

Poder Judicial - Dirección de Planificación

San José - Costa Rica

Telf. 2295-3600 / 3599 Fax. 2257-5633 / Apdo. 95-1003 / [planificacion@poder-judicial.go.cr](mailto:planificacion@poder-judicial.go.cr)

---

**REPÚBLICA DE COSTA RICA**  
**PODER JUDICIAL**

**PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE**  
**PROCESOS**

**OCTUBRE 2014, Versión 1.0**

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>1 de 32</b>

## ÍNDICE GENERAL

<b>I.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
2.1.	Objetivo General.....	7
2.2.	Objetivos Específicos.....	7
<b>III.</b>	<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS.....</b>	<b>8</b>
3.1.	Modelo de Gestión de Proyectos de Rediseño.....	8
3.2.	Control y seguimiento de proyectos de Rediseño de procesos.....	9
3.3.	ETAPA I: FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....	10
3.3.1.	Productos esperados de la Etapa de Formulación del Proyecto de rediseño...14	
3.4.	ETAPA 2: PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL REDISEÑO DE PROCESOS.14	
	FASE I: Diagnóstico de la situación actual.....	16
	FASE 2: Diseño de propuestas de solución.....	20
	FASE 3: Implementación.....	23
	Factores claves de éxito.....	24
	Réplicas de despachos y oficinas modelos.....	25
3.5.	ETAPA 3: OPERACIÓN.....	26
3.5.1.	Productos esperados de la Fase de Operación.....	28
	<b>APÉNDICES.....</b>	<b>30</b>

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>2 de 32</b>

## ***I. JUSTIFICACIÓN***

A raíz de la reciente experiencia desarrollada en el Segundo Circuito Judicial de Alajuela, que tuvo como iniciativa la aplicación de un Rediseño de Procesos así como la implementación del expediente o asunto electrónico, que estuvo a cargo de distintos grupos de trabajo de la Institución en este caso la Dirección de Planificación, el Equipo de Moderna Gestión, el Proyecto de Fiscalías Electrónicas y la Defensa Pública, con el acompañamiento de la Dirección de Tecnología de la Información, fue que la Presidenta de la Corte la Magistrada Zarela Villanueva Monge manifestó la necesidad inmediata de generar un método estandarizado para el abordaje de rediseño de procesos que pudiera ser replicado por cualquier equipo de trabajo que estuviera a cargo de esta labor especializada. Este requerimiento fue abordado en la sesión de Corte Plena N° 44-13, artículo XV, en la que la Presidenta de la Corte señaló:

*“...Solicité que hicieran un protocolo que detallara de manera específica y realmente minuciosa todo lo actuado; que se tuvieran procedimientos uniformes e indicadores comunes, no cada equipo por aparte, sino que se reunieran todos los procedimientos, porque en el presupuesto está previsto y esta Corte lo aprobó, la intervención para el año entrante en dos circuitos.*

*Se está trabajando desde la Presidencia en eso, para que la experiencia de San Carlos pueda ser recogida y mejorada con indicadores de impacto. Incluso les he ofrecido capacitación con las personas que revisaron Corte – BID sobre impacto de los proyectos para que se haga una sola modalidad de intervención y en eso se está trabajando. Este fin de año continuaremos en esa preparación, así lo solicité al Departamento de Planificación, al equipo de la Fiscalía, de la Defensoría y a lo que llaman Moderna Gestión. A todas y a todos*

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>3 de 32</b>

*les pedí que se reunieran, les ofrecí esa capacitación y que se preparan para entrar el año entrante como viene en el presupuesto. Reitero esta gestión de la Presidencia que impulsa las labores que se están realizando y solicito que se tome nota y se vuelva a reiterar a estos equipos participantes. ”*

De lo anterior derivó el siguiente acuerdo:

*“Tomar nota de lo informado por la Presidenta, Magistrada Villanueva y reiterar al Programa de Moderna Gestión, A la Fiscalía General de la República, al Departamento de Planificación, a la Defensa Pública y a la Dirección de Tecnología de la Información la preparación que se indica.”*

Esta decisión tiene como propósito, contar con una única metodología con la capacidad brindar información confiable y oportuna para la toma de decisiones, así como para la estandarización y normalización en los métodos de trabajo empleados para los proyectos de Rediseño de Procesos en las distintas judiciales, además de la conversión de un sistema de gestión basado en un modelo de tramitación oral-electrónico.

Con base en la necesidad solicitada por la Corte Plena se elabora el protocolo para Rediseño de Procesos que contiene la metodología para la formulación de un proyecto utilizando las mejores prácticas de los estándares internacionales tales como lo establece el PMI (Instituto de Administración de Proyectos, por su siglas en inglés), así como la metodología para la selección de un Circuito Judicial y el Rediseño de Procesos en las distintas dependencias judiciales.

