecto de agilizar la elaboración de los procedimientos solicitados a nivel institucional.

Al respecto, en la sesión 82-15 celebrada el 16 de setiembre de 2015, artículo LXXII, el Consejo Superior facultó a la Dirección de Planificación a incorporar en su metodología de trabajo la utilización de la referida matriz, para atender todas aquellas gestiones relacionadas con la elaboración de manuales de procedimientos.

Es dable indicar que la referida circular se constituye en el primer intento por normalizar la elaboración de los manuales de procedimientos requeridos por las dependencias judiciales, ante la imposibilidad de mantener el sistema de trabajo utilizado por la Dirección de Planificación para la elaboración de esa documentación, el cual resultaba insuficiente para cumplir de forma oportuna con esas labores.

Al respecto, se determinó que algunas oficinas judiciales han venido elaborando manuales de procedimientos para documentar las funciones a su cargo, entre ellas la Dirección Ejecutiva, lo que denota una labor proactiva en procura de respaldar las actividades encomendadas no solo por temas de transparencia y control interno, sino además para facilitar los procesos de inducción al personal de nuevo ingreso.

1. **Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024**

Mediante el oficio 1365-PLA-2017 del 30 de agosto de 2017, la Dirección de Planificación elaboró el “***Plan de Gestión para la Formulación del Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial 2019-2024***”, en el cual se estableció el Modelo de Gestión para el Proceso de Planificación Estratégica del Poder Judicial a implementar durante ese período.

Asimismo, se aportaron elementos relevantes dentro de la **gestión estratégica** **institucional**, tales como los procesos asociados con su implementación y las dependencias judiciales involucradas en su desarrollo.

Lo anterior es de relevancia para el presente informe, por cuanto la planificación estratégica se visualiza como uno de los procesos fundamentales dentro de la gestión institucional. En ese sentido, con la incorporación de otros procesos de trabajo se lograría una mayor comprensión en cuanto a las diferentes funciones ejecutadas por las dependencias judiciales, así como la “cadena de valor” que generan para el cumplimiento de la misión del Poder Judicial.

1. **Implementación, seguimiento y evaluación del PEI 2019-2024**

Como complemento a la formulación del PEI, mediante el oficio 1463-PLA-2018 del 30 de noviembre de 2018, la Dirección de Planificación presentó el “***Modelo de Gestión Estratégica Judicial***”, donde se definió el proceso de implementación, seguimiento y evaluación del PEI, mediante el uso de las herramientas automatizadas como son los sistemas de formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), el de Planes Anuales Operativos (PAO), el Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Poder Judicial (SIGA PJ) y el Portafolio de Proyectos Institucionales que utiliza la plataforma de Microsoft Project.

Cabe destacar la relación del PEI con la gestión de procesos a nivel institucional, asociándose con el “***Tema Estratégico 3: Optimización e innovación de los servicios judiciales***”, cuyo objetivo principal se enfoca en “optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia”. Ello se refleja en las siguientes acciones estratégicas:

*“10. Desarrollo y optimización de servicios y procesos judiciales: Implementar procesos estandarizados para la gestión judicial, técnica y administrativa, que agilicen y faciliten el trámite de los asuntos con el fin de mejorar el servicio de justicia brindado.*

*(…)*

*12. Leyes y reformas: Impulsar la aprobación y revisión de proyectos y reformas de Ley, así como normativa interna que impacten el funcionamiento y estructura del Poder Judicial y sus dependencias.”.*

Tal como se observa, la gestión estratégica del Poder Judicial involucra diferentes procesos de trabajo, los cuales se integran dentro de un modelo específico para la gestión estratégica institucional. Este modelo y los procesos definidos representan insumos a considerar dentro de la propuesta del modelo de gestión por procesos institucional.

1. **Índice de Capacidad de Gestión (ICG) de la Contraloría General de la República**

El ICG nace de una fusión de normas, modelos y estándares normativos, técnicos; y de buenas prácticas, que contemplan elementos básicos relacionados con la Gestión por Resultados, la Gestión de Calidad, la Gestión de Riesgos y el Control Interno, modelos que convergen de forma integral en el instrumento propuesto como impulsores de la mejora en la capacidad de la gestión pública. De esta manera, el Proyecto permite cumplir con el indicador que establece la dimensión de Procesos e Información, específicamente la práctica 1: Integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados. Ver el siguiente cuadro.

**Cuadro 1. Índice de Capacidad de Gestión (ICG) de la**

**Contraloría General de la República**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensión 2: Procesos e Información** | | |
| **Práctica N° 1 Integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados** | | |
| **Requerimientos aplicados:** | **Respuesta** | **Categoría del requerimiento** |
| Se realiza alguna acción para definir los procesos institucionales. |  | Avanzado |
| Se han definido los procesos sustantivos, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo. |  | Novato |
| Se ha definido el objetivo de cada proceso y los beneficios que aporta cada proceso a las partes interesadas. |  | Novato |
| Se ha definido precisa y secuencialmente las diferentes actividades que componen cada proceso, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos. |  | Novato |
| Se interrelacionan todos los procesos institucionales, de manera que se puedan integrar para crear valor. |  | Novato |
| Se comunica y comparte el marco de procesos institucionales al personal responsable de cada proceso. |  | Novato |
| Los procesos institucionales se encuentran alineados a la estrategia institucional con un enfoque de valor público. |  | Novato |
| Se lleva a cabo la mejora continua de los procesos institucionales, basada en datos y/o la capitalización de aprendizajes. |  | Competente |
| Se cuenta con algún instrumento tecnológico que permitan visualizar la ejecución de los procesos institucionales, para facilitar la toma de decisiones. |  | Novato |

**Fuente**: Contraloría General de la República.

Del cuadro anterior se desprende que, existen criterios que requieren contar con un modelo y un instrumento tecnológico que permita visualizar la gestión de los procesos institucionales, para facilitar la toma de decisiones.

1. GENERALIDADES

La Dirección de Planificación desde sus inicios ha tenido a cargo la elaboración, ajuste y revisión de los procesos, procedimientos y formularios, que se utilizan en los diferentes ámbitos que conforman la Institución. El paso del tiempo y el crecimiento de las oficinas y despachos judiciales ha impulsado el aumento de nuevos procesos y procedimientos con su documentación asociada, que no cuentan con las respectivas aprobaciones y que vulneran el Sistema de Control Interno de cada una de esas oficinas, propiciando la materialización de riesgos, afectando la productividad e inclusive la imagen del Poder Judicial ante las personas usuarias.

Ese aumento en la cantidad de oficinas y las demandas de servicio que se requieren por parte de la institución, han generado una considerable cantidad de solicitudes ante la Dirección de Planificación respecto a la elaboración, ajuste y revisión de manuales de procedimientos, las que por la multiplicidad de temas que debe conocer la Dirección y en específico el Subproceso de Organización Institucional, encargado de darle trámite a estos temas, han imposibilitado atenderlos con la celeridad que se requiere, lo que propicia que las oficinas judiciales no cuenten con procedimientos estandarizados y debidamente avalados.

Además, la ausencia de documentación en detalle de las tareas, controles, responsables, decisiones del proceso y medios para su ejecución, limita a la administración e instancias fiscalizadoras a disponer de una herramienta que facilite la inducción del personal, la transferencia de conocimientos, la transparencia y la rendición de cuentas. Adicionalmente, dificulta tomar medidas oportunas en el establecimiento de acciones correctivas ante posibles incidentes o como parte de la mejora continua, incrementando la probabilidad de que se materialicen riesgos.

Asimismo, la Institución se encuentra en un proceso de implementación de modelos y sistemas innovadores, que se deben apoyar para el adecuado cumplimiento de la misión y visión del Poder Judicial, tal es el caso de la Arquitectura Empresarial, que se define como “*una herramienta para mejorar el entendimiento de los procesos en la organización, mediante un enfoque holístico que permitirá visualizar todos los componentes dentro de una organización y cómo esta debe alcanzar sus objetivos. Podemos definir a las arquitecturas empresariales como estructuras que describen los componentes y sus relaciones en los distintos niveles de la organización, o capas, como se denominan en los marcos de arquitectura empresarial, y cómo se gobiernan para su diseño y mantenimiento. Estas capas describirán los distintos componentes a nivel de negocios: objetivos de la organización, sus procesos y estructura; y los componentes a nivel de tecnología: las aplicaciones, entidades de información e infraestructura. De esta forma, podemos visualizar a los objetivos de la organización como el punto superior en una columna que atraviesa a toda la organización desde este objetivo estratégico puntual, pasando por los procesos que se ejecutan para alcanzarlo, llegando hasta los servidores y las redes que se utilizan para soportar este proceso.[[1]](#footnote-2)”*

Es por lo anterior, y en línea con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, que la Dirección de Planificación mediante este proyecto, busca una solución pertinente y expedita para que todas las oficinas del Poder Judicial puedan gestionar sus procesos de una forma ágil, sencilla y eficaz, evitando duplicidad de funciones o reprocesos que no generan a la cadena de valor.

Todo lo anterior, con el apoyo de las herramientas, procesos y asesorías que sean brindadas por parte de la Dirección de Planificación, que desempeñaría la labor de ente rector y asesor en esta materia.

1. **Vinculación con el Plan Estratégico Institucional**

El Modelo de Gestión por Procesos, se encuentra asociado al Tema Estratégico: Planificación Institucional; específicamente bajo la acción estratégica: Gestión estratégica institucional y la meta estratégica: “Que al finalizar el 2024, se haya implementado un modelo de gestión por procesos institucional, considerando la parte documental y normativa asociada al tema”.

Asimismo, cabe mencionar que la Corte Plena en sesión 56-18 del 10 de diciembre de 2018, artículo XXIII, aprobó el Modelo de Gestión Estratégica Judicial para la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024; que entre otras cosas menciona:

*“Tener por hecha la exposición de la licenciada Nacira Valverde Bermúdez, Directora de Planificación, sobre el Plan Estratégico Institucional 2019-2024. En ese sentido se acoge el informe N° 1463-PLA-2018, Plan Estratégico Institucional 2019-2024, así como sus recomendaciones en los términos señalados.”.*

Respectivamente, en el oficio 1463-PLA-2018 se recomienda (Ver Anexo 1):

*“6.2. Aprobar el Modelo de Gestión Estratégica Institucional y sus componentes, que incluye los siguientes componentes:*

*6.2.1. Cuadro de Mando Integral (con base en el mapa estratégico institucional).*

*6.2.2. Gestión del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos (PPE).*

*6.2.3. Planes Anuales Operativos (PAO)*

*6.2.4. Presupuesto orientado a resultados.*

*6.2.5. Gestión de Políticas Institucionales.*

*6.2.6. Gestión de Innovación.*

*6.3. A la Dirección Jurídica con la colaboración técnica de la Dirección de Planificación, elaborar propuesta de reglamento para la Administración del Portafolio de Proyectos Estratégicos, que incluya: procedimiento para la priorización, asignación de los recursos humanos, financieros y otros para la ejecución de los proyectos.”.*

Asimismo, la Corte Plena en sesión 50-2020 del 7 de septiembre de 2020, aprobó la actualización del Modelo de Gestión Estratégica en el que se incorporó el componente de los riesgos institucionales, obteniendo como resultado la siguiente figura:

**Figura 1.**

**Modelo de Gestión Estratégica para la Implementación del PEI 2019-2024**

**Diagrama

Descripción generada automáticamente con confianza media**

**Fuente**: Subproceso de Planificación Estratégica.

De esta manera, el Modelo de Gestión por Procesos se considera como un sistema de gestión que se alinea y apoya la estrategia institucional, a través de la optimización e innovación de los procesos judiciales, en aras de mejorar los servicios de administración de justicia.

## Objetivo General

Mejorar el desempeño y la optimización de la gestión de los procesos del Poder Judicial en aras de contribuir con la administración de justicia.

## Alcance

El Modelo dispone como alcance el definir los lineamientos y herramientas para la documentación y estandarización de los procesos, con el fin de contribuir con la mejora continua de los servicios del Poder Judicial en aras de contribuir con una administración de justicia pronta y cumplida.

En esta primera versión, se determina como principales entregables el definir la estructura documental, sus niveles, sus plantillas y el estándar para almacenar y actualizar la documentación, como un primer paso. Lo anterior, en aras de crear la cultura y alineamiento en tener los procesos documentados para la gestión de los riesgos institucionales, los riesgos asociados a la corrupción y a la continuidad del servicio.

En una próxima versión (2.0) se desarrollarán otros apartados y componentes relacionados con el modelo de gestión por procesos, que conllevan elementos asociados con la gestión de indicadores de gestión de los procesos y mejora continua para su madurez.

## Normas estándares y modelos de gestión que sustentan el informe

Se detallan algunas normas y modelos de buenas prácticas internacionales, que se toman como referencia para la creación del Modelo de Gestión por Procesos, con el fin de contar con una base sólida, sobre la cual labore la organización.

1. **Modelo de la Cadena de Valor de Porter**: La cadena de valor es una herramienta de análisis interno que permite estudiar las principales actividades de una empresa, con el fin de describir cuáles de ellas generan un valor o ventaja competitiva en el producto final.
2. **Norma Internacional ISO 9001:2015**: es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo, que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios.
3. **Modelo Europeo EFQM:** El Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) es un modelo de carácter no normativo que desarrolla el concepto de la Calidad Total y está orientado hacia la Excelencia. Este Modelo integra herramientas normativas tales como ISO o herramientas industriales de gestión.
4. **Six Sigma:** Es una metodología de mejora y resolución de problemas que, con sus distintas herramientas es posible controlar un proceso y disminuir su variación. Six Sigma es una métrica estadística de alta precisión, con la que es posible medir la cantidad de defectos por millón de un proceso.
5. **Guía PMBOOK:** es un manual de referencia internacional para la dirección de proyectos, en este se exponen todos los aspectos a considerar, a la hora de gestionar cualquier tipo de proyecto organizacional.
6. **INTECO:** es el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, representante de Costa Rica ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización ISO, IEC, COPANT.

## La importancia de implementar el enfoque por procesos

Según información obtenida por INTECO, se destaca que, a la hora de implementar un enfoque de procesos, se generará un cambio de cultura, pues se integrarán los lineamientos que se han mantenido durante el tiempo en la gestión funcional y se integrarán los nuevos lineamientos de la gestión por procesos.

Es posible observar también, que el enfoque por procesos se basa en el valor agregado a la persona usuaria, así como la debida y correcta gestión del proceso, para cumplir el objetivo deseado. Se busca generar el mejor proceso, mediante el talento humano, el cual apoyará en la generación del producto o servicio deseado.

El enfoque por procesos tiene como objetivo gestionar de la mejor manera los procesos, para cumplir con la misión y visión de una organización. Es decir, mediante la detección, documentación, estandarización, gestión y control de los procesos se generará valor agregado a la misma organización y a la persona usuaria final, sea externa o interna.

El enfoque por procesos no se basa en una jerarquía, como la del organigrama tradicional, sino que, se basa en la relación de los procesos a nivel institucional, indiferentemente de la instancia a cargo, con el fin de estudiar, analizar y trabajar su relación y las entradas y salidas que se generan entre sí, para brindar como resultado final, el producto o servicio de dicha institución.

De esta manera, en el momento que se genere una oportunidad de mejora en la entrega de algún producto o servicio, con el enfoque por procesos es posible brindar una revisión al proceso para detectar lo que está generando dicho fallo o dicha informidad, para ajustar los elementos necesarios del proceso y de esta manera para brindar un producto o servicio de calidad en el tiempo establecido, indiferentemente que el cliente sea interno o externo. De esta manera, al ajustar al proceso, se prevé que a futuro la posibilidad de incurrir en la misma falla pueda verse reducida.

Otra de las premisas del enfoque por procesos es el trabajo en equipo, no sólo a nivel de instancia sino a nivel institucional, pues como se menciona anteriormente la relación se genera en cuanto a procesos y no a instancias organizacionales, por lo que es posible que el producto o servicio final de una instancia sea el insumo para generar el proceso de otra instancia distinta, por lo que el trabajo en equipo y la comunicación entre las partes se fortalece.

