

## Acta de Consejo Superior N° 074 - 2023

Artículo XL

Buscar en el acta actual

Fecha: 07 de Setiembre del 2023

### ARTÍCULO XL

#### Documento N° 5593-2015 / 8574-2023

Mediante oficio N° 824-PLA-EV-2023 del 11 de agosto de 2023, la Licda. Nacira Valverde Bermúdez, Directora a.i. de Planificación, remite el informe suscrito por la Inga. Elena Gabriela Picado González, Jefa a.i. del Subproceso de Evaluación, que contiene el análisis elaborado como parte del seguimiento que realiza el Equipo de Mejora de la Dirección de Planificación al Subproceso de Evaluación de la Dirección de Planificación, al Rediseño de Procesos de la Dirección de Planificación, aprobado en sesión del Consejo Superior 95-2016 del 13 de octubre del 2016 artículo LXII, que literalmente dice:

“[...]

Le remito el informe que contiene en análisis realizado como parte del seguimiento que realiza el Equipo de Mejora de la Dirección de Planificación al Subproceso de Evaluación de la Dirección de Planificación al Rediseño de Procesos de la Dirección de Planificación, aprobado en sesión del Consejo Superior 95-2016 del 13 de octubre del 2016 artículo LXII, donde se acordó:

“2.) Tener por rendido el informe N° 1576-PLA-2016-B de 16 de setiembre en curso del informe que detalla las recomendaciones que surgen a partir de los procesos críticos, actividades improductivas, cuellos de botella y actividades que no agregan valor, documentadas en el informe 974-PLA-2016, relacionado con el “Rediseño de la Dirección de Planificación, Fase II Diseño de Propuestas de Mejora”. 3.) Acoger las recomendaciones conforme lo expone la Dirección de Planificación, en consecuencia:...”

Además, aprobó:

“**C) Aprobar la estructura propuesta para la Dirección de Planificación que contiene el informe que se basa en procesos, designados de la siguiente manera en términos generales: C.1.) Proceso de Planeación y Evaluación (Inteligencia Institucional) conformado por los siguientes subprocesos: C.1.1) Formulación de Presupuesto y Portafolio de proyectos institucional, C.1.2) Planificación Estratégica. C.1.3) Evaluación. C.1.4) Estadísticas; C.2.) Proceso de Ejecución de las Operaciones, el cual estará conformado por los siguientes subprocesos: C.2.1) Modernización Institucional y C.2.2) Organización Institucional. A su vez los mencionados subprocesos se conformarán en las siguientes unidades: Para el subproceso de Formulación de Presupuesto y Portafolio de proyectos institucional contará: i) Unidad de Formulación de Presupuesto y ii) Unidad estratégica de Portafolio de proyectos institucional. Para el subproceso Planificación Estratégica se trabajará con un equipo interdisciplinario. **El subproyecto de Evaluación contará con: i) Unidad de evaluación estratégica y ii) Unidad de evaluación Operativa.** Subproceso de estadística contará con: i) Unidad de calidad del dato y ii) Unidad de análisis estadístico. En cuanto al subproceso de Modernización Institucional contará con: i) Unidad de modernización jurisdiccional, y ii) Unidad de modernización del ámbito auxiliar de justicia y el ámbito administrativo. El subproceso de Organización Institucional contará con: i) Unidad de Análisis administrativo y ii) La Unidad de estudios operativos. Adicionalmente se contará con una unidad de gestión administrativa.” (la negrita no es parte del original).**

Por lo anterior, se realiza el seguimiento correspondiente a la actual estructura organizacional puntualmente del Subproceso de Evaluación y sus dos unidades, Unidad de evaluación estratégica y Unidad de evaluación Operativa de tal forma que se puedan actualizar los nombres de las Unidades a partir de la labor que se realiza hoy día, de tal forma que se visibilice y fortalezca la función sustantiva en la Institución, dicha modificación no requiere de erogaciones presupuestarias por parte del Poder Judicial.

-0-

#### 1. Antecedentes

1.1. El Consejo Superior en la sesión 46-15 del 14 de mayo de 2015, artículo XLIX aprobó el proyecto denominado “Esquematización de los antecedentes en materia de reestructuración de la Dirección de Planificación.” El Consejo Consultivo de la

Dirección de Planificación con el apoyo de la Presidencia de la Corte determinó la necesidad de un rediseño integral de la Dirección, propuesta que fue presentada al Consejo Superior mediante el oficio 1193-PLA-2015, del 4 de agosto de 2015, lo cual fue aprobado en la Sesión 75-15 del 20 de agosto de 2015, artículo LV.

1.2. La Dirección de Planificación elaboró el informe 974-PLA-2016 con los resultados del Diagnóstico de la Dirección, el cual será conocido en un taller en conjunto con las integrantes e integrantes del Consejo Superior, el 07 de septiembre de 2016.

1.3. Sesión del Consejo Superior 95-2016 del 13 de octubre del 2016 artículo LXII donde se acordó: *"2.) Tener por rendido el informe N° 1576-PLA-2016-B de 16 de setiembre en curso del informe que detalla las recomendaciones que surgen a partir de los procesos críticos, actividades improductivas, cuellos de botella y actividades que no agregan valor, documentadas en el informe 974-PLA-2016, relacionado con el "Rediseño de la Dirección de Planificación, Fase II Diseño de Propuestas de Mejora".*

1.4. La Corte Plena, en la sesión 56-14 celebrada el 1 de diciembre del 2014, artículo XXXII, acordó: *"Aprobar el informe 87-PI-2014 elaborado por la Sección de Proyección Institucional de la Dirección de Planificación, relacionado con el "Proyecto de Rediseño de Procesos del Segundo Circuito Judicial de Alajuela a través de Nuevas Tecnologías y Moderna Gestión", en consecuencia, esa Dirección realizará un seguimiento en abril de 2015 de los indicadores de cada despacho u oficina, y de las acciones emprendidas, con el fin de verificar los resultados que se estén dando desde lo interno del propio circuito, y su impacto en el servicio."*

1.5. El Consejo Superior en la sesión 82-15 celebrada el 16 de setiembre de 2015, artículo XXI, tuvo por rendido el informe 1317-PLA-2015 relacionado con la aplicación del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de proyectos en las oficinas y despachos judiciales, realizado por la Dirección de Planificación, en el cual, se indica entre otros puntos, lo siguiente: *"Se acordó: 1) Tener por rendido el informe N° 1317-PLA-2015, realizado por la Dirección de Planificación, referente a la estrategia propuesta "para dar sostenibilidad a las oficinas y despachos judiciales que son sometidos a un rediseño o reestructuración". 2) Solicitar a la Dirección de Planificación elaborar, en atención con los resultados y recomendaciones emitidas en este informe, directrices prácticas que de manera integral contemple la coordinación, control y responsabilidad que debe imperar en las oficinas y despachos judiciales que se encuentran o han sido sometidos a un rediseño o reestructuración; así como su interacción y responsabilidad de otras dependencias judiciales, a saber: Dirección de Planificación, Dirección Ejecutiva, Dirección de Tecnología de la Información, Centro de Apoyo de la Gestión Judicial, Administraciones Regionales, entre otros; ello con el fin de dar sostenibilidad a los modelos de gestión implementados. Las directrices deberán ser remitidas a este Consejo en un plazo no mayor a un mes una vez notificado de este acuerdo."*

1.6. Mediante acuerdo tomado por el Consejo Superior del Poder Judicial, en la sesión 80-16 celebrada el 24 de agosto del 2016, relacionados con la finalización del proyecto de rediseño del Circuito Judicial de Cartago, entre otros aspectos se acordó: *"3) Aprobar el plan de seguimiento y sostenibilidad del proyecto, el que será liderado por la Dirección de Planificación"*.

1.7. Mediante informe 1981-PLA-2016, la Dirección de Planificación presenta el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos de rediseños de oficinas, así como el resultado del seguimiento que se realizó al Circuito Judicial de San Carlos, partiendo de la revisión de la implementación de los indicadores de gestión y las respectivas reuniones de los equipos de mejora. Dicho informe fue aprobado en la sesión del Consejo Superior 107-16 celebrada el 29 de noviembre de 2016, artículo XLIX, donde se dispuso: *"a.) Cada vez que concluya un proyecto de rediseño en un circuito judicial, se dotará con una plaza ordinaria y permanente a la Administración Regional correspondiente a una plaza de Profesional 2, con clase angosta de Ingeniería Industrial. Esa plaza se reportará administrativamente a la Administración Regional respectiva y funcionalmente a la Dirección de Planificación. Atendiendo esta disposición, se aprueba la dotación de una plaza ordinaria y permanente de Profesional 2 (Ingeniería Industrial) al Segundo Circuito Judicial de Alajuela y una plaza ordinaria y permanente de Profesional 2 (Ingeniería Industrial) al Circuito Judicial de Cartago. Esas plazas se reportarán administrativamente a la Administración Regional del Circuito Judicial respectivo y funcionalmente a la Dirección de Planificación. g.) Dentro del marco de los proyectos de reforma laboral y civil, en coordinación con la Dirección Ejecutiva y la Contraloría de Servicios, la Dirección de Planificación brindará una capacitación sobre el Modelo de Sostenibilidad de los Proyectos de Rediseño a las Jefaturas de las Administraciones Regionales y Contraloras y Contralores Regionales."*

1.8. En la sesión extraordinaria 34-18 (presupuesto 2019), artículo III, se aprobó el informe 32-PLA-MI-2018, en la que se consideró la réplica del Modelo de Sostenibilidad para el Circuito Judicial de Heredia y el Primer Circuito Judicial de Guanacaste con la dotación de dos plazas de Profesional 2 destacadas en las zonas, bajo las mismas condiciones de las plazas situadas en San Carlos y Cartago.

