1178-PLA-2017

Ref. SICE: 1589-16

12 de julio de 2017

Licenciada

Silvia Navarro Romanini

Secretaría General de la Corte

Estimada señora:

En atención al oficio 7756-16, donde se transcribe el acuerdo tomado por el Consejo Superior en sesión celebrada el 7 de julio de 2016, artículo LXXIX, le remito el informe 125-MI-2017de hoy, suscrito por la Inga. Lucía Zeledón Quirós, Jefa a.i. del Subproceso de Modernización Institucional, relacionado con el informe del proyecto realizado en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas en el marco de la Reforma al Código de Trabajo.

Atentamente,

Elías Muñoz Jiménez

Director a.i. de Planificación

Copias:

* Comisión de la Jurisdicción Laboral
* Sala Segunda
* Juzgado Civil y Laboral de Cañas
* Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional
* Administración Regional de Liberia
* Archivo

EMJ/xba

Ref.**1589-16**, 1070-16

125-MI-2017

Ref: 1589-16

12 de julio de 2017

Máster

Elías Muñoz Jiménez

Director a.i. de Planificación

Estimado señor:

El presente informe corresponde al Informe del proyecto realizado en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas, el marco de la Reforma al Código de Trabajo, fundamento en el acuerdo del Consejo Superior, en la sesión 65-16 celebrada el 7 de julio, artículo LXXIX, en la cual se aprueba el Plan de Trabajo para llevar a cabo un proceso de diagnóstico y análisis de su funcionamiento, así como el planteamiento de propuestas de mejora, el acuerdo fue comunicado a esta Dirección por la Secretaría General de la Corte mediante oficio 7756-16 del 26 de julio de 2016.

El estudio estuvo a cargo de la licenciada Abigail Gómez Abarca y el Ingeniero Pedro Quirós Coto Profesionales 2 a.i. del Subproceso a mi cargo.

Atentamente,

Inga. Lucía Zeledón Quirós, Jefa a.i.

Subproceso de Modernización Institucional

Copias:

* Archivo

LZQ/xba

REF: **1589-16**, 1070-16



*Subproceso de Modernización Institucional/Proceso de Ejecución de las Operaciones Dirección de Planificación*

***Informe del proyecto realizado en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas en el marco de la Reforma al Código de Trabajo***

***Elaborado por:***

*Licda. Abigail Gómez Abarca*

*Ing. Pedro Quiros Coto, MAE*

***Revisado por: Inga. Lucía Zeledón Quirós***

***Visto Bueno: Lic. Minor Alvarado Chaves***

***Aprobado: Máster Elías Muñoz Jiménez***

Julio del 2017

# Reforma al Código de Trabajo

En virtud de la Reforma al Código de Trabajo y el proyecto para la implementación ante la entrada vigencia prevista para el 25 de julio del 2017, el Consejo Superior en la sesión 41-16 del 27 de abril del 2016, artículo XIX, acordó que es prioridad institucional tomar las acciones en las diferentes áreas administrativas para lograr implementar con éxito esta reforma.

De acuerdo a lo anterior, la Dirección de Planificación programó un plan de trabajo para llevar a cabo un proceso de diagnóstico y análisis de su funcionamiento, así como el planteamiento de propuestas de mejora, en cada uno de los despachos judiciales (que serán competentes en materia laboral) por espacio de cuatro semanas, con el fin de prepararlos para el proceso de implantación de Escritorio Virtual que llevará cabo la Dirección de Tecnología de Información y de los demás cambios que se ejecutarán en consecuencia de la reestructuración organizacional que se aprobó por parte de la Corte Plena.

Producto del diagnóstico realizado en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas, de acuerdo a las visitas realizadas en el período comprendido del 21 de febrero al 17 de marzo del 2017, se detallan a continuación los principales resultados obtenidos.

# Antecedentes

Como antecedente se tiene el oficio 1202-PLA-2017 de la Dirección de Planificación que contiene el informe 70-CE-2016-B realizado por la entonces Sección de Control y Evaluación relacionado con el seguimiento del traslado temporal de la plaza de Jueza o Juez del Juzgado Civil y Laboral de Cañas al Juzgado Civil y Laboral de Liberia. Este oficio fue conocido y aprobado por el Consejo Superior en la sesión en la sesión del 9 de agosto de 2016, artículo XII.

# Estructura Organizacional

El Juzgado Civil y Laboral de Cañas cuenta con el siguiente recurso humano:

Cuadro 1: Recurso Humano del Juzgado Civil y Laboral

de Cañas (Marzo 2017)

|  |  |
| --- | --- |
| **Puesto de trabajo** | **Cantidad de personal** |
| ***Juez(a)*** | 2 |
| ***Coordinador(a) Judicial*** | 1 |
| ***Técnicos (as) Judiciales*** | 2 |
| ***Técnico (a) en Comunicaciones Judiciales*** | 0,5 |
| ***Auxiliar de Servicios Generales*** | 0,5 |

***Fuente: Elaboración propia***

Cabe hacer mención que tanto el técnico en comunicaciones judiciales como la persona auxiliar de servicios generales, son plazas compartidas con el Juzgado de Familia, Violencia Doméstica y Penal Juvenil de Cañas, por tanto, no se cuenta con esos recursos a tiempo completos. Además, se destaca que actualmente el Juzgado cuenta con la colaboración de una persona en condición meritoria.

## Estructura funcional del despacho

En la actualidad el Juzgado Civil y Laboral de Cañas, está conformado por un total de siete servidoras y servidores judiciales, que ocupan plazas ordinarias.

Se hace mención que la función de atención del público contempla la recepción de documentos, escaneo y inclusión en los expedientes electrónicos. Además, es importante mencionar que actualmente esa atención del usuario es realizada mediante un rol establecido, en el cual se turnan el Coordinador Judicial y las técnicas judiciales por períodos de una audiencia tal y como se muestra a continuación:

Cuadro 2: Rol de Manifestación en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas

(Marzo 2017)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Día** | **Lunes** | **Martes** | **Miércoles** | **Jueves** | **Viernes** |
| **Mañana** | Técnica 1 | Coordinador Judicial | Técnica 2 | Técnica 1 | Coordinador Judicial |
| **Tarde** | Técnica 2 | Técnica 1 | Coordinador Judicial | Técnica 2 | Todos |

***Fuente: Elaboración propia***

Este rol se utiliza cuando no labora en el Juzgado el Auxiliar de Servicios Generales, el cual se encarga de la labor en su medio tiempo en el Despacho. Cabe señalar que a pesar de existir un rol establecido, no se cumple a cabalidad, ya que se acostumbra atender a la persona usuaria de forma inmediata, por tanto, si el encargado de la atención se encuentra atendiendo otra persona usuaria, alguno de sus compañeros se encargará de la atención de una segunda persona usuaria.