## Beneficios esperados

Los beneficios relacionados con la implementación del Modelo de Gestión por Procesos son:

* 1. El Modelo permite establecer e integrar información sobre el funcionamiento, los procesos y los flujos de información de la organización, para que los servicios que se brinden en el Poder Judicial sean consistentes y estándares. De esta forma, será posible tomar decisiones que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos del PEI, en aras de lograr una administración de justicia pronta y cumplida.
  2. Contribuirá en dar cumplimiento a la Práctica 1 de la Dimensión 2 del Índice de Capacidad de Gestión de la Contraloría General de la República, relacionada con la Integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados, según se mencionó anteriormente.
  3. Con la implementación de este proyecto, se permitirá tener una visualización del mapeo de los procesos institucionales de una forma organizada, estructurada, interrelacionada y documentada; que al permitir visualizar los flujos de información, será insumo para la automatización de los procesos a través de la transformación digital (inteligencia artificial) y la gestión de la arquitectura de la información de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones; que mediante oficio 671-PLA-2018 se propuso la creación de la Unidad de Arquitectura de Sistemas (Información) y la Unidad de Inteligencia de la Información, aprobado por el Consejo Superior en sesión 70-18 del 07 de agosto de 2018, artículo XXXVII.
  4. Da soporte al proyecto de Continuidad de los Servicios, aprobado por el Consejo Superior. El cual permitirá la identificación y debida documentación de los procesos críticos, para el desarrollo de los análisis de impacto del negocio (BIA, por sus siglas en inglés), la identificación y priorización de los riesgos relacionados con la continuidad y demás componentes para el diseño del plan de continuidad de los servicios, los planes de contingencia y los planes de recuperación, conforme las necesidades institucionales y basados en mejores prácticas internacionales.
  5. Contribuye en generar mayor eficacia y eficiencia en las actividades y procesos que desarrollen las oficinas judiciales, ya que actualmente existen procedimientos que se generan en la institución que no están estandarizados; lo que puede producir como efectos ineficiencias, errores, duplicidades y reprocesos en su ejecución.
  6. Con el Modelo en marcha es posible implementar el enfoque de gestión por procesos y su mejora continua, que brindará estandarización en las labores que se desarrollen en las oficinas judiciales y minimizará la materialización de los riesgos institucionales, de continuidad y de corrupción.
  7. El modelo de Gestión por Procesos permite implementar en el Poder Judicial y todas sus dependencias un método ágil para la creación, revisión y actualización de la documentación de procesos, necesaria para la prestación de servicios.
  8. Contribuye con la ejecución de los procesos en apego con la normativa legal y reglamentaria que rige en el Poder Judicial.
  9. Con el Modelo es posible implementar el enfoque por procesos, implementación del ciclo de mejora continua (PHVA), lo que brindará estandarización en las labores que se desarrollen y minimizará la materialización de riesgos, lo que contribuye con la transparencia y rendición de cuentas institucional.
  10. Apoya la toma de decisiones, al permitir una mayor comprensión de la organización, definición de controles y responsabilidades, así como su contribución para con el Sistema de Control Interno.
  11. Mejora en los servicios de administración de justifica brindados a la persona usuaria.
  12. Estandarización y homogenización, actualmente existe gran variedad de documentación, formatos y maneras de realizar un mismo proceso o procedimiento, inclusive dentro de una misma oficina, sin embargo, con la implementación del Modelo se contará con formatos, metodología y rectoría que garantice la estandarización de los procesos.
  13. Coadyuva con los procesos de inducción y capacitación continua del personal, para la ejecución de las actividades, según la oficina y despacho para el que laboran.
  14. Mejora las interrelaciones y traslados de información entre las diferentes instancias judiciales, de una manera más eficiente y eficaz, dado que con el modelo se contará con un protocolo de comunicación interno, especialmente entre oficinas o entes que tienen relación directa entre un mismo proceso, a fin de documentar de manera correcta y completa los procesos.
  15. Mejora la gestión institucional al tener los procesos debidamente documentados, que permitirán el diseño de indicadores y métricas para cada proceso.
  16. Contribuye con el cumplimiento del Protocolo de Semáforo (TLP) que establece el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones como buena práctica para facilitar los procesos de intercambio de información.
  17. Permite el alineamiento de los procesos a la estrategia institucional, con el fin de integrar esfuerzos orientados hacia la mejora de los servicios que se otorgan en el Poder Judicial.
  18. Permite identificar a qué servicios institucionales responden los procesos que se desarrollan en el Poder Judicial, con el fin de orientar la toma de decisiones y la generación de oportunidades de mejora.
  19. Mediante el Modelo de Gestión por Procesos, es posible migrar de conocimiento personal a conocimiento estructural por medio de la documentación de la información y posterior a la publicación en el repositorio documental, conforme los lineamientos institucionales definidos para publicación de la información.
  20. Es posible utilizar la información documentada en el Modelo de Gestión por Procesos como base para la evaluación del desempeño.

1. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL PODER JUDICIAL

El Modelo de Gestión por Procesos permite definir de manera estructurada los procesos de la organización, tomando como insumos el contexto de la organización, el Plan Estratégico Institucional (PEI), las necesidades y requerimientos de las personas usuarias, para que, de esta forma se gestionen los procesos de manera ordenada y eficiente, conforme el ordenamiento jurídico, con el fin de lograr una administración de justicia pronta y cumplida.

Permite representar a través de un diagrama, la clasificación de los procesos y actividades que se ejecutan en la organización. A continuación, en el siguiente gráfico se detalla el Modelo de Gestión por Procesos:

**Gráfico 1. Modelo de Gestión por Procesos.**

Imagen que contiene señal

Descripción generada automáticamente

**Fuente:** Elaboración propia.

Del gráfico anterior, se desprende que el Modelo de Gestión por Procesos inicia a partir de la identificación de necesidades y requerimientos de las personas usuarias y ciudadanía, el contexto en que se encuentra la institución, los acuerdos de Corte Plena y el Consejo Superior, el Plan Estratégico Institucional y el ordenamiento jurídico; que en su conjunto permiten identificar y enlistar los procesos que se llevan a cabo por las diferentes instancias judiciales, que contribuyen con la administración de justicia pronta y cumplida.

Posteriormente, los procesos identificados son priorizados y estructurados de manera sistemática para iniciar con su documentación, utilizando las plantillas debidamente estandarizadas, para su posterior revisión, consenso, validación y aprobación por las instancias involucradas. A partir de los procesos documentados, se inicia con su ejecución y medición para la identificación de oportunidades de mejora para la definición de planes de acción para la mejora continua de los procesos.

A continuación, se detalla en los siguientes apartados el funcionamiento de cada una de estas fases del proceso:

1. FASE I: PLAN PARA EL MAPEO DE PROCESOS (PLANIFICAR)

Esta fase consiste en identificar, estructurar, priorizar y definir los procesos a documentar para su estandarización, esta información se incorpora en la plantilla denominada “**plan de documentación**” y se elabora uno por Centro de Responsabilidad. Esta fase se compone de los siguientes entregables:

* 1. Diagrama de clasificación y jerarquía documental.
  2. Plan de documentación por Centro de Responsabilidad.

## Plan de documentación por Centro de Responsabilidad

La elaboración del **plan de documentación** consiste en identificar cuáles son los macroprocesos, procesos, subprocesos, procedimientos, formularios, plantillas, entre otros; que se documentarán por Centro de Responsabilidad e Instancia Judicial, con el fin de elaborar un cronograma de trabajo, una hoja de ruta y definir la estructura jerárquica documental. Estos conceptos se ampliarán más adelante en los siguientes apartados.

El plan de documentación se debe generar por el Centro de Responsabilidad en coordinación con las oficinas involucradas en la ejecución del proceso; asimismo, se debe involucrar a la Dirección de Planificación, quien fungirá como instancia rectora de la gestión por procesos y brindará la asesoría al Centro de Responsabilidad de los pasos para la elaboración del plan de documentación.

El plan de documentación deberá ser revisado, actualizado y aprobado por la Jefatura del Centro de Responsabilidad al menos una vez al año y el mismo deberá contar con el visto bueno de la Dirección de Planificación (dado que deberá revisar que cumpla con los lineamientos y estándares definidos en cuanto a la jerarquía documental, la codificación, la clasificación de los procesos y los nombres de los procesos); además, el plan de documentación debe ser utilizado como insumo para la formulación de los Planes Anuales Operativos (PAOs) y ser asignados en las oficinas responsables de elaborar la documentación. En el Apéndice 2 se adjunta la plantilla **PLTA-DPLA-0110-0111-0807-02**.

Para la construcción del plan de documentación se sugiere seguir los siguientes pasos:

**Figura 2.**

**Pasos para la construcción del plan de documentación por Centro de Responsabilidad u Oficina.**

**Fuente:** Elaboración propia.

### Paso 1: Identificar los procesos a documentar

El primer paso es identificar los procesos a documentar, para ello se dispone del Diagrama de Procesos General SIPOC[[2]](#footnote-3), que es una herramienta en formato tabular para caracterizar un proceso de manera general o macro, a partir de la identificación de elementos claves: Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes.

En los casos que los Centros de Responsabilidad y oficinas tengan claridad de sus procesos, pueden omitir este Paso 1.

De esta manera, se sugiere desarrollar un diagrama SIPOC por cada oficina; para visualizar las instancias, oficinas y personas que suministran los insumos (demandas, denuncias, información, solicitudes, acuerdos, reformas legales, u otros), a los que a través de los procesos se les agrega valor para su transformación hasta la obtención de un resultado, que puede ser un producto o servicio (sentencia, resolución, informe, documento, u otro) que se entrega a la persona usuaria interna o externa. Este producto o servicio puede ser intermedio o final.

El producto o servicio intermedio se refiere al resultado generado por el proceso ejecutado por la oficina y que es utilizado como insumo para otra oficina. El producto o servicio final se refiere al resultado generado por el proceso ejecutado por la oficina y se entrega de manera directa a la persona usuaria externa o ciudadanía.

Para el desarrollo de este diagrama se sugiere tomar en consideración la información relevante en cuanto a los procesos y actividades de trabajo que desempeña la oficina, con el fin de documentar el proceso general lo más representativo de la realidad. En el siguiente cuadro se adjunta la plantilla **PLTA-DPLA-0110-0111-0807-03**, que puede ser utilizada como base para el mapeo general de los procesos a cargo de las oficinas o despachos judiciales.

**Cuadro 2.**

**Plantilla de Diagrama SIPOC**

**(Adjunta en el Apéndice 2)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Diagrama SIPOC** | | | | |
| **Nombre de Centro de Responsabilidad:** | | | | |
| **Nombre de Oficina:** | | | | |
| **Nombre del Proceso:** *nombre del proceso 1* | | | | |
| **S**  **Instancia proveedora del insumo** | **I**  **Insumos** | **P**  **Procesos**  *(Enlistar los procesos generales)* | **O**  **Resultados** | **C**  **Personas Usuarias** |
| *Persona /oficina /departamento / instancia que brinda algún material, información o producto generado de otro proceso, con el que se inicia el proceso.* | *Nombre del documento, material o información con el que se inicia el proceso.* | 1. *Paso 1 del proceso (se describe de manera general el nombre del proceso)* | *Nombre del documento, material, información, producto o servicio resultado de los procesos ejecutados.* | *Persona /oficina /departamento / instancia interno y externo al que va dirigido el resultado del proceso.* |
|  |  | 1. *Paso 2 del proceso (se describe de manera general el nombre del proceso)* |  |  |
|  |  | 1. *Paso 3 del proceso (se describe de manera general el nombre del proceso)* |  |  |
|  |  | 1. *Paso 4 del proceso (se describe de manera general el nombre del proceso)* |  |  |
|  |  | 1. *Paso 5 del proceso (se describe de manera general el nombre del proceso)* |  |  |

**Fuente:** Elaboración propia**.**

Para desarrollar el diagrama SIPOC, se sugieren los siguientes pasos y formulación de preguntas orientadoras:

1. Antes de iniciar el completado del diagrama, el equipo de trabajo puede formular y dar respuesta a las siguientes interrogantes:

* 1. ¿Cuál es el objetivo de la oficina?
  2. ¿Qué funciones se llevan a cabo en la oficina?
  3. A partir de la información anterior, enliste los procesos relevantes y generales que se llevan a cabo en la oficina y ordénelos según su lógica y secuencia de ejecución.

1. A partir de lo anterior, es posible generar los siguientes cuestionamientos para cada columna del diagrama SIPOC:
2. **Instancia Proveedora del Insumo (S):** 
   * ¿Cuáles son las instancias que brindan los insumos para iniciar con la ejecución de las tareas y actividades del proceso?
   * Estas instancias pueden ser Centros de Responsabilidad, oficinas, despachos judiciales, sistemas, herramientas, instituciones públicas y privadas externas a la institución.
3. **Insumos (I):** 
   * ¿Qué tipos de insumos se reciben y son necesarios para la ejecución de las tareas y actividades del proceso?
   * Algunos ejemplos de estos insumos pueden ser: demandas, denuncias, información, solicitudes, acuerdos, reformas legales, u otros.
4. **Procesos (P):**
   * ¿Cómo se transforma el insumo obtenido? ¿Qué pasos generales se llevan a cabo para gestionar el proceso? Hacer una lista de los pasos y actividades generales que se llevan a cabo para desarrollar el proceso.
5. **Resultados (O)**
   * ¿Cuáles son los resultados, productos intermedios o finales que se generan de la ejecución de los procesos?
   * Estos resultados pueden ser un producto o servicio (sentencia, resolución, informe, una atención a la persona usuaria, un documento, la construcción de un edificio, una remodelación, una notificación, una hoja de delincuencia, un sistema desarrollado, un dato, entre otros).
6. **Personas Usuarias (C):** 
   * ¿A quiénes se les hace entrega el resultado obtenido?
7. Con base en la respuesta a cada interrogante, se completa el diagrama SIPOC. Se sugiere utilizar nombres cortos e incluir máximo 10 pasos generales en la columna del Proceso. Sin embargo, este número puede variar según la naturaleza y alcance de la oficina, lo importante es obtener un primer listado de los procesos generales.
8. A partir de los diagramas SIPOC documentados, se procede a estructurar los procesos.

La identificación de los procesos a documentar está a cargo de los Centro de Responsabilidad, Oficinas y Despachos.

La identificación de los procesos a documentar en el Ámbito Administrativo y Auxiliar de Justicia se realizará tal y como se describe anteriormente, mediante la generación de un SIPOC por cada uno de los procesos.

La identificación de los procesos a documentar en el Ámbito Jurisdiccional se realizará por medio de cada Centro de Responsabilidad en donde se generará un único SIPOC por cada uno de los procesos Jurisdiccionales, y ese fungirá como la base de ese proceso y aplicará en todos los despachos en que se genere dicho proceso, ya que se toma en consideración que puede que haya variables que afecten dicho proceso de un despacho a otro, o de un caso a otro. Por tanto, en el Ámbito Jurisdiccional, en los servicios que se encuentren descentralizados o en aquel que así se requiera, se tendrá un proceso base que aplique a nivel nacional en los despachos que lo gestionen. Con lo anterior, se pretende que estas labores no se realicen por cada uno de los despachos judiciales, sino trabajar con los insumos que ya se han recopilado mediante los rediseños de despachos judiciales por parte de la Dirección de Planificación, mediante los cuales se han mapeado diferentes procesos jurisdiccionales y posteriormente validarlos con los Centros de Responsabilidad correspondientes, así como las diferentes comisiones conformadas en cada una de las materias que conoce el Poder Judicial.

### Paso 2: Definir clasificación y jerarquía Documental (Estructurar los Procesos)

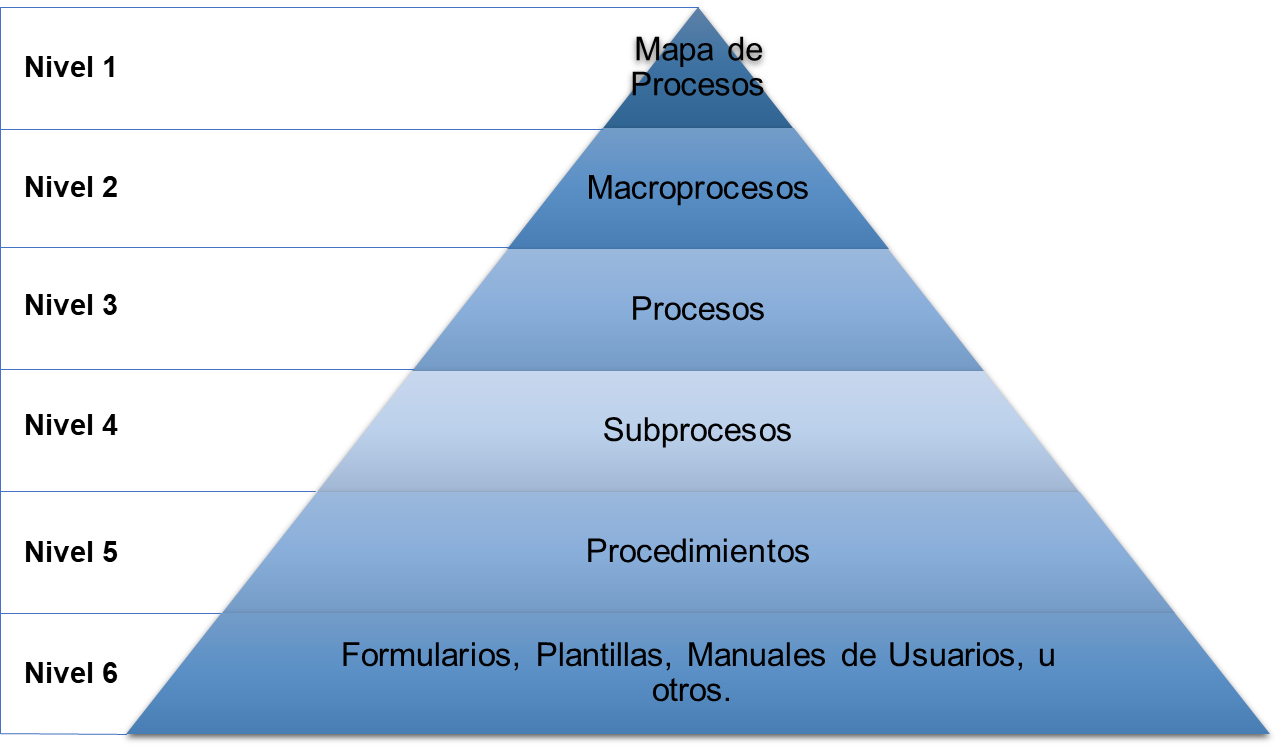
Los procesos y actividades de la institución se reflejarán en los documentos que constituyen el Modelo de Gestión por Procesos, describiendo en sí los métodos de trabajo de la organización. La documentación se debe integrar de forma ordenada y sistémica a fin de garantizar su correcta comprensión. Para lograrlo es necesario delimitar, clasificar y estructurar (jerarquizar) los procesos.

La estructuración de los procesos consiste en definir el orden, las relaciones, los alcances y las limitaciones existentes entre los procesos; a esta estructuración se le denomina **jerarquía documental** en el que a partir de los procesos generales obtenidos del diagrama SIPOC, se definen, delimitan, relacionan y agrupan los macroprocesos, procesos, subprocesos, procedimientos, formularios, plantillas u otros; para generar el cronograma de trabajo e iniciar con el desarrollo de la documentación.

En la siguiente figura, se establece la estructura de la jerarquía documental que propone el Modelo de Gestión por Procesos del Poder Judicial:

**Figura 3.**

**Jerarquía Documental del Modelo de Gestión por Proceso del Poder Judicial**



**Fuente:** Elaboración propia**.**

A continuación, se detalla la definición de cada uno de los niveles establecidos en la Jerarquía Documental:

#### Nivel 1: Mapa de **procesos**

El mapa de procesos corresponde a una herramienta de gestión que representa de manera visual y gráfica los macroprocesos de la institución, sus interrelaciones e interdependencias, lo que permite la identificación, agrupación y clasificación de estos según su naturaleza, facilitando la comprensión general y descripción del funcionamiento institucional de manera integral.

Esta herramienta permite la identificación de los procesos y actividades que generan valor en los servicios de administración de justicia para su gestión y mejora continua.

#### Nivel 2: Macroprocesos

Un macroproceso es una agrupación de varios procesos que tienen objetivos en común o una relación muy estrecha[[3]](#footnote-4).

Corresponde al segundo eslabón de la jerarquía documental, siendo así, que, del Mapa de Procesos, se desarrollan los macroprocesos que se encuentren inmersos en este, en total son 23 macroprocesos identificados a la fecha, sin embargo, esto conforme se avance en la implementación del Modelo de Gestión por Procesos, podrían ser ajustados según corresponda. Cada macroproceso se conforma por un conjunto de procesos que tienen relación entre sí, y que comparten un objetivo en común, indistintamente de la oficina o dirección que los gestiona.