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>4 de 32</b>

## *II. OBJETIVOS*

### **2.1. Objetivo General**

Crear un protocolo Institucional que permita estandarizar y normalizar la metodología para el abordaje de proyectos de Rediseño de Procesos de un Circuito, despacho y oficina Judicial a través de nuevas tecnologías y moderna gestión.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Definir los lineamientos técnicos generales que se deben tomar en cuenta para la adecuada formulación, planeación, ejecución y operación para proyectos de Rediseño de Procesos.
- Definir los parámetros para la selección de un Circuito Judicial que se someterá a un proceso de rediseño de procesos y expediente o asunto de tramitación electrónica.
- Estandarizar y normalizar la metodología para la aplicación de un rediseño de procesos en un despacho y oficina judicial a través de nuevas tecnologías y moderna gestión.

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>5 de 32</b>

### *III. PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS*

#### **3.1. Modelo de Gestión de Proyectos de Rediseño**

La gestión de proyectos en el Poder Judicial contempla tres etapas:

Formulación del proyecto

Planificación y ejecución

Operación del proyecto

En la siguiente figura se puede observar claramente el modelo de gestión de proyectos:

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
	<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>		Página #: <b>6 de 32</b>

**Figura No. 1. Modelo de gestión de proyectos**



### **3.2. Control y seguimiento de proyectos de Rediseño de procesos**

Para llevar a cabo la gestión de proyectos, es necesario contar con una estructura organizacional para la coordinación, toma de decisiones y verificación del cumplimiento de las etapas del proceso de rediseño. Para lo anterior se propone la conformación de dos grupos de trabajo que sean los responsables de dar seguimiento al avance del proyecto a partir de la programación de reuniones periódicas en que se evalúe el nivel de cumplimiento de las etapas de formulación, planificación, ejecución y operación, con el fin de asegurar el control planificado y seguimiento de proyectos de esta naturaleza.

- **Grupo gerencial de proyectos:** Conformado por un representante del Despacho de la Presidencia de la Corte, la Directora o Director de la

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>7 de 32</b>

Dirección de Planificación, así como los Coordinadores de los equipos técnicos que estén participando en el proyecto de rediseño, en donde analizarán los alcances obtenidos y los productos desarrollados conforme las responsabilidades asignadas. En este grupo se tomarán decisiones de orden gerencial en la que se definan acciones específicas dirigidas a cumplir con los objetivos planteados en el proyecto.

- **Grupo técnico:** Conformado por los coordinadores e integrantes de cada equipo técnico encargados de desarrollar la planeación y ejecución del proyecto y estará bajo la Coordinación de la Dirección de Planificación que se constituye en el órgano técnico de la Administración activa del Poder Judicial, de llevar a cabo los proyectos de rediseño. Será la Dirección de Planificación el encargado de coordinar y programar reuniones periódicas en la que se analizarán y evaluarán los productos esperados en cada una de las etapas del rediseño, en apego al Protocolo y conforme lo establecido en el cronograma de ejecución; así como de normar la presentación de resultados de cada etapa, a efecto de estandarizar, entre otros, la información que se produzca, el seguimiento y monitoreo de resultados.

### **3.3. ETAPA I: FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

**La fase de formulación** contempla la identificación del proyecto, los estudios de prefactibilidad y de factibilidad que sean necesarios para completar la formulación del proyecto que serán revisados y aprobados por el Consejo Superior o Corte Plena.



	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>8 de 32</b>

La identificación del proyecto se hace a través de la creación del Acta de Constitución del proyecto, tal como se aprecia en el Apéndice No. 1. Los aspectos que deben de considerarse son los siguientes:

- **Información general:** contempla el nombre del proyecto y la fecha en la cual es presentada la solicitud oficialmente a la institución.
- **Descripción del proyecto:** Se indica el alcance o idea general del proyecto, calidades o circunstancias que tendrá el proyecto. En el caso de que se tenga la necesidad del Rediseño de un Circuito Judicial en su totalidad, previamente debe contarse con un Estudio de Selección de Circuito Judicial, tal como lo indica el Apéndice No. 2.

El estudio de Selección de Circuito Judicial contempla: análisis de movimiento de los casos entrados, población demográfica que tienen dentro de su competencia, crecimiento de la población demográfica, estadística sobre el retraso judicial (razón de congestión), cantidad de despachos y oficinas judiciales existentes, cantidad de dependencias judiciales que cuentan con el Sistema de Gestión, cantidad de dependencias judiciales que tramitan bajo la modalidad electrónica, plan de trabajo de la Dirección de Tecnología de la información para la implementación del Sistema de Gestión y/o Escritorio Virtual, cantidad de gestiones presentadas ante la Contraloría de Servicios y Participación de la Comisión de Usuarios.

- **Justificación del proyecto:** Es fundamental poder identificar las razones que originan el proyecto de rediseño.