## Equipo de mejora de procesos

Como parte de las actividades del diagnóstico realizado, se conformó un equipo de trabajo con personal del despacho que se abocará tanto al desarrollo e implementación de las propuestas planteadas, así como el seguimiento requerido para la sostenibilidad del plan de trabajo, lo cual fue acogido positivamente por el despacho, debido a los cambios que se avecinan en cuanto a los métodos de trabajo empleados.

A continuación se detallan las personas que conforman el equipo de mejora de procesos del despacho analizado:

Figura 1: Equipo de Mejora de Procesos del Juzgado Civil y Laboral de Cañas



***Fuente: Elaboración propia***

El Despacho en conjunto decide conformar el equipo de mejora con todo el personal, ya que la gran mayoría de decisiones y cambios que se dan en el Juzgado se realizan en equipo, con el fin de que se mantenga un ambiente laboral sano, de inclusión y que se tome en cuenta las opiniones y aportes de todas las personas servidoras.

En el **Apéndice 1** se muestra el equipo de mejora conformado y las responsabilidades que se comprometieron a asumir.

## Atención a la persona usuaria

De acuerdo al muestreo realizado por el despacho, durante seis días se procedió a contabilizar las siguientes variables:

* Cantidad de llamadas telefónicas que son recibidas en el despacho.
* Cantidad de personas usuarias que se presentan al despacho.
* Cantidad de escritos que son presentados.
* Cantidad de demandas nuevas que ingresan.

Los resultados obtenidos, brindan un aproximado del volumen de ingreso de usuarios que se presenta diariamente en el despacho. Dichos resultados se muestran a continuación:

Cuadro 3: Volumen de ingreso diario de usuarios en el Juzgado Civil y

Laboral de Cañas (Marzo 2017)[[1]](#footnote-1)

|  |  |
| --- | --- |
| **Variable** | **Promedio diario** |
| ***Llamadas telefónicas*** | 11 llamadas |
| ***Atención de personas usuarias (consultas y copias)*** | 17 personas |
| ***Ingreso de escritos*** | 3 escritos |
| ***Manifestación*** | 0,5 manifestaciones |
| ***Ingreso de demandas nuevas*** | 0,16 demandas nuevas |

***Fuente: Elaboración propia según muestreo realizado entre el 22 de febrero y 1 de marzo del 2017.***

A su vez, como parte del análisis de las llamadas telefónicas y la atención de la persona usuaria, se estimó la duración promedio para cada una de estas variables.

Cuadro 4: Duración promedio de las actividades de atención a la persona usuaria en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas (Marzo 2017)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variable** | **Duración promedio** | **Tiempo que requiere diariamente la tarea** |
| ***Duración de las llamadas telefónicas*** | 5 minutos | 55 minutos |
| ***Atención de personas usuarias cuando NO se requiere manifestación*** | 13,75 minutos | 275 minutos (4,58 hrs) |
| ***Atención de personas usuarias cuando SÍ se requiere manifestación y recepción de demandas nuevas*** | 33,75 minutos | 67,5 minutos (1,13 horas) |

***Fuente: Elaboración propia según muestreo realizado entre el 22 de febrero y 1 de marzo del 2017.***

Se destaca que la actividad relacionada con la atención de las personas usuarias que está consumiendo una mayor cantidad de recursos diarios, es la atención cuando no se requiere manifestación, con 4.58 horas al día. Esto se traduce aproximadamente en una audiencia diaria. Cabe recalcar que en promedio 1.5 horas diarias de ese tiempo corresponde a la labor de fotocopiado de expedientes lo cual está agregando una cantidad considerable de tiempo (en el proceso de atención del usuario. Además, la actividad correspondiente a la manifestación y recepción de demandas nuevas consumiría un máximo de 67.5 minutos diarios (en caso de presentarse en el mismo día). Esto debido a que se observó que esos eventos se presentan con una frecuencia diaria menor que uno en el despacho, ya que según el muestreo realizado se obtuvo que se debe atender una manifestación cada dos días y una demanda oral cada seis días aproximadamente.

En el despacho en análisis, se brinda el servicio a las personas usuarias correspondiente a la entrega de hojas de delincuencia. Es por ello que a continuación se muestra la demanda mensual de ese servicio en el Juzgado, para el 2016.

Cuadro 5: Ingreso de solicitudes mensuales por hoja de delincuencia en el

Juzgado Civil y Laboral de Cañas (Período 2016)

|  |  |
| --- | --- |
| **Mes** | **Cantidad** |
| Enero | | 49 |
| Febrero | | 29 |
| Marzo | | 19 |
| Abril | | 30 |
| Mayo | | 131 |
| Junio | | 73 |
| Julio | | 46 |
| Agosto | | 50 |
| Septiembre | | 29 |
| Octubre | | 44 |
| Noviembre | | 94 |
| Diciembre | | 48 |
| **Promedio Mensual** | | **57** |
| **Promedio Diario** | | **3** |

***Fuente: Elaboración propia según estadísticas facilitadas por el Registro Judicial***

Se observa que el comportamiento en cuanto a la solicitud de hojas de delincuencia es irregular más sin embargo, se determina que mensualmente en promedio se entregan 57 hojas de delincuencia, lo que corresponde a tres solicitudes diarias.

