

**PODER JUDICIAL DE COSTA RICA  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN  
SECCIÓN CONTROL Y EVALUACIÓN**

**EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO  
DEL PODER JUDICIAL DE  
COSTA RICA 2000-2005**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA  
04 DE MAYO DE 2005**



**105-CE-2004**

23 de diciembre del 2004

**Licenciada**

**Marta Asch Corrales, Jefe**

**Departamento de Planificación**

Estimada señora:

Como parte del plan anual operativo establecido por este Departamento para el 2004, se fijó la siguiente meta:

***“Que al 31 de diciembre de 2004, se haya efectuado una evaluación integral del Plan Estratégico del Poder Judicial 2000-2005”.***

Con este sentido, le remito el informe elaborado por el Lic. José Arturo Ruiz Murillo en el que contó para su confección con la colaboración del Lic. Juan Carlos Brenes Azofeifa, ambos profesionales 2 de esta Sección.

Este informe identifica los principales avances en cada una de las nueve áreas estratégicas establecidas en el logro del Plan Estratégico 2000-2005.

Para ello, se observaron los contenidos de los informes de labores presentados por el señor Presidente de la Corte, con ocasión de la apertura del Año Judicial de los últimos cuatro años; además se utilizó información disponible en la Intranet Judicial (estadísticas judiciales, leyes de presupuesto, informes de avance del Proceso de Modernización Judicial elaborados por la Unidad Ejecutora del préstamo Corte-BID, información presentada por el Observatorio Judicial y el Proyecto de Transparencia; entre otros). Adicionalmente se realizaron entrevistas a funcionarios judiciales, titulares de diversos cargos en diferentes dependencias de la Institución, sobre su percepción de los alcances del Plan Estratégico analizado.

Igualmente se utilizó el resumen de las evaluaciones de los planes anuales operativos entre el 2000 y 2004, en los que se verificaron los resultados de las principales labores emprendidas anualmente por los despachos judiciales para el logro final del Plan Estratégico.

## **I- ANTECEDENTE**

Previo a entrar al análisis, es importante recordar que el proceso de modernización de la administración de justicia, se empezó a gestar desde 1993 con el Primer Congreso sobre Administración de Justicia, al que le siguieron una serie de seminarios, talleres, sesiones de trabajo y otras actividades de planificación estratégica, en las que se recogieron las inquietudes de los servidores judiciales (magistrados, jueces, defensores, fiscales, personal



de apoyo técnico y administrativo) y fuerzas vivas de las comunidades; que culminaron con la formulación del Plan Estratégico objeto de la evaluación en esta ocasión.

Dentro de este preámbulo, se construyó el Edificio de Tribunales del Segundo Circuito Judicial de San José, en Goicoechea; el Complejo de Ciencias Forenses en San Joaquín de Flores y se remodeló al edificio de los Tribunales de Heredia.

Adicionalmente, para 1995 se aprobó el contrato de préstamo entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo N° 859 / OC-CR, para financiar el Programa de Modernización de la Administración de Justicia, que tuvo por objetivo, apoyar la consolidación de un sistema jurídico más equitativo, accesible, eficiente y previsible, que permitiera reducir el retraso y la congestión judicial.

Al mismo tiempo, se presentaron reformas legales, que contribuyeron sustancialmente con los cambios estructurales en los diferentes despachos judiciales; entre éstas se tienen:

- Ley General de Notificaciones.
- El Código Procesal Penal.
- Ley Penal Juvenil.
- Ley sobre la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social y
- Ley de Reorganización Judicial.

Normativas, que propiciaron reformas en las diferentes materias procesales, como en la jurisdicción contencioso administrativa y laboral.

En lo atinente a la modernización del sistema judicial, previo a la definición del Plan Estratégico 2000-2005, se elaboró un proyecto denominado “Red Jurídica del Poder Judicial”, que tuvo como fin, integrar todos los circuitos judiciales del país, por medio de una comunicación digital para el acceso y distribución de la información con mayor eficiencia tanto para los usuarios internos como externos.

A partir de esa iniciativa, se identificaron y numeraron todos los expedientes activos en la corriente Judicial; con una numeración única e irrepetible, que permitió el desarrollo de sistemas de información gerencial, para facilitar el control y seguimiento de cada expediente, de forma ágil, efectiva y oportuna.

El “Número Único” además de permitir el seguimiento de cada expediente durante todo el trayecto por los tribunales; contribuyó a la implementación de la consulta del caso vía electrónica y la relación del expediente con otras actividades judiciales; por ejemplo, por medio de “bancatel” del Banco de Costa Rica, las consultas vía telefónica del estado de pago por concepto de pensión alimentaria y con el Registro Público, la realización de anotaciones al margen de inscripción de los bienes muebles, inmuebles, y demás registros públicos, directamente desde la dependencia jurisdiccional.

Entre 1998 y 1999, para administrar y llevar a la práctica aquella iniciativa, se necesitó de equipo de cómputo de primera línea; por lo que fue necesaria la adquisición de 1.230



microcomputadoras y 400 impresoras, con las que se alcanzó en aquel momento una capacidad instalada de 3.201 equipos de esa naturaleza.

Por su parte, el Departamento de Tecnología de la Información (Departamento de Informática, en ese momento), elaboró un editor de texto, denominado “P-J Editor”, el que inicialmente, se instaló en el Segundo Circuito Judicial de San José, donde además se estrenaba el Sistema Automatizado de Depósitos Judiciales (SDJ), en el Juzgado de Pensiones Alimentarias y Civil de Menor Cuantía, con carácter de plan piloto; al mismo tiempo que se proyectaba hacerlos extensivos a los restantes circuitos judiciales del país; dado los beneficios obtenidos en la reducción de trámites para el despacho y el ahorro de tiempo para las usuarias y usuarios.

Complementariamente se inició el acceso del Poder Judicial costarricense a la red mundial de información “INTERNET”; por medio de un contrato con la empresa Radiográfica Costarricense S.A.

Esta tecnología, trajo consigo la implementación de la “INTRANET”, con la que se puso a disposición de los servidores judiciales la misma información que por Internet acceden los usuarios externos; pues la página Web del Poder Judicial, admite el acceso a la información de la Institución desde cualquier punto del mundo.

Previamente a la definición del Plan Estratégico, también se avanzó en modernizar el área de Gestión Administrativa, con la publicación de los carteles, para el proceso de contratación de una empresa, que se encargará de realizar un diagnóstico y análisis de los procesos administrativos, al tiempo que recomendará la forma de racionalizar la asignación y uso de los recursos humanos y materiales, así como el fortalecimiento de la capacidad para la toma de decisiones en este sector.

Se dieron los primeros pasos para la creación de sistemas, estructuras y procedimientos que lograran la integración de la información requerida por el sector justicia, encaminándolo a la instauración de un Centro de Información Jurisprudencial; integrado por el sistema de Legislación de la Procuraduría General de la República y el Programa de doctrina jurídica de la Universidad de Costa Rica (SINALEVI).

Por su parte, en procura de mejorar la gestión de los despachos judiciales, agilizando y simplificando los procedimientos, se empezó a trabajar en el diseño de nuevas estructuras para las oficinas judiciales, junto al desarrollo de programas informáticos.

Fue en ese contexto que a partir de los recursos del primer convenio de préstamo entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corte Suprema de Justicia, que se alcanzó la licitación internacional N°1-96, con la empresa consultora SEINTEX, para realizar un diagnóstico de la organización y funcionamiento de las diferentes jurisdicciones, al tiempo que ofreciera una propuesta de mejoramiento en cada uno de estos campos.

Como parte de aquel contrato, bajo el liderazgo y dirección de la empresa SEINTEX, consultores de la empresa CEGESTI, se aplicaron en la definición del Plan Estratégico



Institucional que luego de ser analizado por los señores magistrados, jueces, comisiones internas y otros grupos involucrados, fue aprobado por la Corte Plena en sesión celebrada el 10 de abril del 2000, artículo III<sup>(1)</sup>.

## II- EL PLAN ESTRATÉGICO DEL PODER JUDICIAL 2000-2005.

Este se ha constituido en el marco de acción de la Institución en aspectos vinculantes al factor humano, recursos financieros, aspectos estructurales, tecnológicos y jurídicos, a partir de una visión, misión y valores, los que han sido encauzados por nueve áreas estratégicas, claramente definidas.

En este sentido, la *visión* del Poder Judicial dentro del Plan se definió como:

*“Ser una administración de justicia independiente, imparcial y eficiente, que garantiza la protección de los derechos y libertades de las personas con igualdad y plenitud de acceso para todos, e integrada por un personal consiente de que contribuye al desarrollo democrático del país y a la paz social, por lo que inspira confianza, contribuyendo al desarrollo democrático del país y a la paz social”.*

La *misión* del Poder Judicial:

*“Administrar justicia en forma pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con las leyes.”*

Por su parte, **los valores** establecidos están relacionados con:

- *Humanización:* El ser humano es el eje central de la administración de justicia.
- *Independencia:* Actuar con independencia funcional, imparcialidad y objetividad; el Juez en sus decisiones sólo está sometido a la Constitución y a la Ley. El Poder Judicial ejercerá su función con independencia funcional, administrativa, económica y presupuestaria.
- *Mística:* Actuar con vocación, entrega, compromiso con el trabajo e identificación plena con las funciones que desempeñan.
- *Honradez:* Actuar con imparcialidad, decoro, legalidad y rectitud.
- *Transparencia:* Actuar de forma abierta y clara, permitiendo el control ciudadano y de los medios de comunicación. Las servidoras y los servidores judiciales están obligados a rendir cuentas de su gestión.
- *Excelencia:* Actuar promoviendo la calidad y eficiencia en el servicio.

---

<sup>1</sup> En su momento este Plan Estratégico, fue ampliamente reconocido por la prensa, así como diferentes entes gubernamentales y privados, pues es el primero en su tipo en la historia del Poder Judicial costarricense y de la región centroamericana.



Igualmente, se orientaron las nueve áreas estratégicas de trabajo, a:

- La simplificación y celeridad de los procesos judiciales.
- Estructura organizacional funcional, horizontal y participativa.
- Capacitación, especialización y actualización del recurso humano.
- Tecnología de información y telecomunicaciones.
- Comunicación.
- Justicia como servicio público de calidad.
- Afirmar los valores institucionales.
- Administración del recurso humano.
- Fortalecimiento de la independencia del Poder Judicial y del administrador de justicia.