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>9 de 32</b>

- **Línea Estratégica:** los proyectos de rediseño deben de estar amparados en el plan estratégico de la institución, debe existir un objetivo general y un impacto esperado del proyecto de rediseño.
- **Factores críticos de éxito:** se mencionan aquellos aspectos que son indispensables para que el proyecto de rediseño sea éxito y cumpla con el fin con el que se pensó.
- **Riesgos:** Desde el inicio del proyecto de rediseño deben de poder identificarse riesgos potenciales que puede tener el desarrollo del proyecto y sus consecuencias, debe seguirse los lineamientos institucionales.
- **Planteamiento inicial del proyecto de rediseño:** se deben identificar los entes actores activos del proyecto de rediseño, la oficina responsable del proyecto, socios estratégicos, beneficiarios del proyecto y otros entes que se consideren importantes. También es relevante establecer un plazo de ejecución posible del proyecto de rediseño, el cual a lo largo de la planeación del proyecto se irá concretando de manera más puntual.
- Definición de la **administradora o administrador del proyecto de rediseño** y de la **persona jerarca impulsor** del proyecto de rediseño y de la distribución de los equipos de trabajo que intervendrán en el Rediseño.

**Importante:** El Acta de Constitución del Proyecto debe ser remitida al Consejo Superior o Corte Plena, que tomará decisión de aprobar o desaprobado, la prefactibilidad del proyecto de rediseño presentado.

Aprobada la evaluación del análisis de prefactibilidad del proyecto por parte del

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>10 de 32</b>

Consejo Superior o Corte Plena, la oficina que administra el proyecto se encargará de realizar el estudio de factibilidad del proyecto.

Los estudios que pueden ser solicitados en el análisis de factibilidad, se detallan en el Apéndice No. 3, los cuales son:

1. **Estudio de mercado o de demanda social:** Consiste en la definición de los bienes o servicios que se pretenden ofrecer a través de la implementación del proyecto de rediseño, la caracterización de las personas beneficiarias del servicio, una estimación de la demanda, de la oferta y estrategias de promoción.
2. **Estudio técnico:** definición del tamaño del proyecto de rediseño, la tecnología necesaria para el proceso de prestación del servicio, los requerimientos del proceso de rediseño (humanos, materiales, equipo, mobiliario), el costo de inversión, el costo de operación anual del proyecto, análisis de costo-beneficio, definición de responsables de la organización de la ejecución del proyecto y responsables de la organización de la operación del proyecto, junto a un cronograma detallado de la ejecución del proyecto.
3. **Análisis legal y administrativo:** es fundamental considerar aspectos legales que pueden estar vinculados al proyecto de rediseño y realizar una valoración de riesgos.

Finalizado los estudios de factibilidad solicitados por el Consejo Superior o Corte Plena, se deberá remitir nuevamente el Acta de Constitución del Proyecto con las modificaciones pertinentes y adjuntando el estudio de factibilidad

	<p align="center"><b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional</p>	No. de Documento	Versión.:
		<b>XXX</b>	<b>1.0</b>
<p align="center"><b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b></p>			Página #: <b>11 de 32</b>

correspondiente. Si el proyecto de rediseño no cumple con los criterios de la matriz de factibilidad, se emitirá la retroalimentación a la Administradora o Administrador de Proyecto para la modificación correspondiente. Si el proyecto cumple con los estudios o análisis de factibilidad se incorpora en el Portafolio de Proyectos de Rediseño del Poder Judicial, luego el Consejo Superior o Corte Plena dará a conocer la lista de proyectos por prioridad que serán desarrollados.

### **3.3.1. Productos esperados de la Etapa de Formulación del Proyecto de Rediseño**

Se esperan los siguientes productos en la Etapa de Formulación del Proyecto de Rediseño:

**Cuadro No. 1. Productos esperados de la etapa de formulación.**

<b>Productos Esperados de la Etapa de formulación</b>
Acta de constitución del proyecto
Estudios de factibilidad: Estudio de mercado o de demanda social, Estudio técnico y análisis legal o administrativo

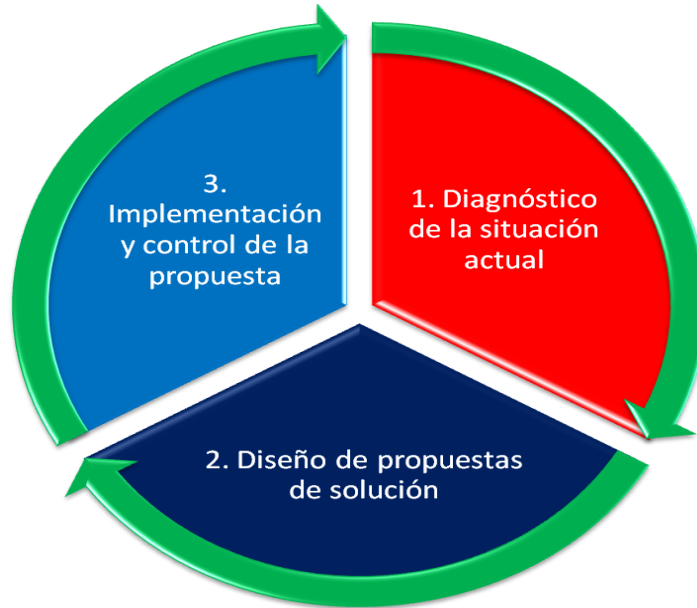
**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.4. ETAPA 2: PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL REDISEÑO DE PROCESOS**