# Análisis Estadístico

## Movimiento Histórico

En el cuadro que se muestra a continuación se puede observar el movimiento histórico y rendimiento que ha presentado el Juzgado Civil y Laboral de Cañas del año 2014 al 2016:

Cuadro 6: Movimiento Histórico y Rendimiento del Juzgado Civil y Laboral de Cañas

(Período 2014 – 2016)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Balance General** | **2014** | **2015** | **2016** |
| Circulante inicial | 878 | 745 | 874 |
| Casos entrados + reentrados | 395 | 559 | 379 |
| Casos terminados | 528 | 430 | 464 |
| Circulante final | 745 | 874 | 789 |
| Promedio de entrada por mes | 35 | 50 | 34 |
| Promedio de entrada por mes por Juez | 18 | 25 | 17 |
| Promedio de entrada por mes por Técnico Judicial | 18 | 25 | 17 |
| Promedio de terminados por mes | 47 | 38 | 41 |
| Promedio de terminados por mes por Juez | 23 | 19 | 21 |
| Promedio de terminados por mes por Técnico Judicial | 23 | 19 | 21 |
| Porcentaje de Rendimiento | 133.67% | 76.92% | 122.43% |

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a informes estadísticos del despacho y anuarios judiciales.***

En el cuadro anterior se destaca que el circulante ha mostrado una leve tendencia hacia la disminución ya que si se toma el circulante inicial del 2014 y se compara contra el circulante final del 2016 se observa que éste ha disminuido un 10.13%.

La entrada mensual se comportó estable durante el 2014 y 2016, con cifras promedio de 35 casos mensuales. El 2015 tuvo un comportamiento inusual en la entrada de 50 casos mensuales, esto generado por el reingreso de 178 expedientes en materia civil durante el período.

La cantidad mensual de casos fenecidos sufrió una leve disminución en el promedio mensual a partir del 2015, pasando de 47 casos finalizados en el 2014, a un promedio mensual para 2015 y 2016 que oscila en los 40 casos mensuales. Lo anterior se da, debido a la disminución de la capacidad en la judicatura por el traslado temporal de una plaza al Juzgado Civil y Laboral de Liberia.

A pesar de esta situación indicada en el párrafo anterior, el rendimiento del despacho superó el 100%, tanto en el 2014 como en el 2016. cifras a excepción del 2015, en el cual se obtuvo un rendimiento del 76.92% por la situación ya comentada con respecto a los casos terminados y el aumento de la entrada, generando un doble efecto que impactó negativamente la variable de productividad analizada.

El comportamiento mencionado anteriormente se puede apreciar con una mayor claridad en el gráfico que se presenta a continuación:

Gráfico 1: Análisis de la Entrada vs Salida de asuntos en el Juzgado Civil y Laboral

de Cañas (Período 2014 – 2016)

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a informes estadísticos del despacho y anuarios judiciales***

A continuación se muestra la cantidad y porcentaje de asuntos entrados al despacho según materia:

Cuadro 7: Movimiento Histórico de Entrada de Casos por Materia en Juzgado Civil y

Laboral de Cañas (Período 2014 – 2016)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Materia** | **2014** | **2015** | **2016** | **Total** | **Porcentaje** |
| Civil | 185 | 291 | 168 | 644 | 48.31% |
| Laboral | 210 | 268 | 211 | 689 | 51.69% |

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a informes estadísticos del despacho y anuarios judiciales***

Se destaca que históricamente la entrada de asuntos en este despacho ha sido muy equitativa entre ambas materias, 52% en materia laboral y un 48% en materia Civil.

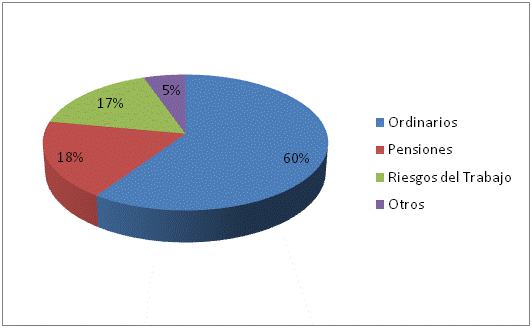
La entrada se clasificó según la clase de asuntos, tanto en materia Laboral como en material Civil. El propósito es valorar la dificultad que conlleva cada una de estas clases de asuntos a la hora de distribuir las cargas de trabajo.

A continuación los gráficos que muestran esa clasificación por clase de asunto y por materia:

Gráfico 2: Porcentaje de ingreso por clase de asuntos en materia Laboral,

en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas

(Período 2014 – 2016)

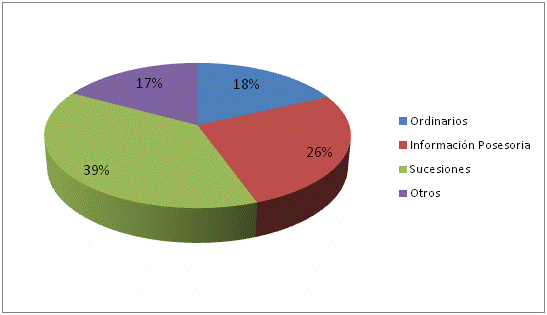


***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a informes estadísticos del despacho y anuarios judiciales.***

En materia Laboral se observa que existe una predominancia en la entrada de asuntos ordinarios con un 60% del total de entrada. Esto hace que el proceso se vuelva laborioso debido a que son los asuntos con mayor nivel de dificultad. La composición de la entrada se completa con la clase de seguridad social que posee un 35% del total de entrada y el 5% restante es de otros asuntos varios.

Gráfico 3: Porcentaje de ingreso por clase de asuntos en materia Civil, en el Juzgado

Civil y Laboral de Cañas (Período 2014 – 2016)



***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a informes estadísticos del despacho y anuarios judiciales***

En cuanto a materia Civil se observa que la entrada está compuesta en su mayoría por asuntos relacionados con sucesiones (39%), seguido por informaciones posesorias con un 26%, mientras que el restante 18% y 17% corresponde a asuntos ordinarios y otros asuntos varios respectivamente.

Seguidamente se muestra la distribución del circulante por materia, según información al 23 de febrero del 2017.

Gráfico 4: Porcentaje de circulante activo según materia en el Juzgado Civil y Laboral

de Cañas al 23 de febrero del 2017.

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a informes del circulante activo del despacho, emitidos***

***por Tecnología de Información al 23 de febrero del 2017.***

El histórico de casos entrados fue ligeramente superior en materia Laboral con un 52%, la relación del circulante activo se inclinó hacia la materia Civil con un 56% de éste, mientras que el restante 44% corresponde a expedientes de la materia Laboral. Este fenómeno se presenta debido a la predominancia en la entrada de los casos correspondientes a las sucesiones (39%), las cuales permanecen engrosando el circulante durante un tiempo considerable debido a que se dificulta llegar a acuerdos entre las partes que permitan la finalización.