### III- ACTUACIÓN DEL PODER JUDICIAL EN FUNCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2000-2005.

Como principal aspecto para determinar el grado de avance del actual Plan Estratégico; seguidamente, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones realizadas a los planes anuales operativos, entre el 2000 y el 2004, establecidos por las diferentes instancias del Poder Judicial.

#### Resultado de las evaluaciones realizadas a los planes anuales operativos del Poder Judicial entre el 2000 y 2004.

Año	Metas			
	Total propuestas	Alcanzadas	Parcialmente alcanzadas	No alcanzadas
2.000	553	270	207	72
2.001	629	368	166	95
2.002	1.900	1.364	378	149
2.003	2.244	1.627	480	137
2.004	3.328	508*	2.004*	816*
<b>Total</b>	<b>8.654</b>	<b>4.137</b>	<b>3.235</b>	<b>1269</b>

**Nota:** (\*)Distribución preliminar correspondientes al resultado de la evaluación parcial, a julio de 2004.

**Fuente:** Sección Control y Evaluación.

Previo a entrar al análisis, se debe destacar que la Institución desde 1992 utiliza los planes anuales de trabajo como mecanismo de programación; sin embargo, a partir de la formulación del Plan Estratégico 2000-2005, los esfuerzos se realizan en torno a la consecución de éste.



En este punto, resulta medular aclarar, que si bien la Ley N°8131 del 18 de setiembre del 2001 “*Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos*” regula; entre otros aspectos, la definición y seguimiento de los planes anuales estratégicos en el sector público, mediante un estricto control y seguimiento de los planes anuales formulados con base en el “*Plan Quinquenal*”; ésta se dio años después de que se estableciera el Plan aquí analizado.

Del mismo modo, se debe aclarar que este cuadro hace referencia al grado de cumplimiento alcanzado dentro de cada ejercicio presupuestario; no obstante, se estableció la directriz por parte del Consejo Superior, para que las metas parcialmente y no realizadas durante el año, sean cumplidas durante el siguiente período. Disposición que ha requerido de evaluaciones de seguimiento para determinar su cumplimiento. Por lo que se puede decir, que del total de metas fijadas todas se han cumplido a la fecha, con excepción del 2004; el cual falta consumir, para establecer su grado de ejecución.

Ahora bien, al analizar el cuadro anterior, un aspecto que sobresale, corresponde al aumento del total de metas formuladas, al pasar de 553 en el 2000 a 3.328 en el 2004, para un incremento del 501% en cuatro años.

Con respecto a los datos del 2004, como se indicó anteriormente, se circunscriben únicamente al primer semestre, de ahí que un alto porcentaje (60%) de las metas alcanzan un grado de avance parcial; por cuanto, fueron formuladas para ser cumplidas en el transcurso del año, de modo que si bien al 1° de julio del 2004, se estaban atendiendo satisfactoriamente, resta conocer el resultado de su aplicación por lo que falta del período, condición que impone la práctica de evaluaciones de seguimiento, tendentes a determinar el grado de cumplimiento.

A partir de las cifras observadas, se concluye que año con año no solo se ha presentado una mayor identificación hacia los planes anuales estratégicos de las diferentes instancias, al aumentar el número total de metas formuladas; sino además, un mayor compromiso en su atención, pues se mejoró el porcentaje de cumplimiento.

Sobre este aspecto se debe destacar que si bien cada oficina estableció sus propias metas y objetivos, donde su grado de incidencia sobre el accionar de la Institución es directamente proporcional con el nivel jerárquico de quién las establece; finalmente, todas resultan igualmente importantes en la búsqueda de la superación permanente de este Poder de la República y del grado de cumplimiento en la consecución de los postulados del plan estratégico aquí evaluado.



En este sentido, a continuación se identifican y describen los principales avances alcanzados a partir de las metas y objetivos establecidos durante el período analizado, así como los aspectos que se tienen identificados como pendientes en cada una de las áreas estratégicas definidas. No cabe duda, que todas las áreas están ligadas; de tal manera, que el esfuerzo que se realiza para alcanzar determinado objetivo, repercute en las otras áreas, por lo que el rendimiento podría presentarse como uno solo; sin embargo, para facilitar el estudio se presentan por área estratégica.

#### Simplificación y Celeridad de los Procesos Judiciales:

En primera instancia, en relación con esta área, cabe destacar el impacto de las reformas procesales sobre el accionar del Poder Judicial, ya que las leyes promulgadas a mediados del siglo pasado, establecieron los procedimientos para la atención de los conflictos, civiles, laborales, agrarios y administrativos; entre otros, prevaleciendo el trámite por escrito que junto a un sin número de instancias, han incrementado la litigiosidad; que a su vez ocasiona altos volúmenes de expedientes activos dentro de los despachos judiciales; a pesar de la dotación de equipo tecnológico y factor humano adicional.

Lo antes mencionado generó una fuerte crítica por distintos sectores acerca del funcionamiento del Poder Judicial, motivando la definición de una estrategia orientada a agilizar el trámite, pero garantizando la protección de los derechos y libertades de las personas; en ese sentido, se han establecido acciones concretas, como son las siguientes:

- 1) Promulgación de proyectos de reforma procesal que establecen cambios significativos en la estructura de los despachos judiciales de conformidad con los requerimientos de los nuevos tiempos.

En este sentido, se promueven como los más importantes, el proyecto para crear un código general del proceso aplicable a varias materias (civil, familia, agrario), el proyecto de la reforma procesal laboral y el Proyecto del Código Contencioso Administrativo; con los que se impulsan la oralidad y celeridad del trámite de los asuntos; para los cuales, la Corte Plena ha integrado comisiones de magistrados, jueces, abogados litigantes e instancias administrativas, para su redacción y revisión.

- 2) Simultáneamente, se han organizado foros y talleres de divulgación que buscan dar a conocer los proyectos de reforma, sus alcances y beneficios e igualmente escuchar las posiciones de los interesados, al respecto.
- 3) Igualmente, el Departamento de Planificación se ha abocado a estudiar los posibles escenarios en que operarían los despachos judiciales, con el objeto de fijar con antelación, las estructuras y factor humano requeridos para la atención de las posibles cargas de trabajo.



- 4) La Corte Suprema de Justicia se dio a la tarea de redactar el Anteproyecto de Ley de Cobro Judicial, con el que se dispone la creación de juzgados cobratorios para atender los casos relacionados con los procesos monitorios, los ejecutivos hipotecarios y los prendarios que están siendo conocidos en los juzgados civiles de Mayor y de Menor Cuantía; con esta medida, los segundos podrán concentrarse en la atención de los otros tipos de asuntos que les corresponde atender. A su vez, ésta elimina la diferenciación por la cuantía en la materia civil y establece el conocimiento de los asuntos de acuerdo al tipo de proceso.
- 5) Asimismo, se impulsó un proyecto de Ley para desjudicializar las infracciones por multa fija en materia de Tránsito N° 14.024 (aprobado en Segundo Debate en la Asamblea Legislativa, el 17 de noviembre último; al día de hoy no ha sido publicado); sacándolas de la corriente judicial para que sean atendidas por una instancia administrativa, independiente del Poder Judicial; de esta forma los despachos judiciales dispondrán de más recursos para atender los asuntos de atropello, colisión y vuelco, que implican un mayor conflicto de intereses.
- 6) Se impulsa por parte de la Presidencia de la Corte, un Programa de conciliaciones especiales; orientadas a descongestionar los despachos judiciales al procurar soluciones inmediatas a procesos que actualmente se encuentran en estrados judiciales pasando por trámites lentos y engorrosos; logrando realizar 456 acuerdos conciliatorios entre febrero y julio del año en curso, en diferentes despachos del país.
- 7) Asimismo, desde el 2001 la Presidencia de la Corte estableció un cuerpo de jueces supernumerarios denominados “Programa contra el Retraso Judicial” que ayudan a los despachos con la redacción de resoluciones de fondo; lo que ha permitido descongestionar los despachos judiciales, en el tanto, entre el 2001 y 2003, se han dictado 12500 sentencias.
- 8) En esta área estratégica, para incrementar la celeridad en el trámite de los procesos judiciales, se realizan estudios y evaluaciones periódicos a partir de los cuales se ha especializado una importante cantidad de juzgados mixtos.
- 9) Por otra parte, a través de convenios de cooperación, el Poder Judicial obtuvo autorización para el acceso físico de información del Registro Civil, Acueductos y Alcantarillados y la Dirección de Migración y Extranjería; en tanto se negocia con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), convenios que benefician la celeridad de los procesos judiciales.

Entre las acciones pendientes de realizar en esta área, se pueden citar:

- Continuar el impulso de las reformas procesales ante los poderes Ejecutivo y Legislativo, para que a mediano plazo sean aprobadas las siguientes:



- Proyecto de Ley de Notificaciones.
  - Proyecto de Financiamiento de las edificaciones que requiere el Poder Judicial.
  - Proyecto de Ley para facilitar el acceso automatizado a la información pública.
  - Proyecto de Estatuto de la Justicia y Derechos de las personas usuarias del Sistema Judicial.
  - Proyecto de Estatuto a la Justicia.
  - Proyecto de Ley de Archivo y Registro Judicial.
  - Proyecto de Ley de Firma Digital.
  - Proyecto de Ley de Bienes caídos en comiso.
  - Proyecto de Reforma del artículo 177 de la Constitución Política.
  - Proyecto de Reforma del artículo 250 Ley Orgánica del Poder Judicial.
  - Proyecto Ley de Violencia Doméstica.
  - Proyecto de Ley para la creación de un Juzgado Contravencional y de Menor Cuantía de el cantón de Hojancha.
  - Proyecto de Ley para facilitar el Acceso Automatizado de la Información Pública.
  - Proyecto de Reforma del Código Penal.
- Además se debe fortalecer el Programa contra el Retraso Judicial, dados su satisfactorios resultados y simultáneamente extenderlo no solo al dictado de resoluciones de fondo y sentencias, sino también al apoyo directo de los juzgados, mediante la adscripción temporal de factor humano profesional, aunado a la consolidación del programa de conciliaciones especiales, como medida alterna para evitar prolongados procesos; al alcanzar concluirlos en las primeras etapas procesales.