1.9. De esta forma, desde el 2019 la Institución contó con cuatro plazas que han ayudado a consolidar el Modelo de Sostenibilidad con muy buen suceso en los cuatro Circuitos Judiciales en los que se ha focalizado (dichos recursos se han tomado a lo interno de las plazas de la Dirección de Planificación).

1.10. Sesión extraordinaria 16-2020 de Consejo Superior del Poder Judicial, celebrada el 27 de febrero del 2020, artículo LXXIII, se aprueba el informe 217-PLA-2020 relacionado con las propuestas de mejora en la aplicación del actual Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de proyectos en las oficinas y despachos judiciales y se amplía el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad a cinco circuitos adicionales a los cuatro existentes, así como sus funciones e interrelación con otros actores parte del Modelo. (dichos recursos se han tomado a lo interno de las plazas de la Dirección de Planificación).

1.11. En el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, aprobado por Corte Plena en la sesión 56-18, artículo XXIII, se adoptó como una meta del tema estratégico de Optimización e Innovación de los Servicios Judiciales, que al *“finalizar 2024 se haya ampliado el modelo de sostenibilidad a 7 Circuitos Judiciales a partir del modelo establecido por la Dirección de Planificación en los Circuitos Judiciales de Cartago y San Carlos”*. Teniendo en cuenta esta responsabilidad, es que la Dirección de Planificación plantea una propuesta dentro del informe 217-PLA-2020, con el objetivo de llevar a cabo esta réplica en cinco circuitos adicionales a los cuatro existentes y con ello completar y consolidar esta meta estratégica, además de generar coordinaciones con administraciones regionales y otros recursos profesionales institucionales para impulsar una mayor cobertura del modelo bajo dirección funcional y guía metodológica de la Dirección de Planificación.

## **2. Justificación**

Como parte del conocido Ciclo DMAIC, herramienta de mejora continua conformada por cinco fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, y que está incluida dentro de las herramientas de la filosofía SIX SIGMA, es que el Equipo de Mejora de la Dirección de Planificación, realiza seguimientos al Rediseño de procesos de la Dirección de Planificación aprobado e implementado, según se detalló en los antecedentes de este informe.

En este caso específico, se realiza un seguimiento a la estructura organizacional y funcional del Subproceso de Evaluación, donde se logra evidenciar como hallazgo, que el modelo de trabajo actual del este Subproceso, no contempla hoy día de manera formal en el Rediseño de procesos aprobado, específicamente lo que hoy conocemos como el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos, aprobado e implementado en ocho Circuitos Judiciales a saber, Segundo Circuito Judicial de Alajuela, Circuito Judicial de Cartago, Circuito Judicial de Heredia, Circuito Judicial de Puntarenas, Primer Circuito Judicial de Guanacaste, Primer Circuito Judicial de la Zona Atlántica, Primer Circuito Judicial y Alajuela y Primer Circuito Judicial de la Zona Sur y que se encuentra bajo la dirección funcional del actual Subproceso de Evaluación, específicamente en la Unidad de Evaluación Operativa, que además de contar con ocho profesionales en planificación ubicados en dichas regionales, cuentan con sus propias funciones y responsabilidades, aprobadas por los órganos superiores según los antecedentes indicados en este informe.

Además, se logra evidenciar que tanto las personas usuarias internas como externas, no logran ubicar, dentro de la estructura y organigrama del Poder Judicial, la unidad o área a cargo de la mejora continua de las oficinas del Poder Judicial, como según investigación realizada si lo contienen otras entidades públicas o autónomas, y que el Poder Judicial lo desarrolla con lo que hoy denominamos Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos, en donde se ha logrado regionalizar la participación en el sitio, de un profesional en Planificación de manera exclusiva, adicional a lo anterior, la actual Presidencia de la Corte ha venido impulsando visibilizar e implantar formalmente en la Institución el personal encargado de fortalecer esta tarea en el Poder Judicial para bien de la mejora en el servicio público (incluye todos los ámbitos del P.J).

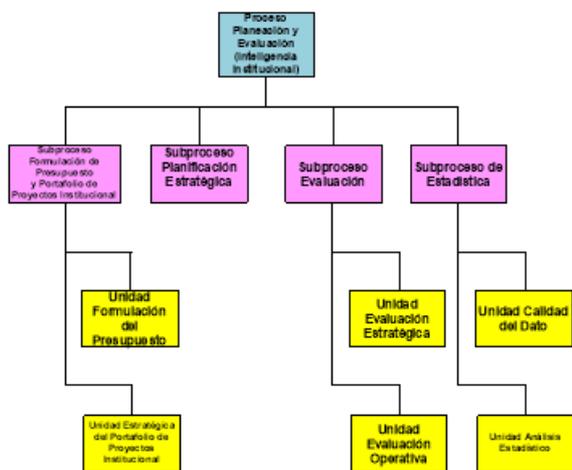
Por lo anterior, se analizan algunos elementos relacionados a estructura, funciones del Subproceso, funciones por puesto de trabajo y se establece una propuesta de solución, de forma que se logre la visualización y materialización del área a cargo del proceso de Mejora Continua que hoy día se viene realizando, además se logra la formalización de esta, con las funciones y responsabilidades ya aprobadas por los órganos superiores, dentro de la estructura del Poder Judicial, específicamente dentro del organigrama de la Dirección de Planificación.

## **3. Aspectos Resolutivos**

### **3.1. Estructura organizacional y funcional del Subproceso de Evaluación, aprobada por el Consejo Superior en sesión 95-2016 según 1576-PLA-2016-B**

A continuación, se presenta la estructura aprobada del proceso de Planeación y Evaluación, en la cual se encuentra el Subproceso de Evaluación con sus dos unidades, lo cual se extrae del informe 1576-PLA-2016 adjunto en anexo 1 de este informe:

#### **Figura 1. Estructura del Proceso de Planeación y Evaluación (Inteligencia Institucional)**



Fuente: Informe 1576-PLA-2016-B Consejo Superior en sesión 95-2016

Como se observa, en la figura anterior, el Subproceso de Evaluación es parte del Proceso de Planeación y Evaluación de la Dirección de Planificación y se conforma de la Unidad de Evaluación Estratégica y la Unidad de Evaluación operativa, sin embargo, en dicha estructura no se logra evidenciar que existe un área a cargo de la mejora continua a nivel regional a cargo de este Subproceso de la Dirección de Planificación, lo que hoy conocemos como “Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad”, implementado en ocho Circuitos Judiciales y según se detallará más adelante.

El objetivo del Subproceso de Evaluación, según lo aprobado por el Consejo Superior, es evaluar la gestión institucional en sus diversas formas para verificar la concordancia entre lo planificado y lo ejecutado o en su defecto diseñar acciones correctivas para lograr esa concordancia y dentro de los temas que debe atender se tienen los siguientes:

a. Evaluación del Plan Estratégico y Planes Anuales Operativos: para que el ciclo de la planificación se complete en todas sus fases, es necesario que se realice una evaluación y se compare entre lo que se planificó y lo que se ejecutó, por lo tanto, es necesario evaluar los resultados de la implementación de los planes estratégicos y de los planes anuales operativos, esta evaluación implica la revisión de todos los centros de responsabilidad a nivel estratégico<sup>[1]</sup>.

La parte de los planes operativos estaría cargo de las administraciones regionales y en el caso del Ministerio Público, Defensa Pública y Organismo de Investigación Judicial por parte de la parte administrativa de esas instancias

b. Evaluación del Presupuesto Ordinario solicitada por el Ministerio de Hacienda: el presupuesto asignado anualmente por la Asamblea Legislativa debe de evaluarse para verificar su cumplimiento, la Dirección de Planificación es el ente rector del proceso de formulación y evaluación presupuestaria en la institución, por lo cual es la responsable de efectuar esta evaluación.

c. Evaluación Operativa de interés institucional: dentro del rol estratégico la evaluación juega un papel crucial, es necesario verificar que las operaciones de programas o proyectos de interés institucional concuerden con lo que se tenía proyectado, esto es más que un seguimiento, es ir más allá, a la raíz de la situación para detectar si se cumplió con la finalidad o meta esperada, por lo tanto la Dirección de Planificación es el responsable de evaluar los proyectos o acciones institucionales y a su vez proponer acciones correctivas para lograr que cada proyecto o acción institucional coincida con lo que se esperaba de él.

d. Evaluación de requerimiento humano: dentro del accionar de la institución se solicitan evaluaciones sobre los resultados alcanzados por plazas extraordinarias o permisos con goce de salario o de programas.