Los proyectos de Rediseño de Procesos contarán con tres fases:

**Figura No. 2** Modelo metodológico del Rediseño

	<p align="center"><b>Poder Judicial</b>  <b>Dirección de Planificación</b>          Sección Proyección Institucional</p>	<p>No. de Documento  <b>XXX</b></p>	<p>Versión.:  <b>1.0</b></p>
<p align="center"><b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b></p>			<p>Página #:  <b>12 de 32</b></p>



**Fuente:** Sección Proyección Institucional, Dirección de Planificación

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>13 de 32</b>

### **FASE I: *Diagnóstico de la situación actual***

En esta fase se incluirán las siguientes **actividades**:

1. Elaboración de plan de trabajo, cronograma de rediseño, alcances y objetivos. **Apéndice No. 15 Cronograma del Plan de trabajo**
2. Coordinación de reunión inicial con el despacho y oficina judicial, donde se expondrán las generalidades que se pretende alcanzar con el proyecto y el Plan de Trabajo a seguir para alcanzar los objetivos. **Apéndice No. 4 Minuta de Sesión.**
3. Conformación de un equipo denominado “Equipo de Mejora de Procesos”, con la representación de todos los niveles de la organización del despacho y oficina judicial en estudio. Además, solicitar el apoyo de otras instancias dentro de la organización: Tecnología de Información, Dirección Ejecutiva, Dirección de Gestión Humana, Auditoría Judicial, Inspección Judicial, entre otras. **Apéndice No. 16 Propuesta “Equipo de Mejora de Procesos”.**
4. Realizar sesiones de trabajo con el Equipo de Mejora, para formular un diagrama que permita entender el proceso general, en donde se identifiquen cuáles son los proveedores del despacho y oficina judicial (los que suministran información, datos o documentos al despacho y oficina judicial), las entradas que ellos les proporcionan, los diferentes procesos que se realizan en la organización, las salidas que provocan los procesos y la definición de las personas usuarias. **Apéndice No. 5 Diagrama Interrelacional de Procesos.**

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>14 de 32</b>

5. Coordinar actividades de sensibilización al cambio con la Dirección de Gestión Humana, con el fin de incorporarlos en el proceso de análisis, diseño de propuestas de mejoramiento e implementación de las mejoras que promueva el rediseño de procesos.
6. Solicitar a la Dirección de Gestión Humana un estudio sobre el estado de ambiente laboral del despacho y oficina judicial.
7. Revisión del Plan Anual Operativo (PAO) y el Análisis de Riesgos (SEVRI) del despacho y oficina judicial para extraer los objetivos de calidad y direccionar el rediseño hacia ellos, tomando en cuenta la opinión de la persona usuaria y los integrantes de la oficina o despacho judicial.
8. Realización de un inventario de expedientes o asuntos para validar la información del Sistema de Gestión de Despachos y Oficinas Judiciales (SGDJ) u otros sistemas, con el fin de realizar una depuración de los listados de expedientes o asuntos tanto en “trámite” como en estado “terminado”.
9. Medir la satisfacción y expectativas actuales del usuario, mediante la utilización de diferentes instrumentos. Además, consultas de información en la Contraloría de Servicios sobre el nivel histórico de gestiones presentadas contra el despacho u oficina judicial en estudio. Apéndice No. 6 Encuesta de satisfacción al usuario.
10. Diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información tales como entrevistas, formularios o cuestionarios, de manera que se pueda obtener el listado de las tareas y responsabilidades del personal profesional

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>15 de 32</b>

y de apoyo del despacho y oficina judicial (manual de puestos). **Apéndice No. 7 Desglose de funciones actuales.**

11. Consolidación del listado de actividades mediante diagramas de flujo interdisciplinarios (mapeo de procesos), que contengan cada una de las actividades que se efectúan y/o en los entes vinculados al proceso general. Lo anterior deberá identificar no solo las actividades si no también a la persona responsable de efectuarlas. **Apéndice No. 8 Diagrama Multicolumnar.**
12. Medición de las actividades (mediante medición cronométrica, muestreo de expedientes o asuntos o datos históricos de los sistemas de información existentes), con el fin de determinar el tiempo actual de duración de cada proceso y de las principales etapas de tramitación y de resolución, con el fin de identificar y definir los procesos críticos, los cuellos de botella y oportunidades de mejora. **Apéndice No. 9 Herramienta para evaluar la situación actual.**
13. Análisis de datos históricos con el fin de determinar el movimiento de la carga de trabajo del despacho y oficina judicial y de cada puesto de trabajo, que incluye: casos entradas, casos salidos, circulante, capacidad del proceso y productividad.
14. Proyectar con base en los datos históricos la carga de trabajo del despacho y oficina judicial (asuntos entrados más circulantes) por tipo de puestos (profesional y de apoyo).