### Estructura organizacional funcional, horizontal y participativa.

Resulta oportuno recordar que previo a la aprobación del Plan Estratégico, con motivo de la entrada en vigencia del Código Procesal Penal, se dio un importante cambio en la organización en las dependencias que atienden la materia penal.

Asimismo, se construyeron el Edificio de Tribunales del Segundo Circuito Judicial de San José, en Goicoechea, el del Complejo de Ciencias Forenses en San Joaquín de Flores y se remodelaron los Tribunales de Heredia.



Se debe tener presente que el Segundo Circuito Judicial de San José, fue concebido con el objetivo de constituirlo en un "circuito judicial modelo", de ahí que se le dotara de un sistema organizativo innovador, conjugando con métodos y soporte informático de punta, lo que posteriormente propició la expansión del nuevo modelo de organización, estructura y funcionamiento a los circuitos judiciales de Heredia, Cartago, San Ramón, Santa Cruz y actualmente en instalación en el Primer Circuito Judicial de Alajuela y Atenas.

Igualmente, en el período previo al plan, se aprobaron reformas legales como la Ley de Reestructuración Judicial; que entre otros aspectos, abrieron la posibilidad de crear en los circuitos judiciales, unidades de servicio administrativo comunes, como las oficinas centralizadas de notificación, las receptoras de documentos, de citación, tesorería y archivo común de expedientes terminados.

A partir de lo anterior, intrínsecamente se varió la composición de los despachos jurisdiccionales, al pasar de estructuras tradicionales donde destacaban los puestos de Juez, Secretario, Prosecretario, Escribiente, Conserje y Notificador a los de Juez de Fondo, Juez de Trámite, Administrador y Auxiliar Judicial.

En esta dirección, se desarrollaron y consolidaron los Consejos de Administración de Circuito, que son integrados por jueces de diferentes instancias, el Fiscal Adjunto, un representante de la Defensa Pública, otro del Organismo de Investigación Judicial, el Administrador y un Abogado litigante nombrado por la Corte Plena de una terna remitida por el Colegio de Abogados.

Entre sus alcances destaca la distribución y planificación de los recursos humanos y materiales que se administran en el Circuito, así como la elaboración del Plan de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto del Circuito, con el fin de suplir los recursos necesarios para hacer frente coordinadamente a la demanda de servicios.

Otro aspecto que destaca en relación con esta área, es el contrato suscrito con la empresa consultora SONDA, con el propósito de analizar el funcionamiento operativo de las dependencias del ámbito administrativo (Departamento de Proveeduría, Financiero Contable, Personal, Seguridad y algunas unidades administrativas en diferentes circuitos judiciales del país) el que no se logró concretar; ante lo cual se debió ejecutar la garantía respectiva. En lo concerniente al Departamento de Personal, el objetivo sí se alcanzó.

Con la Ley de Reestructuración Judicial, que estableció las clases anchas, para las diferentes categorías de puestos con que cuenta el Poder Judicial, cuyos efectos se han reflejado en estos últimos años sobre la estructura institucional al extenderse el modelo implantado en el II Circuito Judicial de San José, a los restantes circuitos.

Ahora bien, en esta área a partir de los postulados del plan estratégico, se han materializado, los siguientes avances:



- 1) En los estudios sobre el requerimiento de factor humano adicional en los diferentes despachos, se consolidó la modalidad de estudios integrales, previendo no solo la dotación de factor humano adicional, sino la conformación de nuevas estructuras, a partir de la especialización de los juzgados, incidiendo no solo en el área de Administración del Recurso Humano, sino en ésta también.
- 2) Complementariamente, tras la aprobación de la Ley y el Manual de Control Interno; se estableció una Comisión para la investigación y desarrollo de un sistema efectivo para la evaluación del riesgo y el autocontrol en el Poder Judicial, aspecto estrechamente ligado al área en cuestión.
- 3) En aras de fomentar una organización horizontal y participativa, el Consejo Superior realiza visitas a los despachos de los diferentes circuitos judiciales, con el fin de conocer sus realidades y escuchar las expectativas de su personal por medio de los Consejos de Administración; además los señores magistrados, visitan diferentes zonas del país para conocer el sentimiento de los abogados y de las fuerzas vivas. Complementariamente, se han realizado talleres de reforma judicial, en los que han participado múltiples actores sociales, que de una u otra manera contribuyen a fortalecer las políticas de cambio institucional en el corto y mediano plazo.
- 4) Asimismo, dentro del período, se estableció una Comisión para el Seguimiento de la Ejecución del Programa de Préstamo Corte – Banco Interamericano de Desarrollo (BID); la que ha procurado establecer y evaluar las políticas de racionalización con que son administrados los recursos y la transparencia en su ejecución. Actualmente, esta Comisión, vigila el cumplimiento de las actividades del desarrollo del segundo préstamo Corte-BID, cuyas actas se encuentran publicadas en la página Web del citado Poder.
- 5) En este período se constituyó la Contraloría de Servicios y la Secretaría Técnica de Género del Poder Judicial, que procuran darle solución a los inconvenientes que surgen en la atención del público; además de velar por la perspectiva de género. Ambas oficinas administrativas, introducen en este período una variante de la estructura tradicional de la Institución; al tiempo que facilitan el acceso a los niveles jerárquicos superiores, acortando la horizontalidad de la estructura.

No cabe duda, que estas ofrecen su principal aporte al área de Justicia como Servicio Público de Calidad, al mancomunar esfuerzos por establecer una cultura de servicio.

Para finalizar en relación con el análisis de esta área, se debe indicar que las principales labores que al respecto se tienen pendientes destacan:

- Las nuevas estructuras introducidas en los despachos todavía no se han consolidado ni trascendido a otras dependencias, por lo que se hace necesario continuar con esta tarea.



- Debe darse la instalación de acceso remoto a las base de datos interinstitucionales de otras dependencias, como es la de Licencias del Ministerio de Obras Públicas y Transportes o la base de datos de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS); entre otros, para no solo dar celeridad a los procesos, sino para hacer más eficaz la labor de los servidores, modificándose finalmente la estructura de los despachos judiciales, en virtud del aporte dado por los sistemas de interconexión
- Se deberán materializar las conclusiones y recomendaciones que emita la empresa consultora<sup>(2)</sup>, ajustando la organización administrativa a las nuevas tendencias, en aras de mejorar el servicio interno como externo.
- Se debe continuar fortaleciendo los Consejos de Administración, dado su aporte en el proceso de desconcentración administrativa; así como la definición y cumplimiento de los planes anuales operativos. Particularmente, debe realizarse un esfuerzo para constituir el Consejo de Administración para el Primer Circuito Judicial de San José, por cuanto abarca la cantidad más importante de despachos y una de las cargas de trabajo más significativas.
- El Consejo Superior debe mantener su política de visitas, para que los señores miembros mantengan un contacto directo con los funcionarios y servidores de los diferentes circuitos judiciales del país, con el objeto de comprender las vicisitudes que diariamente reparan en el cumplimiento de sus labores.
- Habrá que fortalecer la Comisión de Control Interno, junto con las instancias que se lleguen a conformar para desarrollar el tema del control interno; asimismo, se debe continuar con la capacitación y fortalecimiento de los temas inherentes al autocontrol y valoración del riesgo.

## **Administración del Recurso Humano**

Lo realizado en esta área se describe a continuación:

- 1) Para la consolidación de un sistema adecuado e integral de administración del factor humano (selección, nombramientos de personal, sistemas de motivación, carrera judicial con movilidad vertical y horizontal); se estima oportuno revisar la dotación de factor humano durante este período.

Debe tenerse presente las derivaciones que institucionalmente representaron la Ley de Reorganización Judicial, dada la introducción de las clases anchas a partir de 1998.

---

<sup>2</sup> Concretamente, las recomendaciones emanadas de lo estipulada del contrato con la empresa SONDA, para reestructurar los departamentos de Personal, Financiero Contable y Proveeduría.



Antecedente que permite explicar por qué razón, entre el 2000 y 2004, el total de factor humano ordinario del Poder Judicial creció en 968 servidores (6180 vrs. 7148)<sup>3</sup>, lo que representa un aumento del 16% de la planilla total de la Institución; entre tanto, los asuntos nuevos ingresados a los estrados judiciales en ese mismo período crecieron un 24% (726757 vrs 906222). Hecho que denota una política institucional, de no crecer por crecer, sino hacerlo únicamente a expensas de aumentos significativos en las cargas de trabajo de los despachos judiciales, donde técnicamente se haya demostrado, la necesidad de contar con un número mayor de servidores.

Otro aspecto relevante de esta área, lo constituye el hecho, de que a partir del 2001, en el área jurisdiccional se llenó una importante cantidad de plazas vacantes de Juez, involucrando al Consejo de la Judicatura como responsable del proceso y la Unidad Interdisciplinaria del Departamento de Personal como apoyo logístico en el trámite de los concursos y elaboración de las ternas; labor que representó un avance en la consolidación del proceso de la Ley de Carrera Judicial, además de un fortalecimiento de la independencia funcional de los administradores de justicia.

A continuación se presenta un cuadro resumen del número de plazas de Juez, Fiscal, Defensor Público y Auxiliar Judicial que han sido llenadas en propiedad entre enero del 2000 y junio del 2004.

Tipo de Servidor	Período de nombramiento					Total de Nombramientos
	2000	2001	2002	2003	2004 <sup>(*)</sup>	
Jueces	169	219	164	128	94	774
Auxiliares Judiciales	57	102	115	205	629	1108
Fiscales	0	27	1	7	92	127
Defensores	0	0	0	0	17	17
<b>Total General</b>	<b>226</b>	<b>348</b>	<b>280</b>	<b>340</b>	<b>832</b>	<b>2026</b>

**Nota:** (\*) Con datos al 30 de junio del 2004.

**Fuente:** Unidad Interdisciplinaria, Departamento de Personal.

<sup>3</sup> Las cifras totales de servidores han sido obtenidas de las leyes de Presupuesto del Poder Judicial 2000 a 2004.



Según se aprecia se han nombrado en propiedad a 774 jueces, 1.108 auxiliares judiciales, 127 fiscales y 17 defensores públicos, para un total de 2.026 nombramientos. Aspecto que igualmente favorece la motivación del factor humano de la Institución, al garantizársele su estabilidad laboral y un ingreso salarial seguro y competitivo en relación con las condiciones del mercado de trabajo del país.