Con la finalidad de tener mejores tramos de control y coadyuvar a la Jefatura del Subproceso, en los temas de coordinación se tiene dos unidades:

- Unidad de Evaluaciones Estratégicas
- Unidad de Evaluaciones Operativas.

Por lo que la estructura del Subproceso de Evaluación, aprobada en su momento es la siguiente:

**Figura 2. Estructura del subproceso de Evaluación**



Fuente: Informe 1576-PLA-2016-B Consejo Superior en sesión 95-2016.

### 3.2. Comparación de la estructura organizacional y funcional aprobada para el Subproceso de Evaluación y la situación actual

En las siguientes tablas se puede observar las diferencias existentes de lo aprobado con el Rediseño de Procesos de la Dirección de Planificación, con la situación actual del Subproceso.

#### 3.2.1. Estructura organizacional

Se establece la comparación que permite ver las unidades que conforman el área, así como la cantidad de personal que la compone.

**Tabla 1. Comparación de estructuras organizacionales con el Rediseño de procesos aprobado en el año 2016 y producto del Seguimiento en el año 2023.**

1. Estructura Organizacional				
Áreas	Según Rediseño	Según seguimiento	Diferencias	Observación
Jefatura de Subproceso	SI	SI	Ninguna	
Jefe Administrativo 4	1	1	0	
Unidad Evaluación operativa	SI	SI	Ninguna	
Coordinadora Unidad 3	1	1	0	
Profesional 2 (profesionales en planificación)	2	9	7	En esta área se tiene a los 8 profesionales a cargo de la mejora continua en las regionales aplicando el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad. Esta estimación se tenía prevista desde el 2016 como una propuesta futura a implementar que se ha desarrollado y se espera extender en el tiempo. Hasta el día de hoy la expansión del modelo se logró con la redistribución del mismo recurso humano de la Dirección de Planificación, sin embargo, hoy día, ya se han buscado otros mecanismos de extensión, ya que, con el personal vigente en la Dirección, ya se imposibilita la extensión del Modelo.

Unidad Evaluación Estratégica	SI	SI	Ninguna	
Coordinadora Unidad 3	1	1	0	Formalmente, la estructura se mantiene igual, solamente que existe a la fecha un plan de trabajo, para fortalecer el reciente Subproceso conformado del área no penal, ya que, para equilibrar sus cargas de trabajo en la Dirección de Planificación, se debía realizar el plan de trabajo temporal. En sustitución se tiene un profesional 2 asignado a esta unidad, dado que la Coordinadora de Unidad 3 es parte del plan remedial para el fortalecimiento del Subproceso de Modernización Institucional desde setiembre del 2022 a la fecha, mismo que fue prorrogado por el Consejo Superior en sesión 25-2023 celebrada el 28 de marzo del 2023, artículo XXX. Producto de la priorización en cantidad de personal a cargo y maximización del recurso humano, así como dar impulso a las diferentes necesidades urgentes para conformar el Subproceso de Modernización no Penal que hoy día viene trabajando con excelentes resultados. Importante acotar que las labores propias de Coordinación se han asumido como recargo a la Jefatura del Subproceso de Evaluación.
Profesional 2	2	2	0	

Fuente: Elaboración propia

Con el Rediseño se tienen cuatro profesionales en Planificación y dos Coordinadoras de Unidad 3, como se logra visualizar, se tiene una diferencia de siete profesionales en Planificación, que hoy están ubicados en la Unidad de Evaluación operativa específicamente a cargo de la mejora continua en las regionales aplicando el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad y en sustitución de la Coordinadora de Evaluación Estratégica se cuenta con un profesional en Planificación adicional en este misma área, asumiendo de forma directa la Jefatura de Subproceso las labores con los profesionales descritos.

Los Circuitos Judiciales actuales que cuentan con dicho profesional son: Segundo Circuito Judicial de Alajuela, Circuito Judicial de Cartago, Circuito Judicial de Heredia, Circuito Judicial de Puntarenas, Primer Circuito Judicial de Guanacaste, Primer Circuito

Profesionales de la Dirección de Planificación destacados en el Modelo de Sostenibilidad según Circuito Judicial



3.2.2. Funciones según la estructura

Tabla 2. Comparación de funciones con el Rediseño y producto del Seguimiento

Funciones Rediseño	Cumplimiento	Seguimiento: Nuevas funciones	Diferencias (% cuantas se mantienen, cuanto no se realiza y cuanto es nuevo)
<p><i>Evaluación del Plan Estratégico y Planes Anuales Operativos: para que el ciclo de la planificación se complete en todas sus fases, es necesario que se realice una evaluación y se compare entre lo que se planificó y lo que se ejecutó, por lo tanto, es necesario evaluar los resultados de la implementación de los planes estratégicos y de los planes anuales operativos, esta evaluación implica la revisión de todos los centros de responsabilidad a nivel estratégico.</i></p>	<p>Cumple</p>	<p>Se realiza no solo la Evaluación al Plan Estratégico (PEI) y a los Planes Anuales Operativos (PAO) de forma anual, sino también un seguimiento del año en curso, además de boletines PEI, capacitaciones PAO y campañas PEI y PAO y finalmente el seguimiento y evaluación a las políticas institucionales</p>	<p>El 100% de las funciones se mantienen</p> <p>Se adicionan nuevas las funciones de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento PAO año en curso</li> <li>Seguimiento PEI del año en curso</li> <li>Diseño y publicación de campañas PEI y PAO, Capacitaciones PAO para registro de avance.</li> <li>Seguimiento a las políticas institucionales del año en curso</li> <li>Evaluación a las políticas institucionales anual</li> </ol>
<p><i>Evaluación del Ministerio de Hacienda: el presupuesto asignado anualmente por la Asamblea Legislativa debe de evaluarse para verificar su cumplimiento, la Dirección de Planificación es la responsable de efectuar esta evaluación.</i></p>	<p>Cumple</p>	<p>Se realiza no solo la Evaluación al presupuesto asignado al Poder Judicial anualmente, sino además el proceso de verificación de datos y un seguimiento semestral al presupuesto del año en curso.</p>	<p>El 100% de las funciones se mantienen</p> <p>Se adicionan nuevas las funciones de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Verificación de metas</li> <li>Seguimiento ejecución del presupuesto del año en curso, seguimiento semestral.</li> </ol>
			<p>El 100% de las funciones se mantienen</p> <p>Como estudios nuevos de la Unidad Evaluación Operativa dentro del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los despachos según se aprobó por Consejo Superior en sesión 16-2020 y se tiene lo siguiente:</p>

<p><i>Evaluación Operativa de interés institucional: dentro del rol estratégico la evaluación juega un papel crucial, es necesario verificar que las operaciones de programas o proyectos de interés institucional concuerden con lo que se tenía proyectado, esto es más que un seguimiento, es ir más allá, a la raíz de la situación para detectar si se cumplió con la finalidad o meta esperada, por lo tanto la Dirección de Planificación debe ser el ente rector de evaluar los proyectos o acciones institucionales y a su vez formular acciones correctivas para lograr que cada proyecto o acción institucional coincida con lo que se esperaba de él.</i></p>	<p>Cumple</p>	<p>Se realizan estudios de seguimiento y evaluación a estudios técnicos por acuerdo del Consejo Superior o Corte Plena</p> <p>Se realiza evaluación a proyectos estratégicos, sin embargo, se realiza desde la Unidad de Evaluación Estratégica</p> <p>Se tiene además la dirección funcional en relación con metodología de Evaluación de resultados aprobada en por el Consejo Superior sesión 11-22</p>	<p>8. Estudios técnicos según criticidad del Circuito Judicial</p> <p>9. Consolidar y analizar los Indicadores de Gestión de forma que se brinde la Clasificación MAIC, a las oficinas que son parte del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad.</p> <p>10. Realimentación mensual a las oficinas y Consejo de Administración (Indicadores de Gestión, planes remediales y minutas de reunión con Equipos de mejora).</p> <p>11. Brindar sostenibilidad a los "Rediseños de procesos en los Circuitos Judiciales", a través de la presentación mensual a los Consejos de Administración para conocer el estado global de las oficinas que conforman el circuito judicial, para la toma de decisiones en cuanto a la mejora continua.</p> <p>16. Seguimiento anual del Circuito Judicial</p> <p>16. Seguimiento anual por materia</p> <p>16. Diseñar, implementar y dar seguimiento a los planes de trabajo para la mejora continua y maximización del recurso.</p> <p>16. Capacitaciones sobre el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad</p> <p>16. Dirección funcional en relación con metodología de Evaluación de resultados aprobada por Consejo Superior sesión 11-22.</p>
<p><i>Evaluación de requerimiento humano: dentro del accionar de la institución se solicitan evaluaciones sobre los resultados alcanzados por plazas extraordinarias o permisos con goce de salario o de programas, por lo tanto, la Dirección de Planificación es el ente rector para verificar que los resultados alcanzados estén alineados con las metas predeterminadas.</i></p>	<p>Cumple</p>	<p>Se realizan estudios que se incluyen en el anteproyecto de Ley de Presupuesto</p>	<p>El 100% de las funciones se mantienen</p>

Fuente: Elaboración propia

Como se logra verificar el Subproceso de Evaluación no solo cumple con el 100% de las funciones que habían sido aprobadas por el Consejo Superior, **sino además se le incorporan 16 funciones sustanciales adicionales**, mismas que son parte del actual Plan Anual Operativo del Subproceso y además contribuyen con la estrategia al estar relacionadas con metas PEI.