Seguidamente se presenta la distribución del circulante por fase del proceso y por tipo de asunto según cada materia:

Cuadro 8: Distribución del circulante por fase del proceso y clase de asunto

según materia, en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas

(23 de febrero del 2017)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Laboral** | | | | | | |
| **Clase de Asunto** | **Demanda** | **Demostrativa** | **Conclusiva** | **Ejecución** | **Total** | **Porcentaje** |
| Ordinarios | 73 | 81 | 19 | 91 | 264 | 74% |
| Riesgos de Trabajo | 30 | 11 | 1 | 1 | 43 | 12% |
| Pensiones | 19 | 15 | 2 | 0 | 36 | 10% |
| Otros | 9 | 1 | 4 | 2 | 16 | 4% |
| **Total** | **131** | **108** | **26** | **94** | **359** | **100%** |
| **Porcentaje** | **36%** | **30%** | **7%** | **26%** | **100%** |  |
| **Civil** | | | | | | |
| **Clase de Asunto** | **Demanda** | **Demostrativa** | **Conclusiva** | **Ejecución** | **Total** | **Porcentaje** |
| Sucesión | 112 | 6 | 4 | 0 | 122 | 27% |
| Información Posesoria | 46 | 42 | 1 | 0 | 89 | 20% |
| Ejecutivo Simple | 11 | 0 | 0 | 57 | 68 | 15% |
| Monitorio | 15 | 0 | 2 | 40 | 57 | 13% |
| Ordinario | 21 | 16 | 6 | 1 | 44 | 10% |
| Ejecución Hipotecaria | 3 | 0 | 0 | 35 | 38 | 8% |
| Otros | 20 | 7 | 3 | 4 | 34 | 8% |
| **Total** | **228** | **71** | **16** | **137** | **452** | **100%** |
| **Porcentaje** | **50%** | **16%** | **4%** | **30%** | **100%** |  |
| **Resumen Materia Civil y Materia Laboral** | | | | | | |
| **Total** | **359** | **179** | **42** | **231** | **811** |  |
| **Porcentaje** | **44%** | **22%** | **5%** | **28%** | **100%** |  |

*Fuente: Elaboración propia de acuerdo a informes del circulante activo del despacho emitidos por la Dirección de Tecnología Información a23 de febrero del 2017.*

Se observa que la mayor parte del circulante total correspondiente a un 44% se encuentra en fase de demanda, por lo que se debe dar trámite a la mayor parte del circulante del despacho. Así mismo, se detectó que un 28% del circulante se encuentra en fase de ejecución, mientras que el restante 27% está distribuido en un 22% en fase demostrativa y 5% en fase conclusiva.

Se procedió también a cuantificar la distribución del circulante por cada uno de los puestos de trabajo, con el propósito de evaluar si existe una distribución equitativa de la carga de trabajo. A continuación el resultado obtenido:

Cuadro 9: Distribución del circulante por puesto de trabajo y por materia en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas (Febrero 2017).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Materia** | **Clase** | **Juez 1** | **Jueza 2** | **Coordinador Judicial** | **Técnico 1** | **Técnico 2** | **Otro Técnico** |
| **Laboral** | Ordinarios | 137 | 127 | 0 | 126 | 136 | 2 |
| Riesgos de Trabajo | 25 | 18 | 0 | 24 | 19 | 0 |
| Pensiones | 15 | 21 | 0 | 19 | 16 | 1 |
| Otros | 8 | 8 | 0 | 5 | 11 | 0 |
| **Total por Puesto** | **185** | **174** | **0** | **174** | **182** | **3** |
| **Total de Circulante** | **359** | | **359** | | | |
| **Civil** | Sucesión | 60 | 62 | 0 | 67 | 54 | 1 |
| Información Posesoria | 46 | 43 | 0 | 39 | 46 | 4 |
| Ejecutivo Simple | 41 | 27 | 1 | 26 | 38 | 3 |
| Monitorio | 26 | 31 | 0 | 21 | 33 | 3 |
| Ordinario | 25 | 19 | 0 | 18 | 23 | 3 |
| Ejecución Hipotecaria | 16 | 22 | 0 | 25 | 12 | 1 |
| Otros | 18 | 16 | 0 | 10 | 21 | 3 |
| **Total por Puesto** | **232** | **220** | **1** | **206** | **227** | **18** |
| **Total de Circulante** | **452** | | **452** | | | |
| **Carga Total por Puesto** | | **417** | **394** | **1** | **380** | **409** | **21** |

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a informes del circulante activo del despacho emitidos por la Dirección Tecnología de la Información al 23 de febrero del 2017.***

Se observa en el cuadro anterior, como a nivel global existe una distribución inequitativa de las cargas de trabajo tanto en cantidad como por materia y clase de los procesos. Esa situación se presenta tanto para las personas juzgadoras como para el personal técnico judicial. En las personas juzgadoras se denota una diferencia de 23 expedientes, mientras que en los técnicos se observa una diferencia marcada de 29 casos entre los técnicos. Además, vale indicar que existen expedientes que están asignados a personas que actualmente no laboran en el despacho; por que actualmente realizan ascensos o sustituciones y por ende no debería encontrarse en los sistemas como los responsables de estos casos.

Se evaluó el tiempo promedio de duración del proveído en cada una de las materias, el resultado se puede observar a continuación:

Cuadro 10: Cantidad de escritos y tiempo promedio de duración del proveído en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas (15 de marzo 2017)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Materia** | **Coordinador Judicial** | **Técnico / Técnica 1** | **Técnico / Técnica 2** | **Total escritos pendientes** | **Tiempo Promedio Duración del Proveído (Días)** |
| **Laboral** | 0 | 60 | 98 | **158** | **34 días** |
| **Civil** | 2 | 116 | 140 | **258** | **34 días** |
| **Total** | **2** | **176** | **238** | **416** | **34 días** |

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a consulta realizada en el escritorio virtual el 15/03/17.***

Del cuadro anterior se concluye que existe una cantidad muy alta de escritos pendientes con 416 escritos, de los cuales la mayor cantidad corresponde a materia civil (258), representando un 62% del total de escritos pendientes de tramitar en el despacho. El restante 48% corresponde a escritos de materia laboral con 158 escritos pendientes.

Se encontraron escritos que no habían sido incluidos de manera electrónica y que estaban pendientes de resolver, por tanto, se procedió a incluirlos en el sistema para poder hacer una estimación exacta del total pendiente, lo anterior sesgó el tiempo promedio de duración del proveído debido al ingreso tardío del pendiente al sistema.