- 2) En el caso de la Defensa Pública, se estableció un programa de selección de personal profesional, con el que se ha venido perfeccionando para lograr que quienes ingresan, reúnan las condiciones técnicas, mística y sensibilidad social necesarias para desempeñarse en los cargos.
- 3) Otro objetivo desarrollado dentro de esta área estratégica, ha sido una campaña general, tendente a motivar al factor humano que labora en los despachos judiciales del país. Para ello, se han realizado jornadas de motivación; que han ido desde actividades internas en los propios despachos, ideadas por las jefaturas, hasta charlas, talleres y seminarios, que promueven un cambio de actitud de los servidores.

Además, el Servicio de Salud para empleados, mediante el Departamento de Relaciones Públicas impulsa por diferentes medios campañas de salud mental y física.

En ese mismo sentido, el Servicio de Salud de Empleados, en el Primer y Segundo Circuito Judicial de San José, viene organizando campañas anuales “Semana de la Salud”, en las que propicia un mejoramiento de la salud física y mental de los servidores judiciales de ambos circuitos judiciales; además, en el Segundo Circuito Judicial de San José, se realizan tomas de laboratorio, las que próximamente se espera extenderlas al Primer Circuito Judicial de San José.

Por otra parte, se han implementado evaluaciones para los auxiliares supernumerarios adscritos a la Dirección Ejecutiva y algunas oficinas administrativas regionales, que cuentan con factor humano de este tipo. Lo anterior, con el objeto de aprovechar y maximizar la contribución sustantiva hecha a los despachos judiciales, en donde prestan colaboración.

Asimismo, sobre esta área por medio de la contratación de una empresa consultora, se rediseñó la estructura organizacional, funcional y de soporte tecnológico del área de Gestión del Factor Humano, a fin de hacerla congruente con la Visión, Misión y demás aspectos del Plan Estratégico.

Del mismo modo, a partir de este rediseño, se estableció un nuevo sistema de pagos que permitió la separación de esta función de la Dirección General de Informática del Ministerio de Hacienda, el cual a esta fecha ha sido un éxito, al mejorar entre otros aspectos, el tiempo de pago de los servidores interinos o en ascenso interino.



Los aspectos que se tienen identificados como pendientes en esta área estratégica, son los siguientes:

- Consolidar las áreas relacionadas con gestión del recurso humano del nuevo Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA).
- Se debe consolidar la campaña de llenar en propiedad todas las plazas vacantes de la Institución, especialmente las del Ministerio Público, donde la naturaleza de las funciones hace necesario la estabilidad del factor humano.
- Con el programa de jueces y auxiliares supernumerarios se han alcanzado importantes resultados en la atención de los despachos con mayor necesidad; sin embargo, se deben fortalecer los controles sobre el apoyo brindado, para que su designación no se prolongue más de lo necesario y sean asignados en los juzgados que efectivamente lo requieran.
- Se debe desarrollar una campaña de Salud Física y Mental que involucre todos los servidores del país, para dar atención integral al factor humano de la Institución.
- En relación con las Relaciones Interpersonales entre los servidores del Poder Judicial, es necesario retomar las recomendaciones que en su momento presentó la Comisión de Relaciones Interpersonales; en el sentido que la Sección de Desarrollo Humano del Departamento de Personal, realizara un proyecto para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, pues es la dependencia que cuenta con el factor humano apropiado para atender esta labor.

### **Capacitación, especialización y actualización del recurso humano**

Previo a ser definido el Plan Quinquenal, la Escuela Judicial desarrolló un programa de capacitación; asimismo, el programa de becas en ese momento garantizaba la consecución en la Institución de funcionarios debidamente capacitados, a la vez, que ejercía un efecto motivador.

A partir de la aprobación del Plan Estratégico 2000-2005, al área de capacitación y especialización, no solo se le fijó un marco de referencia; sino que se le amplió su cobertura y se le actualizó su metodología, los resultados se detallan a continuación:

- 1) En relación con la ampliación del servicio cabe observar que en fechas recientes se crearon las unidades de capacitación del Ministerio Público, la de la Defensa Pública, así como la del área administrativa, las que trabajan estrechamente con la Escuela Judicial en busca del desarrollo de programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada ámbito.



- 2) En relación con la diversificación de metodologías, cabe destacar entre otros el desarrollado de un sistema de capacitación a distancia, que permite capacitar al personal de lugares alejados a un costo moderado y afectando lo menos posible el servicio prestado; por ejemplo, las capacitaciones que se han realizado en el Auditorio del Primer Circuito Judicial de San José, han sido retransmitidas simultáneamente a otros circuitos del país.

Entre las labores pendientes en esta área destacan:

- La consolidación de las unidades de capacitación del Ministerio Público, la Defensa Pública y el ámbito administrativo<sup>4</sup>.
- Asimismo, se debe reiniciar el proceso para la contratación de una empresa consultora que analice y proponga los ajustes que requiere la Escuela Judicial<sup>5</sup>, para ajustar sus programas y metodologías a las necesidades del momento.
- El desarrollo de una aula virtual, que permita impartir cursos a través de la Intranet judicial.
- Establecer, un proyecto de becas, para lo cual debe determinarse por departamentos técnicos de la Institución, el contenido presupuestario que permita asumirlo satisfactoriamente; así como identificar las áreas temáticas que cubrirían las becas.

### **Tecnología de información y telecomunicaciones**

Si bien, en la mayoría de oficinas judiciales, antes de la entrada en vigencia del “*Plan Estratégico 2000 – 2005*”, se utilizaban máquinas de escribir para atender las tareas, ya se tenía identificada la necesidad de utilizar la tecnología para adaptar el Poder Judicial a las exigencias del momento; para 1996, con los recursos del préstamo otorgado por el BID; entre otras, se contrató a la empresa española SEINTEX, que presentó un primer diagnóstico de la organización y funcionamiento de las diferentes jurisdicciones e incluyó una propuesta de mejoramiento, la que después de haber sido analizada por los magistrados, jueces, comisiones y otros grupos, fue aprobado por la Corte Plena.

Para 1998, se elaboró un proyecto denominado “Red Jurídica del Poder Judicial”, que tuvo como meta, integrar a todos los circuitos judiciales del país por medio de una comunicación digital que permitiera el acceso y distribución de la información con mayor eficiencia para los usuarios.

---

<sup>4</sup> A partir del 2004 esta actividad fue asumida por el Departamento de Personal.

<sup>5</sup> Sobre este aspecto, se debe indicar que con parte de los recursos del primer convenio de préstamo entre la Corte y el BID, se intentó contratar una empresa consultora que asumiera esta labor; sin embargo, los esfuerzos fueron infructuosos y el asunto se mantiene pendiente.



Igualmente, el Departamento de Tecnología de la Información (Departamento de Informática en ese momento), elaboró un editor de texto “PJ Editor”, que en una primera etapa se instaló en el Segundo Circuito Judicial de San José, donde además se estrenaba el sistema automatizado de depósitos judiciales en los juzgados de Pensiones Alimentarias y Civil de Menor Cuantía (como plan piloto), al tiempo que se proyecta hacerlos extensivos a los restantes circuitos judiciales del país.

Complementariamente se inicio el acceso a la red mundial de información INTERNET, por medio de un contrato con la empresa Radiográfica Costarricense S.A; que trajo consigo la tecnología INTRANET, con la cual se puso a disposición de los servidores judiciales la misma información que acceden los usuarios externos por medio de la INTERNET.

Se creó la página WEB del Poder Judicial en la INTERNET, por medio de la cual, la información relacionada con la Institución puede ser consultada desde cualquier parte del mundo.

Al amparo de estas iniciativas, se aprobó el Plan Estratégico 2000-2005; a partir del cual, se organizaron los esfuerzos para lograr una adecuada plataforma tecnológica.

En este sentido entre el 2000 y el 2004, se ha tenido como política dar un fuerte impulso a este campo, con el desarrollo, instalación y perfeccionamiento de sistemas informáticos, los cuales se detallan a continuación:

- 1) La instalación de la plataforma Windows NT, con sus respectivos servidores.
- 2) El desarrollo e implementación de la aplicación en Internet e Intranet.
- 3) La instalación de correo electrónico en el I, II Circuito Judicial de San José, Heredia, Cartago, Alajuela, San Ramón, Liberia y el Complejo Médico Forense; entre otros.
- 4) El sistema de Depósitos Judiciales (SDJ).
- 5) El sistema de expedientes fenecidos del Archivo Judicial.
- 6) El sistema para la Automatización de Procesos en el Complejo de Ciencias Forenses (CMF).
- 7) Igualmente, se continuó con la implementación del Sistema de Gestión de Despachos Judiciales, así como el de Depósitos Judiciales en otros circuitos judiciales del país.
- 8) Instalación de la red de voz, datos y video en 11 edificios de la Institución (Nicoya, Santa Cruz, Liberia, Puntarenas, San Ramón, San José, Limón, Pérez Zeledón, Corredores y Golfito; y pendiente en Santa Cruz por falta de equipo).
- 9) La instalación de la Internet ha permitido contactos internacionales con instituciones interesadas en conocer el Poder Judicial costarricense.



10) Se ha mejorado el acceso de la información básica de los expedientes activos a aquellos usuarios que figuran como parte en éstos.

Respecto a las actividades pendientes en esta área, se tienen:

- Continuar la implantación del Sistema de Gestión de Despachos Judiciales en los restantes circuitos judiciales del país.
- Ampliar la cobertura del Sistema de Depósitos Judiciales Automatizado, a la totalidad de despachos judiciales que lo requieren para el control de dinero.
- Ampliar la cobertura de la red corporativa de telecomunicaciones en los despachos de los circuitos judiciales que restan.
- Continuar con el desarrollo de herramientas que permitan mejorar las comunicaciones judiciales por medios informatizados, como correo electrónico y página Web.
- El desarrollo de sistemas de gestión en el Ministerio Público y la Defensa Pública, similares al implementado en el área jurisdiccional.