Se aclara que, de las 16 funciones adicionales, 8 de estas están asignadas a la Unidad de Evaluación Estratégica, quienes mantienen la misma cantidad de personal asignado (3 profesionales).

Finalmente, es importante indicar que, con la incorporación de los 7 profesionales, para completar 8 de los 22 Circuitos Judiciales que tiene la Institución con el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad desde el 2017 y se amplía a 8 en el 2021, se tiene la incorporación de 8 funciones sustanciales más a la Unidad de Evaluación Operativa con el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad.

### 3.2.3. Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad

El Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos de rediseño es un modelo diseñado para sustentar y mantener los procesos de mejora continua, lo cual consiste en optimizar dichos procesos mediante la revisión, **seguimiento y evaluación constante** de las operaciones, con el fin de identificar los problemas o desviaciones que surgen y brindar soluciones oportunas en el sitio, después de haber aplicado un Rediseño de Procesos u Abordaje de las oficinas, generando con ello, la maximización en el uso de los recursos disponibles, así como una mejora en el servicio público que se brinda a la persona usuaria.

Para ello, se sustenta en la aplicación de una metodología, que permite identificar mediante el análisis de un conjunto de variables e indicadores, previamente definidos en el proceso de rediseño, oportunidades de mejora y proyectos derivados de ellas, con el fin de alcanzar los objetivos de desempeño establecidos para cada uno de los recursos y contribuir con ello al mejoramiento del servicio de administración de justicia y al cumplimiento del plan estratégico institucional.

Los indicadores de gestión implementados en cada uno de los despachos y oficinas judiciales rediseñadas o abordadas se constituyen en insumos fundamentales para el **seguimiento y evaluación** que se realiza mediante la aplicación del modelo, ya que a través del análisis de estos datos que expresan el comportamiento y gestión que ha tenido el proceso, se pueden identificar posibles desviaciones, lo cual permite la toma de acciones de carácter correctivo o preventivo según corresponda. Por lo tanto, se convierten en un punto de partida para el análisis de los procesos, la mejor disposición de los recursos disponibles, la formulación de los diferentes planes:

- **Plan de trabajo:** Acciones determinadas, sistemas o tareas que diseña el Profesional de la Dirección de Planificación con criterio técnico y aportes de las personas involucradas, con el fin de mejorar alguna área crítica de la oficina. Incluye situación actual, plazo necesario de implementación, cuotas de trabajo, cantidad de personal necesario, detalle de tareas a realizar, resultados esperados, solicitudes de órganos superiores.
- **Plan remedial:** Acciones determinadas que plantean los equipos de mejora de cada oficina o despacho con el fin de mejorar alguna área crítica de la oficina. Incluye área que requiere abordaje, causa de la criticidad de esa área, detalle de la propuesta, plazo de la implementación y nombres de responsables de ejecutarlo.
- **Planes de descongestión:** Acciones propuestas a nivel nacional para el descongestión de los despachos por proyectos institucionales a cargo de la Dirección Planificación en coordinación con personal del Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional (CACMFJ), con el fin de desahogar ciertas áreas de los despachos más críticos del país, estos planes pueden incluir colaboración de personal adicional brindado por el mismo CACMFJ o PGSS.
- **Plan de contingencia con supernumerarios en planes de trabajo en Administraciones Regionales** en caso de suspensión temporal del plan de trabajo original con el personal supernumerario del Circuito. Se puede realizar con personal propio de la oficina o incluso con personal adicional supernumerario.
- **Plan de contingencia con personal del CACMFJ:** Caso fortuito o fuerza mayor para solventar la necesidad ordinaria de un despacho (estructura mínima o sustituciones)

Con el diseño y desarrollo de estos planes se impactan con cambios positivos los procesos.

Las principales ventajas identificadas en la aplicación de este modelo son:

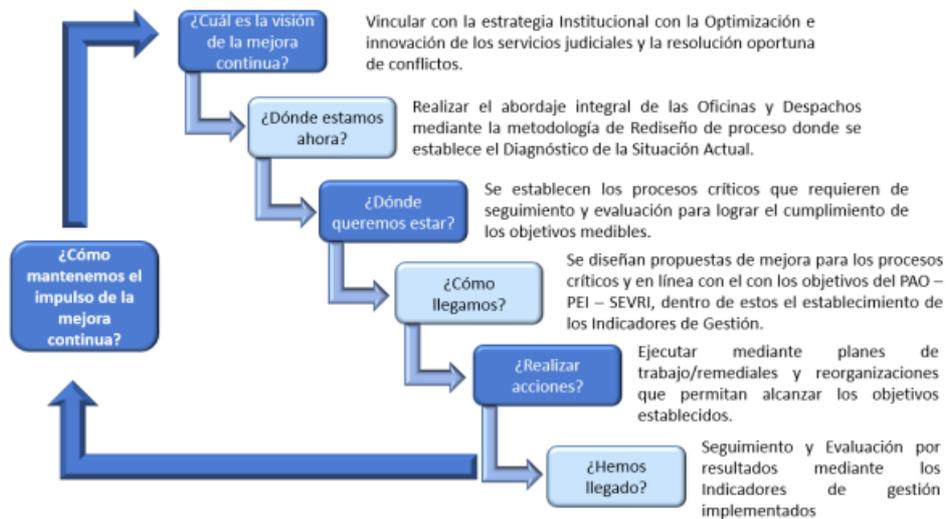
- Acompañamiento técnico en la implementación del proceso de Seguimiento y Evaluación para la mejora continua en los despachos y oficinas judiciales.
- Seguimiento continuo y Evaluación de los despachos con mayor criticidad en su gestión conforme la información suministrada por la Administración Regional, despachos judiciales y Contraloría de Servicios, derivado del análisis de los Indicadores de Gestión.
- Producto del Seguimiento y Evaluación se formulan e implementan planes de mejora.
- Análisis de las cargas de trabajo y estructuras organizacionales, que permita contar con modelo flexible y oportuno para afrontar los incrementos de las demandas de servicio que se presentan en los despachos y oficinas judiciales.
- Coadyuvar a las administraciones regionales en la formulación de los planes de trabajo, del recurso humano supernumerario tomando como base el comportamiento de los indicadores de gestión (criterios técnicos).
- Brindar la información que requieran los Consejos de Administración en cuanto a la gestión de los despachos judiciales, para fortalecer la toma de decisiones y lograr mejoras sustanciales en las oficinas que conforman el circuito.

Adicionalmente, los profesionales destacados en la zona, como parte del seguimiento y Evaluación, se realiza el Análisis Integral del Circuito Judicial, donde utilizan como herramienta para la mejora continua lo denominado **MAIC, donde establecen una clasificación a los despachos que se encuentran dentro del Modelo**, según su grado de criticidad de Excelente, Bueno, Con oportunidades de mejora manejable, Crítico, Crítico con rendimiento del personal aceptable, según se indica en la siguiente figura:

Figura 1. Modelo de Análisis de Indicadores por Circuito (MAIC)



Como se logra evidenciar, actualmente logramos aplicar mejora continua mediante el seguimiento y evaluación de los Indicadores de gestión, en donde se promueven acciones oportunas para mejorar procesos, productividad y el servicio brindado para aumentar la calidad y la maximización de los recursos tanto humanos como económicos y según el siguiente esquema:



Como hemos visto, la mejora continua es un proceso cíclico, en donde se evalúa la situación de un despacho u oficina mediante los Rediseños de procesos u abordajes a las oficinas, se definen los objetivos medibles resultado de dicho estudio, se diseñan y ejecutan las acciones necesarias para cumplir con esos objetivos, dentro de esto se diseñan los Indicadores de Gestión, posteriormente continua, se les da seguimiento y evaluación de resultados mediante los Indicadores de Gestión, claves de rendimiento, y con esto analizamos que se requiere para dar sostenibilidad o mantener el impulso de la mejora continua para el cumplimiento de los objetivos.

Es importante indicar que a través de los años desde el Modelo de Seguimiento y sostenibilidad se ha logrado cumplir con los pilares fundamentales de la mejora continua, que necesitan ser aprendidos y, principalmente, deben ser cumplidos estrictamente. Ellos garantizan que la propuesta de mejora en la Institución ha sido exitosa, de tal forma que se requiere fortalecer y mantener en el tiempo para visualizar su verdadero impacto en la disminución de los plazos de respuesta en las personas usuarias. Entre estos pilares:

**Continuidad:** Como decíamos, la mejora continua es un proceso cíclico, sin fin. Es decir: analizas y estudias los puntos que se pueden mejorar, los pones en práctica y, luego, inicias un nuevo plan de acción;

**Cultura:** No se trata solo de mejorar o controlar procesos. También es importante cambiar la cultura de la Institución. Por eso, la mejora continua debe ser aplicada en todos los niveles del Poder Judicial, desde la estrategia hasta la operación;

**Beneficios para todos:** El cambio promovido debe brindar beneficios a todas las áreas, no solo a una específica. Aunque el proceso optimizado esté vinculado a la eficiencia y eficacia de los despachos, los beneficios son para la Institución, para los servidores y funcionarios, así como a la persona usuaria.