	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento	Versión.:
		XXX	1.0
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>16 de 32</b>

15. Proyectar con base en los datos históricos el rendimiento del despacho y oficina judicial (asuntos terminados) por tipo de puestos (profesional y de apoyo).
16. Elaborar un Diagrama de Ishikawa<sup>1</sup> de los problemas detectados, con el fin de priorizar los temas por atender en el rediseño de procesos. **Apéndice No. 10 Diagrama de Causa-Efecto.**
17. Taller de Presentación de Resultados de la Fase de Diagnóstico.

### Productos esperados de la Fase de Diagnóstico

Seguidamente, se presenta el listado de productos esperados para esta fase:

**Cuadro No. 2. Productos esperados de la fase 1.**

No.	Producto	Responsable
1	Plan de trabajo y cronograma de rediseño.	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.
2	Taller de sensibilización al cambio	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño y Dirección de Gestión Humana.
3	Estudio sobre el ambiente de trabajo del despacho y oficina judicial	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.
4	Conformación del Equipo de Mejora de Procesos	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.
5	Diagrama interrelacional: proveedor, entradas, procesos, salidas y personas usuarias. <b>Apéndice No. 5 Diagrama Interrelacional de procesos.</b>	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño y Equipo de mejora de procesos
6	Análisis del inventario de expedientes o	Dirección de Tecnología,

<sup>1</sup> Consiste en una representación gráfica del problema a analizar y sus orígenes; del proceso en estudio se extrae el principal problema detectado y se analizan todas las causas que lo pueden provocar y sus subcausas.

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento	Versión.:
		XXX	1.0
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>17 de 32</b>

No.	Producto	Responsable
	asuntos	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño y Equipo de mejora de procesos.
7	Medición de la satisfacción de la persona usuaria. <b>Apéndice No. 6 Encuesta de satisfacción a la persona usuaria.</b>	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.
8	Listado de actividades procesales (manual de funciones) <b>Apéndice No.7 Desglose de funciones actuales</b>	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño y Equipo de mejora de procesos.
9	Diagramas de flujo interdisciplinarios (mapeo de procesos). <b>Apéndice No. 8 Diagrama Multicolumnar.</b>	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño y Equipo de mejora de procesos.
10	Medición de actividades, identificando cuellos de botella, restricciones, actividades improductivas y oportunidades de mejora. <b>Apéndice No. 9 Herramienta para evaluar la situación actual.</b>	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño y Equipo de mejora de procesos.
11	Diagrama de Ishikawa. <b>Apéndice No. 10 Diagrama de Ishikawa.</b>	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.
12	Análisis de carga de trabajo actual y proyectado (entrados, terminados y circulantes).	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.
13	Taller de Presentación de Resultados de la Fase de Diagnóstico e Informe del Diagnóstico de la situación actual	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.

### ***FASE 2: Diseño de propuestas de solución***

En este apartado se incluyen las siguientes **actividades** por realizar:

1. Priorizar las principales actividades críticas detectadas, que requieren de intervención inmediata, a corto o mediano plazo, de acuerdo al criterio

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>18 de 32</b>

asignado por los por los integrantes del despacho y oficina judicial.

**Apéndice No. 11 Clasificación ABC de procesos críticos.**

2. Recopilar información de buenas prácticas internas y externas al despacho y oficina judicial, para determinar su posible implementación en el despacho y oficina judicial bajo análisis. Si es posible se puede visitar algún despacho y oficina judicial similar para poder comparar prácticas de gestión que eventualmente se puedan replicar. (Se valora la implementación del expediente o asunto electrónico) **Apéndice No. 12 Protocolo para la implementación del Expediente electrónico.**
  
3. Elaborar Propuestas de Rediseño para atacar los problemas principales detectados. En el caso que aplique, elaborar instructivos para orientar al despacho y oficina judicial en la implementación del Rediseño. Las propuestas deben direccionarse con los objetivos del rediseño: modelo oral-electrónico, redistribución de funciones, cargas de trabajo, distribución de personal, localización del despacho y oficina judicial, modificaciones a procedimientos legales, mejoras en infraestructura acorde con las necesidades del personal y usuario (distribución de planta, ilustrado con un plano a escala y validado ante el Departamento de Servicios Generales, en cuanto a dimensiones y áreas de circulación).
  
4. Redacción de un Manual de Funciones: responsabilidades que abarque la definición de la estructura organizacional a partir del rediseño propuesto. **(Ver Apéndice No. 13 Manual de Funciones por puesto).**

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento	Versión.:
		<b>XXX</b>	<b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>19 de 32</b>

5. Formulación de Indicadores de Gestión automatizados definidos en conjunto con el despacho y oficina judicial (puntos medios, mínimos y máximos). (Ver Apéndice No. 14 Definición de indicadores del Rediseño).
6. Diseño de Planes de Contingencia, alternos a las propuestas originales, de tal forma, que permitan alcanzarse los objetivos del proyecto.