## Sentencias

Se procedió a analizar la cantidad de sentencias dictadas en el despacho, con la finalidad de estimar el promedio mensual de sentencias dictadas por Jueza o Juez, así como también la duración promedio del dictado de sentencia. La información se muestra a continuación:

Cuadro 11: Cantidad de sentencias dictadas en el Juzgado

Civil y Laboral de Cañas (Período 2014 al 2016)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Materia** | **Cantidad de sentencias dictadas** | | | | | | **Promedio mensual de sentencias dictadas por Juez(a)** | **Tiempo promedio dictado de sentencia** |
| **2014** | **2015** | **2016** | | | |
| **Total** | **Total** | **Juez 1** | **Juez 2** | **Super- numerarios** | **Total** |
| **Laboral** | 147 | 169 | 23 | 134 | 20 | 177 | 12 | **29 días** |
| **Civil** | 32 | 33 | 2 | 30 | 14 | 46 | 3 | **34 días** |
| **TOTAL** | **179** | **202** | **25** | **164** | **34** | ***223*** | **15** | **32 días** |

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a informes anuales del despacho, libro de pase a fallo 2016 y revisión con el Coordinador Judicial de archivos de sentencias.***

Del 2014 al 2016 la cantidad total de sentencias se ha mantenido oscilando en un rango entre 179 y 202 sentencias, esto dejando de lado las 34 sentencias dictadas por los jueces o juezas supernumerarios durante el 2016. Vale hacer mención que a pesar de que para el 2015; y tres trimestres del 2016; uno de los recursos del personal de judicatura fue trasladado al Juzgado Civil y Laboral de Liberia, la cantidad de sentencias no sufrió disminución considerable; sino que por el contario aumentó. Es por ello que es de esperarse que para el 2017, año en que se vuelve a contar con dos recursos en la posición de judicatura la cantidad de sentencias dictadas se eleve de manera considerable. Finalmente, destacar que el promedio mensual de sentencias dictadas por Juez o Jueza corresponde a 15 sentencias mensuales, siendo 12 de ellas en materia Laboral y tres en materia Civil. Así mismo el tiempo promedio para el dictado de sentencia resultó ser de 32 días.

A su vez se analizó también la cantidad de expedientes pendientes de fallar por Jueza o Juez, por materia y clase de asunto. El resultado se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro12: Cantidad de expedientes pendientes de fallar en el Juzgado

Civil y Laboral de Cañas (9 de marzo, 2017)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Materia** | **Clase de Asunto** | **Cantidad de expedientes pendientes de fallar** | | | **Cantidad de días desde el pase a fallo más antiguo** |
| **Juez 1** | **Jueza 2 (Coord)** | **Total** |
| **Laboral** | **Ordinarios** | 13 | 20 | 33 | 346 días |
| **Riesgos** | 1 | 0 | 1 |
| **Pensiones** | 0 | 1 | 1 |
| **Otros** | 0 | 1 | 1 |
| **Total** | **14** | **22** | **36** |
| **Civil** | **Ordinarios** | 5 | 2 | 7 | 330 días |
| **Sucesiones** | 4 | 0 | 4 |
| **Otros** | 3 | 1 | 4 |
| **Total** | **12** | **3** | **15** |
| **TOTAL** | | **26** | **25** | **51** |  |

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a conteo físico realizado en el despacho al 09/03/17 y consulta***

***al libro de pase a fallo.***

Al momento de la consulta se tienen un total de 51 expedientes pendientes de fallar, de los cuales un 70.5% (36 expedientes) corresponden a expedientes en materia Laboral, 33 asuntos ordinarios y 15 de materia Civil. En cuanto a la distribución del pendiente de fallo se determina que es equitativa, ya que el Juez #1 posee 26 expedientes pendientes de fallar, mientras que la Jueza #2 posee 25 pendientes.

Por último la cantidad de días desde el pase a fallo más antiguo es en promedio de 338 días, encontrándose el expediente más antiguo en materia laboral con 346 días de antigüedad.

## Audiencias

Actualmente los señalamientos en la agenda de audiencias en el Juzgado se realizan siguiendo la estructura que se muestra a continuación:

Cuadro13: Estructura de la agenda de señalamientos en el Juzgado Civil

y Laboral de Cañas (Marzo 2017)

|  |  |
| --- | --- |
| **Día** | **Agenda** |
| ***Lunes*** | **2 laborales en total**  1 ordinario laboral (mañana)  1 de seguridad social (tarde) |
| ***Martes*** | **2 laborales en total**  1 ordinario laboral (mañana)  1 de seguridad social (tarde) |
| ***Miércoles*** | **Fallo** |
| ***Jueves*** | **2 civiles,** uno por la mañana y otro por la tarde |
| ***Viernes*** | **2 civiles,** uno por la mañana y otro por la tarde |

***Fuente: Elaboración propia según entrevista realizada al Coordinador Judicial.***

Se verificó la agenda contra la estructura y se pudo comprobar que no se respeta en su totalidad, ya que se encontraron vacíos y en algunos casos señalamientos que no eran acorde a la estructura establecida.

Se observó que debido a que el despacho estuvo durante el 2015 y parte del 2016 con una sola persona juzgadora, se continuó manejando una sola agenda, y alternando la celebración semanal de las audiencias entre las dos personas juzgadoras, provocando así una subutilización del recurso total disponible.

En resumen, actualmente el juzgado agenda en promedio ocho audiencias por semana, ya que como se comentó anteriormente, solamente se trabaja a una sola agenda, alternándose semanalmente la celebración de audiencias entre las personas juzgadoras.

Respecto a la utilización de la agenda CRONOS, al momento del abordaje del despacho no se utiliza, debido a que se encontraba pendiente el proceso de capacitación del personal para su uso. Por lo que se aligeró el proceso y de forma inmediata se implementó.