**Por lo que actualmente, se resume la distribución de funciones por Unidad de la siguiente manera:**

- Estudios de la Unidad de Evaluación Estratégica relacionados al seguimiento y evaluación de temas estratégicos
  1. *Seguimiento al Plan Estratégico Institucional*
  2. *Evaluación al Plan Estratégico Institucional*
  3. *Seguimiento al Plan Anual Operativo*
  4. *Evaluación al Plan Anual Operativo*
  5. *Seguimiento a las Políticas Institucionales*
  6. *Evaluación a las Políticas Institucionales*
  7. *Evaluación a proyectos estratégicos*
  8. *Dirección funcional en Metodología Evaluación de resultados*
  9. *Seguimiento semestral a la Ejecución Presupuestaria*
  10. *Evaluación anual de la Gestión Presupuestaria del Ejercicio Económico*
  11. *Verificación de metas del ejercicio de ejecución presupuestaria*
- Estudios de la Unidad Evaluación Operativa:
  12. *Seguimiento y evaluación a estudios técnicos por acuerdo del Consejo Superior o Corte Plena*
  13. *Dirección funcional en la Metodología de Evaluación por resultados (tarea que también la contiene la Unidad de Evaluación Estratégica).*
- Estudios de la Unidad Evaluación Operativa con el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los despachos a partir del 2017 y que se amplía al 2021:
  14. *Estudios técnicos según criticidad del Circuito Judicial*
  15. *Consolidar y analizar los Indicadores de Gestión de forma que se brinde la Clasificación MAIC, a las oficinas que son parte del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad.*
  16. *Realimentación mensual a las oficinas y Consejo de Administración (Indicadores de Gestión, planes remediales y minutas de reunión con Equipos de mejora).*
  17. *Brindar sostenibilidad a los "Rediseños de procesos en los Circuitos Judiciales", a través de la presentación mensual a los Consejos de Administración para conocer el estado global de las oficinas que conforman el circuito judicial, para la toma de decisiones en cuanto a la mejora continua.*
  18. *Seguimiento anual del Circuito Judicial*
  19. *Seguimiento anual por materia*
  20. *Diseñar, implementar y dar seguimiento a los planes de trabajo para la mejora continua y maximización del recurso.*
  21. *Capacitaciones sobre el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad*

Las funciones y responsabilidades de los ocho profesionales en Planificación que se destacan los Circuitos Judiciales, es acorde al Manual descriptivo de clases de puestos de la Dirección de Gestión Humana, el cual de manera general se indican las funciones de un profesional en Planificación destacado en el Subproceso de Evaluación, entre estas:

*Subproceso de Evaluación*

*-Evaluar los resultados de la implementación de los planes estratégicos y de los planes anuales operativos; así como del*

presupuesto asignado anualmente por la Asamblea Legislativa al Poder Judicial.

-Verificar que las operaciones de programas o proyectos de interés institucional concuerden con lo que se tenía proyectado.

-Evaluar los proyectos o acciones institucionales y a su vez formular si es necesario las acciones correctivas, para lograr que los mismos coincidan con lo que se esperaba de ellos.

-Evaluar los requerimientos de recurso humano a fin de determinar si los resultados alcanzados están alineados con las metas predeterminadas.

Además de manera detallada según el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad actual, se encuentran en el anexo 2 de este informe.

Como evidencia de las funciones indicadas anteriormente, así como la estadística, se tiene el **Informe de labores del 2022 en comparación con el 2021** en donde se han desarrollado estas tareas adicionales, en ambas unidades, principalmente las relacionadas con el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad en las regionales. Dicho Informe de labores anual del Subproceso de Evaluación se inserta en el apartado de anexo 3.

#### **Otros beneficios de la implementación del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad**

□ Brindar Seguimiento y Sostenibilidad, mediante la mejora continua a los despachos y oficinas judiciales, es que se logra mantener el servicio público de justicia, como por ejemplo, a pesar de la gran afectación que representó la Pandemia mundial por COVID-19, que inicia en el 2020 y se extiende hasta 2021 y 2022 inclusive, a pesar de esto se logran aspectos positivos en los despachos, los cuales no solo logran mantener si no reducir los circulantes mediante la terminación de mayor cantidad de asuntos y a los cambios en las modalidades de trabajo, así como le mejora en cantidad de asuntos pendientes, plazos, atención de demandas nuevas y escritos.

□ De ahí la importancia, que los Consejos de Administración de Circuito en apego al art. 12 del Reglamento de los Consejos de Administración brinden el seguimiento de la gestión operativa de las oficinas y despachos para establecer acciones preventivas y correctivas que garanticen la continuidad del servicio a la persona usuaria y por ende la buena marcha del Circuito.

Finalmente, cabe manifestar que, como parte del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los 8 Circuitos descritos anteriormente, se ha logrado mediante estudios técnicos de cargas de trabajo, redireccionar recurso humano en estado vacante para oficinas en donde se tienen necesidades del mismo y sin causar afectación a la oficina en la que se encontraba originalmente.

#### **4. Propuesta de solución**

Como se indicó en el apartado de justificación, se logra evidenciar como hallazgo, que el modelo de trabajo actual del Subproceso de Evaluación, específicamente el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad, ha evolucionado en el tiempo, por lo que no fue contemplado en su momento de manera integral en el Rediseño de procesos de la Dirección de Planificación aprobado por el Consejo Superior en el año 2016 y lo que hoy conocemos como el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos, aprobado e implementado en ocho Circuitos Judiciales a saber, Segundo Circuito Judicial de Alajuela, Circuito Judicial de Cartago, Circuito Judicial de Heredia, Circuito Judicial de Puntarenas, Primer Circuito Judicial de Guanacaste, Primer Circuito Judicial de la Zona Atlántica, Primer Circuito Judicial de Alajuela y Primer Circuito Judicial de la Zona Sur, formalmente no se visibilizó dentro de la estructura organizacional y funcional del Subproceso de Evaluación.

Además, se logra evidenciar que tanto los usuarios internos como externos, no logran visualizar, dentro de la estructura y organigrama del Poder Judicial, una unidad o área a cargo de la mejora continua de las oficinas y despachos judiciales del Poder Judicial, como resultado de la investigación realizada.

#### **Por lo anterior se propone lo siguiente:**

1. Unificar las actuales dos Unidades del Subproceso de Evaluación, denominadas Unidad de Evaluación Estratégica y Unidad de Evaluación Operativa en una única **Unidad de Evaluación**, dado que las metodologías de trabajo utilizadas sean evaluaciones o seguimientos son homólogas, indistintamente sean a nivel estratégico u operativo.

2. Para unificar ambas Unidades del Subproceso de Evaluación, se requiere que uno de los profesionales en planificación, que actualmente se ubica en la denominada Unidad de Evaluación Operativa, pero que no es parte del actual Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de las regionales, se integre con funciones homólogas al actual equipo que conforma la Unidad de Evaluación Estratégica, conformado por tres profesionales en Planificación, por lo que la **Unidad de Evaluación contará con 4 profesionales en planificación más una Coordinadora de Unidad 3**, que se encargarán de los seguimientos y evaluaciones sean operativas o estratégicas según distribución interna de las cargas de trabajo. (Lo anterior es una redistribución interna, no hay ni reasignaciones, ni cambios estructurales).

3. Mantener una segunda Unidad dentro del Subproceso de Evaluación, en donde se logre especializar y ubicar a nivel institucional el área a cargo de la mejora continua, por lo que la unidad se denominaría **Unidad de Evaluación para la Mejora**

**Continua**, y se lograría ubicar, lo que hoy conocemos como Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos de los Circuitos Judiciales del país, conformada por ocho profesionales de la Dirección de Planificación y una Coordinadora de Unidad 3.

4. A consecuencia de la formalización de la Unidad de Evaluación para la Mejora Continua según punto anterior, se propone cambiar el nombre a la metodología de trabajo, hoy conocida como Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos a **Modelo de Mejora Continua en oficinas y despachos judiciales (MMC)**.

5. Como parte del Modelo de Mejora Continua en oficinas y despachos judiciales, se mantendrían los análisis técnicos, entre estos: Estudios técnicos según criticidad del Circuito Judicial, consolidar y analizar los Indicadores de Gestión de forma que se brinde la clasificación según su grado de criticidad, hoy denominada MAIC, a las oficinas que son parte del Modelo de Mejora Continua, realimentación mensual a las oficinas y Consejo de Administración (Indicadores de Gestión, planes remediales y minutas de reunión con Equipos de mejora), Brindar sostenibilidad a los "Rediseños de procesos en los Circuitos Judiciales", a través de la presentación mensual a los Consejos de Administración para conocer el estado global de las oficinas que conforman el circuito judicial, para la toma de decisiones en cuanto a la mejora continua, seguimiento anual del Circuito Judicial, seguimiento anual por materia, diseño, implementación y seguimiento a los planes de trabajo para la mejora continua y maximización del recurso y finalmente capacitaciones sobre el Modelo de Mejora Continua.