#### Nivel 3: Procesos

Conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a las personas usuarias internas y externas.[[4]](#footnote-5).

Corresponden al tercer eslabón de la jerarquía documental, una vez se han validado los macroprocesos, se deben identificar los procesos, tomando en cuenta las entradas y salidas de este, los cuales están alineados al objetivo de cada macroproceso.

#### Nivel 4: Subprocesos

Es una unidad de mayor significado que una actividad que conforma un proceso[[5]](#footnote-6). El subproceso corresponde a un componente del proceso, con el cual es posible dividir un proceso en unidades más detalladas.

Corresponden al cuarto eslabón de la jerarquía documental, es preciso evaluar la complejidad del proceso para determinar la necesidad de incorporar subprocesos que garanticen el correcto cumplimiento del proceso, el subproceso debe de alinearse a los objetivos y finalidad del proceso.

#### Nivel 5: Procedimientos

Un procedimiento es un conjunto de actividades o tareas interrelacionadas o que interactúan dentro de un proceso o subproceso. Es la unidad documental de los procesos más detallada, en el que se indica el paso a paso de cómo se realiza una actividad o ejecuta un subproceso.

Corresponde al quinto eslabón de la jerarquía documental, el cual hace referencia al desarrollo de pasos o tareas claramente definidos a seguir, para llevar a cabo el objetivo del proceso o subproceso que lo precede. En este se deben incluir todos los detalles relevantes de cada tarea con la finalidad de que se realice de una manera estándar, lógica y medida, y así evitar que la documentación no se preste para distintas interpretaciones, confusiones o ejecución de una misma labor de maneras distintas.

#### Nivel 6: Formularios, plantillas, manuales de usuarios u otros

Son documentos que se utilizan en los procedimientos, para la ejecución de actividades y tareas.

Los **formularios y plantillas** son instrumentos para la recolección de información que permite el desarrollo de una actividad en particular, el cual persigue un objetivo específico dentro de la organización. Estos formularios los utilizan las personas usuarias, con el propósito de estandarizar la información requerida para el desarrollo de una tarea en particular. Estos contienen aquellas variables que son indispensables para obtener la información necesaria en la ejecución de las labores. De modo que el formato que se disponga en el formulario atienda las necesidades de la oficina y del procedimiento que se va a desarrollar.

Los manuales de usuario corresponden a documentos en los que se detalla cómo se utiliza un sistema, ejecuta una actividad muy especializada u otro, que requiere un detalle más específico al que se desarrolle en un procedimiento.

Se deberá proceder con las siguientes consideraciones en lo correspondiente a la asignación del código de los formularios:

1. Con relación a los formularios físicos de **uso institucional que son nuevos y los que requieren ser modificados** que, serán inscritos en el “Archivo Maestro de Inventario Permanente” y custodiados por parte del Almacén del Departamento de Proveeduría, este se encargará de asignar el código de este formulario conforme a los lineamientos dispuestos en este modelo.

2. Con relación a los formularios digitales de **uso institucional que son nuevos y los que requieren ser modificados** que NO son inscritos en el “Archivo Maestro de Inventario Permanente”; será la oficina gestora la que asigne el código del formulario conforme los lineamientos dispuestos en este modelo.

#### Clasificación y Jerarquía de los procesos del Poder Judicial

Para el mapeo de los procesos del Poder Judicial es necesario realizar su clasificación y jerarquización, que debido al grado de complejidad institucional, se han definido los siguientes tipos o niveles de documentación de los procesos: mapa de procesos, macroprocesos, procesos, subprocesos, procedimientos, formularios, plantillas y manuales de usuario (más adelante en el informe se irán desarrollando cada uno de estos conceptos); por tanto, la representación gráfica que se realiza a nivel del mapa de procesos, corresponde a lo que se ha definido como macroprocesos que han sido agrupados según su afinidad, cuyas agrupaciones se han categorizado en cuatro tipos de macroprocesos, conforme el concepto teórico de la *Cadena de Valor de Porter*[[6]](#footnote-7).

De esta manera, en la siguiente figura se define el mapa de procesos institucional, el cual se considera como línea base para el inicio de este modelo. Conforme se documenten los procesos se estarían aplicando los ajustes requeridos para coadyuvar con el proceso de mejora continua, de conformidad con la fase 4 presentada en este informe.

Interfaz de usuario gráfica, Sitio web

Descripción generada automáticamente**Figura 4. Mapa de Procesos Institucional**

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se procede a detallar los alcances de cada grupo de macroprocesos:

1. **MACROPROCESOS SUSTANTIVOS**:

Corresponden a los macroprocesos relacionados con la entrega de un bien o servicio directamente a la ciudadanía, que constituyen las personas usuarias directas de los mismos (por ejemplo: el dictado de una sentencia, la elaboración de una resolución, una constancia, un dictamen o informe pericial, el resultado de una investigación, la emisión de un documento, la realización de una diligencia judicial, entre otros); inciden, de manera directa e indirecta, con las diversas circunstancias que define la situación jurídica[[7]](#footnote-8) de la persona (física o jurídica). Asimismo, se encuentran asociados de manera directa con la resolución de los conflictos a las personas usuarias de manera accesible, pronta y cumplida.

Dentro de la clasificación de Procesos Sustantivos es posible contar con 4 grupos de procesos:

1. **Gestión Jurisdiccional:** Procesos relacionados con la resolución de conflictos de forma imparcial, célere y eficaz, para contribuir con la democracia y la paz social, de acuerdo con lo establecido en las leyes vigentes del país. Se caracterizan por la entrega del servicio o bien de manera directa a la persona usuaria externa o ciudadanía.
2. **Gestión Pericial de Investigación y Ciencia:** Procesos relacionados con la valoración pericial, la investigación y verificación científica, relacionados con hechos delictivos y causas judiciales, presuntos responsables y victimas; orientados a garantizar la imparcialidad, honestidad y objetividad de las investigaciones criminales y valoraciones psicosociales. Se caracteriza por la entrega de un servicio, sea este intermedio o final, y que tiene incidencia directa sobre los procesos de gestión jurisdiccional, en cuanto a que su resultado es un insumo para la administración de justicia pronta y cumplida.
3. **Gestión de Persecución Penal:** Procesos relacionados con la aplicación de la ley, mediante el ejercicio de la acción penal y la realización de la investigación preparatoria en los delitos de acción pública. Se caracteriza por la entrega de un servicio, sea este intermedio o final, de manera directa o indirecta a la persona usuaria; que tiene incidencia directa sobre los procesos de gestión jurisdiccional, en cuanto a que su resultado es un insumo para la administración de justicia pronta y cumplida. Asimismo, se incluyen los procesos relacionados con la atención, protección y defensa civil dentro del proceso penal.
4. **Gestión de Defensa de Garantías:** Procesos relacionados con garantizar el cumplimiento de los derechos, libertades, garantías e intereses de los ciudadanos, en los procesos judiciales donde la ley así lo establezca.
5. **MACROPROCESOS ESTRATÉGICOS:** Procesos relacionados con el gobierno judicial, la estrategia institucional, la gestión de políticas, y riesgos institucionales. Los procesos estratégicos orientan, guían y definen el marco estratégico de los procesos sustantivos y de apoyo o soporte.

Dentro de la clasificación de Procesos Estratégicos es posible contar con cuatro (4) grupos de procesos:

1. **Gobierno Judicial:** Procesos relacionados con la emisión de directrices y toma de decisiones para el direccionamiento de los esfuerzos políticos y estratégicos para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión del Poder Judicial.
2. **Gestión Estratégica:** Procesos relacionados con la definición del marco estratégico, que incluye la definición de los objetivos y metas a largo plazo, así como el desarrollo las estrategias para la obtención de estos. Toma en consideración el análisis general de la institución, la formulación y la puesta en marcha de la estrategia y la evaluación y control para el cumplimiento de los objetivos y metas trazados.
3. **Gestión de Riesgos:** Procesos relacionados con la identificación y análisis de los riesgos institucionales, de transparencia, cumplimiento y anticorrupción, con la finalidad de cumplir con la misión y visión del Poder Judicial, así como el logro de los objetivos y metas estratégicas definidas y la continuidad del servicio.
4. **Gestión de Participación Ciudadana:** Procesos relacionados con la inclusión de la participación ciudadana desde los aspectos estratégicos del quehacer institucional hasta los macroprocesos sustantivos, de soporte o apoyo y de control y evaluación. Lo anterior, conforme con las políticas relacionadas con participación ciudadana y justicia abierta. Se evalúa la disponibilidad y pertinencia de los mecanismos de participación.
5. **MACROPROCESOS DE SOPORTE O APOYO:** Se refieren a aquellos que proporcionan soporte y apoyo a los macroprocesos sustantivos, en el que sus resultados se orientan a la mejora en la eficiencia y eficacia de estos procesos, conforme el marco orientador dado por los macroprocesos estratégicos, en aras de lograr una mejor administración de justicia pronta y cumplida.

Dentro de la clasificación de Procesos de Soporte o Apoyo es posible contar con 10 grupos de procesos:

1. **Gestión Jurídica:** Procesos relacionados con la asesoría, acciones, políticas y medidas encaminadas a la eficaz y eficiente defensa de los intereses patrimoniales y judiciales del Poder Judicial.
2. **Gestión Presupuestaria:** Procesos relacionados con la administración de los recursos financieros, a través de la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y liquidación de los montos girados por el Estado para el funcionamiento de los despachos y oficinas judiciales.
3. **Gestión del Personal:** Procesos relacionados con la administración y desarrollo del personal Judicial, la evaluación del desempeño, la mejora en la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia.
4. **Gestión de la Ejecución Administrativa:** Procesos relacionados con dar soporte a la gestión de las oficinas y despachos judiciales, mediante la asignación de recursos y apoyo de la forma más eficaz y eficiente para el alcance de los objetivos institucionales.
5. **Gestión de la Tecnología, Inteligencia y Seguridad de la Información:** Procesos relacionados con la gestión de planificación, implementación y control de la transformación digital y soluciones tecnológicas estandarizadas, innovadoras e integrales que apoyan el gobierno judicial, la gestión estratégica, la gestión judicial, técnica y administrativa. Asimismo, se encuentran relacionados con la inteligencia y seguridad de la información.
6. **Gestión de Adquisiciones:** Procesos relacionados con la adquisición y ejecución de bienes y servicios institucionales requeridos por las dependencias judiciales para el cumplimiento de los objetivos misionales.
7. **Gestión de Conocimiento Jurisprudencial:** Procesos relacionados con la recopilación, clasificación, sistematización y divulgación de aquellas resoluciones judiciales que orientan o complementan la administración de justicia.
8. **Gestión de Comunicaciones Institucionales:** Procesos relacionados con las comunicaciones y proyección, entre la institución y aquellos organismos y partes interesadas a los que se dirige, permitiendo con ello coadyuvar con la transparencia institucional.
9. **Gestión de Mejora Continua e Innovación:** Procesos relacionados con la revisión, estudio y gestión de oportunidades de mejora a nivel institucional, donde se utilizan metodologías de trabajo relacionadas con la: definición, medición, análisis, implementación y control, así como la generación de propuestas e implementación de cambios significativos en el servicio o producto que se genera en la organización, para mejorar los resultados y aumentar el aprovechamiento de los recursos en beneficio de maximizar el uso de los recursos disponibles.
10. **Gestión de Recursos por Cooperación Nacional e Internacional:** Procesos relacionados con el establecimiento de convenios, cooperación, coordinaciones y canales de comunicación con entidades nacionales e internacionales, para la gestión de recursos hacia las funciones sustantivas de las dependencias judiciales.
11. **MACROPROCESOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN:** Procesos relacionados con la medición, verificación, control y evaluación, de las estrategias, objetivos, acciones y procesos de la organización para el logro de mayor efectividad de los objetivos y metas institucionales. Incluyen procesos de medición, seguimiento, auditoría y cumplimiento, para la definición y el planteamiento de acciones preventivas y correctivas.

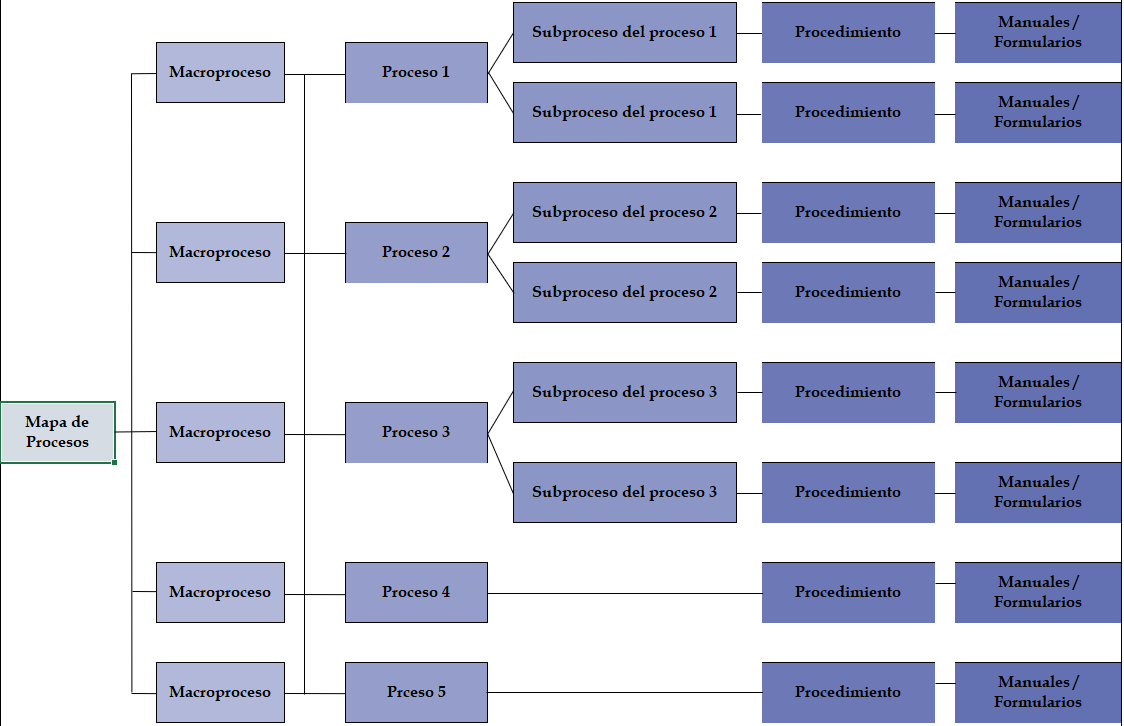
Dentro de la clasificación de Procesos de Control y Evaluación es posible contar con 5 grupos de procesos:

1. **Cumplimiento:** Procesos relacionados con la agilización de la toma de decisiones oportunas para prevenir, controlar y sancionar las faltas y riesgos materializados como resultado de fraudes internos, actos de corrupción y acciones contrarias a los valores institucionales.
2. **Auditoría:** Procesos relacionados con la revisión, evaluación y mejora de las funciones a cargo de las dependencias judiciales, de forma objetiva, independiente y asesora, ejercida dentro del marco normativo vigente. Su finalidad es procurar que las actuaciones del jerarca y el resto de los despachos y oficinas judiciales se ejecuten conforme al marco legal y técnico respectivos.
3. **Gestión de Percepción Ciudadana:** Procesos relacionados con el control y la percepción de las personas usuarias, ciudadanía y partes interesadas sobre la transparencia, rendición de cuentas e integridad institucional, así como con los procesos que con los insumos obtenidos generan oportunidades de mejora.
4. **Gestión de Procesos Disciplinarios:** Comprende los procesos relacionados con el trámite de las faltas o incumplimientos que realicen las personas funcionarias y servidoras judiciales, con ocasión del ejercicio de las labores encomendadas. Incluye la investigación y sanción de conductas o acciones que se relacionen con el incumplimiento de deberes.
5. **Gestión de Seguimiento y Evaluación:** Procesos relacionados con el monitoreo y recopilación de datos de las funciones y labores asignadas a las dependencias judiciales, para verificar que la ejecución del trabajo sea congruente con la planificación y objetivos previamente establecidos. Involucra además la elaboración de propuestas o planes remediales que permitan corregir las desviaciones identificadas.

Para delimitar la clasificación y jerarquía documental de los procesos, es decir, definir la estructura y tipos de documentos que deben ser elaborados; es requerido repasar las definiciones conceptuales de los niveles de documentación descritos anteriormente (macroproceso, proceso, subproceso, etc.); y documentarlas en la plantilla **PLTA-DPLA-0110-0807-04,** adjunta en el Apéndice 4 y que se muestra en la siguiente figura.

**Figura 5.**

**Ejemplo de Diagrama de Clasificación y Jerarquía Documental**



**Fuente:** Elaboración propia.

De esta manera, como primer paso el Centro de Responsabilidad procede con la identificación del macroproceso sobre el cual se generará la documentación y seguidamente se realiza la clasificación y jerarquía documental de los procesos, subprocesos, procedimientos, formularios, plantillas y manuales de usuario. El Centro de Responsabilidad puede contribuir con más de un macroproceso.

Para dicha clasificación se enlistan los procesos que se generaron con la actividad del SIPOC y para relacionar a cada proceso con su macroproceso se trabaja con cada proceso por separado, en dónde se debe dar lectura a la definición de cada uno de los macroprocesos, detallados en el apartado anterior, 1.1, figura 4, y relacionar a cada proceso con el macroproceso que tenga mayor afinidad. Cabe la posibilidad que los procesos de una Oficina estén distribuidos en uno o varios de los Macroprocesos existentes.

El diagrama de clasificación y jerarquía completado por el Centro de Responsabilidad debe ser remitido a la Dirección de Planificación ([planificacion@poder-judicial.go.cr](mailto:planificacion@poder-judicial.go.cr)) para su revisión técnica, validación, visto bueno y asignación de los códigos de los documentos, cuyo procedimiento se detallará más adelante. Este diagrama de clasificación debe contener la cantidad exacta de macroprocesos, procesos, subprocesos, procedimientos y sus derivados, dado que a partir de esta información se genera la asignación de los códigos de los documentos.