Además, se estudió el porcentaje de efectividad de las audiencias que se señalaron en el despacho, esto de acuerdo a información para los períodos 2015 y 2016. A continuación el resultado:

Cuadro 14: Porcentaje de efectividad de las audiencias en el Juzgado Civil

y Laboral de Cañas(Período 2015-2016)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Año** | **Materia** | **Señaladas** | **Realizadas** | **Porcentaje de Efectividad** |
| 2015 | **Laboral** | 199 | 84 | **42%** |
| **Civil** | 70 | 34 | **49%** |
| **Total** | **269** | **118** | **44%** |
| 2016 | **Laboral** | 160 | 87 | **54%** |
| **Civil** | 107 | 65 | **61%** |
| **Total** | **267** | **152** | **57%** |
| **Histórico** | | **536** | **270** | **50%** |

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a consulta realizada en agendas físicas.***

Se observa que la efectividad de las audiencias en general resultó ser de 50% en promedio. Sin embargo, se destaca que existió un aumento en la efectividad de las audiencias entre los períodos analizados, ya que para el 2015 la efectividad promedio fue de un 44% mientras que para el 2016 la variable aumento al 57%. Por último, cabe mencionar que la materia Civil posee una mayor efectividad de las audiencias realizadas ya que un 55% de las audiencias señaladas se realizan, mientras que en materia laboral solo un 48% de las audiencias señaladas son llevadas a cabo.

Además, se analizó la cantidad de expedientes pendientes de audiencia a marzo del 2017, así como la fecha a la que se encuentra la agenda en las materias. A continuación los resultados:

Cuadro 15: Cantidad de expedientes pendientes de audiencia en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas (Marzo 2017)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Materia** | **Clase** | **Cantidad de expedientes pendientes de audiencia** | | | **Fecha a la que va la agenda** |
| **Juez 1** | **Jueza 2 (Coord)** | **Total** |
| **Laboral** | **Ordinarios** | 32 | 35 | 67 | 03-jul-17 |
| **Seguridad Social** | 9 | 5 | 14 |
| **Total** | **41** | **40** | **81** |
| **Civil** | **Ordinarios** | 8 | 15 | 23 | 07-jul-17 |
| **Interdictos** | 0 | 1 | 1 |
| **Local. Derechos** | 0 | 1 | 1 |
| **Inform. Posesoria** | 3 | 2 | 5 |
| **Sucesorios** | 4 | 0 | 4 |
| **Total** | **15** | **19** | **34** |
| **Total General** | | **56** | **59** | **115** |  |

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a consulta realizada en agendas físicas el 10 de marzo del 2017.***

A la fecha de consulta existían un total de 115 audiencias pendientes de realizar de las cuales (81) un 70,43% de ellas corresponde a materia laboral, 67 de ellas relacionadas con asuntos ordinarios. En materia Civil se encontraron un total de 34 audiencias pendientes. Por otro lado, el último señalamiento realizado en este Juzgado fue en fecha 7 de julio del 2017, por lo que se concluye que la agenda se encuentra a cuatro meses aproximadamente.

# Análisis de tiempos

El Juzgado Civil y Laboral de Cañas cuenta a febrero del 2017 con un circulante de 811 expedientes. De acuerdo a ello se procedió a realizar un muestreo de expedientes utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7%, para así obtener una duración promedio del proceso para cada las materias que conoce el despacho. Para ello, se muestrearon un total de 158 expedientes, donde los resultados obtenidos se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 16: Duración promedio de tiempo de proceso según materia

en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas

|  |  |
| --- | --- |
| **Materia** | **Duración promedio de proceso** |
| ***Laboral (Procesos Ordinarios)*** | 365 días |
| ***Laboral (Seguridad Social)*** | 426 días |
| ***Civil*** | 739 días |

***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a muestreo de expedientes realizado, Febrero-Marzo 2017.***

En el **Apéndice 2** se detallan los procesos analizados donde se puede ver su duración por etapas.

A continuación se mencionan los principales “*cuellos de botella”* para cada uno de los procesos estudiados:

* Materia Laboral (Procesos Ordinario)
  + 95 días desde que se señala la audiencia hasta que se celebra.
  + 80 días el proceso de notificación personal por OCJ tomando en cuenta desde que se entrega el acta al Notificador hasta que éste la entrega a la persona demandada. Este proceso se alarga a 96 días cuando es realizado por medio de Fuerza Pública.
  + 32 días desde que se recibe y redacta la resolución de contestación hasta que se confecciona la resolución de convocatoria a audiencia.
  + 31 días desde que se recibe contestación de la demanda hasta que se redacta la resolución de contestación.
  + 30 días desde el pase a fallo hasta el dictado de sentencia.
* Materia Laboral (Seguridad Social)
  + 162 días desde que se recibe y redacta la resolución de contestación hasta que se confecciona la resolución de convocatoria a audiencia.
  + 125 días, desde que se señala la audiencia hasta que se celebra. En este caso el tiempo de duración del proceso se ve afectado debido a los plazos de espera del dictamen médico los cuales rondan los 83 días en caso de ser la primera solicitud y 109 días cuando corresponde a la apelación del dictamen.
* Materia Civil
  + 304 días desde que se lleva a cabo la audiencia, hasta que el expediente pasa a fallo. Este alto tiempo se asocia a procesos que esperan prueba para mejor resolver, documentos ofrecidos en la audiencia, entre otros
  + 83 días desde que se recibe y redacta la resolución de contestación hasta que se confecciona la resolución de convocatoria a audiencia.
  + 71 días desde que se señala la audiencia hasta que se celebra.
  + 64 días desde el pase a fallo hasta el dictado de sentencia y en una menor cantidad de casos desde la celebración de la audiencia hasta el dictado de sentencia.
  + 61 días desde que se redacta la resolución de traslado hasta que se notifica al demandado.

# Análisis de Despachos Homólogos

A continuación se muestra la comparación del rendimiento del Juzgado Civil y Laboral de Cañas con nueve despachos homólogos (considera lo que son despachos que conocen la misma cantidad de materias y en su efecto que cuentan con condiciones de recurso humano similares).

Cuadro 17: Análisis de Despachos Homólogos al Juzgado Civil y Laboral de Cañas

(Período 2015 al III Trimestre 2016)



***Fuente: Elaboración propia de acuerdo a anuarios judiciales y datos del Subproceso de Estadística.***

Se destaca que la entrada por juez/jueza en el Juzgado analizado es de 21.3 casos mensuales, siendo la más baja entrada unitaria observada con respecto a los despachos homólogos. Este comportamiento no se replica al observar la entrada por persona técnica judicial, la que resulta ser de 17 asuntos, lo cual es una carga unitaria intermedia al compararse con valores tales como 22.5 y 13.5 asuntos; resultados obtenidos para los Juzgados Civil y de Trabajo de Pérez Zeledón y Desamparados respectivamente.