6. Para la clasificación de la criticidad de la gestión de las oficinas del Circuito Judicial, actualmente MAIC, se propone denominar como **Modelo de Análisis Integral de la Gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG)**.

7. Con lo anterior, el Subproceso de Evaluación mantendrá la misma cantidad de unidades y la misma cantidad de personal actual, organizado de la siguiente forma.

**Tabla 3. Estructura organizacional y funcional propuesta para el Subproceso de Evaluación**

		Subproceso de Evaluación	
		Unidad Evaluación Estratégica y Operativa	Unidad Evaluación para la Mejora Continua
Estructura		Jefe Administrativo 4	
		4 Profesionales en planificación 1 Coordinadora de Unidad 3 <sup>[2]</sup>	8 Profesionales en planificación 1 Coordinadora de Unidad 3
Principales	1.	Seguimiento y evaluación a estudios técnicos por acuerdo del Consejo Superior o Corte Plena	<b>Modelo de Mejora Continua en oficinas y despacho judiciales:</b>
	2.	Seguimiento al Plan Estratégico Institucional	
	3.	Evaluación al Plan Estratégico Institucional	13. Estudios técnicos según criticidad del Circuito Judicial
	4.	Seguimiento al Plan Anual Operativo	14. Consolidar y analizar los Indicadores de Gestión de forma que implemente el <b>Modelo de Análisis Integral de la gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG)</b> y se brinde la Clasificación MAIG, a las oficinas que son parte del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad.
	5.	Evaluación al Plan Anual Operativo	15. Realimentación mensual a las oficinas y Consejo de Administración (Indicadores de Gestión, planes remediales y minutas de reunión con Equipos de mejora).
	6.	Seguimiento a las Políticas Institucionales	16. Brindar sostenibilidad a los "Rediseños de procesos en los Circuitos Judiciales", a través de la presentación mensual a los Consejos de Administración para conocer el estado global de las oficinas que conforman el circuito judicial, para la toma de decisiones en cuanto a la mejora continua.
	7.	Evaluación a las Políticas Institucionales	17. Seguimiento anual del Circuito Judicial
	8.	Evaluación a proyectos estratégicos.	18. Seguimiento anual por materia
	9.	Dirección funcional en Metodología Evaluación de resultados	19. Diseñar, implementar y dar seguimiento a los planes de trabajo para la mejora continua y maximización del recurso.
	10.	Seguimiento semestral a la Ejecución Presupuestaria	Capacitaciones sobre el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad
	11.	Evaluación anual de la Gestión Presupuestaria del Ejercicio Económico	
	12.	Verificación de metas del ejercicio de ejecución presupuestaria	

Coordinadora de Unidad 3 sujeta a la continuación del plan remedial para el fortalecimiento del Subproceso de Modernización Institucional desde setiembre del 2022 a la fecha, mismo que fue prorrogado por el Consejo Superior en sesión 25-2023 celebrada el 28 de marzo del 2023, artículo XXX

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1. Vinculación de la propuesta con la estrategia Institucional

El contar con una **Unidad de Evaluación para la Mejora Continua** dentro de la Institución se vincula con la estrategia de la siguiente forma:

□ Se alinea al **Plan Estratégico Institucional vigente 2019-2024** aprobado por Corte Plena en sesión 56-18 del 10 de diciembre de 2018, artículo XXIII, el cual es un instrumento de planificación que guía la articulación y el trabajo del equipo en el accionar judicial; describe las principales acciones estratégicas que permiten orientar, promover y mejorar los servicios de administración de justicia.

□ Contribuye al cumplimiento de **temas estratégicos** entre estos de **Optimización e innovación de los servicios judiciales**, así como su objetivo de Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales con la acción estratégica de **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. para agilizar los servicios de justicia.**

□ Además, los resultados de la Evaluación para la mejora continua contribuyen con con el **tema estratégico de Resolución oportuna de conflictos y la acción estratégica de Celeridad judicial** en donde se implementan mecanismos de gestión que permitan aumentar la celeridad judicial de los juzgados y oficinas judiciales, disminuyendo el rezago judicial.

□ Adicionalmente, cumple con los **Ejes Transversales**, dado que articular e integrar el accionar de los diferentes ámbitos de la institución y que están presentes en el quehacer institucional con el fin de cumplir las obligaciones establecidas en los convenios e instrumentos internacionales, la legislación nacional, la normativa institucional y los compromisos asumidos por el Poder Judicial, para el beneficio de la sociedad.

□ Entre estos cumple con el **Valor en el servicio de Administración de Justicia** Basado en el concepto moderno de **“valor público”** que contiene los términos de servicio, resultado y confianza; la denominación fue adaptada al Poder Judicial, proponiéndose como “valor en el servicio de Administración de Justicia”, entendiéndose como: **“El valor que se genera en la medida que las personas usuarias reconozcan y confíen en los resultados del servicio de administración de justicia como respuesta adecuada a sus necesidades.”**

□ Otro de los ejes transversales de la propuesta es la **Innovación**, debido a la modernización de los servicios judiciales y mantenerse actualizados para cubrir las demandas de las nuevas generaciones, y según se define como *“La búsqueda y aplicación constante de nuevas soluciones, nuevas propuestas y mejoras en el quehacer institucional, a través de un balance entre las personas, la tecnología y los procesos.”*

□ Es importante indicar que la Evaluación para la mejora continua, contribuye con el concepto de Evaluación por resultados, metodología aprobada por Consejo Superior en sesión 11-22 artículo V contenida en la Circular 42-2022 de la Secretaría General de la Corte, que permite medir el cumplimiento de los objetivos de distintos órganos y oficinas judiciales.

□ Finalmente, la propuesta se alinea a los indicado por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa -Área de Fiscalización para el Desarrollo de la Gobernanza, de la Contraloría General de la República, dentro de las conclusiones realizadas en el **INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL PODER JUDICIAL** del 09 de junio de 2023 (DFOE-GOB-IAD-00001-2023), indica lo siguiente:

*“Si bien el Poder Judicial ha sido riguroso en el proceso de alinear la creación de sus instrumentos de gestión con el marco regulatorio y las buenas prácticas del enfoque de gestión para resultados, se requiere la consolidación del Modelo de Gestión Estratégica a través de la realización de evaluaciones de efectos e impactos del modelo, que propicien mejoras en la gestión, la rendición de cuentas y la entrega de valor público. Sería hasta la realización de esas valoraciones de efectos e impactos que se pueda concluir respecto de la mejora en la eficiencia y calidad del servicio, producto de la aplicación del modelo Gestión para Resultados, las cuales se planifican para finales del 2024 conforme al término del Plan Estratégico Institucional vigente”.*

## 5. Conclusiones

5.1. El Equipo de Mejora de la Dirección de Planificación, realiza seguimiento al Rediseño de procesos de la Dirección de Planificación aprobado e implementado, específicamente al Subproceso de Evaluación y sus dos unidades, Unidad de Evaluación Operativa y Unidad de Evaluación Estratégica.

5.2. En la estructura organizacional y funcional del Subproceso de Evaluación, se logra evidenciar como hallazgo, que el modelo de trabajo actual del este Subproceso, no está contemplando de manera formal en el Rediseño de procesos aprobado, específicamente lo que hoy conocemos como el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos, aprobado e implementado en ocho Circuitos Judiciales a saber, Segundo Circuito Judicial de Alajuela, Circuito Judicial de Cartago, Circuito Judicial de Heredia, Circuito Judicial de Puntarenas, Primer Circuito Judicial de Guanacaste, Primer Circuito Judicial de la Zona Atlántica, Primer Circuito Judicial y Alajuela y Primer Circuito Judicial de la Zona Sur.

5.3. Actualmente dicho Modelo se encuentra bajo la dirección funcional del actual Subproceso de Evaluación de la Dirección de

Planificación, específicamente en la Unidad de Evaluación Operativa, que además de contar con ocho profesionales en planificación ubicados en dichas regionales, cuentan con sus propias funciones y responsabilidades, aprobadas por los órganos superiores según los antecedentes indicados en este informe.

5.4. Se logra evidenciar que tanto los usuarios internos como externos, no logran ubicar, dentro de la estructura y organigrama del Poder Judicial, una unidad o área a cargo de la mejora continua de las oficinas y despachos judiciales del Poder Judicial y según investigación realizada si lo contienen otras entidades públicas o autónomas, y que el Poder Judicial desarrolla con lo que hoy denominamos Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos, en donde se ha logrado regionalizar la participación en el sitio, de un profesional en Planificación de manera exclusiva. Visibilizar la Unidad en la estructura organizacional, fortalece la función encomendada hoy día.