Posteriormente, la Dirección de Planificación en coordinación con el Centro de Responsabilidad procede a realizar la revisión conjunta y da el visto bueno definitivo con la lista oficial de los procesos clasificados y jerarquizados, nombrados y codificados; para que el Centro de Responsabilidad inicie con la elaboración del plan de documentación, que se detalla en el siguiente paso:

### Paso 3: Validar la clasificación y jerarquía documental

Posterior a la gestión de delimitar la clasificación y jerarquía documental, es preciso remitir dicha información a la Dirección de Planificación mediante el correo electrónico institucional: [planificacion@poder-judicial.go.cr](mailto:planificacion@poder-judicial.go.cr), para su validación, la cual consiste en analizar la información suministrada por el Centro de Responsabilidad, Oficina o Despacho y se validará la clasificación de los Macroprocesos, Procesos, Subprocesos, Procedimientos y sus derivados, dado que a partir de esta información se genera todo el desarrollo documental así como la respectiva codificación.

La validación de la clasificación y jerarquía documental por parte de la Dirección de Planificación tiene como objetivo principal velar y fiscalizar la correcta asignación y desarrollo de la información por parte de los Centros de Responsabilidad, Oficinas o Despachos.

### Paso 4: Elaborar Plan de Documentación

Una vez que se obtiene el visto bueno por parte de la Dirección de Planificación en cuanto a la estructura de la Jerarquía Documental por Centro de Responsabilidad, se procede con la elaboración del **plan de documentación**, que es la herramienta en la que se establecen los tipos de procesos a documentar y/o actualizar, sus responsables y tiempos de entrega.

Es relevante indicar que la Dirección de Planificación conforme la estrategia y prioridades institucionales emitirá mediante circular los criterios de priorización de los procesos mínimos que deben ser documentados, ya que es importante destacar que este proyecto responde a necesidades y requerimientos relacionados con los riesgos institucionales y la continuidad de los servicios judiciales.

Para la definición del plan de documentación se deben establecer metas alcanzables, tomando en cuenta la disponibilidad y priorización de los recursos que se tiene destinado para este fin por cada Centro de Responsabilidad, ya que esta construcción se realizaría conforme la capacidad operativa para atender esta labor.

En el Apéndice 4 se adjunta la plantilla **PLTA-DPLA-0110-0111-0807-02**.

**El plan de documentación y la plantilla de clasificación y jerarquía documental deberán ser remitidos a la Dirección de Planificación conforme las directrices y circulares emitidas cada año relacionadas con el Modelo de Gestión Procesos.**

### Paso 5: Incorporar plan en el control maestro de la documentación

La Dirección de Planificación procede a incorporar en la plantilla **PLTA-DPLA-0110-0111-0807-05**, ver Apéndice 5, cuyo documento servirá de guía para darle seguimiento al plan de documentación establecido por cada Centro de Responsabilidad y anualmente rendirá un informe de las labores realizadas a la Corte Plena o el Consejo Superior.

Cabe destacar que existen oficinas y despachos judiciales que cuentan con su propio sistema de gestión documental, estándares y plantillas, por lo que la Dirección de Planificación realizará las coordinaciones correspondientes con estos Centros de Responsabilidad y oficinas para valorar la factibilidad técnica de adaptarse al Modelo de Gestión por Procesos Institucional.

En aquellos casos que no sea posible técnicamente este ajuste; se procederá con valorar la incorporación de esa información al Control Maestro de Documentación y el repositorio documental, que almacena de manera integral los procesos institucionales, respetando los estándares propios de estas oficinas, con el fin de que sea utilizado como insumo para la toma de decisiones y demás modelos de gestión institucionales como lo son riesgos, continuidad, arquitectura de sistemas, entre otros.

Aunado a lo anterior, cabe mencionar, que en aquellos casos que estas oficinas requieran cumplir con ciertas características adicionales a los estándares establecidos en esta propuesta, la Dirección de Planificación realizará las valoraciones correspondientes para ajustar el Modelo de Gestión por Procesos en aras de obtener un estándar institucional único y que cubra las diferentes necesidades institucionales.

### Codificación de la clasificación y jerarquía documental

La asignación de códigos para la documentación tiene el objetivo de ordenar, estandarizar y controlar los nombres de los documentos con que cuenta una oficina o despacho judicial. Con esta metodología se crea un consecutivo de los documentos que cada oficina desarrolla, la cual aplica para la clasificación y jerarquía documental, desde el Mapa de Procesos Institucional (primer nivel), hasta los formularios, plantillas y manuales de usuario (último nivel).

En el momento que la oficina remita a la Dirección de Planificación la **Clasificación y Jerarquía Documental** vigentes para su desarrollo, es preciso generar la codificación correspondiente a cada tipo de documento y su consecutivo, dicho código se debe incluir en la plantilla correspondiente en los campos indicados y a partir de ese momento, la información que se ingrese en dicho documento será nombrado bajo esa codificación. Asimismo, se revisa que el nombre propuesto sea representativo del proceso y que no se repite con otros procesos de los otros Centros de Responsabilidad.

La metodología de codificación del Modelo de Gestión por Procesos consta del siguiente estándar:

1. Siglas del nivel de la jerarquía documental:
   1. Mapa de Procesos - MAPR
   2. Macroproceso – MCPR
   3. Proceso - PRCS
   4. Subproceso – SPRS
   5. Procedimiento – PCDT
   6. Formulario – FMRO
   7. Plantilla – PLTA
   8. Manual de Usuario – MUSR
2. Siglas del centro de responsabilidad al que corresponde el documento: Para la documentación de dichas siglas cada Centro de Responsabilidad procede a comunicar a la Dirección de Planificación la sigla seleccionada, de tal forma que no exceda de los 6 caracteres, ejp. Dirección de Planificación, su sigla sería DPLA.
3. Código del Centro de Responsabilidad: consta de cuatro dígitos, se obtiene directamente del SIGA-PJ, identifica el Centro de Responsabilidad a cargo del documento.
4. Código de la oficina: es el responsable de documentar el proceso, consta de cuatro dígitos y se obtiene directamente del SIGA-PJ. En este caso el código del centro de responsabilidad y la oficina puede ser el mismo, ya que depende del tipo de proceso.
5. Código de la Unidad al que le corresponde la responsabilidad de documentar el proceso, consta de cuatro dígitos y se obtiene directamente del SIGA-PJ. Este último valor aplica en aquellos casos que sea factible, caso contrario, se omite.
6. Consecutivo del documento. Ej. 01, 02, 03, … etc.

A fin de ejemplificar la descripción anterior, se incluye un ejemplo sobre un proceso de la Dirección de Planificación, específicamente del Subproceso de Organización Institucional:

**PRCS – DPLA – 0110 -0111 - 1807 – 01**

A continuación, en la siguiente figura se muestra la codificación estándar según el nivel de la jerarquía documental.

**Figura 6.**

**Codificación según Jerarquía Documental**

Código: MAPR - Nombre del Mapa de Proceso – Consecutivo

Código: MCPR – Grupo de Macroproceso – Consecutivo

Código: PRCS – Siglas Centro de responsabilidad – Código Centro de responsabilidad – Código oficina – código de unidad - Consecutivo

Código: SPRS – Siglas Centro de responsabilidad –Código Centro de responsabilidad – Código oficina - código de unidad - Consecutivo

Código: PCDT – Siglas Centro de responsabilidad – Código Centro de responsabilidad – Código oficina - Consecutivo

Código: FMRO/MUSR – Siglas Centro de responsabilidad – Código Centro de responsabilidad – Código oficina - código de unidad - Consecutivo

**Fuente**: Elaboración Propia

Es importante mencionar que el código de Unidad que se incluye en los niveles de proceso, subproceso, procedimiento y formulario aplica para los casos en los que exista dicho código. Para los casos en los que no exista dicho código de Unidad, será posible generar el dato sin dicha información, siendo que la cantidad de variables del código del documento será de cinco y no de seis.

La Dirección de Planificación es el ente encargado de brindar la codificación de los documentos a desarrollar, a los Centro de Responsabilidad, Oficina y Despachos en cuanto a los primeros cuatro niveles de la jerarquía documental, es decir:

* 1. Mapa de procesos
  2. Macroprocesos
  3. Procesos
  4. Subprocesos

A partir del quinto nivel, es decir a partir de los procedimientos, serán los Centro de Responsabilidad, Oficinas y Despachos quienes desarrollen y lleven el control de dicha codificación, utilizando el estándar mencionado anteriormente.

**Figura 7.**

**Roles y responsables en el desarrollo de la codificación**

**Fuente:** Elaboración propia.

# **FASE II: MAPEO DE LOS PROCESOS (EJECUTAR)**

Una vez que la Dirección de Planificación haya dado el visto bueno sobre la clasificación y la jerarquía documental, se procede con la documentación de los procesos utilizando los formatos estándares para cada nivel: proceso, subproceso, procedimientos, manual de usuario, plantilla o formulario. De esta manera, se da a continuación los pasos para el mapeo de los procesos, ver la siguiente figura:

**Figura 8.**

**Pasos para el mapeo de procesos (ejecutar)**

## Paso 1: Documentar proceso

(Responsable de la ejecución: Centro de Responsabilidad, Oficina, Despacho)

Con base en el plan de documentación, se procede a documentar el proceso según el nivel jerárquico definido; de esta manera, se presentan las plantillas documentales para cada nivel, el cual contiene adjunto el manual de la persona usuaria para el uso de cada una de las plantillas.

Ver el siguiente cuadro.

**Plantillas para la documentación de los procesos según nivel jerárquico.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Código de Plantilla** | **Nombre de Plantilla para Documentar** | **Adjunto** | **Manual de Usuario del uso de las plantillas** |
|  | Mapa de Procesos |  |  |
|  | Macroproceso |  |  |
|  | Proceso |  |  |
|  | Subproceso |  |  |
|  | Procedimiento |  |  |
|  | Formulario en formato en Excel |  |  |
|  | Formulario en formato en Word. |  |  |

**Nota Importante:** Se aclara que el contenido incorporado dentro de las plantillas adjuntas, obedecen a una línea base que se irá progresivamente actualizando y depurando conforme se implemente el Modelo de Gestión por Procesos y se adapte continuamente a las necesidades de las distintas oficinas y despachos judiciales, (*dichas actualizaciones se registran en el Control Maestro de Documentación para el respectivo orden y manejo adecuado de la información*).

### Propuesta para el uso del Protocolo de semáforo TLP

Mediante oficio CGTI-13-2021 del 24 de mayo de 2021, suscrito por la Comisión Gerencial de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, artículo V, que menciona entre otras cosas:

*“La Máster Kattia Morales Navarro, Directora de Tecnología de Información y Comunicaciones, eleva para conocimiento de la Comisión, correo de parte de la Dirección de Gobernanza Digital en el que remiten la información referente al Protocolo de Comunicaciones TLP.*

*Señala la Licenciada Nacira Valverde que el tema podría verse en el seno de Planificación porque ellos están trabajando en el modelo de gestión por procesos del Poder Judicial y bien podría aplicarse como parte de los documentos que deben generarse.*

***Se acordó:*** *1.) Comisionar a las direcciones de Tecnología y de Planificación, para que en conjunto valoren la posible aplicación del Protocolo de Comunicaciones TLP en el Poder Judicial y presenten una propuesta a esta Comisión, de previo a remitir lo correspondiente al Consejo Superior.”.*

De esta manera, se realiza la siguiente propuesta para valoración del Consejo Superior:

El Protocolo de semáforo (TLP) se creó para facilitar un mayor intercambio de información. TLP es un conjunto de designaciones que se utilizan para garantizar que la información sensible para la institución u organización se comparta con la audiencia adecuada. Emplea cuatro colores para

indicar los límites para compartir la información que aplicarán los destinatarios[[8]](#footnote-9).

El TLP proporciona un esquema simple e intuitivo para indicar cuándo y cómo se puede compartir información sensible para la institución u organización, lo que facilita una colaboración más frecuente y efectiva. TLP no es un "marcado de control" o esquema de clasificación. TLP no fue diseñado para manejar los términos de licencia, las reglas de manejo y cifrado, ni las restricciones de acción o instrumentación de la información. Las etiquetas de TLP y sus definiciones no pretenden tener ningún efecto sobre la libertad de información[[9]](#footnote-10).

El TLP, propuesto por el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT); se implementa en el Modelo de Gestión por Procesos (MGP) como parte de las plantillas documentales y la documentación general que manejen las oficinas, en las cuales se podrá contar con la **clasificación para facilitar los procesos de intercambio de información, el cual permite indicar cuándo y cómo se puede compartir información sensible de la institución u organización de cada documento en la jerarquía documental**. Ver Anexo 1.

Lo anterior, debe ir en línea con el acuerdo del Consejo Superior 95-2019 del 31 de octubre del 2019, artículo XXIII, en el que acordó: “*1.) Tener por rendidos los informes N° DJ-C-331-2019 y DJ-C-481-2019 de 26 de agosto y 23 de octubre de 2019, respectivamente, suscrito por el máster Rodrigo Alberto Campos Hidalgo, Director Jurídico interino. 2.) La Secretaría General de la Corte, de conformidad con el artículo 273 inciso 2) de la Ley General de la Administración Pública,* ***limitará en el sistema interno de correspondencia electrónica (SICE) la consulta externa todos aquellos actos preparatorios o de trámite, hasta que no sean conocidos por el Consejo Superior****.*”. Lo subrayado en negrita no corresponde al original.

El TLP, consta de cuatro colores con los que es posible clasificar la información. De esta manera, se definen las pautas para la correcta gestión y utilización de este, el cual se ajusta al Poder Judicial:

1. El TLP se propone sea utilizado en los diferentes tipos de documentos establecidos en la clasificación y jerarquía documental.
2. La información se coloca en el encabezado y en el pie de página.
3. El color TLP debe aparecer en letra mayúscula.
4. El color que se designe al documento se escribe en español.
5. Las palabras TLP más el nombre del color que se designe al documento debe contar con color de fuente del mismo color elegido.
6. Los colores del protocolo son los siguientes:

* **TLP: ROJO** - Corresponde al nivel más alto de confidencialidad. La información NO es para divulgación, es de uso restringido y sólo para las personas responsables del proceso y oficina o despacho, no se puede compartir fuera de las personas y oficinas involucradas en el proceso. Según el MICITT se establece lo siguiente:

*“Las fuentes pueden usar TLP: RED cuando la información no puede ser utilizada de manera efectiva por partes adicionales y podría tener un impacto en la privacidad, reputación u operaciones de las partes si se usa incorrectamente. Los destinatarios no pueden compartir información de TLP: RED con ninguna de las partes fuera del intercambio, reunión o conversación específica en la que se reveló originalmente. En el contexto de una reunión, por ejemplo, la información de TLP: RED se limita a los presentes en la reunión. En la mayoría de las circunstancias, TLP: RED debe intercambiarse verbalmente o en persona”.*

* **TLP: AMARILLO** – Corresponde a divulgación limitada, restringida a nivel de las personas y oficinas involucradas en el proceso, y que eventualmente pueda ser compartida con terceros siempre y cuando sea dentro de la institución. Según el MICITT se establece lo siguiente:

*“Las fuentes pueden usar TLP: AMBER cuando la información requiere apoyo para que se actúe de manera efectiva, pero conlleva riesgos para la privacidad, la reputación o las operaciones si se comparte fuera de las organizaciones involucradas. Los destinatarios solo pueden compartir información de TLP: AMBER con miembros de su propia organización y con clientes que necesiten conocer la información para protegerse o evitar daños. Las fuentes tienen la libertad de especificar límites adicionales para el intercambio: estos deben cumplirse. Un CSIRT (Equipo de un Centro de Respuesta a Incidentes Informáticos, por sus siglas en inglés), que envían información del análisis de vulnerabilidades, correos electrónicos indicando el fallo de la página web o algún incidente informático directo a la institución, por dar algunos ejemplos”.*

* **TLP: VERDE** – Corresponde información divulgada a la comunicada a nivel institucional e interinstitucional, incluyendo grupos organizados de ciudadanía u otros, y cuya información cumpla conforme el acuerdo del Consejo Superior 95-2019 del 31 de octubre del 2019, artículo XXIII, en el que acordó: “*1.) Tener por rendidos los informes N°s DJ-C-331-2019 y DJ-C-481-2019 de 26 de agosto y 23 de octubre de 2019, respectivamente, suscrito por el máster Rodrigo Alberto Campos Hidalgo, Director Jurídico interino. 2.) La Secretaría General de la Corte, de conformidad con el artículo 273 inciso 2) de la Ley General de la Administración Pública,* ***limitará en el sistema interno de correspondencia electrónica (SICE) la consulta externa todos aquellos actos preparatorios o de trámite, hasta que no sean conocidos por el Consejo Superior****.*”. Lo subrayado en negrita no corresponde al original.

*“Las fuentes pueden usar TLP: GREEN cuando la información es útil para la concienciación de todas las organizaciones participantes, así como con sus pares dentro de la comunidad o el sector en general. Los destinatarios pueden compartir información de TLP: GREEN con pares y organizaciones asociadas dentro de su sector o comunidad, pero no a través de canales de acceso público. La información en esta categoría puede circular ampliamente dentro de una comunidad en particular. La información TLP: GREEN no se*

*puede divulgar fuera de la comunidad. Un ejemplo es cuando el CSIRT envía una notificación de seguridad específica a un sector como una vulnerabilidad de un equipo especifico.*

* **TLP: BLANCO** – Corresponde a que información es considerada de carácter público, lo anterior conforme lo acordado por el Consejo Superior en sesión 95-2019 del 31 de octubre del 2019, artículo XXIII, en el que acordó: “*1.) Tener por rendidos los informes N°s DJ-C-331-2019 y DJ-C-481-2019 de 26 de agosto y 23 de octubre de 2019, respectivamente, suscrito por el máster Rodrigo Alberto Campos Hidalgo, Director Jurídico interino. 2.) La Secretaría General de la Corte, de conformidad con el artículo 273 inciso 2) de la Ley General de la Administración Pública,* ***limitará en el sistema interno de correspondencia electrónica (SICE) la consulta externa todos aquellos actos preparatorios o de trámite, hasta que no sean conocidos por el Consejo Superior****.*”. Lo subrayado en negrita no corresponde al original.

*“Las fuentes pueden usar TLP: WHITE cuando la información conlleva un riesgo mínimo o no previsible de uso indebido, de acuerdo con las normas y procedimientos aplicables para divulgación pública. Sujeto a las reglas estándar de derechos de autor, la información de TLP: WHITE se puede distribuir sin restricciones. Por ejemplo, una alerta técnica generada de temas genéricos o infografías”.*

En virtud de lo anterior, la Dirección de Planificación elaboró esta propuesta tras haber realizado sesión de trabajo con la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones en aras de valorar cómo esta buena práctica podía ser adaptada al Poder Judicial en el marco del modelo de gestión por procesos.