Se observa además que para el período comparado, el rendimiento general de este tipo de Juzgados ha sido bueno alcanzando en 9 de los 10 casos analizados, rendimientos por encima del 98%, lo cual significa que se termina aproximadamente la misma cantidad de casos que ingresan a los despachos. En esta variable se debe destacar el rendimiento obtenido por el Juzgado Civil y Laboral de Pérez Zeledón el cual fenece 102.84% del total de casos ingresados, a pesar de que posee la segunda mayor carga unitaria de asuntos entrados en el puesto de judicatura con 78.6 casos, y la mayor carga de trabajo para el personal técnico judicial con 22.5 casos. A raíz de ello, se determina que a pesar de que el Juzgado Civil y Laboral de Cañas posee un muy buen rendimiento con un 98.81%, puede mejorar en este aspecto, ya que su carga de trabajo unitaria por puesto es menor que la del Juzgado Civil y Laboral de Pérez Zeledón con 57.3 casos en las posiciones de judicatura, y 5.5 asuntos para el personal técnico judicial; sin embargo, este último tiene un rendimiento mayor con 4.03 puntos porcentuales.

# Principales Hallazgos

A continuación se detallan los principales hallazgos obtenidos, producto del diagnóstico efectuado en el despacho:

* A pesar de que el Juzgado en estudio no cuenta con las plazas de técnico en comunicaciones judiciales y auxiliar de servicios generales a tiempo completo, debido a que son plazas compartidas con el Juzgado de Familia, Violencia Doméstica y Penal Juvenil de Cañas. Las funciones en esas plazas se verán considerablemente reducidas debido a la entrada del expediente electrónico y al uso de servicios de limpieza de forma subcontratada, por tanto, deberá realizarse un replanteamiento de funciones que permita la utilización eficiente de dichos recursos en el despacho.
* Al analizar las diversas funciones que realizan las personas colaboradoras del Despacho, se determina la necesidad de hacer una redistribución, a fin de balancear las cargas de trabajo y buscar la equidad de las responsabilidades asignadas entre el personal.
* Al verificar las funciones de la persona técnica en comunicaciones judiciales, se destaca que las notificaciones personales dentro del perímetro se realizan solamente una vez por semana; añadiendo de esta forma tiempo ocioso al proceso judicial y por ende atraso en el tiempo de respuesta al usuario final.
* El análisis del rol de atención a la persona usuaria muestra que la distribución para la atención al público no se realiza de forma equitativa, ya que existen estacionalidades entre los distintos días de la semana. Además, se determinó que a la hora de llevar a cabo el proceso de atención al público, varios personeros realizan la atención simultáneamente a pesar de no ser el encargado en ese momento de la atención a la persona usuaria. Esto se realiza con el propósito de disminuir el tiempo de espera la persona usuaria, pero es una práctica que va en detrimento de la eficiencia en el trámite de los expedientes. Por tanto deberá plantearse un rol que distribuya equitativamente la carga de trabajo y a su vez elimine las malas prácticas encontradas en el proceso.
* La participación del personal del Juzgado en el equipo de mejora de procesos garantizará un mayor compromiso, conocimiento y empoderamiento, de cara al proceso de mejora continua y evaluación del desempeño en el despacho.
* El proceso de atención la persona usuaria, conformado por los diversos momentos en los cuales se tiene una interacción directa, determinó que deben invertirse un total de 6.63 horas diarias (correspondientes a un 83% de la jornada diaria) en la atención de la persona usuaria. De ese tiempo un 46% es invertido en la evacuación de consultas, mientras que un 23% en el proceso de fotocopiado de los expedientes.
* Al observar el análisis estadístico de las diversas variables del Despacho se puede ver que el rendimiento del mismo durante el 2015 fue de un 76.92%, mientras que para 2014 y 2016 superó cifras del 100%. Lo anterior permite concluir que la disminución de rendimiento para ese período fue generada en su mayoría por un aumento desmedido (178 casos) en la reentrada de expedientes en materia Civil y no a la disminución de los recursos en el personal juzgador.
* Al analizar la clase de asuntos entrados por materia se determina que un 60% del ingreso en materia Laboral pertenece a expedientes ordinarios, mientras que un 39% del total de ingreso en materia civil corresponde a las sucesiones. Esto, permite explicar que a pesar de que en el ingreso por materia predominan los temas laborales con un 52%, el circulante del despacho es mayor en materia Civil con un 56%, ya que los temas sucesorios no se dan por terminados hasta lograr acuerdos entre las partes, y por ende se mantienen engrosando el circulante del Juzgado hasta que se logre dicho acuerdo.
* Al hacer el análisis del circulante tanto por fase como por personal asignado se determinó que existen diversas incongruencias entre lo que indican los sistemas y la situación real del despacho, por ejemplo con la asignación de la persona técnica judicial responsable. Por tanto es de relevancia cerrar esta brecha a fin de contar con sistemas de información de alta confiabilidad y que faciliten de una forma efectiva el proceso de toma de decisiones en el Juzgado.
* Al analizar la distribución de las cargas de trabajo tanto de las personas juzgadoras como las técnicas judiciales, se determinó que existen diferencias tanto en la cantidad, como dificultad de los diversos procesos asignados. Es por ello que se considera de relevancia realizar una redistribución de la carga de trabajo que permita asignar esta de forma equitativa. A su vez, mantener el recurso humano motivado, de cara al proceso de mejora continua y de evaluación de desempeño en el Despacho.
* El método actual de asignación de las demandas nuevas no permite que esa distribución sea completamente homogénea tanto en temas de cantidad como en dificultad. Por lo que a fin de lograr dicha homogeneidad y mantener la distribución de cargas de forma equitativa, tanto en cantidad como en dificultad de los procesos, se observa la necesidad de implementación de la Herramienta Tejedora.
* El estudio de los escritos pendientes permitió determinar que existe una cantidad importante de 156 escritos a la espera de ser resueltos, escaneados e ingresados a los respectivos expedientes. Por tanto, se determina como prioritaria dicha labor, a fin de lograr cerrar la brecha entre la realidad y los sistemas de información. Además, que esto permitirá conocer la cantidad total de escritos pendientes para así priorizar la resolución bajo el criterio de programación primeros en entrar, primeros en salir.
* Al conocer la cantidad total de escritos pendientes, la cual resultó ser de 416; la Dirección de Planificación considera necesaria la contribución de un técnico supernumerario que colabore en la resolución de 208 escritos pendientes por un período de tres semanas bajo una cuota establecida de 15 resoluciones diarias. Lo anterior a fin de lograr normalizar la situación de retraso del despacho en el período de tiempo antes mencionado. Se realizó la consulta de disponibilidad de una persona técnica judicial supernumeraria ante la Administración Regional de Liberia, sin embargo; para este momento no se tienen recursos disponibles, por lo que quedará la labor al Juzgado de dar seguimiento a la solicitud a fin de lograr contar con dicho recurso lo antes posible.
* El análisis de sentencias arrojó que actualmente no existe un libro de sentencias en el cual se controle detalladamente la variable antes mencionada. Por tanto, resulta indispensable dotar al despacho de dicha herramienta, a fin de controlar de una forma más efectiva y eficiente la producción del Juzgado. Lo anterior llegará a optimizar el proceso de toma decisiones de cara a la mejora continua en el desempeño del despacho.
* A pesar de la reducción de un recurso en la Judicatura del Despacho a partir del 2015, la cantidad de sentencias dictadas no se vio afectada negativamente tal y como se hubiese esperado. Por el contrario, esa variable aumentó de 179 sentencias en el año 2014, a 202 sentencias en 2015 y 189 para el 2016. Por tanto. vale destacar el alto desempeño de la Jueza Coordinadora, que logró aumentar la producción del Juzgado; a pesar de la disminución en la capacidad de procesamiento del sistema, siendo este un ejemplo claro de una mayor eficiencia en la labor realizada.
* La cantidad de expedientes pendientes de fallo la cual resultó ser de 51 casos en total, evidencia la necesidad de la implementación pronta del plan de descongestionamiento propuesto por esta Dirección, a fin de mejorar la situación del Juzgado de cara a la entrada de la Reforma Procesal Laboral.
* Con respecto a la estructura de señalamiento de las audiencias, se determinó que no se está cumpliendo a cabalidad con la estructura teórica de la agenda. Además de ello, se observa una subutilización de los recursos disponibles ya que solamente una de las personas juzgadoras realiza las audiencias semanales mientras que la otra se dedica al fallo de expedientes. Lo anterior provoca atrasos considerables en la agenda (está a 4 meses) y deja entrever que resulta indispensable un replanteamiento de esa estructura, de forma tal que exista un máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y a su vez se logre generar el insumo necesario para el cumplimiento de los parámetros establecidos en los indicadores de gestión.
* El porcentaje histórico de efectividad de las audiencias resultó ser del 50% en el Juzgado. Por lo que la implementación de nuevas y mejores prácticas en la notificación de las audiencias y el uso de sistemas tales como la notificación por mensajería móvil llegarían a contribuir positivamente al aumento de dicha variable.
* Al hacer una verificación del proceso para agendar los señalamientos y los sistemas de información relacionados, se determinó que no se estaba utilizando la Agenda CRONOS y que a su vez la capacitación en el tema aún no se había efectuado. Por lo que la capacitación, implementación y actualización de dicha Agenda se toma como prioritaria a fin de ajustarse a los procedimientos establecidos en la Institución.
* Al analizar la duración de los procesos se determinó que los procesos laborales de seguridad social fueron más extensos por 61 días que los procesos laborales ordinarios. Lo anterior, asociado al retraso generado en los procesos de espera y apelación de los dictámenes médicos.
* Al comparar la carga unitaria por persona juzgadora en los diversos despachos homólogos se determinar que el Juzgado es el que posee la menor carga unitaria. A pesar de ello, de los 10 despachos comparados el Juzgado Civil y Laboral de Cañas resultó estar en el puesto nueve en cuanto a rendimiento se refiere con un 98,81%. Por tanto, se concluye que aunque esa cifra corresponda a un alto desempeño, existe espacio para mejorar en este apartado.
* Finalmente, se determina que el Despacho carece de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño global y unitario del Juzgado. Lo anterior provoca que tanto los funcionarios como los encargados de la toma de decisiones desconozcan el nivel de desempeño en la gestión, provocando de esta forma un vacío importante en el proceso de mejora en la gestión del Despacho y del servicio al usuario, ya que no se logra medir la magnitud de las mejoras llevadas a cabo.
* Al darse la carencia de indicadores de gestión y cuotas de producción estandarizadas, tanto para los puestos de judicatura como de personal técnico, se determina la necesidad de definir parámetros que logren medir el rendimiento de cada uno de los colaboradores tanto en las posiciones técnicas como de judicatura. El establecer dichas cuotas, logrará generar un impacto positivo que además de llenar ese vacío que existe al respecto en el Juzgado; permitirá controlar la operación y rendimiento del personal en aras de lograr la disminución del circulante y una mayor eficiencia y productividad en la labor diaria.