5.5. Con el Rediseño se tienen cuatro profesionales en Planificación y dos Coordinadoras de Unidad 3, como se logró visualizar, se tiene una diferencia de siete profesionales en Planificación adicionales, que hoy están ubicados en la Unidad de Evaluación operativa específicamente a cargo de la mejora continua en las regionales aplicando el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad, sin embargo, no se visualiza en la estructura institucional.

5.6. Como se logra verificar el Subproceso de Evaluación no solo cumple con el 100% de las funciones que habían sido aprobadas por el Consejo Superior, sino además se le incorporan 16 funciones sustanciales adicionales, mismas que son parte del actual Plan Anual Operativo del Subproceso y además contribuyen con la estrategia al estar relacionadas con metas PEI.

5.7. De las 16 funciones adicionales, 8 de estas están asignadas a la Unidad de Evaluación Estratégica, quienes mantienen la misma cantidad de personal asignado (3 profesionales).

5.8. Con la incorporación de los 7 profesionales, para completar 8 de los 22 Circuitos Judiciales que tiene la Institución con el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad desde el 2017 y se amplía a 8 en el 2021, se tiene la incorporación de 8 funciones sustanciales más a la Unidad de Evaluación Operativa con el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad, personal que se ha redistribuido del personal interno de la misma Dirección de Planificación

5.9. Los Indicadores de Gestión implementados en cada uno de los despachos y oficinas judiciales rediseñadas, se constituyen en insumos fundamentales para el seguimiento y evaluación que se realiza mediante la aplicación del Modelo actual de Seguimiento y Sostenibilidad, ya que a través del análisis de estos datos que expresan el comportamiento y gestión que ha tenido el proceso, se pueden identificar posibles desviaciones, lo cual permite la toma de acciones de carácter correctivo o preventivo según corresponda. Por lo tanto, se convierten en un punto de partida para el análisis de los procesos, la mejor disposición de los recursos disponibles, la formulación de los planes remediales, planes de trabajo e impactar con estas acciones, cambios positivos en el proceso.

5.10. Como se logra evidenciar, actualmente logramos aplicar mejora continua mediante el seguimiento y evaluación de los Indicadores de gestión, en donde se promueven acciones para mejorar procesos, productividad y el servicio brindado para aumentar la calidad y la maximización de los recursos tanto humanos como económicos

5.11. Se establece una propuesta de solución en el que se logra incorporar el actual Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad en ocho regionales del país, a la estructura organizacional y funcional del Poder Judicial, específicamente dentro del Subproceso de Evaluación de la Dirección de Planificación y además lleva vinculación directa con la estrategia institucional.

## 6. Recomendaciones

6.1. Valorar aprobar el informe que contiene el seguimiento correspondiente a la actual estructura organizacional y funcional del Subproceso de Evaluación de la Dirección de Planificación y sus dos unidades, Unidad de evaluación estratégica y Unidad de evaluación Operativa (que integra al actual Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad en las regionales).

6.2. Valorar aprobar la Propuesta de Solución detallada en el apartado 4 de este informe, en la cual se plantea la Unificación de las dos Unidades de Evaluación actuales (operativa y estratégica) y mantener la segunda Unidad denominada Unidad de Evaluación para la Mejora Continua, que además integra al hoy conocido Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos y que se propone cambiar de nombre a Modelo de Mejora Continua en oficinas y despachos judiciales y que además contempla en sus análisis técnicos, la clasificación de los despachos según su grado de criticidad, denominada Modelo de Análisis Integral de la gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG) antes denominada MAIC, según el siguiente resumen (tabla 3 del informe):

	Subproceso de Evaluación	
	Unidad Evaluación Estratégica y Operativa	Unidad de Evaluación para la Mejora Continua
Estructura	Jefe Administrativo 4	
	4 Profesionales en planificación 1 Coordinadora de Unidad 3 <sup>[3]</sup>	8 Profesionales en planificación 1 Coordinadora de Unidad 3
	13. Seguimiento y evaluación a estudios técnicos	<b>Modelo de Mejora Continua en oficinas y despacho</b>

Principales	por acuerdo del Consejo Superior o Corte Plena		<b>judiciales:</b>
	14. Seguimiento al Plan Estratégico Institucional		13. Estudios técnicos según criticidad del Circuito Judicial
	15. Evaluación al Plan Estratégico Institucional		14. Consolidar y analizar los Indicadores de Gestión de forma que implemente el Modelo de Análisis Integral de la gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG) y se brinde la Clasificación MAIG, a las oficinas que son parte del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad.
	16. Seguimiento al Plan Anual Operativo		15. Realimentación mensual a las oficinas y Consejo de Administración (Indicadores de Gestión, planes remediales y minutas de reunión con Equipos de mejora).
	17. Evaluación al Plan Anual Operativo		16. Brindar sostenibilidad a los "Rediseños de procesos en los Circuitos Judiciales", a través de la presentación mensual a los Consejos de Administración para conocer el estado global de las oficinas que conforman el circuito judicial, para la toma de decisiones en cuanto a la mejora continua.
	18. Seguimiento a las Políticas Institucionales	21.	Seguimiento anual del Circuito Judicial
	19. Evaluación a las Políticas Institucionales	22.	Seguimiento anual por materia
	20. Evaluación a proyectos estratégicos	23.	Diseñar, implementar y dar seguimiento a los planes de trabajo para la mejora continua y maximización del recurso.
	21. Dirección funcional en Metodología Evaluación de resultados	24.	Capacitaciones sobre el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad
	22. Seguimiento semestral a la Ejecución Presupuestaria		
	23. Evaluación anual de la Gestión Presupuestaria del Ejercicio Económico		
	24. Verificación de metas del ejercicio de ejecución presupuestaria		

Coordinadora de Unidad 3 sujeta a la continuación del plan remedial para el fortalecimiento del Subproceso de Modernización Institucional desde setiembre del 2022 a la fecha, mismo que fue prorrogado por el Consejo Superior en sesión 25-2023 celebrada el 28 de marzo del 2023, artículo XXX

## 7. Anexos

1.	Acuerdo del Consejo Superior 95-2016 del 13 de octubre del 2016 artículo LXII donde se acordó que aprueba el informe 1576-PLA-2016-B que contiene Rediseño de procesos de la Dirección de Planificación	(...)
2.	Labores del profesional en Planificación a cargo de la mejora continua en las regionales.	(...)
3.	Informe de labores del Subproceso de Evaluación del 2022 en comparación con el 2021.	(...)

- 0 -

El Consejo Superior en la sesión 82-15 celebrada el 16 de setiembre de 2015, artículo XXI, tuvo por rendido el informe 1317-PLA-2015 relacionado con la aplicación del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de proyectos en las oficinas y despachos judiciales, realizado por la Dirección de Planificación.

Después, en sesión 95-16 celebrada el 13 de octubre del 2016, artículo LXII,

**“Se acordó: 1.)** Tener por hechas las manifestaciones de la señora Directora Ejecutiva. **2.)** Tener por rendido el informe N° 1576-PLA-2016-B de 16 de setiembre en curso del informe que detalla las recomendaciones que surgen a partir de los procesos críticos, actividades improductivas, cuellos de botella y actividades que no agregan valor, documentadas en el informe 974-PLA-2016, relacionado con el *“Rediseño de la Dirección de Planificación, Fase II Diseño de Propuestas de Mejora”*. **3.)** Acoger las recomendaciones conforme lo expone la Dirección de Planificación, en consecuencia: **A)** Aprobar la creación del Comité de Planeación Estratégica el cual será presidido por la Presidenta o Presidente de la Corte Suprema de Justicia en ejercicio, junto a una integrante o integrante del Consejo Superior que servirá de enlace entre la Comisión y el Consejo, además de las personas que sean las directoras o directores de la Dirección de Planificación, Gestión Humana, Tecnología de la Información, Dirección Jurídica y Dirección Ejecutiva; también podrá contarse con la participación de la jerarca o jerarca institucional vinculada al tema que se vaya a conocer en la reunión del Comité de Planeación Estratégica que se requiera, quien será responsable de pronunciarse sobre los aspectos estratégicos institucionales que le correspondan. **B)** Incorporar la asistencia en sesiones de Consejo Superior de las Direcciones Administrativas cuando así se requiera de esa asesoría. **C)** Aprobar la estructura propuesta para la Dirección de Planificación que contiene el informe que se basa en procesos, designados de la siguiente manera en términos generales: C.1.) Proceso de Planeación y Evaluación (Inteligencia Institucional) conformado por los siguientes subprocesos: C.1.1) Formulación de Presupuesto y Portafolio de proyectos institucional, C.1.2) Planificación Estratégica. C.1.3) Evaluación. C.1.4) Estadísticas; C.2.) Proceso de Ejecución de las Operaciones, el cual estará conformado por los siguientes subprocesos: C.2.1) Modernización Institucional y C.2.2) Organización Institucional. A su vez los mencionados subprocesos se conformarán en las siguientes unidades: Para el subproceso de Formulación de Presupuesto y Portafolio de proyectos institucional contará: i) Unidad de Formulación de