## **Comunicación**

Lo desarrollado en esta área, es lo siguiente:

- 1) Se han definido políticas de comunicación y retroalimentación con los usuarios internos como externos, para lo cual se ha fortalecido la página Web del Poder Judicial en la Internet y la Intranet, donde figura la información de la Institución.
- 2) La Presidencia de la Corte, trabaja en la definición de un mecanismo de evaluación sistemático que permita conocer la percepción de los usuarios en relación con el accionar del Poder Judicial; en este sentido, gestiona la contratación de una empresa que desarrolle el sistema de evaluación.
- 3) Una prioridad del Poder Judicial, ha sido fortalecer las relaciones con otras instituciones públicas, así como con el Colegio de Abogados; aspecto que ha mostrado un avance notable, dado el creciente número de instituciones que facilitan información por medio de la Intranet judicial.
- 4) Por medio de la Contraloría de Servicios, se brinda información a los usuarios externos, relacionado con el trámite a seguir en el establecimiento de algunos tipos de demandas. En este sentido, se han creado mayores facilidades para que los habitantes tengan acceso a los servicios del Poder Judicial, mediante la apertura de



nuevas oficinas; además de la divulgación por medio de afiches, programas radiales, reuniones, campañas de acercamiento a las comunidades y visitas a despachos; entre otros.

Del mismo modo, la pagina Web de la Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (CONAMAJ), ofrece información acerca de los servicios, planes y estructura administrativa de diferentes instituciones que intervienen en el sector justicia.

5) Igualmente, se han redefinido los objetivos y actividades del programa de atención a estudiantes de educación primaria, secundaria y universitaria, por parte de los diferentes ámbitos del Poder Judicial.

- En este sentido, la Defensa Pública desarrolla un proyecto de “Proyección a la Comunidad”, en el que se realizan actividades, con la participación de diversas entidades, en temas básicos del derecho penal, módulos sobre pruebas técnicas de Biología y entomología forense, la escena del crimen y con menores en centros educativos focalizados a la materia penal juvenil.

También, desarrollan asesorías a personas de limitados recursos económicos con problemas legales e imparten charlas a privados de libertad recluidos en el Centro Institucional de San José y de Atención Institucional el Buen Pastor.

- Por su parte, el Organismo de Investigación Judicial (OIJ), por medio del Departamento de Investigaciones Criminales, cuenta con un programa denominado “Proyección a la Comunidad contra la Incidencia Criminal”, por el que se atienden e imparten charlas en diferentes escuelas primarias del país y se canalizan visitas de niños a las instalaciones del Organismo de Investigación Judicial, con el objeto de mostrarles las instalaciones de diferentes secciones; además, de establecer alianzas estratégicas con medios de comunicación colectiva tendentes a la difusión y publicación de programas y mensajes preventivos a la comunidad.

- El Ministerio Público trabaja en el fortalecimiento de la comunicación con la población por medio de audiencias públicas masivas para promover las conciliaciones, la suspensión del proceso a prueba, y otros mecanismos reparadores que favorecen a los ofendidos dentro de las causas penales.

Entre los aspectos que deben considerarse en el corto plazo, están:

- 1) La extensión y fortalecimiento de la Intranet e Internet a un mayor número de servidores judiciales aún no interconectados.
- 2) Estrechar el contacto con los medios colectivos de comunicación, en la difusión del quehacer judicial.
- 3) Continuar con las actividades de proyección hacia la comunidad y fortalecer la automatización de la información contenida en las circulares, avisos y acuerdos de la Corte Plena y el Consejo Superior.



- 4) Asimismo, se deben continuar las gestiones para la contratación de la empresa que definirá los mecanismos para evaluar la percepción del servicio prestado.
- 5) Definir la estrategia de comunicación del Poder Judicial.

### Justicia como servicio Público de calidad

Resulta oportuno destacar que en todo momento los esfuerzos del Poder Judicial han estado encaminados a ofrecer un servicio público de calidad, incluso antes de la definición del Plan Quinquenal; no obstante, fue a partir de éste que los esfuerzos se han encaminado en una sola dirección.

Ahora bien, entre los principales avances registrados del 2000 a la fecha, se tienen:

- 1) Con el diseño de nuevas estructuras para las oficinas judiciales, la creación y programación de sistemas informáticos, que tendan a simplificar y agilizar los procedimientos, en aras de mejorar los indicadores de gestión.
- 2) La Corte Plena, en procura de prestar un servicio público de calidad, en sesión No. 33-2000 celebrada el 28 de agosto del 2000, artículo XXXIII, aprobó el Reglamento de Creación de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial; con el propósito de efectuar los cambios o modificaciones importantes orientadas al servicio al cliente, así como garantizar un mayor acercamiento a los usuarios, garantizando la calidad de los servicios que brinda la Institución. Con ese propósito, se nombró al personal requerido para que la oficina iniciara funciones a partir del 2001. Con base en la información estadística recopilada por esa oficina, desde el 2002 hasta el primer semestre de este año, se han recibido 7573 denuncias en forma personal, por teléfono, escritas, mediante fax, la línea telefónica gratuita (800-800-3000), buzones de sugerencias, correo postal, correo gratuito y otros.
- 3) En el Ministerio Público, se estableció una Unidad de Trámite Rápido, donde se conocen todos los asuntos de pronta resolución, sin que sean ingresados propiamente a la corriente judicial. Igualmente, se estableció la Oficina de Atención a la Víctima, para dar atención y asesoría a los afectados en los delitos de su conocimiento.
- 4) La Escuela Judicial, periódicamente organiza cursos dirigidos a jueces de todo el país, sobre las técnicas de resolución alterna de conflictos.
- 5) Diferentes instancias del Poder Judicial, coordinan en el desarrollo de un programa de acercamiento a la comunidad; por medio de visitas y talleres de educación legal popular. De manera que un mayor número de miembros de la sociedad se



identifiquen con los medios por los cuales pueden acceder a los servicios de este Poder de la República.

- 6) Periódicamente se distribuyen afiches y folletos, que contienen las principales directrices instauradas para minimizar la revictimización de los niños y adolescentes involucrados en los procesos penales.
- 7) Dentro del Programa “cero papel” que desarrolla este Poder, se han establecido mecanismos electrónicos, para el pago a proveedores, entrega de pensiones alimentarias y procesos cobratorios en materia civil, entre otros pagos, que anteriormente se hacían mediante cheque, lo que ha reducido la emisión de estos documentos.
- 8) El OIJ, ha variado la forma de atender los casos a partir del análisis sistemático de los modos en que operan las bandas organizadas, analizando en conjunto los casos en investigación.
- 9) Complementariamente, se confeccionan álbumes fotográficos de los integrantes de las diferentes bandas. Asimismo, se identifican los receptores, para finalmente, ofrecer información preventiva a la ciudadanía sobre las tendencias criminales.
- 10) Para regular las operaciones que desarrollan las diferentes instancias del Departamento de Laboratorio de Ciencias Forenses, se creó una oficina encargada del aseguramiento de la calidad.
- 11) La Inspección Judicial realiza visitas periódicas a las oficinas judiciales, como parte de un estricto control de la labor desarrollada, formulando recomendaciones para garantizar la calidad en el servicio.
- 12) A partir de la creación de la Secretaría Técnica de Género, se incluyó en la Institución, la perspectiva de género, en forma transversal al tiempo que procura evitar todo tipo de discriminación en todos los ámbitos del servicio que presta el Poder Judicial.
- 13) Con la entrada en ejercicio de las oficinas centralizadas de notificación; en los últimos años, se han introducido sistemas de notificación por medios electrónicos como el fax o correo electrónico, que han desplazado en volumen, los mecanismos tradicionales de atender esta labor, haciendo más eficiente su comisión.

Los aspectos que están pendientes por ser atendidos en lo que resta del período son:

- 1) Continuar con la implementación del Sistema de Gestión de Despachos Judiciales, así como las estructuras fundadas en el Segundo Circuito Judicial de San José, en los circuitos judiciales que restan.
- 2) Consolidar la Unidad de Trámite Rápido del Ministerio Público, estableciendo una Unidad de este tipo en cada Circuito Judicial del país, según las necesidades.



- 3) Que la Escuela Judicial continúe con la programación de cursos sobre la resolución alterna de conflictos, al tiempo que se amplíe en las esferas universitarias, este tipo de capacitación.
- 4) Continuar con el desarrollo de talleres y visitas a poblaciones marginadas, para darles a conocer el ámbito de acción del Poder Judicial, así como los casos que deben ser sometidos a su conocimiento.
- 5) Que el OIJ, consolide el sistema para la investigación de casos relacionados con bandas organizadas, de forma que se pueda acelerar el proceso de identificación y desarticulación.
- 6) A pesar de los esfuerzos que se vienen realizando por humanizar el trato hacia los usuarios de la Institución; se concluyó en uno de los diagnósticos realizados por la Contraloría de Servicios, que existe “... una mala evaluación de la atención que se presta al usuario por parte del Poder Judicial”. Razón por la cual, se considera necesario reforzar la capacitación y sensibilización de los servidores judiciales en relación con el Servicio Público que se presta; en especial, para aquellos encargados de la atención directa del público.

### Fortalecimiento de los Valores Institucionales

Por medio de la definición de esta área, se aspira a instituir en cada uno de los servidores del Poder Judicial la Humanización, Independencia, Mística, Honradez, Transparencia y Excelencia, como valores que guíen el desarrollo del quehacer judicial.

En este sentido, se ha avanzado en el fortalecimiento de la Comisión de Rescate de Valores de la Institución, impulsando el desarrollo de actividades en días festivos (día del trabajador, 15 de setiembre, rezo del niño; entre otros) y se divulgan periódicamente por medio de la impresión de panfletos, afiches y despleables que se exhiben en las pizarras informativas de todas las oficinas judiciales del país.

Además, con la promulgación del Código de Ética del Poder Judicial, se ha trabajado en la elaboración de un cronograma de fortalecimiento de los principios y normas éticas del servidor judicial, en aspectos personales y laborales. Conjuntamente con el desarrollo de charlas a lo interno de las oficinas del Ministerio Público, el Organismo de Investigación Judicial, la Defensa Pública y despachos jurisdiccionales.

Por parte, de la Secretaría Técnica de Género se está estableciendo una plataforma para propiciar la sensibilización en la atención de usuarios discapacitados y de la tercera edad, pretendiendo eliminar cualquier tipo de discriminación del servicio que brinda la



Institución; para ello se revisan desde las políticas institucionales hasta detalles de la construcción de instalaciones que albergan despachos judiciales.