De esta manera, se procedió a configurar las plantillas de cada uno de los tipos de documentación conforme la jerarquía documental, con el fin de que sea consignada cada clasificación TLP según la naturaleza de cada documento, buscando de esta forma implementar la buena práctica analizada.



### Recomendaciones para la redacción de documentación de los procesos

A continuación, se generan una serie de recomendaciones con la finalidad de brindar apoyo a las personas encargadas del desarrollo de la documentación, para una mejor gestión y comprensión del documento; las recomendaciones descritas aplican para todas las plantillas.

1. **Veracidad de la información documental**: es preciso que el responsable de realizar la documentación incluya la información vigente, oportuna y avalada en todos los campos de la plantilla, así como no omitir información relevante para la correcta comprensión del documento. Se pretende brindar un mensaje claro, conciso, ordenado y de esta forma evitar interpretaciones no deseadas del mismo. Se recomienda que la persona responsable del proceso sea la que documente el proceso, por su experticia y conocimiento.
2. **Simpleza en la redacción:** La redacción de la documentación debe ser simple, concisa y entendible. Se pretende que el documento sea de fácil comprensión, sin embargo, se debe procurar siempre la redacción formal e impersonal del mismo, redactar en tercera persona, evitar abreviaturas y palabras coloquiales. Se deben emplear oraciones concretas y con un contenido claramente definido.

La redacción del documento tiene como finalidad plasmar el paso a paso para ejecutar una tarea, de manera ordenada y detallada, sin dar cabida a confusiones o interpretaciones que no correspondan, que pueden llevar a una persona servidora o funcionaria judicial a cometer errores en la realización de la tarea asignada.

Al momento de describir cada paso o etapa del proceso, se debe iniciar con un verbo en infinitivo. Tomando como referencia el libro Organización de Empresas de E. Benjamín, F. Fincowsky, se adjunta en la siguiente figura algunos verbos de apoyo que se utilizan con mayor frecuencia para la redacción de la documentación:

**Figura 9.**

**Apoyo de redacción**

Tabla

Descripción generada automáticamente**Fuente:** E. Benjamin, F. Fincowsky, Organización de Empresas.

1. **Vocabulario técnico:** Durante la redacción del documento es importante definir el significado de las palaras técnicas o jurídicas, con el fin de que, en la redacción del documento se utilice la palabra técnica con naturalidad, pero que, en caso de que una persona no cuente con dicho conocimiento pueda obtener el significado en la misma plantilla, de esta forma se vela por la correcta comprensión del documento y del mensaje que se desea brindar.
2. **Ejemplificaciones:** al momento de redactar el documento, la persona encargada puede optar por ejemplificar lo que se desea comunicar, es posible también utilizar gráficos, códigos de símbolos o colores, imágenes, capturas de pantalla entre otros, tomando en cuenta que el lector debe comprender lo que se está desarrollando, por lo que, en caso de utilizar códigos o símbolos de colores, por ejemplo, es necesario incluir el significado de cada color o cada símbolo.
3. **Utilizar técnica de entrevista:** En los casos que la persona responsable de documentar el proceso no sea la responsable de ejecutarlo, podrá hacer uso de la técnica de entrevista a las personas expertas del proceso, con el fin de obtener los insumos necesarios para la documentación.
4. **Fuente del documento:** Mantener un estándar en el proceso de documentación en los siguientes términos:

* **Tipo fuente**: el tipo de fuente a utilizar en toda la redacción es: *Book Antiqua*
* **Tamaño de fuente**: 12
* **Texto justificado**
* **Interlineado**: 1.15.
* **Color de fuente**: Negro, texto 1.

1. **Modificaciones o cambios**: No se permite modificar la plantilla documental, ya que es un formato estándar para la institución y la misma cuenta un lineamiento previamente avalado y acorde al propósito del Modelo de Gestión por Procesos, excepto, cuando las oficinas y despachos judiciales que cuentan con su propio sistema de gestión documental, estándares y plantillas.

De esta manera, la Dirección de Planificación realizará las coordinaciones correspondientes con estos Centros de Responsabilidad y oficinas para valorar la factibilidad técnica de adaptarse al modelo de gestión por procesos institucional. En aquellos casos que no sea posible técnicamente este ajuste; se procederá con valorar la incorporación de la documentación al control maestro de documentación y el repositorio documental, que almacena de manera integral los procesos institucionales, respetando los estándares propios de estas oficinas, con el fin de que sea utilizado como insumo para la toma de decisiones y demás modelos de gestión institucionales como lo son riesgos, continuidad, arquitectura de sistemas, entre otros.

Aunado a lo anterior, cabe mencionar, que en aquellos casos que estas oficinas requieran cumplir con ciertas características adicionales a los estándares establecidos en esta propuesta, la Dirección de Planificación deberá realizar las valoraciones correspondientes para ajustar el Modelo de Gestión por Procesos en aras de obtener un estándar institucional único y que cubra las diferentes necesidades institucionales.

### Procesos con participación de dos o más instancias

Es importante destacar el proceso a seguir en caso de que la oficina o despacho deba desarrollar un proceso y en este se tenga la intervención dos o más instancias.

Para estos casos, la oficina dueña del proceso debe desarrollar la plantilla documental correspondiente y documentar el proceso que se genera en su área de trabajo, tomando en consideración las recomendaciones anteriormente descritas, en el momento que deba mencionar el proceso o el insumo que se genera en una instancia distinta a la suya, como parte del desarrollo del proceso, solo debe mencionar dicho paso, insumo o labor que realiza la instancia externa y prosigue con el desarrollo del proceso que le corresponde.

Posteriormente, en cuanto se haya finalizado el desarrollo del proceso, es preciso que la persona encargada de dicha documentación se ponga en contacto con la o las instancias que participan en su proceso para solicitar el visto bueno de lo mencionado en la plantilla. Una vez se revisa esa parte del proceso en que tiene participación la instancia externa y se llega a un conceso de lo que se documentará, se prosigue con el paso dos.

Para los casos en que el proceso no cuente con participación de instancias externas, la persona o personas encargadas del desarrollo del proceso, documentará la información en la plantilla documental correspondiente y, en el momento en que la plantilla se encuentre completa, se prosigue con el paso dos.

## Paso 2: Revisar y aprobar documentación del proceso

(responsable de la ejecución: Centro de Responsabilidad, Oficina, Despacho)

Una vez que el documento se encuentre elaborado, se procede con su revisión, validación y aprobación. De esta manera, cada plantilla de documentación de los procesos, según el nivel jerárquico documental, contiene información sobre los distintos roles y responsabilidades de cada uno los documentos de los procesos, el cual se da a conocer en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.**

**Roles y responsabilidades sobre la documentación de los procesos según su nivel jerárquico.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Rol**  *(Puede ser una persona o instancia)* | **Detalle del o los responsables** | **Responsabilidades** |
| **Elaboración** | *Incluir nombre(s), puesto(s) e instancia de las personas(s) que elaboró(-aron) el documento.* | * Completar la plantilla documental con todos los apartados solicitados. * En caso de que el proceso cuente con participación de alguna instancia externa, consultar y solicitar a dicha instancia externa el visto bueno de lo mencionado en la plantilla documental. |
| **Revisión** | *Incluir nombre(s), puesto(s) e instancia de la (s) persona (s) que revisó(-aron) el documento.* | * Analizar y brindar revisión detallada a la documentación realizada. * Incluir observaciones o solicitudes de cambio y devolver la documentación a la persona encargada del desarrollo de la plantilla documental en caso de ser necesario. * Remitir información a la persona encargada de brindar el visto bueno en cuanto la plantilla se encuentre previamente revisada y actualizada. |
| **Visto Bueno** | *Incluir nombre(s), puesto(s) e instancia de la(s) persona(s) que brindó (-aron) el visto bueno al documento.* | * Brindar lectura y aprobación al documento generado. * En caso de que se deba modificar algún apartado debe devolver el documento a la persona encargada de revisarlo para que este valide la información y solicite la actualización a la persona encargada de elaborar la documentación. |
| **Jerarca Impulsor:** | *Incluir nombre(s), puesto(s) e instancia de la(s) persona(s) que impulsa(n) o tiene(n) la rectoría sobre el contenido del documento.* | * Instancia que tiene a cargo la rectoría del tema del que trata el contenido del proceso que se documenta. |
| **Aprobado por:** | *Incluir nombre(s), puesto(s) e instancia de la(s) persona(s) que aprobó (-aron) el documento. Puede también incluirse el nombre de la instancia aprobadora, la Corte Plena, Consejo Superior o Comisión.* | * Aprobar el documento para su publicación en el repositorio documental. |

**Fuente:** Elaboración propia.

Según la naturaleza del proceso, cada Centro de Responsabilidad deberá identificar la instancia o la persona responsable de cada rol descrito en el cuadro anterior. **Se recomienda que la persona responsable (“process owner” o dueño del proceso) de la ejecución del proceso, sea la que elabore y una persona diferente con experiencia y conocimiento en dicho proceso, sea el que revise el documento.**

De esta manera, se debe valorar si el proceso documentado es aprobado por esta misma instancia o alguna de las oficinas adscritas al Centro de Responsabilidad; o si debe ser conocido por una instancia superior, sea la Corte Plena, el Consejo Superior, una Comisión u otra. Otro de los elementos a considerar, es que si el proceso como tal, se encuentra aprobado por medio de una Ley, acuerdo u otra normativa, y se encuentra en ejecución; el Centro de Responsabilidad valorará si será requerida la aprobación por parte una instancia distinta, dado que en algunos casos la documentación del proceso obedece a la formalización y estandarización de los procesos que ejecuta en la actualidad, por tanto, no necesariamente requeriría la aprobación por una instancia superior.

De esta manera, la persona o instancia a cargo de elaborar el documento, una vez completado, será revisado y validado por parte de las personas responsables de la ejecución del proceso, con el fin de obtener retroalimentación y la respectiva validación. La persona o instancia encargada de la revisión de la documentación procede con el análisis del contenido del documento para brindar recomendaciones de mejora, tanto en el contenido (fondo) como en la forma.

## Paso 3: Validar documentación de macroprocesos y procesos

(Responsable de la ejecución: Dirección de Planificación y oficina o despacho dueño de la información)

Una vez que hayan sido subsanadas las observaciones, se procederá formalmente a dar el documento por revisado y se remitirá a la persona o instancia que daría visto bueno, para su posterior conocimiento del órgano o instancia jerarca impulsor del proceso o tema, para que finalmente sea remitido a aprobación de la instancia correspondiente.

En el caso de la documentación de los niveles 1: Mapa de procesos; 2: Macroprocesos y 3: Procesos; deben ser enviados para validación por parte de la Dirección de Planificación. Una vez completado este paso, se debe consignar a esta Dirección como parte del rol de “visto bueno” en este tipo de documentos.

Para los niveles de documentación 4. Subprocesos, 5. Procedimientos, 6. Formularios, manuales de usuario entre otros; la instancia o persona encargada de brindar el visto bueno del documento previamente revisado, lo designará la oficina o despacho dueño de la información en el Plan de documentación.

La instancia “jerarca impulsor” obedece a la instancia máxima “jerarca-política” que posee la rectoría sobre el tema o materia del que trata, según sea el nivel del proceso, en el que se pone en conocimiento los procesos documentados, sin embargo, si esta instancia procede a revisar y a aprobarlos, deberá incorporarse como tal en los roles delimitados. Por ejemplo, pueden ser comisiones, comités, subcomisiones, consejos consultivos, entre otros.

Se destaca que las personas o instancias participantes en el desarrollo de la documentación del proceso, pueden ser parte en más de uno de los roles descritos anteriormente; dado que dependerá de la naturaleza y estado del proceso que se documente.

En caso de ser requerido, la Dirección de Planificación brindará apoyo y asesoría en la revisión del documento en cuanto a su forma, gestión y utilización de la plantilla, asimismo dará recomendaciones de mejora respecto a la información consignada en los documentos.

## Paso 4: Actualizar proceso en el repositorio documental

(Responsable de la ejecución: Centro de Responsabilidad, Oficina, Despacho)

**La herramienta que será utilizada como repositorio documental será el SharePoint de Microsoft[[10]](#footnote-11).** Esta es una herramienta temporal, dado que se están realizando las coordinaciones con la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones para la elaboración de una herramienta más robusta y adaptada a las necesidades institucionales, así como las diversas instancias que estén involucradas en el tema.

El repositorio documental ha sido estructurado acorde a cada clasificación y jerarquía documental según el Modelo de Gestión por Procesos, ver dicha estructura en la siguiente figura:

**Figura 10.**

**Niveles de Jerarquía de Repositorio de Documentación SharePoint de Microsoft.**

**Fuente:** Elaboración propia

Se detalla a continuación lo que contendría cada nivel jerárquico dentro del Repositorio Documental:

**Cuadro 4.**

**Información contenida por cada nivel jerárquico del Repositorio Documental**

|  |  |
| --- | --- |
| Dimensión | Información incluida |
| Primera | Mapa de Procesos Institucional(a) |
| Segunda | Los macroprocesos Institucionales |
| Tercera | Los Procesos de cada Macroproceso |
| Cuarta | Los Subprocesos de cada Proceso |
| Quinta | Los Procedimientos de cada Procesos o Subproceso, según corresponda. Estos si bien pueden ir adjuntos al Subproceso, también deberá incorporarse por separado en el repositorio documental. |
| Sexta | Formularios, Plantillas, Manuales de usuario u otros documentos derivados de cada procedimiento, según corresponda. Estos si bien pueden ir adjuntos al Subproceso o Procedimiento, también deberá incorporarse por separado en el repositorio documental. |

**Fuente:** elaboración propia

El repositorio documental a nivel maestro será administrado por la Dirección de Planificación, los cuales brindarán accesos controlados a la herramienta informática, asignación de perfiles y velarán por la debida administración del sitio; por lo que se contará con la lista de usuarios por oficina judicial y el tipo de perfil de acceso otorgado. Asimismo, será la única instancia en crear carpetas dentro del repositorio, dado que la estructura de estas carpetas debe cumplir con la jerarquía documental aprobada.

El Centro de Responsabilidad será la instancia responsable en asegurar:

1. Que cada documento generado y aprobado bajo su Centro de Responsabilidad sea cargado y actualizado en el repositorio documental SharePoint de Microsoft.
2. Cargar cada documento en las carpetas creadas por la Dirección de Planificación, que se encuentra con la debida organización y estructura de la jerarquía documental aprobada. De esta manera, debe asegurar que el documento se encuentre en las carpetas correctas.
3. Asegurar que cada documento cargado tenga el nombre estándar que obedece al “Código del Documento” + el “Nombre del documento”.
4. Cumpla con los estándares establecidos por la Dirección de Planificación (considerando las excepciones de aquellas oficinas y despachos que cuenten con su propio modelo de gestión documental de los cuales debe ser valorado previamente por la Dirección de Planificación).
5. Administrar y asignar los accesos de cada documento a su cargo a las personas que considere técnicamente deban tener este acceso. En caso de observar alguna anomalía deberá retirar los permisos a personas no autorizadas.
6. En aquellos casos que considere que existan documentos que sean de carácter público, de momento se sugiere que sean publicados a través de los sitios Web de Internet e Intranet que tiene la institución según corresponda. Ya que la herramienta SharePoint únicamente será utilizada para el acceso a la documentación por parte del personal judicial.

El objetivo del repositorio es contar con un sitio integrado para almacenar de una forma segura la información documentada del Modelo de Gestión por Procesos y que se encuentre al alcance del personal judicial para su consulta, manteniendo los niveles de acceso y disponibilidad de la información que cada oficina o despacho judicial maneja.

Al ser un sitio que almacena la información en la Web, existe la posibilidad de que por error o por omisión la persona con el acceso para eliminar información descarte de manera indeseada algún tipo de documentación, por lo que el sitio cuenta con varios mecanismos de contingencia para recuperar la información que ha sido eliminada; para lo cual únicamente los administradores de la Dirección de Planificación cuentan con la autorización de la recuperación de dicha información. En el caso que, suceda dicho incidente, la persona encargada se debe contactar con los administradores de la Dirección de Planificación para recuperar la información, con el fin de valorar la factibilidad de recuperación o no del documento.

La ubicación en la que serán almacenados los documentos será de fácil y rápido acceso para la persona usuaria con los permisos correspondientes, además, se cuenta con un apartado de búsqueda que facilita la visualización de la información deseada. De momento, la consulta y acceso a estos documentos desde la plataforma SharePoint, serán de acceso único para el personal judicial, en el caso que sea requerido habilitarlo a terceras personas, se deberá realizar la gestión ante la DTIC para su publicación en los sitios Web de cada Centro de Responsabilidad, cumpliendo con los lineamientos y políticas institucionales sobre la publicación de información.

Asimismo, con respecto al uso de la información publicada en el repositorio, se debe analizar la relación entre los permisos otorgados en la herramienta y el TLP designado en cada documento, con el fin de procurar cumplir con los criterios de confidencialidad de la información.

## Paso 5: Comunicar documento de proceso

(responsable de la ejecución: Centro de Responsabilidad, Oficina, Despacho)

La Norma ISO 9001 en el apartado 7.4, indica que la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión, por lo que es importante que los planes de comunicación consideren las siguientes variables en su elaboración:

a) qué comunicar;

b) cuándo comunicar;

c) a quién comunicar;

d) cómo comunicar;

e) quién comunica.

De esta manera, para la comunicación de los procesos se sugiere que cada Centro de Responsabilidad elabore un Plan de Comunicación, para notificar los documentos de los procesos, subprocesos, procedimientos, plantillas, formularios, manuales u otros; a las partes interesadas, cada vez que exista la creación y desarrollo de un nuevo documento o la modificación o actualización de uno ya existente. Este plan de documentación se elabora utilizando la plantilla **PLTA-DPLA-0110-0111-0807-06** (ver cuadro 5 y en el Apéndice 6).