**Cuadro No. 3. Productos esperados de la fase 2.**

No.	Productos	Responsable
1	Priorizar actividades o procesos críticos. <b>Apéndice No. 11 Clasificación ABC de las actividades o procesos críticos</b>	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.
2	Recopilación de buenas prácticas. <b>Apéndice No. 12. Protocolo para la implementación del expediente electrónico</b>	Dirección de Tecnología y Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.
3	Propuestas de rediseño.	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño y Equipo de Mejora de Procesos.
4	Manual de funciones y estructura organizacional. <b>Apéndice No. 13 Manual de Puestos</b>	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.
5	Formulación de indicadores. <b>Apéndice No. 14 Definición de Indicadores del Rediseño.</b>	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento	Versión.:
		<b>XXX</b>	<b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>20 de 32</b>

No.	Productos	Responsable
6	Planes de Contingencia	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.

### *FASE 3: Implementación*

En esta etapa se detallan las siguientes **actividades** por realizarse:

1. Programación de implementación de las propuestas, indicándose: recursos necesarios (humanos y tecnológicos), costos, tiempo de implementación aproximado, participación de otras instancias internas y externas, entre otros.
- Implementación de las propuestas en el despacho y oficina judicial y para los entes relacionados.
  - Sesiones de trabajo para retroalimentar los resultados de las actividades anteriores.
  - Implementar mejoras detectadas.
  - Implantación del Modelo de Mejora Continua. Apéndice No. 14 Modelo Mejora Continua

**Cuadro No. 4. Productos esperados de la fase 3.**

No.	Producto	Responsable
1	Plan de acción para la implementación de las propuestas.	Dirección de Tecnología y Dirección de Planificación u oficina a cargo del

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento	Versión.:
		<b>XXX</b>	<b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>21 de 32</b>

		rediseño.
2	Sesiones de trabajo con los resultados de la implementación	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.
3	Implantación del modelo de mejora continua. Apéndice No. 14 Modelo Mejora Continua	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño y Equipo de Mejora de Procesos.
4	Presentación e informe de resultados finales	Dirección de Planificación u oficina a cargo del rediseño.

### *Factores claves de éxito*

Para alcanzar el éxito en el desarrollo de un rediseño se requieren los siguientes elementos:

- El despacho y oficina judicial debe mantener un involucramiento activo durante todo el proceso (facilitar el acceso a la información del despacho u oficina judicial, actitud proactiva, motivación hacia el proyecto, disponibilidad de tiempo para reuniones, actitud para impulsar cambios positivos en la metodología de trabajo).
- Apoyo de los entes administrativos vinculados al proyecto (Dirección de Gestión Humana, Dirección Ejecutiva, Dirección de Tecnología de la Información, Contraloría de Servicios, Administraciones Regionales).

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>22 de 32</b>

- Disponibilidad del despacho y oficina judicial para dar seguimiento a las propuestas e implementar otras oportunidades de mejora detectadas durante la ejecución.
- Apoyo por parte de los mandos superiores del despacho y oficina judicial y de la institución para la implementación de las propuestas.
- Credibilidad, liderazgo, honestidad y actitud profesional, proactiva, motivadora de los responsables de coordinar el rediseño.
- Contar con los recursos económicos, tecnológicos y humanos requeridos para el desarrollo de las propuestas (en caso de ser necesario).
- Contar con el apoyo de las diferentes comisiones institucionales, así como de las comisiones de usuarios de cada localidad.
- Dar a conocer a los usuarios externos e internos los alcances de cada proyecto.

### *Réplicas de despachos y oficinas modelos*

Una vez que se ha finalizado un rediseño, deberá elaborarse un documento donde se incluyan los siguientes aspectos:

- a) Procedimientos y metodologías de trabajo estandarizadas.
- b) Estructura organizacional propuesta (cantidad de recurso humano por puestos de trabajo, funciones de cada puesto de trabajo, niveles jerárquicos).
- c) Parámetros propuestos de desempeño, resolución y tramitación; por funcionaria o funcionario judicial o por servidora o servidor judicial.
- d) Lineamientos propuestos del modelo de procesos oral-electrónico, en el caso que aplique (Definición de ubicaciones, tareas, usuarios, permisos, machotes para

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>23 de 32</b>

la tramitación, capacitación en el uso de los sistemas como Sistema de Gestión de Despachos Judiciales, Escritorio Virtual, Agenda CRONOS, *Data* para Informes estadísticos, uso de sistemas de grabación y firma electrónica, escaneo e incorporación de documentos digitalizados, entre otros).

e) Condiciones físicas de instalación propuestas (equipo, mobiliario, distribución de espacio físico).

f) Prácticas de gestión para cumplir las normas de salud ocupacional, planes de emergencia, ejes transversales del Poder Judicial, oralidad y capacitaciones brindadas.

Una vez recopilada esta información, se tendrá la base teórica del modelo por replicar, pero previamente deberán llevarse a cabo los siguientes pasos:

- Diagnóstico de la Situación Actual: Deben seguirse los mismos análisis descritos en este manual para la Fase I. Los resultados permitirán poder comparar al despacho con el Juzgado Modelo.
- Diseño de propuestas de Solución: Las soluciones por implementar serán la homologación del funcionamiento del despacho y oficina judicial modelo. Cada una de ellas se implementará en su totalidad y si es necesario por las condiciones del despacho y oficina judicial se realizarán adaptaciones según las diferencias de demanda y recurso humano.
- Implementación: Se pondrá en marcha las prácticas del Despacho Modelo junto a mecanismos de control para garantizar la correcta homologación.
- Al final de la réplica del modelo, deben plantearse nuevas recomendaciones para efecto de las siguientes homologaciones del despacho y oficina judicial Modelo.