En relación con esta área estratégica, se estima que está pendiente:

- 1) Establecer los nuevos mecanismos de interiorización de los valores institucionales, con un impacto más directo en los servidores, que el alcanzado a partir de la divulgación de éstos, con afiches y talleres tendientes a mejorar el servicio público, sobre todo en los relacionado con la atención de los usuarios, tal y como lo señaló la Contraloría de Servicio, en su informe de labores del 2003.
- 2) Se deben propiciar talleres de divulgación y sensibilización sobre los principios y alcances del Código de Ética del Poder Judicial.
- 3) Además, se debe continuar la adecuación de las condiciones, para eliminar cualquier tipo de discriminación en el servicio que se presta.

#### **■ Fortalecimiento de la Independencia del Poder Judicial y del Administrador de Justicia .**

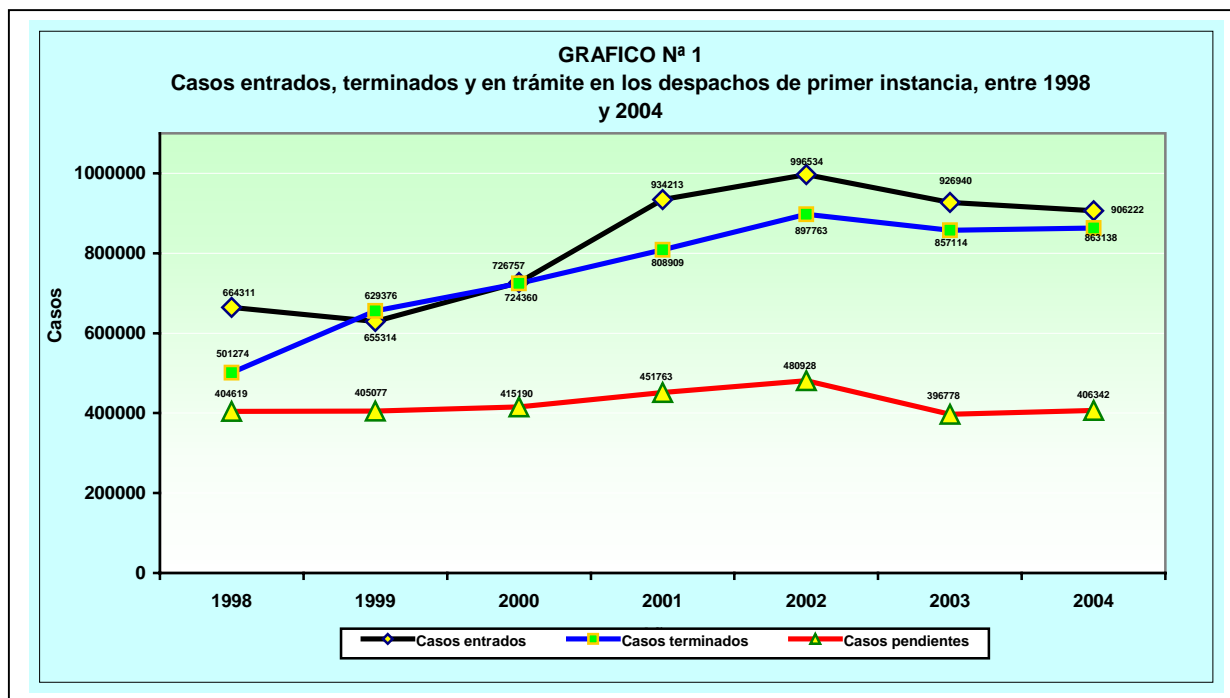
Previamente a la definición del Plan Estratégico, en relación con esta área, la Presidencia de la Corte promovió algunos talleres en relación con la Reforma Judicial, de los que se consideraron posteriormente algunas acciones tendientes a fortalecer la organización del Poder Judicial y a partir de los cuales se alcanzaron resultados debidamente avalados por la Corte Plena.

En fechas recientes, se han efectuado actividades ante los poderes Ejecutivo y Legislativo en procura de lograr robustecer el presupuesto judicial; además, de explorar nuevas fuentes de recursos financieros para el fortalecimiento de los diferentes programas de la Institución, como la Defensa Pública.

El fortalecimiento del Poder Judicial, en este momento es de cardinal importancia, dadas las recientes denuncias de actos de corrupción atribuidos a servidores públicos; así como la reciente aprobación de la “*Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito de los Servidores Públicos*”, con las que los jueces deben garantizar su independencia y transparencia en su accionar.

#### **IV- INCIDENCIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2000-2004, SOBRE LA CARGA LABORAL DEL PODER JUDICIAL**

Otra forma de conocer los resultados del Plan Estratégico, es a través del análisis de los niveles de acumulación y diligenciamiento de la carga de trabajo en los despachos jurisdiccionales; en este sentido a continuación se revisa el comportamiento de las principales variables estadísticas del Poder Judicial, entre 1998 y el 2004.



**Nota:** Los datos del 2004, son proyectados a partir de la información disponible al cierre del primer semestre.  
**Fuente:** Sección de Estadística.

Previo a entrar en análisis, cabe recordar que estudios realizados durante la década pasada identificaron altos niveles de congestión judicial, deficiencia en la estructura organizacional y en los sistemas de apoyo a la jurisdicción, así como la ausencia de tecnologías de informática para gestionar el atasco de las causas<sup>(6)</sup>.

Ahora bien, según se aprecia en el gráfico anterior, los casos entrados en primera instancia, desde 1998 y hasta el 2002, siguieron una tendencia creciente, con un incremento absoluto de 332.223 casos, que equivalen en cuatro años, a un 50% adicional. Por su parte, entre el 2002 y el 2004, se presentó un cambio de la tendencia, con una ligera reducción en la cantidad de asuntos entrados; comportamiento, que proyectado al cierre del presente año, es cercano al obtenido durante el 2001.

Por su parte, los casos fenecidos, en términos generales, muestran un comportamiento similar al descrito por los casos entrados, con una tendencia creciente entre 1998 y el 2002, momento en que se presentó un punto de inflexión, que marcó una disminución de la variable.

<sup>6</sup> Situación identificada en el informe final de consultoría elaborada por Invertec IGT “Mejoramiento de la gestión de despachos judiciales”, noviembre de 1994.



Finalmente, respecto del circulante, se observa que se mantiene constante durante todo el período pese a los incrementos tan significativos que se presentaron en la entrada de asuntos nuevos.

Ante las cifras observadas se colige que la Institución, se ha adecuando a las condiciones de cada momento, logrando absorber positivamente los incrementos en la carga de trabajo; pese a que una importante cantidad de expedientes en circulante, (básicamente en materia civil y pensiones alimentarias), por su naturaleza, prolongan su estadía por varios años en la corriente judicial, sin que dependa del administrador de justicia su finalización. Por esta razón, proyectos como el Código General o el de Cobro Judicial, se espera reduzcan aún más los niveles de pendiente.

Igualmente, se estima oportuno, traer a colación los resultados identificados por la empresa Invertec, en el 2003<sup>(7)</sup>, con motivo de la evaluación realizado al Programa de Modernización de la Administración de Justicia que es guiado por el Plan Estratégico aquí analizado.

*“En términos amplios y simplificados, se puede decir que hoy la justicia en Costa Rica es más accesible, más previsible, más eficiente y productiva, pero no ha mejorado la calidad de atención a sus usuarios, no se sabe si la calidad de los fallos y los procesos ha mejorado y su prontitud es mal evaluada por servidores judiciales, por abogados litigantes y partes de las causas”.*

Ante este esquema queda claro que si bien se han alcanzado importantes avances, lo cierto del caso es que aún queda un largo camino por recorrer para llegar a ofrecer un servicio público a un nivel de calidad que la sociedad en general espera.

Otro aspecto a rescatar de la referida memoria son los aprendizajes alcanzados, en el proceso de modernización; en este sentido la memoria en cuestión destaca:

- Que el proceso se haya iniciado en el II Circuito Judicial de San José, donde se atiende uno de los más altos volúmenes de trabajo y por ende una significativa afluencia de público, hizo el proceso más difícil, registró mayores inconvenientes y coadyuvó a crear una imagen negativa al respecto. En este sentido se estima que de haber iniciado con un plan piloto en otro circuito judicial más pequeño, la experiencia acumulada habría permitido un resultado más favorable, al momento de atender circuitos judiciales de esta magnitud.
- Se ha identificado que todo proceso de cambio genera en el factor humano incertidumbre, resistencia y rechazo hacia los nuevos procesos; en este sentido, hubo una deficiente atención para preparar al personal en este proceso.

---

<sup>7</sup> Documento elaborado por Invertec IGT. S.A denominado Memoria de la Reforma Judicial de Costa Rica, 1996-2002, a solicitud del Programa de Modernización de la Administración de Justicia en el 2003.



- La difusión hacia el interior y exterior del Poder Judicial fue deficiente, pues en ningún momento se definió una estrategia que permitiera dar a conocer los efectos, implicaciones, impactos y beneficios de los cambios y reformas a realizar.
- No hubo monitoreo de indicadores, que permitieran reenfocar los esfuerzos.
- La centralización en la toma de decisiones, hizo que todas las contrataciones derivadas del primer préstamo del BID, debieran ser aprobadas por Corte Plena; sin embargo, las múltiples ocupaciones de ésta, dificultó operacionalizar algunos de los componentes en el tiempo esperado.

En este sentido, el documento de cita concluye que estas lecciones constituyen una oportunidad de mejorar, en tanto se tomen medidas para que los errores no se repitan a futuro.

## **V- CRITERIOS OFRECIDOS SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO 2000-2004.**

Previo a conocer el criterio de los funcionarios de la Institución, se estima oportuno traer a colación el documento “ *Resumen, Análisis Amplio y Objetivo sobre la Costa Rica que Tenemos a Partir de los Indicadores 1990-2003*” elaborado por el Programa Estado de la Nación en su X aniversario, que a partir del análisis realizado, sobre el Poder Judicial, concluye:

*“... El único Poder de la República que ha mostrado un mejoramiento consistente en los últimos veinte años es el Judicial. Es interesante señalar que es el único de los tres poderes en el que las modificaciones institucionales han respondido a una propuesta deliberada...”*

Ahora bien, sobre la percepción de los funcionarios entrevistados acerca del grado de avance del Plan Estratégico 2000 – 2005, se tiene que en general todos coinciden al manifestar que la labor del Poder Judicial se ha visto beneficiada con la implementación del Plan Estratégico 2000 – 2005, principalmente al complementarse con las acciones establecidas en los planes anuales operativos, que cada una de las oficinas judiciales elabora; no obstante, aunque se reconocen diferencias en la sensación del grado de avance en cada uno de los diferentes ámbitos de la Institución, concuerdan en reconocer el empeño que la Corte y en especial la Presidencia (a su criterio) ha mostrado en la consecución de resultados positivos en cada una de las nueve áreas estratégicas en que se subdivide el Plan.