**Cuadro 5.**

**Plan de Comunicación**

****

**Fuente:** Elaboración propia

Es necesario que la oficina o despacho judicial complete los campos de la plantilla con la siguiente información:

1. **Nombre del documento**: Nombre del nuevo documento o del documento que ha sido actualizado, que se encuentra aprobado y listo para publicar; el nombre que se incluye en el plan de comunicación será el mismo que se incluye en la plantilla documental. Es decir: nombre del proceso, subproceso o procedimiento.
2. **Código del documento**: Se debe incluir el código del documento que se creó o se actualizó; el código que se debe incluir en el Plan de Comunicación será el mismo que se incluye en la plantilla documental.
3. **Detalle**: se debe seleccionar la opción que se ajusta a la comunicación que se desea realizar, ya sea “documento inicial”, “documento modificado”, “documento actualizado”, “documento obsoleto”.
4. **Oficina destinataria:** En el campo de oficina destinataria se debe incluir el nombre oficial de la oficina o despacho judicial interesada en dicha comunicación. Es posible involucrar en la comunicación a más instancias, en caso de ser necesario.
5. **Método de entrega:** En el espacio método de entrega, se debe incluir el medio por el cual se comunica la creación o actualización de un documento, de preferencia: “correo electrónico institucional”, también se cuenta con las siguientes opciones: “Teams”, “SharePoint”, “otro”.
6. **Fecha de comunicación:** en el espacio se debe colocar la fecha en que se comunica a las instancias interesadas la generación o actualización del documento que se encuentra listo para ser cargado en el repositorio documental.

Con la comunicación del proceso documentado a las partes interesadas se da por oficializado el documento y se inicia con su ejecución.

# **FASE III: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS (CONTROLAR)**

Los alcances de esta fase consisten en el seguimiento y medición del desempeño de los procesos, cuyo objetivo será el desarrollo y vinculación de sus indicadores automatizados, con el fin de valorar si los procesos documentados cumplen con las expectativas y requerimientos de la ciudadanía en cuanto a la administración de justicia pronta y cumplida.

El propósito de la medición de los procesos debe ir acompañado de los objetivos bien definidos y un plan que se ajuste a las acciones que ponga en marcha la oficina, para mejorar aquellos procesos que no cumplen con los estándares, sin perder de vista cómo evoluciona su comportamiento dentro de la organización.

Mediante una revisión exhaustiva de los procesos y la medición de sus indicadores, las oficinas pueden:

* Definir con exactitud lo que se está haciendo actualmente.
* Identificar las áreas de fortaleza y debilidades del servicio.
* Determinar soluciones futuras bien definidas.

Sin embargo, dado que la propuesta plasmada en el presente documento sobre el Modelo de Gestión por Procesos obedece a una primera versión, es que esta fase se desarrollará en la versión 2.0 de este modelo, conforme se implemente y adquiera mayor nivel de madurez en la gestión por procesos a nivel institucional.

Es importante destacar que el objetivo de la medición anteriormente descrita corresponde al proceso como tal, no al colaborador que lo ejecuta, para esto la institución cuenta con mecanismos previamente avalados de evaluación de desempeño al personal judicial, no obstante, los productos que genere el Modelo de Gestión por Procesos pueden servir de insumos para cualquier tipo de evaluación que se requiera realizar.

FASE IV: MEJORA CONTINUA

Esta fase consiste en determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para la mejora de los procesos, que en algunos casos conlleva su actualización. Por consiguiente, se detallan las circunstancias donde es factible gestionar el proceso de actualización de la documentación debido a:

1. La aprobación de nuevas leyes y reformas legales.
2. Acuerdos de Corte Plena y el Consejo Superior.
3. Nuevas disposiciones y cambios a políticas, directrices y lineamientos institucionales o internos propios del Centro de Responsabilidad.
4. Cambios en la estructura organizacional o metodología de trabajo.
5. Cambios en el alcance del proceso, subproceso o procedimiento.
6. Cambios en los requerimientos y expectativas de la persona usuaria.
7. Identificación de oportunidades de mejora en el proceso que deben ser ajustados.

Para la actualización de los procesos, en aquellos casos que obedezca a una nueva versión del documento, el Centro de Responsabilidad únicamente procede a incorporarlo en el plan de documentación, que deberá comunicar a la Dirección de Planificación.

En aquellos casos que se considere necesaria la creación de un nuevo documento, se debe proceder con la solicitud a la Dirección de Planificación para la clasificación y definición del nivel de jerarquía documental, así como la asignación del código de documento para su creación (ver Fase I – Paso 2). De igual forma, el nuevo documento deberá ser incorporado en el plan de documentación y actualizado en el diagrama de clasificación y jerarquía documental.

Aunado a lo anterior, en aquellos casos que algún documento deba ser archivado, dado que ya no se encuentra vigente, deberá comunicarlo a la Dirección de Planificación, quien procederá a trasladar el documento a una carpeta de “Archivo”, de igual forma, el Centro de Responsabilidad deberá descargar dicho documento del repositorio documental y mandarlo a archivar conforme los lineamientos institucionales sobre las tablas de plazos de conservación de documentos, los cuales se comunican por medio de circulares de la Secretaría de la Corte.

# **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**

A continuación, en el siguiente cuadro se adjunta el Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Procesos, que entre los principales entregables se encuentran:

1. Capacitar a los Centros de Responsabilidad sobre el modelo de gestión por procesos y su estrategia de implementación.
2. Actualizar los procesos críticos asociados al proyecto de Continuidad de los Servicios.
3. Actualizar los procesos identificados y conforme la capacidad operativa de cada uno de los Centros de Responsabilidad.

**Cuadro 6.**

**Plan de implementación del Modelo de Gestión por Procesos**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EDT | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | % completado | Nombres de los recursos |
| **0** | **Modelo de gestión por procesos institucional (MGP)** | **366 días** | **lun 3/1/22** | **vie 16/6/23** | **0%** |  |
| **1** | **Implementar el MGP en los Centros de Responsabilidad con procesos críticos asociados a la Continuidad del Servicio.** | **346 días** | **lun 3/1/22** | **vie 19/5/23** | **0%** |  |
| 1.1 | Identificar los Centros de Responsabilidad a cargo de los procesos críticos. | 5 días | lun 3/1/22 | lun 10/1/22 | 0% | Subproceso de Organización Institucional |
| 1.2 | Capacitar al personal del Subproceso en el Modelo de Gestión por Procesos | 30 días | lun 3/1/22 | lun 14/2/22 | 0% |  |
| **1.3** | **Elaborar material de capacitación al Modelo de Gestión por Procesos (MGP) y estrategia de implementación.** | **30 días** | **lun 3/1/22** | **lun 14/2/22** | **0%** |  |
| 1.3.1 | Definir la malla curricular de la capacitación. | 5 días | lun 3/1/22 | lun 10/1/22 | 0% |  |
| 1.3.2 | Definición de la logística para realizar el proceso de capacitación sobre del Modelo de Gestión por Procesos. | 5 días | lun 3/1/22 | lun 10/1/22 | 0% |  |
| 1.3.3 | Preparar el material de capacitación | 30 días | lun 3/1/22 | lun 14/2/22 | 0% |  |
| **1.4** | **Realización de videotutoriales sobre el Modelo de Gestión por Procesos Institucional** | **15 días** | **lun 14/2/22** | **lun 7/3/22** | **0%** |  |
| 1.4.1 | Preparar material para realizar videotutoriales | 15 días | lun 14/2/22 | lun 7/3/22 | 0% |  |
| 1.4.2 | Desarrollar los videotutoriales. | 15 días | lun 14/2/22 | lun 7/3/22 | 0% |  |
| **1.5** | **Divulgación** | **30 días** | **lun 3/1/22** | **lun 14/2/22** | **0%** |  |
| 1.5.1 | Diseñar propuesta de divulgación | 10 días | lun 3/1/22 | lun 17/1/22 | 0% |  |
| 1.5.2 | Coordinar con el Departamento de Prensa y Comunicación. | 10 días | lun 3/1/22 | lun 17/1/22 | 0% |  |
| 1.5.3 | Realizar la divulgación. | 10 días | lun 31/1/22 | lun 14/2/22 | 0% |  |
| 1.5.4 | Actualización del sitio Web de la Dirección de Planificación con el nuevo proceso | 10 días | lun 17/1/22 | lun 31/1/22 | 0% |  |
| 1.6 | Coordinar sesión de trabajo con Centros de Responsabilidad a cargo de procesos críticos. | 10 días | lun 14/2/22 | lun 28/2/22 | 0% | Subproceso de Organización Institucional |
| 1.7 | Brindar capacitación al MGP y la estrategia de implementación. | 40 días | lun 28/2/22 | lun 2/5/22 | 0% | Subproceso de Organización Institucional |
| **1.8** | **Entregable 1.1. Inducción y estrategia de implementación comunicada a Centros de Responsabilidad con procesos críticos.** | **10 días** | **lun 2/5/22** | **lun 16/5/22** | **0%** | **Subproceso de Organización Institucional** |
| 1.9 | Elaborar clasificación y jerarquía documental de los Centros de Responsabilidad y remitirlos para validación a la Dirección de Planificación. Hasta el nivel de Subproceso. | 40 días | mar 1/3/22 | mar 3/5/22 | 0% | Centros de Responsabilidad |
| 1.10 | Validar clasificación y jerarquía documental de los Centros de Responsabilidad propuestos. Hasta el nivel de Subproceso. | 40 días | mar 22/3/22 | mar 24/5/22 | 0% | Subproceso de Organización Institucional |
| 1.11 | Elaborar plan de documentación y comunicar a la Dirección de Planificación, priorizando los procesos críticos. | 15 días | mar 24/5/22 | mar 14/6/22 | 0% | Centros de Responsabilidad |
| 1.12 | Incorporar en el plan maestro de documentación los planes de los Centros de Responsabilidad. | 15 días | mié 1/6/22 | mié 22/6/22 | 0% | Subproceso de Organización Institucional |
| 1.13 | Actualizar los procesos críticos conforme la metodología aprobada. | 40 días | mar 14/6/22 | jue 11/8/22 | 0% | Centros de Responsabilidad |
| 1.14 | Validar documentación de los procesos críticos con clasificación macroproceso y proceso. | 40 días | lun 4/7/22 | jue 1/9/22 | 0% | Subproceso de Organización Institucional |
| 1.15 | Cargar procesos críticos actualizados en el repositorio documental | 40 días | lun 4/7/22 | jue 1/9/22 | 0% | Centros de Responsabilidad |
| **1.16** | **Entregable 1.2. Procesos críticos actualizados.** | **10 días** | **jue 1/9/22** | **vie 16/9/22** | **0%** | **Centros de Responsabilidad** |
| 1.17 | Continuar con la documentación de los demás procesos conforme el cronograma de trabajo elaborado. | 160 días | jue 1/9/22 | mié 19/4/23 | 0% | Centros de Responsabilidad |
| 1.18 | Validar documentación de los procesos con clasificación macroproceso y proceso. | 160 días | lun 19/9/22 | vie 5/5/23 | 0% | Subproceso de Organización Institucional |
| 1.19 | Cargar procesos actualizados en el repositorio documental | 160 días | lun 19/9/22 | vie 5/5/23 | 0% | Centros de Responsabilidad |
| 1.20 | Brindar asesoría y acompañamiento a los Centros de Responsabilidad que lo soliciten. Tarea continua. | 296 días | lun 28/2/22 | vie 5/5/23 | 0% | Subproceso de Organización Institucional |
| **1.21** | **Entregable 1.3. Elaboración del informe de documentación de los procesos utilizando el MGP en los Centros de Responsabilidad con procesos críticos asociados.** | **10 días** | **vie 5/5/23** | **vie 19/5/23** | **0%** | **Centros de Responsabilidad** |
| **2** | **Cierre** | **20 días** | **vie 19/5/23** | **vie 16/6/23** | **0%** |  |
| 2.1 | Elaboración del acta del cierre del plan de trabajo. | 10 días | vie 19/5/23 | vie 2/6/23 | 0% | Subproceso de Organización Institucional |
| **2.2** | **Entregable 3.1. Cierre del proyecto.** | **10 días** | **vie 2/6/23** | **vie 16/6/23** | **0%** | **Subproceso de Organización Institucional** |

**Fuente:** Elaboración propia. Se actualizará el cronograma a partir de la aprobación del informe.

# INFORME PUESTO EN CONSULTA

Mediante oficio 1424-PLA-OI-PE-2021 del 16 de diciembre de 2021, el presente informe fue puesto en consulta de algunos de los Centros de Responsabilidad involucrados con el tema de gestión por procesos, recibiendo respuesta de la Dirección de Gestión Humana mediante el oficio 10-PJ-DGH-2022 del 06 de enero del 2022, de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones mediante el Oficio 35-DTI-2022 del 07 de enero de 2022 y de la Dirección Ejecutiva mediante el oficio 83-DE-2022 del 07 de enero de 2022. A continuación, se presentan las observaciones remitidas en los oficios indicados anteriormente, así como el criterio de esta Dirección al respecto:

***Observaciones realizadas por la Dirección de Gestión Humana***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Observaciones realizadas** | **Criterio de la Dirección de Planificación** |
| *1* | *La relación de los procesos requiere coordinación y comunicación entre las instancias que comparten procesos. A pesar del protocolo de comunicación que se refiere en este documento es necesario crear un mecanismo de control tanto para el cumplimiento como para verificar que no se asignen responsabilidades sin que exista un acuerdo entre las instancias y una validación de las actividades que se indican en el proceso.* | Efectivamente los procesos que se deben realizar con participación de dos o más instancias requieren coordinación y buena comunicación en general; el plan de comunicación pretende notificar a las partes interesadas, los documentos de los procesos, subprocesos, procedimientos, plantillas, formularios, manuales u otros, que han sido creados o actualizados.    En el apartado V. Fase II, Paso 1: Documentar proceso, se incluye el detalle de lo que implica el desarrollo de la documentación de los procesos de acuerdo con el Modelo de Gestión por Procesos, sin embargo, no se establece formalmente la comunicación entre las instancias cuando en un proceso interviene más de un área de trabajo y su revisión, por lo tanto, se procede a incluir y detallar un nuevo punto con el detalle de esta información (1.3: Procesos con participación de dos o más instancias)  Se hace la aclaración de que el Modelo de Gestión por Procesos no intervendrá en las actividades ya definidas para la generación del producto o servicio, por tanto, la asignación de responsabilidades quedará sujeto a la jefatura de cada área de trabajo tal y como se gestiona actualmente. |
| *2* | *Es importante que dentro del informe se evidencie el esfuerzo y la responsabilidad, así como la carga de trabajo que implica para los centros gestores y las oficinas internas que tendrían a cargo la revisión, actualización, creación, inclusión y control de la información.* | La Dirección de Planificación tiene claro el esfuerzo y la responsabilidad que implica para todos los Centros de Responsabilidad, Oficinas y Despachos Judiciales la atención de las etapas del Modelo de Gestión por Procesos. Es importante destacar que la Dirección de Planificación, como ente rector del Modelo, dentro de sus funciones tiene las labores de capacitación, formación y apoyo a toda instancia o persona que así lo requiera en el proceso de las labores encomendadas para dar atención al Modelo de Gestión por Procesos, así como el acompañamiento directo en la ejecución de cada una de las fases del MGP.  De esta manera, se incorpora como parte del MGP, en el apartado VIII. Plan de Implementación del Modelo de Gestión por la siguiente frase: “c. Actualizar los procesos identificados y conforme la capacidad operativa de cada uno de los Centros de Responsabilidad”. Así mismo se deja planteado en el apartado de Recomendaciones.  Asimismo, se tiene claro que las etapas iniciales de la implementación del Modelo conllevan un esfuerzo adicional por parte de las oficinas judiciales, no obstante, superadas, las labores posteriores traerán beneficios en el control y gestión de cada oficina.  Por lo anterior, se toma nota de lo indicado y se señala que la documentación de los procesos se realiza conforme la capacidad operativa para realizarlo. |
| *3* | *Es necesario especificar los canales o bien las acciones definidas para alcanzar la integración de los procesos; considerando la cultura de la institución. Esto demanda cambios y una apertura que puede no ser bien recibida* | La Dirección de Planificación coincide con el riesgo asociado de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos, sin embargo, es importante aclarar, que la implementación de este Modelo se llevará a cabo de forma paulatina en coordinación con las oficinas responsables, de acuerdo con su capacidad operativa, para que la adaptación a este modelo sea ordenada y amigable por la persona usuaria.  Asimismo, se cuenta con un plan de divulgación, comunicación, y el debido proceso de capacitación y acompañamiento, el cual está incluido en el Plan de Documentación visible en el cuadro 6 del apartado VIII, específicamente en la actividad 1.3.  La implementación del MGP, cuenta con un canal de comunicación debidamente establecido que es la Dirección de Planificación, ente rector de este tema, el cual brindaría la atención de consultas, asesorías, guías, orientaciones para que esta labor se lleve a cabo de la mejor manera por las Oficinas e instancias judiciales.  Por lo anterior, se toma nota de lo indicado, lo cual no cambia el contenido del informe. |
| *4* | *Es necesario aclarar, en los casos donde los procesos son compartidos, cuál sería la estructura, así como quién será el responsable de elaborar la documentación y realizar la actualización. También existe el vacío sobre los casos donde existe la rectoría o especialización técnica, o bien la descentralización de un servicio.* | Se toma nota de la observación, además se realiza la aclaración que para los procesos que se desarrollen entre dos o más instancias, prevalecerá la responsabilidad sobre aquella instancia en donde se desarrolle el proceso y durante la etapa de la documentación de ese proceso se brindará participación a las demás instancias que apoyan a la generación de este. El “dueño” del proceso, al redactar la documentación, mencionará esa labor que realiza la instancia externa, posteriormente se comunica con dicha instancia externa para llegar a un consenso sobre lo que se detalle en la plantilla, y posteriormente se continua con el paso dos. Lo anteriormente descrito se encuentra incorporado en el apartado V. Fase II, Paso 1: Documentar proceso, ítem 1.3. Procesos con participación de dos o más instancias.  Además, es importante destacar que los procesos estarán delimitados, si la oficina cuenta con un proceso en donde participa una instancia externa, este mencionará en su plantilla documental la labor que realiza la instancia externa, mas no detallará dicha labor, ya que esa instancia externa tendrá en su diagrama de clasificación el proceso al que corresponde dicha labor y deberá documentarlo y desarrollarlo en la plantilla documental correspondiente.  Para los casos en que el Servicio sea descentralizado, el Centro Rector será el responsable de documentar el proceso general, por tanto, se especificará en el apartado: IV. Fase I: plan para el mapeo de procesos (planificar), en el paso 1. 1: “Plan de documentación por Centro de Responsabilidad” el detalle de los procesos del ámbito, administrativo, auxiliar de justicia y jurisdiccional y cómo se deberán clasificar para generar dicha documentación. |
| *5* | *Se recomienda sobre este punto considerar los tipos de población con que constamos en el Poder Judicial, por lo que es necesario elaborar una campaña de sensibilización para que apoye esta migración.* | La Dirección de Planificación plantea dentro del cronograma de implementación del Modelo de Gestión por Procesos en el apartado VIII. Plan de implementación del Modelo de Gestión por Procesos, incluye las actividades 1.3, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.4. que responden a esfuerzos relacionados con capacitaciones y material de apoyo para las oficinas y despachos judiciales para atender las labores de documentación establecidas en el MGP. |
| *6* | *Considerando que uno de los insumos del proceso son las necesidades de las personas usuarias. Resulta necesario involucrar a la Contraloría de Servicios y de forma previa definir un formato de información requerida; asimismo es necesario indicar la necesidad que tendrían los centros de responsabilidad de realizar de forma periódica evaluaciones de los servicios y mediciones de la percepción de las personas usuarias o sujetos interesados respecto a los servicios que se brindan. Y de esta forma asegurar el beneficio de la mejora continua.* | Esta Dirección toma nota de lo indicado, sobre lo cual es coincidente, ya que parte de asegurar la mejora continua de la documentación de los procesos es el medir y cuantificar la información, así como la de evaluar todas las variables que intervienen en un proceso.  Sobre esta observación en particular se tiene como macroprocesos definidos los relacionados con la “participación ciudadana” y la “percepción ciudadana”, el cual cubrirían los procesos a cargo de la Contraloría de Servicios.  Por lo anterior, se toma nota de lo indicado y se indican que se encuentran considerados dentro de los alcances del modelo. |
| *7* | *Se debe aclarar que es la evaluación del proceso en términos generales del proceso (percepción del servicio) y no la evaluación del rendimiento de la persona trabajadora de forma individual, ya que la redacción actual puede confundir el concepto.* | Se toma nota de lo indicado, efectivamente la medición se enfoca en el proceso y no en el personal, dicha información se reforzará en el apartado: VI. Fase III: seguimiento y medición de los procesos (controlar) |
| *8* | *Es necesario especificar las responsabilidades de cada participante en este proceso de integración, para que realmente sea efectivo y se genere un compromiso formal.* | Se toma nota de lo indicado, por tanto, se desarrollará en el apartado: V. Fase II: mapeo de los procesos (ejecutar), específicamente en el Paso 2: Revisar y aprobar documentación del proceso, en el cuadro N° 3, cada uno de los roles y responsables, la lista mínima de tareas y responsabilidades que se esperan para cada uno de estos roles. |
| *9* | *Conforme se indica en el informe, el plan de documentación se debe realizar/revisar cada año. No obstante, impresiona que se trata de un proceso extenso con muchos pasos y aprobaciones y conviene revisar si este plazo es razonable y saludable conforme a las cargas de trabajo, particularmente del centro de responsabilidad o jerarca que se encargue de esta tarea. Maxime si deriva en requerimientos para las oficinas que lo integran.* | La actualización del Plan de Documentación se realizará periódicamente cada año, con la finalidad de generar la lista de documentos que se crearán y desarrollarán, dicho de otra manera, es el cronograma de trabajo o guía de los documentos que debe generar el área de trabajo. Esta construcción se realizaría conforme la capacidad operativa para atender esta labor.  Para el caso de la revisión anual de los documentos que tenga ya desarrollados la oficina, y si se cumple alguno de los parámetros ya establecidos en el inciso VII. FASE IV: mejora continua (actualizar), es preciso generar un Plan de Documentación para actualizar o modificar el documento que ha sufrido un cambio, de igual manera fungiría como un cronograma de trabajo para la actualización de la documentación que corresponda. |
| *10* | *A pesar de lo bien elaboradas que están las definiciones; resulta confuso identificar cuales instancias corresponden a cada agrupación. Se entiende que se trata de procesos y no de oficinas, sin embargo; ayudaría conocer a cuáles instancias se visualizan en estos grupos y así de manera más sencilla ubicar los procesos que corresponden.* | Se toma nota de lo mencionado, es importante aclarar que cada uno de los Macroprocesos cuenta con su debida descripción y detalle, en el apartado IV es posible contar con la definición de cada uno de los macroprocesos, asimismo, se destaca que los procesos asociados a un Centro de Responsabilidad pueden contribuir a más de un macroproceso, de ahí, la labor de la Dirección de Planificación en orientar y guiar a las oficinas sobre esta clasificación. |
| *11* | *Sobre el repositorio documental es importante que la estructura preliminar (SharePoint) guarde relación con la que se está desarrollando por la DTI (según se indica en el documento) de modo que el retrabajo en el momento de pasar la información de un lado a otro no resulte abrumador. Cabe considerar, que al menos en el caso de la DGH se promueven otras acciones y sistemas para la gestión documental, de modo que ir de un sistema a otro y otro puede suponer una recarga y repetición de tareas innecesaria.* | Efectivamente la herramienta temporal SharePoint cuenta con la misma estructura de la herramienta solicitada a la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones, pues se proyecta en la medida de lo posible, que el impacto de pasar de una herramienta a otra sea mínimo.  Se toma nota de lo indicado con respecto a que la Dirección de Gestión Humana cuenta y promueve acciones y sistemas para la gestión documental. |
| *12* | *Se indica en el informe que: “con la comunicación del proceso documentado a las partes interesadas se da por oficializado el documento y se inicia con su ejecución.” Es decir, ¿los procesos, procedimientos, etc., que se consideren en esta gestión, tienen que ser aprobados por la Dirección de Planificación.*  *A lo largo del documento para revisión se exponen diferentes momentos para revisión y supervisión por parte de Planificación. ¿Esta revisión es de forma en relación con el cumplimiento de estilo, reglas y demás expectativas o de fondo, es decir del contenido? Se entiende que es precisamente la revisión de fondo la que puede dar paso a las etapas 3 y 4 de medición y mejora, que finalmente son las que permitirían materializar todos los beneficios del modelo expuestos en el documento. Pero no queda claro el involucramiento que va a tener Planificación y el alcance que tendrán sus recomendaciones para que esto sea posible.* | Efectivamente durante las fases del Modelo de Gestión por Procesos existen intervenciones de la Dirección de Planificación, específicamente en las fases I y II.  Para la fase I, es posible observarlo en el apartado IV. Fase I: plan para el mapeo de procesos (planificar), se describen los cinco pasos que conforman la Fase I, de los cuales el 3 le corresponde a la Dirección de Planificación “Validar la clasificación y la jerarquía documental”, que consiste en analizar la información suministrada por el Centro de Responsabilidad, Oficina o Despacho y validar la clasificación de los Macroprocesos, Procesos, Subprocesos, Procedimientos y sus derivados, dado que a partir de esta información se genera todo el desarrollo documental, así como la respectiva codificación. La validación de la clasificación y jerarquía documental por parte de la Dirección de Planificación tiene como objetivo principal velar y fiscalizar la correcta asignación y desarrollo de la información por parte de los Centros de Responsabilidad, Oficinas o Despachos.  Además, en el apartado V. Fase II: mapeo de los procesos (ejecutar), se detallan los cinco pasos que conforman la Fase II, donde el 3 le corresponde a la Dirección de Planificación “Validar documentación de Macroprocesos y procesos” el cual consiste en la validación en cuanto a forma y formato del proceso desarrollado, por lo anterior se aclara que la Dirección de Planificación no validará la información del producto o servicio, ya que dicho rol lo tendrá el personal designado en el apartado de roles y responsables. Es importante aclarar que, a partir de los niveles de Subproceso, Procedimiento y Formularios, el rol de validar la información estará a cargo de uno o más miembros del Centro de Responsabilidad, Oficina o Despacho Judicial a cargo de esa información.  Adicionalmente la Dirección de Planificación será el encargado de brindar charlas, atender consultas y dar el acompañamiento a las oficinas o despachos, asimismo dentro del cronograma de trabajo se provee la capacitación inicial para el abordaje de este tema.  Por lo anterior, se toma nota de lo indicado. |

***Observaciones realizadas por la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Observaciones realizadas** | **Criterio de la Dirección de Planificación** |
| *1* | *Un “modelo de gestión por procesos” debería pretender una organización diferente del trabajo en el Poder Judicial y no únicamente su documentación. Si el alcance es únicamente documental, el proyecto debería denominarse de esa forma* | Se toma nota de lo mencionado, la Dirección de Planificación tiene la claridad de lo que implica un Modelo de Gestión por Procesos, además, se cuenta con proyecciones a corto, mediano y largo plazo, sin embargo, ya que la base del Modelo es contar con la información documentada también se incorpora como una fase importante. Ahora bien, el alcance de este informe es enseñar a la población judicial cómo definir de manera estructurada la gestión por procesos a través de un flujo de trabajo para hacerlo más eficiente de acuerdo con la misión de la institución. Por ende, este primer informe, se basa en sensibilizar, formar, identificar, clasificar, relacionar y almacenar los procesos documentados, posteriormente en la siguiente etapa del Modelo se integrará el desarrollo, seguimiento y medición de indicadores en los procesos institucionales, así como la mejora continua a mayor profundidad y desarrollo del Software documental.  Como se puede observar en el informe, poco a poco se integrarán fases y actividades al Modelo de Gestión por procesos, con forme al modelo de madurez, para llegar a niveles superiores. No se pueden generar |
| *2* | *Ya existe un modelo de priorización basado en impactos para los procesos y su criticidad que está aprobado por el Consejo Superior y sirve para la continuidad* | La Dirección de Planificación tiene conocimiento de la existencia del Modelo de priorización para los procesos y su criticidad, no obstante, se deja en claro que el Modelo de Gestión por Procesos como parte de las labores asignadas será el encargado de documentar los procesos institucionales, de una manera estandarizada en toda la Institución, por lo que los insumos que se generen de estas actividades serán la base requerida para el análisis de otros sistemas o modelos, como por ejemplo el de Continuidad del Servicio, al cual se hace referencia por la DTIC. |
| *3* | Haciendo referencia al apartado V. Fase II: Mapeo de Procesos (Ejecutar), la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación indica:  *“La Dirección de Tecnología ya tiene documentados todos sus procesos, procedimientos y prácticas siguiendo mejores prácticas como el COBIT 5 y otras. Lo propuesto puede significar para la DTIC, la PIP y la UTI un retrabajo*.” | Se toma nota de lo mencionado, adicionalmente es importante aclarar que, tal como se menciona en el apartado IV. Fase I: plan para el mapeo de procesos (planificar), específicamente en el paso 5: Incorporar plan en el control maestro de la documentación, se hace mención que en las oficinas y despachos judiciales que cuentan con su propio sistema de gestión documental, estándares y plantillas, será la Dirección de Planificación la que realice las coordinaciones correspondientes con estos Centros de Responsabilidad y oficinas para valorar la factibilidad técnica de adaptarse al Modelo de Gestión por Procesos Institucional.  En aquellos casos que no sea posible técnicamente este ajuste; se procederá a valorar la incorporación de esa información al Control Maestro de Documentación y el repositorio documental, que almacena de manera integral los procesos institucionales, respetando los estándares propios de estas oficinas, con el fin de que sea utilizado como insumo para la toma de decisiones y demás modelos de gestión institucionales como lo son riesgos, continuidad, arquitectura de sistemas, entre otros.  Aunado a lo anterior, cabe mencionar, que en aquellos casos que estas oficinas requieran cumplir con ciertas características adicionales a los estándares establecidos en esta propuesta, la Dirección de Planificación realizará las valoraciones correspondientes para ajustar el Modelo de Gestión por Procesos, en aras de obtener un estándar institucional único y que cubra las diferentes necesidades institucionales. |
| *4* | Haciendo referencia al paso 1 del Plan de la Documentación por Centro de Responsabilidad incluido en el apartado IV. Fase I: Plan para el Mapeo de Procesos (Planificar), la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación indica:  *“De realizarse por oficina no se lograría estandarizar, se duplicarían esfuerzos y no se estaría cumpliendo con el modelo de gestión por procesos. Por ejemplo, por oficina, cada tribunal penal, o cada juzgado de familia, etc. debe hacer su SIPOC, cada uno lo haría a sus necesidades, no se estandariza.”* | Se toma nota de lo mencionado, la Dirección de Planificación tiene conocimiento de la gran cantidad de procesos base que se gestionan a lo largo de toda la institución, por lo que se tiene claridad de la metodología de documentación, para los procesos del ámbito administrativo y auxiliar de justicia se podrá generar un SIPOC por cada proceso, sin embargo para los procesos del ámbito jurisdiccional, los servicios que se encuentren descentralizados o para los casos en que aplique, se empleará una metodología similar a la utilizada en la Dirección de Planificación, específicamente en el Subproceso de Modernización con el rediseño de procesos jurisdiccionales, en dónde se genera documentación base, contemplando cuales variables se pueden modificar de una oficina o despacho a otro, dentro del mismo proceso.  Por tanto, se especificará en el apartado: IV. Fase I: plan para el mapeo de procesos (planificar), en el paso 1: “Plan de documentación por Centro de Responsabilidad” el detalle de los procesos del ámbito, administrativo, auxiliar de justicia y jurisdiccional y cómo se deberán clasificar para generar dicha documentación. |
| *5* | *Se deduce que cada oficina va a tener sus procesos y los documentará conforme los estándares que defina la Dirección de Planificación. Esto implicará muchos reprocesos, retrabajos y diferencias en la forma de hacer las cosas para procesos que deberían ejecutarse en la misma forma en varias oficinas. Debe tomarse en cuenta que hay un grupo importante de procedimientos que son estándar y que no podrían estar bajo la responsabilidad de todas las oficinas, sino que sería una oficina para definir, por ejemplo, una comisión en temas jurisdiccionales, FICO en el caso de su materia, GFH en lo propio y así sucesivamente. Procesos muy específicos sí podrían manejarse como se propone.* | Tal y cómo se detalla en el punto anterior, se especificará en el apartado: IV. Fase I: plan para el mapeo de procesos (planificar), en el paso 1: “Plan de documentación por Centro de Responsabilidad” el detalle de los procesos del ámbito, administrativo, auxiliar de justicia, jurisdiccional y servicios que se encuentren descentralizados y cómo se deberán clasificar para generar dicha documentación, a fin de evitar reprocesos y contar con los procesos base de la ejecución de las labores para los tres ámbitos que conforman el Poder Judicial. |
| *6* | *“Se sugiere además tomar en cuenta el concepto de Arquitectura Empresarial en el que se procura la integración de los principales activos de la institución, entre los que se incluyen procesos, personas, servicios, aplicaciones y tecnología, entre otros”.* | Se toma nota de lo mencionado, y se amplía el concepto de Arquitectura empresarial en el apartado: II. Generalidades.  Cabe indicar que los esfuerzos iniciales del Modelo se enfocarán en la documentación, codificación y validación de los procesos institucionales, concentrados en un repositorio documental, para que una vez cumplida esas fases se pueda proseguir con las labores asociadas a seguimiento y medición de los procesos, así como el de mejora continua, actividades que se apoyarán en diferentes metodologías como la de Arquitectura Empresarial. |
| *7* | *“…debe indicarse que la solución informática requerida en la propuesta corresponde a un proyecto en el que la oficina usuaria sería la Dirección de Planificación por lo que correspondería a esta oficina la gestión del proyecto.”* | Tal y como se ha acordado en las diferentes reuniones que se han efectuado entre ambas Direcciones, la Dirección de Planificación gestionará el proyecto, así como la herramienta informática, para la cual esta Dirección brindará los requerimientos y el respectivo diseño. En materia del desarrollo informático y de acuerdo con las competencias le corresponde a la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones. |