	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>24 de 32</b>

### 3.5. ETAPA 3: OPERACIÓN

*La fase de Operación* se refiere a la ejecución de las acciones necesarias para dar por concluido formalmente la implementación del proyecto y dar inicio a la operación de este a cargo de los entes definidos para la administración de la operación del proyecto. Dicha fase incluye la aceptación de la totalidad de entregables por parte de las personas jefes impulsores e interesadas del proyecto, a la vez se documentan y resguardan todos los documentos relacionados.

En esta fase se desarrollan las siguientes actividades:

- Revisión de finalización de los entregables y las actividades con base en las especificaciones técnicas definidas que indican la conclusión o no del proyecto.
- Preparación de un informe final de resultados que incluye tiempo de duración del proyecto, la descripción de los resultados, las actividades pendientes de concluir y las recomendaciones.
- Remitir el informe final de resultados del proyecto a la Oficina, Comisión del Proyecto y entes superiores del Poder Judicial.
- Taller de presentación final de los resultados del proyecto.
- Diseño del plan de operación con sus respectivos Indicadores de Impacto para la Institución

	<p align="center"><b>Poder Judicial</b>  <b>Dirección de Planificación</b>          Sección Proyección Institucional</p>	No. de Documento	Versión.:
		<b>XXX</b>	<b>1.0</b>
<p align="center"><b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b></p>			Página #: <b>25 de 32</b>

### 3.5.1. Productos esperados de la Fase de Operación

A continuación la lista de los productos esperados de esta fase:

**Cuadro No. 5. Productos esperados de la fase de cierre.**

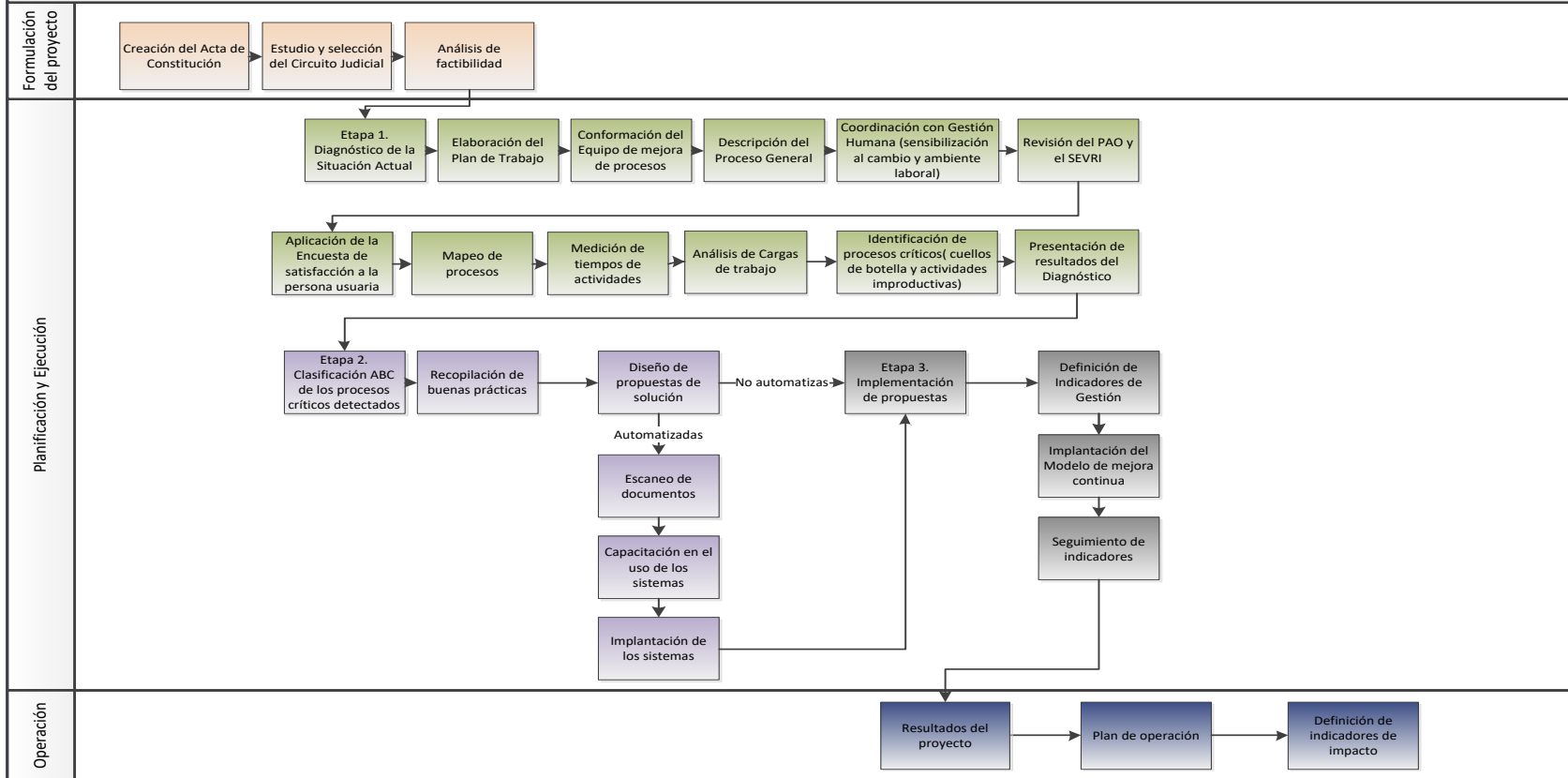
<b>Productos Esperados de la Fase de Cierre.</b>
Duración real del proyecto
Resultados del proyecto
Descripción de los resultados
Actividades pendientes de concluir
Recomendaciones
Plan de operación del proyecto
Indicadores de Impacto para el Poder Judicial