Entrevista realizada al Lic. Marvin Martínez Fernández, representante de los trabajadores ante el Consejo Superior del Poder Judicial.

*Al referirse a los logros alcanzados con el Plan; señaló el Lic. Martínez Fernández, que desde su óptica como representante de los trabajadores, ha sido positivo; no obstante, se deben establecer campañas anuales para concientizar a los servidores judiciales, que las metas y objetivos anualmente*



*formulados por los despachos en los planes anuales operativos, persiguen la consecución de los lineamientos de carácter general establecidos en el Plan Estratégico; por cuanto, a su criterio, los servidores “operativos” no asocian su labor diaria con los postulados del Plan.*

*Comentó además que se presenta un contrariedad, al no establecerse un compromiso entre las metas y objetivos de los despachos judiciales y los objetivos de carácter general de la Organización, lo que incide negativamente en el servicio que se presta.*

*En relación con la modernización tecnológica de la Institución, reconoce el esfuerzo económicos que se ha realizado; aún y cuando no todos los despachos judiciales del país cuentan con el mismo nivel tecnológico, ni las mismas herramientas para su labor.*

Por su parte, en entrevista realizada al Lic. Abel Jiménez Obando, Presidente de la Asociación Costarricense de la Judicatura, comentó:

*En el área de Simplificación y Celeridad de los procesos judiciales, no va ser posible cumplir con los planes establecidos dentro del Plan Estratégico; sobre todo, porque existen actualmente varios proyectos de Ley pendientes en el Poder Ejecutivo como en la Asamblea Legislativa; sin embargo, son aspectos que se escapan al ámbito de acción de la Corte Plena, por lo que es un punto a retomarse en el próximo Plan Estratégico.*

*En el área de tecnología se ha realizado un esfuerzo muy valiente e importante de parte de la Presidencia de la Corte, al destinar una considerable cantidad de recursos económico a la adquisición de equipo de punta y software. En esta área la Asociación de Jueces ha participado en algunas Comisiones, donde se ha analizado, aspectos como la distribución y dotación de herramientas tecnológicas del área jurisdiccional como del resto de funcionarios y servidores de la Institución.*

*En la Asociación de Jueces (ACOJUD), algunos asociados de zonas alejadas a las cabeceras de provincia, han externado comentarios negativos en relación con la asignación de los equipos y sistemas informáticos, dado que a su criterio, en los principales circuitos judiciales de San José y de otras provincias, se entregan varias veces en un corto plazo, dejándose de lado la asignación del equipo en zonas de la periferia de las cabeceras de provincia y áreas rurales.*

*A criterio del Lic. Jiménez Obando, el área en la cual debe mejorarse significativamente, es Capacitación; por cuanto, los cursos que se vienen impartiendo por medio de la Escuela Judicial, deben ser menos teóricos y más prácticos e impartidos por funcionarios judiciales con experiencia en el campo. Citó los cursos a distancia dirigidos al personal de apoyo, los que a su criterio se encuentran mal diseñados y no enseñan al personal de apoyo lo*



*realmente sustantivo para sus labores en los despachos judiciales además de los técnico-jurídicos orientados al personal profesional (jueces, fiscales, defensores públicos).*

*En el área de Servicio Público de Calidad, no hay una definición político ideológica clara, aún y cuando en estos años, se ha venido mejorando el servicio que se presta mediante la incorporación de tecnología y la información que accesan desde su casa u oficina, las partes dentro de los expedientes.*

*Complementariamente en esta área, se cuenta en la actualidad con la Contraloría de Servicio y recientemente la Secretaría Técnica de Género, despachos que garantizan los derechos y el servicio a los usuarios del Poder Judicial.*

*En relación con la difusión de los valores institucionales se han hecho esfuerzos por parte de la Comisión de Rescate de Valores; no obstante, a criterio del Lic. Abel Jiménez Obando, lo que se ha conseguido es superficial; estima que deben idearse nuevos mecanismos para fortalecer esta área, la que por sí misma, representa un reto importante.*

En consulta realizada a la Licda. Marta Iris Muñoz Cascante, Jefa de la Defensa Pública, tendente a conocer su criterio en relación con el Plan Estratégico del Poder Judicial, señaló:

*Que se ha constituido en una herramienta de visualización de la senda por la cual el Poder Judicial ha dispuesto transitar en estos cinco años; para lo cual, se establecieron los lineamiento de carácter general contenidos en el Plan y de cada ámbito de la Institución se desarrollan los planes anuales operativos.*

*En relación con el área de simplificación, comentó que se han logrado avances importantes desde la óptica técnica de la Defensa Pública; no obstante, el tema de la oralidad es tratado de manera diferente al resto de instancias del Poder Judicial por las implicaciones que tienen para sus representados; por ejemplo, en lo atinente a las medidas cautelares.*

*En relación con el área de Estructura Organizacional, la Defensa, se ha venido acoplado a la disposición de la Corte Plena en relación con el achatamiento de la estructura jerárquica, la que de todas maneras siempre ha sido horizontal dadas las pocas jefaturas que existen.*

*En lo que tiene que ver con la Administración del Recurso Humano, se han logrado mejoras significativas, en cuanto a la selección del personal, sobre todo profesional. Dado que para éstos, se ha desarrollado un Programa de Selección bien estructurado, que debe fortalecerse en el tema de la motivación e incentivos.*



*El área de Capacitación se viene desarrollando con poco apoyo de la Escuela Judicial y con los propios recursos; sin embargo, a raíz del Proyecto Corte – BID, se ha conseguido el financiamiento para fortalecer a corto plazo esta área.*

*En cuanto al área de Tecnología de Información, en la Defensa Pública, al igual que en el área de Capacitación se cuenta en los últimos tiempos con recursos económicos del Proyecto Corte – BID, para mejorar en el corto plazo los resultados hasta ahora alcanzados.*

*Sobre el resto de los órganos de la Institución, estima la Licda. Muñoz Cascante que es notable lo que se ha logrado, en esta área, al lograr informatizar circuitos judiciales completos, dotándoselos de sistemas y equipos modernos.*

*Por su parte el área de Comunicación en la Defensa Pública se robusteció y se espera fortalecerla aún más, por medio de un Proyecto con la Contraloría de Servicios, tendiente a diseñar encuestas a usuarios directos; el que se espera aplicar a inicio del próximo año.*

*Se ha logrado mejorar la comunicación con otras defensas públicas de América Latina (Nicaragua, México, Chile, República Dominicana; entre otras) y con las entidades públicas del sistema penitenciario.*

*A su vez, se han dictado lineamientos para mejorar la comunicación con los usuarios recluidos en los distintos centros penitenciarios del país, lo que ha venido generando buenos resultados.*

*Por último, en el tema del Fortalecimiento de los Valores Instituciones queda mucho trabajo por hacer; no obstante, por medio del Proyecto Corte-BID, se ha señalado la posibilidad de realizar un Taller, denominado “Principios ideológicos de la Defensa Pública Costarricense, que se espera realizar el próximo año; y en el cual, se discutirá la importancia del fortalecimiento de los valores, tanto personales como institucional.*

En entrevista concedida por el Lic. Jorge Rojas Vargas, Director del Organismo de Investigación Judicial, en relación con el Plan Estratégico del Poder Judicial, en lo concerniente al Organismo de Investigación Judicial comentó:

*En cuanto al área de Estructura Organizacional Funcional, Horizontal y Participativa, se ha logrado por medio de la infraestructura del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), establecer una interconexión entre las delegaciones y subdelegaciones del Organismo en todo el país. Aspecto que ha*



---

*propiciado una simplificación de los procedimientos administrativos y una celeridad de resolución de las causas.*

*Ahora bien, en relación con la Administración del Recurso Humano, refirió que durante el año anterior, se consiguió nombrar en propiedad a todos los servidores que ocupaban plazas vacantes, constituyéndose en un elemento de motivación para el factor humano; no obstante, durante el 2004 se han tenido algunos inconvenientes con el Departamento de Personal en lo atinente a las nuevas categorías establecidas en el sector policial, principalmente en lo que tiene que ver con ascensos; sin embargo, se espera que al concluir el presente año se hayan solventado todos esos escollos.*

*Señaló respecto al área de Capacitación, Especialización y Actualización del Recurso Humano, que se alcanzó un acuerdo con la Escuela Judicial, tendente a ampliar el número de cursos que se imparte al personal del Organismo de Investigación Judicial; los que a criterio de la Dirección son fundamentales para mejorar el servicio; además, se han establecido convenios de capacitación con países amigos, que vienen a fortalecer los beneficios en esta área.*

*En cuanto al área de Tecnología de Información y Telecomunicaciones; apuntó que se han presentado limitaciones importantes de soporte, coordinación y apoyo con el Departamento de Tecnología de Información; situación que espera se subsane en el corto plazo. Por otra lado, se ha trabajado en lo relativo a las telecomunicaciones y como señaló líneas atrás, se logró la interconexión entre las subdelegaciones y delegaciones de todo el país.*

*En el área de Comunicación, se han logrado avances importantes en los últimos años, por medio de la dotación de nuevos equipos; además está prácticamente estructurada una página Web, la que se espera poner en funcionamiento en el corto plazo, para dar a conocer los principales aspectos del Organismo, además de brindar información de carácter general a los usuarios, cuando son víctimas de la delincuencia y para su respectiva prevención.*

*Señaló adicionalmente que se espera utilizar en un futuro cercano esa página Web, para la recepción de las denuncias vía Internet, mejorando el servicio que presta la Institución.*

*En relación con el área de Justicia como Servicio Público de Calidad, se ha mejorado la atención en la Oficina de Recepción de Denuncias del Primer Circuito Judicial de San José, donde se ha venido monitoreando la atención del número de usuarios durante los últimos meses, determinando las mejoras alcanzadas.*