Presupuesto y ii) Unidad estratégica de Portafolio de proyectos institucional. Para el subproceso Planificación Estratégica se trabajará con un equipo interdisciplinario. El subproyecto de Evaluación contará con: i) Unidad de evaluación estratégica y ii) Unidad de evaluación Operativa. Subproceso de estadística contará con: i) Unidad de calidad del dato y ii) Unidad de análisis estadístico. En cuanto al subproceso de Modernización Institucional contará con: i) Unidad de modernización jurisdiccional, y ii) Unidad de modernización del ámbito auxiliar de justicia y el ámbito administrativo. El subproceso de Organización Institucional contará con: i) Unidad de Análisis administrativo y ii) La Unidad de estudios operativos. Adicionalmente se contará con una unidad de gestión administrativa. **D)** La Dirección de Planificación implementará indicadores de gestión y serán enviados de manera anual para revisión y seguimiento del Consejo Superior. **E)** Aprobar la plantilla de los informes ejecutivos que presentará la Dirección de Planificación a este Consejo. **F)** Autorizar la metodología de trabajo interna de cada subproceso de forma que se trabaje de manera estandarizada. **G)** Eliminar las duplicidades de procesos externos tales como: modificaciones presupuestarias internas, rediseño institucional y seguimiento los cuales deberán de direccionarse a cada centro de responsabilidad al igual que la producción de datos estadísticos. Eliminar la impresión del ejemplar del Anuario Judicial y Policial de conformidad con las políticas institucionales de cero papel. En cuanto a la evaluación y seguimiento de la implementación del Banco de Buenas Prácticas deberá realizarlo la Unidad de Control interno, sin perjuicio de que estas sean incorporadas como parte de los rediseños o actividades que se recomienden por parte de la Dirección de Planificación. Los formularios y procedimientos estarán a cargo de las oficinas interesadas. **H)** Sobre el tema de relación de puestos, la Dirección de Planificación brindará los datos de las plazas nuevas que se aprueben en las sesiones de presupuesto que correspondan. **I)** La Dirección de Planificación deberá establecer coordinación con las siguientes oficinas: Centro de Gestión de la Calidad, Unidad de Control Interno, Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales, Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional, Consejos de Administración, Administraciones Regionales y Administraciones de programas para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales que están a su cargo. **J)** Se aprueba el procedimiento de tamizaje de informes técnicos y solicitudes. **4)** Surge del estudio y de inquietudes de la y los integrantes de este órgano la ubicación del Programa de Buenas Prácticas y del GICA y en ese sentido se analizará con el estudio pendiente de la Unidad de Control Interno y oportunamente se considerará si se lleva a cabo un estudio sobre esas ubicaciones. **5)** La Dirección de Tecnología de la Información, la Dirección de Gestión Humana, el Departamento de Prensa y Comunicación, Dirección Jurídica, Secretaría General de la Corte y Dirección Ejecutiva procederán conforme a las recomendaciones del presente informe. **6)** La Dirección de Gestión Humana analizará lo que corresponda, conforme a su criterio técnico, lo referente a eventuales recalificaciones de puestos en la Dirección de Planificación. **7)** La Secretaría General de la Corte realizará las comunicaciones correspondientes.”

-0-

Finalmente, en sesión 16-2020 celebrada el 27 de febrero del 2020, artículo LXXIII, en lo conducente se avaló las recomendaciones del informe N° 217-PLA-2020 de la Dirección de Planificación, relacionado con “las propuestas de mejora en la aplicación del actual Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de proyectos en las oficinas y despachos judiciales recomendaciones propuestas en el informe, además consecuentemente se indicó ampliar el modelo de sostenibilidad en dos Circuitos adicionales a los ya existentes: Primer Circuito Judicial de Alajuela, Primer Circuito Judicial de la Zona Sur.

**Se acordó: 1.)** Se aprueba el informe N° 824-PLA-EV-2023, que contiene el análisis elaborado como parte del seguimiento que realiza el Equipo de Mejora de la Dirección de Planificación al Subproceso de Evaluación de la Dirección de Planificación, al Rediseño de Procesos de la Dirección de Planificación, aprobado en sesión del Consejo Superior 95-2016 del 13 de octubre del 2016 artículo LXII. **2.)** Se aprueban las recomendaciones dirigidas a este Consejo Superior, por consiguiente: **a)** Se aprueba el informe que contiene el seguimiento correspondiente a la actual estructura organizacional y funcional del Subproceso de Evaluación de la Dirección de Planificación y sus dos unidades, Unidad de evaluación estratégica y Unidad de evaluación Operativa (que integra al actual Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad en las regionales). **b)** Se aprueba la propuesta de solución detallada en el apartado 4 de este informe, en la cual se plantea la Unificación de las dos Unidades de Evaluación actuales (operativa y estratégica) y mantener la segunda Unidad denominada Unidad de Evaluación para la Mejora Continua, que además integra al hoy conocido Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los proyectos y que se propone cambiar de nombre a Modelo de Mejora Continua en oficinas y despachos judiciales y que además contempla en sus análisis técnicos, la clasificación de los despachos según su grado de criticidad, denominada Modelo de Análisis Integral de la gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG) antes denominada MAIC, según el siguiente resumen (tabla 3 del informe):

	Subproceso de Evaluación	
	Unidad Evaluación Estratégica y Operativa	Unidad de Evaluación para la Mejora Continua
Estructura	Jefe Administrativo 4	
	4 Profesionales en planificación 1 Coordinadora de Unidad 3 <sup>[4]</sup>	8 Profesionales en planificación 1 Coordinadora de Unidad 3
	25. Seguimiento y evaluación a estudios técnicos por acuerdo del Consejo Superior o Corte Plena	<b>Modelo de Mejora Continua en oficinas y despacho judiciales:</b> 13. Estudios técnicos según criticidad del Circuito Judicial 14. Consolidar y analizar los Indicadores de Gestión de forma que implemente el Modelo de Análisis Integral de la gestión de oficinas y despachos judiciales (MAIG) y se brinde la Clasificación MAIG, a las oficinas que son parte del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad. 15. Realimentación mensual a las oficinas y Consejo de Administración (Indicadores de Gestión, planes remediales y minutas de reunión con Equipos de mejora).
	26. Seguimiento al Plan Estratégico Institucional	
	27. Evaluación al Plan Estratégico Institucional	
28. Seguimiento al Plan Anual Operativo		

Principales	29. Evaluación al Plan Anual Operativo	16. Brindar sostenibilidad a los "Rediseños de procesos en los Circuitos Judiciales", a través de la presentación mensual a los Consejos de Administración para conocer el estado global de las oficinas que conforman el circuito judicial, para la toma de decisiones en cuanto a la mejora continua.
	30. Seguimiento a las Políticas Institucionales	25. Seguimiento anual del Circuito Judicial
	31. Evaluación a las Políticas Institucionales	26. Seguimiento anual por materia
	32. Evaluación a proyectos estratégicos	27. Diseñar, implementar y dar seguimiento a los planes de trabajo para la mejora continua y maximización del recurso.
	33. Dirección funcional en Metodología Evaluación de resultados	28. Capacitaciones sobre el Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad
	34. Seguimiento semestral a la Ejecución Presupuestaria	
	35. Evaluación anual de la Gestión Presupuestaria del Ejercicio Económico	
	36. Verificación de metas del ejercicio de ejecución presupuestaria	

Coordinadora de Unidad 3 sujeta a la continuación del plan remedial para el fortalecimiento del Subproceso de Modernización Institucional desde setiembre del 2022 a la fecha, mismo que fue prorrogado por el Consejo Superior en sesión 25-2023 celebrada el 28 de marzo del 2023, artículo XXX

**3.)** Hacer este acuerdo de conocimiento del Despacho de la Presidencia, Presidencia de la Corte, Dirección de Gestión Humana y Dirección de Planificación, para lo que corresponda. **Se declara acuerdo firme.**

[1] La parte de los planes operativos estaría a cargo de las administraciones regionales y en el caso del Ministerio Público, Defensa Pública y Organismo de Investigación Judicial por parte de la parte administrativa de esas instancias

[2] Coordinadora de Unidad 3 sujeta a la continuación del plan remedial para el fortalecimiento del Subproceso de Modernización Institucional desde setiembre del 2022 a la fecha, mismo que fue prorrogado por el Consejo Superior en sesión 25-2023 celebrada el 28 de marzo del 2023, artículo XXX

[3] Coordinadora de Unidad 3 sujeta a la continuación del plan remedial para el fortalecimiento del Subproceso de Modernización Institucional desde setiembre del 2022 a la fecha, mismo que fue prorrogado por el Consejo Superior en sesión 25-2023 celebrada el 28 de marzo del 2023, artículo XXX

[4] Coordinadora de Unidad 3 sujeta a la continuación del plan remedial para el fortalecimiento del Subproceso de Modernización Institucional desde setiembre del 2022 a la fecha, mismo que fue prorrogado por el Consejo Superior en sesión 25-2023 celebrada el 28 de marzo del 2023, artículo XXX

**Es copia fiel del original - Tomado del Nexus PJ el: 03-06-2024 17:36:28.**