**Fuente:** Elaboración Propia

En la siguiente figura se resume el Protocolo para el Rediseño de Procesos de las distintas dependencias judiciales a través de nuevas tecnologías y moderna gestión.



PROTOCOLO DE REDISEÑO DE PROCESOS DE CIRCUITOS, OFICINAS Y DESPACHOS JUDICIALES A TRAVÉS DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y MODERNA GESTIÓN



	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>30 de 32</b>

## *APÉNDICES*

- ✓ **Apéndice No. 1.** Acta de Constitución de Proyecto



Acta de Constitución  
del Proyecto

- ✓ **Apéndice No. 2.** Selección de un Circuito Judicial Electrónico



Protocolo Selección  
Circuito electrónico.d

- ✓ **Apéndice No. 3.** Matriz de criterios para la evaluación del análisis de prefactibilidad, factibilidad y valor de prioridad del proyecto y Plantilla de Estudios de Factibilidad.



Plantilla Estudios de  
Factibilidad.doc

- ✓ **APENDICE No. 4.** MINUTA DE SESIÓN DE TRABAJO. Brinda una orientación de la forma de programar las reuniones de trabajo.



Minuta de Sesión de  
Trabajo.doc

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
	<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>		Página #: <b>31 de 32</b>

- ✓ **APENDICE No. 5. DIAGRAMA INTERRELACIONAL DE PROCESOS.** Muestra una plantilla de los diagramas de flujo a realizar.



Diagrama  
Interrelacional de proc

- ✓ **APENDICE No. 6. ENCUESTA.** Satisfacción de la persona usuaria.



Encuesta de opinión  
de las personas usuari

- ✓ **APENDICE No. 7. DESGLOCE DE FUNCIONES ACTUALES.** Formato de guía para las entrevistas del personal.



Desgloce de  
funciones.doc

**APENDICE No. 8. DIAGRAMA MULTICOLUMNAR.** Permite visualizar un panorama general de los procesos e interacciones del despacho y oficina judicial.



Diagrama  
multicolumnar.xls

- ✓ **APENDICE No.9. HERRAMIENTAS PARA MEDIR LOS TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES Y EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL.** Formato para evaluar la situación actual del despacho y oficina judicial.



Tiempos de  
actividades.xls



Herramienta para  
evaluar la Situación Ac

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>32 de 32</b>

- ✓ **APENDICE No.10.** DIAGRAMA DE ISHIKAWA. (Formato para identificar las causas de retraso judicial).



Diagrama  
Ishikawa.doc

- ✓ **APENDICE No. 11.** CLASIFICACION ABC DE PROCESOS CRÍTICOS MANUAL DE PUESTOS. (Formato para priorizar los procesos críticos que requiere de intervención inmediata, corto y mediano plazo).



Clasificación ABC  
procesos críticos.xls

- ✓ **APENDICE No. 12.** PROTOCOLO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL EXPEDIENTE ELECTRÓNICO.



Protocolo para la  
Implementación del E

- ✓ **APENDICE No. 13.** MANUAL DE PUESTOS. (Formato para documentar las funciones de cada puesto rediseñado).



Manual de  
Puestos.doc

- ✓ **APENDICE NO. 14.** DEFINICIÓN DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA E INDICADORES DE GESTIÓN. (Formato para diseñar los indicadores a formular).



Proceso de mejora  
continua e indicadore

	<b>Poder Judicial</b> <b>Dirección de Planificación</b> Sección Proyección Institucional	No. de Documento <b>XXX</b>	Versión.: <b>1.0</b>
<b>PROTOCOLO INSTITUCIONAL DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>			Página #: <b>33 de 32</b>

**APENDICE NO. 15. CONOGRAMA DEL PLAN DE TRABAJO**



Porcentaje de  
avance del proyecto.

**APENDICE NO. 16. PROPUESTA “EQUIPO DE MEJORA DE PROCESOS”**



Equipo de mejora de  
procesos.doc