*Se efectúan campañas de motivación del personal, que persiguen un mejoramiento de la calidad del servicio, por medio de la interiorización de la importancia de la labor que cumple el OIJ; aspecto que además se impulsa por*



*medio de los supervisores de servicio adscritos a la Oficina de Planes y Operaciones.*

*En el caso particular de los laboratorios de Ciencias Forenses, el obstáculo presentado, se circunscribe al número considerable de pericias pendientes; las que son producto de un incremento importante en la entrada y no por falta de eficiencia de los diferentes laboratorios.*

*Por otra lado, la entrega de cuerpos en la Morgue, ha mejorado significativamente, no presentando retrasos en la entrega de los cuerpos o en la presencia de una gran cantidad de cuerpos pendientes de autopsia. Un aspecto que si afecta el servicio, es la entrega de algunos cuerpos en lugares distantes del país.*

*La Sección de Cárceles hace ingentes esfuerzos por cumplir los requerimientos que imponen los despachos judiciales; no obstante, a su criterio el servicio y su calidad que se presta es muy bueno, a pesar de las limitaciones que diariamente se presentan. La incorporación el próximo año de nuevas unidades de transporte de detenidos mejorarán aún más los tiempos de respuesta de la Sección.*

*Se han mejorado las instalaciones que albergan diferentes oficinas del Organismo en todo el país; en ese sentido, próximamente se efectuará el traslado de la Delegación de Cañas a un inmueble de mejores condiciones que el actual. En el Primer Circuito Judicial de San José, se está por finiquitar el arrendamiento de un parqueo para los vehículos oficiales, con el objeto de eliminar los problemas que genera el aparcarlos en las calles adyacentes a los edificios de este Circuito Judicial. Además, se espera mejorar las condiciones de algunas de las secciones que actualmente cuentan con poco espacio.*

*En lo atinente al Fortalecimiento de los Valores Institucionales, se establecieron valores Visión y Misión propios del Organismos, los que se divulgan en todos los despachos del país y se busca la interiorización de éstos en todos los servidores; con ese propósito, se utilizan desplegables, separadores de libros y se imprimen como membrete en la papelería.*

*Aunado a lo anterior, se envió al Consejo Superior, el texto de un Código de Ética propio del Organismo, el que se espera implementar a principios del próximo año.*

*Finalmente, en cuanto a la Independencia del Poder Judicial; permanentemente se impulsan políticas compatibles con las emanadas por los otros ámbitos del Poder Judicial, tendentes a fortalecer la independencia, consolidación presupuestaria y permanencia del OIJ y del Ministerio Público en este Poder de la República.*

Crterios externados por el Lic. Alfredo Jones León, Director Ejecutivo del Poder Judicial.



*Al preguntar sobre el particular al Lic. Jones León, destacó que a su criterio, el plan quinquenal debe verse como el marco de referencia para el desarrollo uniforme de los diferentes objetivos que año con año fijan las dependencias de la Institución y que por su naturaleza son heterogéneas. De ahí que para conocer su grado de cumplimiento, es necesario revisar el resultado de los planes estratégicos anuales; de igual forma, para identificar las metas que se tienen pendientes se deben analizar las metas en esa condición en cada plan anual.*

*Por otra parte, señaló en relación con la divulgación del plan quinquenal que se ha realizado el mejor esfuerzo posible, por hacer del conocimiento de todos los servidores judiciales este Plan, pues se elaboraron afiches, se emitieron circulares y se desarrollaron algunos talleres, con ese fin.*

## **VI- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**A partir del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en los planes anuales operativos, intrínsecos en cada una de las áreas del Plan Estratégico del Poder Judicial costarricense, se ha logrado mejorar en un considerable número de aspectos el servicio público; además de direccionar la Administración de Justicia, dentro de un marco de acción que cuenta con una misión, visión, valores y áreas estratégicas claramente definidas, que acreditan a la Institución como pionera a nivel nacional e internacional en relación con otros poderes judiciales de América Latina, aspecto que fue reconocido en el reciente Informe del Programa del Estado de la Nación (en desarrollo humano sostenible).**

**Durante la última década el sistema judicial ha experimentado una sobrecarga de asuntos en todas las materias; situación que entre otras, propició que la Administración de la Institución orientara su accionar a optimizar el servicio y acceso de los administrados, con instrumentos como el Plan Estratégico, logrando que la colectividad reconozca actualmente los esfuerzos realizados por ajustar su estructura para garantizar un servicio público de calidad orientado al ser humano, como eje central de la Administración de Justicia; en contraposición con la percepción que externaban algunos sectores, a inicios de la década de los noventa, en los que se imputaba a este Poder de la República su anquilosamiento y atrofia, que la concebía inoperante e ineficiente en el cumplimiento del principio constitucional de justicia pronta y cumplida.**

**Al día de hoy, se ha propiciado un cambio positivo en la visión que la colectividad tiene de este Poder de la República, generando una mayor confianza en relación con los restantes poderes.**



---

**En línea con lo anterior, seguidamente se enuncian los principales alcances para cada una de las áreas estratégicas así como las actividades pendientes en lo que resta del período; y que necesariamente deberán retomarse en un futuro Plan Estratégico.**

- 1) El área de Simplificación y Celeridad de los Procesos Judiciales, presenta un mayor retraso, al estar supeditada al accionar de los poderes Ejecutivo y Legislativo; donde los proyectos de Ley han permanecido por largo tiempo; afectándose en consecuencia, los cambios estructurales y organizativos en los despachos judiciales, además de limitar la celeridad de los procesos. Por esta razón, se insta a la Corte Plena, para que continúe gestionando ante la Asamblea Legislativa, la pronta aprobación de los proyectos de Ley necesarios para que la administración de justicia se torne más ágil y oportuna.
- 2) El área de Capacitación, Especialización y Actualización del Recurso Humano, debe fortalecerse en todos los ámbitos de la Institución; se recomienda que la Escuela Judicial se replantee su función de ente rector a nivel institucional, dictando para ello lineamientos acordes a las necesidades actuales; además de diseñar un nuevo sistema para la asignación de becas.
- 3) Son indudables los avances que a nivel institucional se han conseguido, en el área de Tecnología de Información y Telecomunicaciones; no obstante, es preciso que las autoridades internas correspondientes valoren la posibilidad, en concordancia con los departamentos técnicos, de establecer mecanismos de democratización de la tecnología, con el propósito que una mayor cantidad de servidores judiciales en todo el país; sobre todo, aquellos que laboran en oficinas fuera de los circuitos judiciales, tengan acceso a la tecnología que se viene incorporando en los despachos judiciales. Asimismo, que se informe sobre el procedimiento para asignar los equipos, lo cual sin duda aclarará las inquietudes al respecto.
- 4) Si bien en sus inicios el Plan Estratégico fue ampliamente analizado y divulgado entre magistrados, jueces, jefes de despacho y algunos grupos interesados en el tema; lo cierto es que los involucrados no ejercieron un efecto multiplicador en el proceso de darlo a conocer a todos los servidores judiciales, indistintamente del resto de la Institución, ya que con base en las entrevistas realizadas, se concluye que la forma de divulgación no ha sido la adecuada. Por esta razón, se recomienda que en el caso de llegar a definirse un plan estratégico 2006-2010, todos los que participen en el proyecto, asuman un papel protagónico, en el proceso de divulgación.
- 5) Por otra parte, la Ley N°8131 “*Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos*”, establece que periódicamente se deben remitir informes al Ministerio de Hacienda sobre la evolución de los planes estratégicos anuales. No obstante, en virtud que el Plan Estratégico 2000-2005, que guía los planes estratégicos anuales de la Institución, fue formulado previo a la promulgación de esta Ley se han presentado dificultades para hacer coincidir los informes solicitados por aquel Ministerio, con los datos obtenidos a partir de los planes institucionales; por esta razón se



recomienda tomar en consideración esta Ley en la formulación del plan estratégico 2006-2010.

- 6) En lo atinente a la edificación de nuevos circuitos judiciales, que es un elemento en que no se ha avanzado manifiestamente y que incide de manera directa en la consecución mancomunada de avances en todas las áreas estratégicas; es importante señalar, que no obstante la construcción recientemente del edificio de Santa Cruz; es un tema que debe retomarse y avanzarse, sobre todo en los circuitos de la periferia adscritos al Primer Circuito Judicial de San José, los que actualmente no cuentan con las mismas condiciones que imperan, por ejemplo, en el II Circuito Judicial de San José. En este sentido, se recomienda que las autoridades correspondientes dentro de la Institución, retomen las gestiones pertinentes para cubrir las necesidades en este campo.
- 7) Por otra parte, se han establecido más y nuevos despachos judiciales producto en muchos casos de la especialización de los que tradicionalmente han laborado como mixtos; sin embargo, aún no se logrado interiorizar en los servidores judiciales, la cultura de servicio al usuario; condición que no es inherente solo al Poder Judicial, sino que impera tanto en el sector público como privado. En ese sentido, se recomienda que dentro de la Institución, se emitan las estrategias adecuadas para inspirar en asocio con el fortalecimiento de los valores institucionales, una nueva cultura organizacional de servicio.

Con carácter de reflexión final, es importante preguntarse que sería del actual Poder Judicial costarricense si no se hubiera establecido por parte de las instancias decisoras su aplicación e implementación; probablemente el servicio público que hoy se presta, sería de menor calidad y desfasado con los retos que imponen los nuevos tiempos; no obstante, el análisis y propósito de futuro que se tuvo en su momento, integró lo económico con lo político-social y ha permitido encauzar objetivos determinados a instituir un mejor Poder Judicial, como señala Carlos Matus en su libro “estratégica y plan”:

*“... es sumamente útil una estrategia de desarrollo, por limitadas que sean sus posibilidades de acción material. Colocando a la planificación en el centro de los problemas trascendentales de la sociedad, definiendo orientaciones que impregnan progresivamente muchas conductas parciales, aporta elementos para evaluar los proyectos económicos y sociales, promueve un debate nacional sobre las opciones de desarrollo de un país y de imágenes alternativas, etc; en suma, por todo ello, limita el peligro de la vacuidad metodológica....”.*



Cordialmente,

Lic. Elías Muñoz Jiménez, Jefe  
Sección Control y Evaluación.

I:\ce-2004\105