***Observaciones realizadas por la Dirección Ejecutiva***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Observaciones realizadas** | **Criterio de la Dirección de Planificación** |
| *1* | *En relación con la propuesta del modelo y el plan de implementación, se solicita a la Dirección de Planificación que se tome como base el levantamiento de procesos realizado en la elaboración del BIA (Business Impact Analysis) que en el caso del Poder Judicial es conocido como Análisis de Impacto al Servicio (AIS), que ha sido parte del proyecto de elaboración del Plan de Continuidad y fue aprobado por el Consejo Superior en la sesión 103-19, del 26 de noviembre 2019, artículo XXIV. Al respecto, deberá considerar la Dirección de Planificación que en este esfuerzo se identificaron 688 procesos institucionales, de los cuales resultaron 64 procesos críticos, una vez aplicada la respectiva metodología de priorización de procesos; y para lograr estos resultados se requirió de un arduo ejercicio que involucró la participación de más de 147 personas de los diferentes Ámbitos de la institución en diferentes talleres. En este mismo sentido, deberá la Dirección de Planificación incorporar al Modelo de Gestión de Procesos (MGP) el “Modelo para la priorización de los procesos institucionales, servicios y aplicaciones tecnológicas”, que forma parte del esfuerzo de creación del Plan de Continuidad, el cual corresponde a la metodología estandarizada que ha permitido evaluar la criticidad y priorizar los procesos institucionales durante el desarrollo o actualización del BIA1 , que además permite disminuir el nivel de subjetividad en los resultados. Este modelo consideró el impacto de la afectación del proceso en la persona usuaria; en el presupuesto institucional; la operación interna; el marco regulatorio; la reputación, imagen y credibilidad institucional; la salud humana y; en el medio ambiente. Además, conllevó lo siguiente: - Identificación y entendimiento de los procesos institucionales que se exponen a riesgos de Continuidad del Servicio. - Definición de los niveles y tipos de impacto a los que la institución se somete por riesgos de Continuidad del Servicio, con base en el modelo de priorización. - Recolección de toda la documentación necesaria de la institución. Identificación y coordinación de talleres. - Revisión de los resultados y validación de estos con las personas encuestadas y personas dueñas de los procesos.*  *- Realización de talleres y aplicación de las encuestas de recolección de información. Análisis de los resultados preliminares* | Se toma nota de lo mencionado, es importante aclarar que para la Dirección de Planificación el tema prioritario, es asegurar que los procesos que han sido catalogados como críticos y que forman parte del Proyecto de Continuidad del Servicio, se encuentren debidamente actualizados. La Dirección de Planificación tomará como base los 688 procesos documentados y en la primera etapa de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos se realizará las coordinaciones correspondientes para analizar y validar que la información se encuentre actualizada, e identificada a nivel de procesos.  En el apartado VIII. Plan de implementación del Modelo de Gestión por Procesos, cuadro 6, a partir de la actividad 1.6 y hasta la 1.16, es posible apreciar parte del cronograma de implementación en el que se brinda atención prioritaria a las oficinas o despachos con procesos críticos.  Asimismo, la Dirección de Planificación comprende que, para contar con la información actualizada referente al BIA y a los procesos críticos, el Modelo de Gestión por Procesos apoyaría en esta labor no sólo con la actualización de los procesos que se determinaron como críticos en un inicio, sino que debe permitir la identificación de nuevos procesos institucionales y la documentación adecuada de todos los procesos en general.  La Dirección de Planificación tomará en consideración el “Modelo para la priorización de los procesos institucionales, servicios y aplicaciones tecnológicas”, en la implementación del MGP. |
| *2* | *“…considerar que el cronograma del “Plan de implementación del Modelo de Gestión por Procesos” requiere ser ajustado a la complejidad del mapeo de procesos y el modelo de priorización; además que es necesario considerar que desde el momento de aprobación del Análisis de Impacto al Servicio (AIS) ha transcurrido tiempo que conlleva desactualización de los procesos, incluyendo aquellos catalogados como críticos, por lo que existe un riesgo alto de error en partir de lo ya documentado y en su lugar, debe realizarse un ejercicio de revisión y actualización del AIS.*  *Con base en lo indicado, el cronograma debería iniciar con actividades orientadas a revisar los procesos ya identificados y validar los críticos (considerando que los procesos críticos identificados no son inmutables o pueden haberse incorporado nuevos procesos a esta lista).*  *Finalmente, considera esta Dirección Ejecutiva que para enriquecer el MGP, la Dirección de Planificación se puede nutrir con la experiencia adquirida en la creación del Plan de Continuidad de Servicios, en cuando a la identificación de procesos y su priorización”* | La elaboración de cronograma de implementación se realizó de manera inicial, con la intención de contar con un marco de referencia para el accionar del equipo a cargo de estas labores, no obstante, se establece como una prioridad la revisión y las coordinaciones correspondientes para analizar y validar los procesos identificados como críticos y los nuevos que se identifiquen, a fin de contar con información actualizada, e identificada a nivel de procesos.  Para realizar esta función el cronograma será actualizado una vez que se concrete la asignación de un recurso que coadyuve con esta gestión, se amplía en la recomendación: 11.17  Lo anterior, con el propósito de que los resultados o productos sirvan de base para análisis posteriores como el de Continuidad del Servicio. |

Cabe indicar que los oficios mencionados de la Dirección de Gestión Humana, la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones y de la Dirección Ejecutiva se adicionan al apartado de anexos del presente informe (anexos 2, 3 y 4).

# **CONCLUSIONES GENERALES**

1. La Dirección de Planificación busca una solución institucional, pertinente y expedita para que todas las oficinas del Poder Judicial puedan gestionar sus procesos de una forma ágil, sencilla y eficaz, evitando duplicidad de funciones o reprocesos que no generan a la cadena de valor, con el apoyo de las herramientas, procesos y asesorías que son brindadas como parte del Modelo.
2. La Dirección de Planificación desempeñará la labor de ente rector y asesor en la materia del Modelo de Gestión por Procesos, apoyando y asesorando a las oficinas o despachos en consultas, revisión y validación de los productos asociados.
3. El Modelo de Gestión por Procesos permite definir de manera estructurada los procesos de la organización, en dónde es posible visualizar la relación entre ellos, que se lleva a cabo a nivel organizacional para lograr la administración de justicia pronta y cumplida.

1. El Modelo de Gestión por Procesos, se encuentra vinculado al Plan Estratégico Institucional (2019 – 2024), por lo que se considera como un sistema de gestión alineado a la estrategia institucional, a través de la optimización e innovación de los procesos judiciales, en aras de mejorar los servicios de administración de justicia.
2. El Modelo se basa en normas y modelos de buenas prácticas internacionales (Modelo de la Cadena de Valor de Porter, Norma Internacional ISO 9001:2015, Modelo Europeo EFQM, Six Sigma, Guía PMBOOK, INTECO), que se toman como referencia para la creación del Sistema de Gestión por Procesos, con el fin de contar con una base sólida, sobre la cual labore la organización.
3. La implementación del Modelo de Gestión por Procesos permite generar a nivel institucional y cultural, una serie de beneficios que agregarán valor en la gestión de la misión del Poder Judicial. Entre los Beneficios que se identifican en la implementación del MGP:
   1. Establecer y unificar información de la organización, para que los servicios que se brinden en el Poder Judicial sean consistentes y estándares.​
   2. Método ágil para creación, revisión y actualización de la documentación de procesos necesaria para la prestación de servicios.
   3. Se cuente con los procesos mapeados y documentados, lo que será insumo para la automatización de los procesos para la aplicación de inteligencia artificial. ​
   4. Permite cumplir con el índice de capacidad de Gestión que mide la Contraloría General de la República en el que establece la dimensión 2 Procesos e información.​
   5. Coadyuva a los procesos de inducción y capacitación continua del personal para la ejecución de las actividades según la oficina y despacho para el que laboran.
   6. Servirá de insumo para la identificación de procesos críticos que permitan apoyar el plan de continuidad de los servicios Judiciales.
4. El Modelo cuenta con una metodología de trabajo estructurada y relacionada al Ciclo de Deming, el cual brinda las pautas para el desarrollo y debida ejecución de las cuatro fases, las cuales son: Planificar, Ejecutar, Controlar y Actualizar.
5. Las fases que componen el Modelo de Gestión por Procesos apoyan y guían al usuario para identificar, estructurar, priorizar y definir la información a documentar, así también se facilitan las herramientas de apoyo para brindar un estándar en la puesta en marcha de las cuatro fases, durante la implementación del Modelo de Gestión por Procesos.
6. El informe cuenta con la elaboración de las plantillas y herramientas que contribuirán a fundamentar y estandarizar la implementación y ejecución del Modelo de Gestión por Procesos, entre ellas:

* Plantilla Mapa de Procesos
* Plantilla Macroprocesos
* Plantilla de documentación de Procesos
* Plantilla de documentación de Subprocesos
* Plantilla de documentación de Procedimientos
* Manuales de usuario para las plantillas documentales
* Conceptos Modelo de Gestión por Procesos
* Plantilla SIPOC
* Plan de Documentación
* Diagrama de Clasificación y Jerarquía Documental
* Control Maestro de Documentación
* Plan de Comunicación

1. Se cuenta con una fórmula estándar para la codificación documental dentro de Modelo de Gestión por Procesos, en la cual se brindan las pautas para la generación del dato, así como también, se detalla el responsable de la generación de dicho código dentro de la jerarquía documental.
2. Se definieron seis niveles de jerarquía documental: mapa de procesos, macroprocesos, procesos, subprocesos, procedimientos y plantillas (formularios, guías u otros); para cada una de ellas se diseñó la plantilla estándar para su documentación conforme los lineamientos definidos en el Modelo de Gestión por Procesos, así como su debido manual de usuario.
3. Existen oficinas y despachos judiciales que cuentan con su propio sistema de gestión documental, estándares y plantillas, de esta manera, la Dirección de Planificación realizará las coordinaciones correspondientes con estos Centros de Responsabilidad y oficinas para valorar la factibilidad técnica de adaptarse al Modelo de Gestión por Procesos Institucional (MGP).
4. En aquellos casos que no sea posible adaptar el MGP a los estándares previamente establecidos, se procederá valorar la incorporación de la información al Control Maestro de Documentación y el repositorio documental, que almacena de manera integral los procesos institucionales.
5. Se cuenta con una propuesta para el uso del protocolo de semáforo (TLP) el cual consiste en un método para facilitar un mayor intercambio de información, este cuenta con un conjunto de designaciones que se utilizan para garantizar que la información sensible para la institución u organización se comparta con la audiencia adecuada, según los lineamientos legales vigentes que tendrán que ser valorados por las oficinas responsables de los procesos.
6. Con respecto a la redacción de la documentación, se cuenta con pautas y recomendaciones a fin de brindar apoyo a las personas encargadas del desarrollo de la información, para una mejor gestión y comprensión del documento; las recomendaciones descritas aplican para todas las plantillas presentadas en el informe.
7. La validación de la información documentada y el visto bueno le corresponde a la Dirección de Planificación en los tres primeros niveles de la jerarquía documental, a partir del cuarto nivel, en adelante, será la oficina o despacho quien designe al rol y responsable de esta tarea.
8. La herramienta que será utilizada como repositorio documental será el SharePoint de Microsoft, la cual es una herramienta temporal dado que se están realizando las coordinaciones con la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones y otras dependencias relacionadas, para la elaboración de una herramienta más robusta y adaptada a las necesidades institucionales.
9. Se cumple con una serie de pautas y compromisos dirigidos al Centro de Responsabilidad relacionadas al repositorio documental, en cuanto al manejo y actualización de la información contenida en la herramienta.
10. La ubicación en la que serán almacenados los documentos será de fácil y rápido acceso para la persona usuaria con los permisos correspondientes, además, se cuenta con un apartado de búsqueda que facilita la visualización de la información deseada.
11. Se sugiere que cada Centro de Responsabilidad elabore un Plan de Comunicación, para notificar los documentos de los procesos, subprocesos, procedimientos, plantillas, formularios, manuales u otros; a las partes interesadas, cada vez que exista la creación y desarrollo de un nuevo documento o la modificación o actualización de uno ya existente.
12. El apartado relacionado al seguimiento y medición de los procesos consiste en el seguimiento y medición del desempeño de los procesos, cuyo objetivo será el desarrollo y vinculación de indicadores automatizados de los procesos, sin embargo, dado que la propuesta plasmada en el presente documento sobre el Modelo de Gestión por Procesos obedece a una primera versión, es que esta fase se desarrollará en la versión 2.0 de este Modelo.
13. Se cuenta con la fase relacionada a la mejora continua, la cual consiste en determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para la mejora de los procesos, que en algunos casos conlleva su actualización.
14. El usuario podrá gestionar el proceso de actualización de la documentación, para facilitar a las oficinas y despachos la generación de la Mejora Continua de su documentación, a partir de las siguientes circunstancias:

* La aprobación de nuevas leyes y reformas legales.
* Acuerdos de Corte Plena y el Consejo Superior.
* Nuevas disposiciones o cambios a políticas, directrices o lineamientos institucionales o internos propios del Centro de Responsabilidad.
* Cambios en la estructura organizacional o metodología de trabajo.
* Cambios en el alcance del proceso, subproceso o procedimiento.
* Cambios en los requerimientos y expectativas de la persona usuaria.
* Identificación de oportunidades de mejora en el proceso que deben ser ajustados.

1. Para los casos en que algún documento deba ser cambiado o eliminado, se deberá informar a la Dirección de Planificación, con el fin de actualizar el control maestro de documentación.
2. Como parte de esta propuesta, se cuenta con un plan de implementación del Modelo de Gestión por Procesos en el cual es posible observar las prioridades que se tomaron en cuenta para su desarrollo, así como las tareas consecutivas y los periodos designados de ejecución.

# RECOMENDACIONES GENERALES

**Al Consejo Superior:**

* 1. Aprobar la propuesta del Modelo de Gestión por Procesos Institucional que se detalla en el presente informe, como el estándar institucional para el tratamiento de la documentación de los procesos.
  2. Aprobar el plan de implementación del Modelo de Gestión Procesos descrito en el Apartado VII, en el que se describen las actividades y plazos de ejecución para el desarrollo de los principales entregables:
* Capacitar a los Centros de Responsabilidad sobre el modelo de gestión por procesos y su estrategia de implementación.
* Actualizar los procesos críticos asociados al proyecto de Continuidad de los Servicios.
* Actualizar los procesos identificados y conforme la capacidad operativa de cada uno de los Centros de Responsabilidad.
  1. Solicitar a la Secretaría General de la Corte, la publicación mediante circular del “Modelo de Gestión por Procesos Institucional”, indicando que este modelo aplica para la gestión y documentación de procesos, subprocesos, procedimientos y formularios entre otros. Ver propuesta de circular adjunta:

****

* 1. Dejar sin efecto la circular 170-2015 del, 5 de octubre de 2015, que aprobó el Consejo Superior en la sesión 82-15 celebrada el 16 de setiembre de 2015, artículo LXXII y sustituirla por la circular adjunta, con el propósito de que las oficinas y despachos judiciales documenten sus procedimientos en la nueva plantilla propuesta en este Modelo:



10.5 Solicitar a las diferentes oficinas administrativas y jurisdiccionales que deberán aplicar como dueño de los procesos la clasificación propuesta de utilización de Protocolo TLP que se detalla en la Fase II, ítem 1.1 del presente informe, a fin de que se ajuste con los lineamientos institucionales.

**A la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones:**

* 1. Continuar con los esfuerzos en las coordinaciones y desarrollo pertinente para llevar a cabo la solicitud planteada mediante oficio 1227-PLA-OI-PE-2021, en donde la Dirección de Planificación solicitó a la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones (DTIC), el apoyo para el desarrollo de la herramienta documental oficial para la gestión del Modelo de Gestión por Procesos.

**A la Dirección de Planificación**

* 1. Elaborar la lista de requerimientos técnicos para la herramienta documental del Modelo de Gestión por Procesos, según el oficio 1227-PLA-OI-PE-2021 remitido a la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones.
  2. Realizar las coordinaciones correspondientes para la asignación de un recurso que coadyuve con el análisis y validación de los procesos identificados en el BIA, a fin de que sirva de insumo para el análisis que realizará el equipo encargado de la Gestión de Continuidad del Servicio.
  3. Coordinar y capacitar a los Centros de Responsabilidad, Oficinas y Despachos del Poder Judicial para la implementación del presente Modelo, de conformidad con el Cronograma de Trabajo diseñado, el cual será ajustado a partir del momento de aprobación del presente informe por parte de las autoridades superiores.

**A los Centros de Responsabilidad, Oficinas y Despachos del Poder Judicial**

* 1. Implementar la aplicación del Modelo de Gestión por Procesos descrito en el presente informe.
  2. Rendir la información sobre resultados y/o avances solicitados por la Dirección de Planificación, debido a la implementación del presente modelo.

**Al Departamento de Artes Gráficas**

* 1. Aprobar el diseño e impresión de al menos 50 ejemplares del documento “Modelo de Gestión por Procesos Institucional” para que la Dirección de Planificación los distribuya a los Centros de Responsabilidad del Poder Judicial, los cuales serán suministrados por esta Dirección.

# APÉNDICES

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No. Apéndice** | **Código** | **Nombre del documento** | **Archivo** |
| 1 | PLTA-DPLA-0110-0111-0807-01 | Conceptos Modelo de Gestión por Procesos |  |
| 2 | PLTA-DPLA-0110-0111-0807-02 | Plan de Documentación |  |
| 3 | PLTA-DPLA-0110-0111-0807-03 | SIPOC |  |
| 4 | PLTA-DPLA-0110-0111-0807-04 | Diagrama de Clasificación y Jerarquía Documental |  |
| 5 | PLTA-DPLA-0110-0111-0807-05 | Control Maestro de Documentación |  |
| 6 | PLTA-DPLA-0110-0111-0807-06 | Plan de Comunicación |  |

# ANEXOS

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No. Anexo** | **Nombre del documento** | **Archivo** |
| 1 | Protocolo de Semáforo (TLP) del MICITT. |  |
| 2 | Oficio de Respuesta al Oficio a oficio N° 1424-PLA-OI-PE-2021, PJ-DGH-010-2022 de la Dirección de Gestión Humana |  |
| 3 | Oficio de Respuesta al Oficio a oficio N° 1424-PLA-OI-PE-2021, 83-DE-2022 de la Dirección Ejecutiva |  |
| 4 | Oficio de Respuesta al Oficio a oficio N° 1424-PLA-OI-PE-2021, 35-DTI-2022 de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones |  |

*Este informe cuenta con las revisiones y ajustes correspondientes de las jefaturas indicadas*.

|  |  |
| --- | --- |
| *Realizado por:* | Inga. Maria Paz Jiménez González, Profesional 2  Lic. Christian Quirós Vargas, Coordinador de Unidad 3 |
| *Aprobado por:* | Licda. Ginethe Retana Ureña, Jefa del Subproceso de Organización Institucional  Ing. Allan Pow Hing Cordero, Jefe del Subproceso de Planificación Estratégica |
| *Visto bueno:* | Licda. Nacira Valverde Bermúdez, Directora de Planificación |

1. Tomado de: <https://www.linkedin.com/pulse/arquitectura-empresarial-entendiendo-mejor-los-procesos-dadalt/> [↑](#footnote-ref-2)
2. Véase el cuadro N°1 Definición de plantilla diagrama SIPOC [↑](#footnote-ref-3)
3. Concepto tomado de ISO 9001, 2015 Gestión por procesos. [↑](#footnote-ref-4)
4. Concepto tomado de ISO 9001, 2015 Gestión por procesos. [↑](#footnote-ref-5)
5. Concepto tomado de ISO 9001, 2015 Gestión por procesos. [↑](#footnote-ref-6)
6. Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985). [↑](#footnote-ref-7)
7. Noción procesal que refiere a la relación que una persona tiene con un interés jurídicamente considerado o contemplado. || Conjunto de derechos y deberes que la normativa jurídica atribuye a la persona que se encuentra en condiciones determinadas. || Estado que surge al momento en que se realiza lo previsto en una norma jurídica. || Manera de ser o estar de cada persona ante una regla de derecho o ante determinada institución jurídica. || Estado en que se encuentra una persona o cosa según el amparo o transgresión de una norma jurídica. || Condición de una persona o cosa ante un interés jurídicamente protegido. Tomado de: <https://diccionariousual.poder-judicial.go.cr/index.php/diccionario?query=situaci%C3%B3n+jur%C3%ADdica&search_type=contains&limit=10> [↑](#footnote-ref-8)
8. Tomado del PROTOCOLO DE SEMÁFORO (TLP) - MICITT-DGD-INF-005-2021. [↑](#footnote-ref-9)
9. Tomado del PROTOCOLO DE SEMÁFORO (TLP) - MICITT-DGD-INF-005-2021. [↑](#footnote-ref-10)
10. <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/sharepoint/collaboration> [↑](#footnote-ref-11)