# Plan de Trabajo

| **Propuesta** | **Oportunidad de Mejora** | **Descripción de la Propuesta** | **Resultados Esperados** | **Observaciones** | **Responsable** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Reorganización de las funciones asignadas a cada uno de los puestos de trabajo.** | Distribución equitativa de las cargas de trabajo.  Disminución de la brecha entre la situación real y lo planteado en el manual de puestos de la Institución.  Mejorar la calidad del servicio al usuario. | Análisis de las funciones y cargas de trabajo para cada uno de los puestos del Juzgado. Basado en el dicho análisis y lo que se indica en el manual de puestos de la Institución se realizó una redistribución de las funciones para cada uno de los distintos puestos analizados. En el **apéndice 4** se muestra en detalle las responsabilidades que se le asignaron a cada funcionario. Hacer mención que dichas funciones son adicionales a las que ya realiza cada uno de los personeros en la actualidad. | Aumentar la calidad del servicio al usuario.  Lograr una distribución equitativa de las cargas de trabajo.  Evitar la desmotivación del personal.  Cumplir con lo que se establece en el Manual de Puestos de la Institución. |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Replanteamiento del rol de atención al usuario.** | Distribución equitativa de la carga de trabajo en esa actividad.  Lograr enfoque y mayor eficiencia en la labor del personal.  Mejorar la atención al usuario. | Se propone un nuevo rol de atención al usuario que permita una distribución homogénea de la carga de trabajo y un enfoque hacia la mayor eficiencia en la labor de parte del personal. En el **apéndice 5** se muestra y explica el rol propuesto. | Aumento de la eficiencia en las labores.  Distribución homogénea de la carga de trabajo generada en el proceso de atención al usuario.  Mejorar el servicio de atención del público. |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Depuración del Sistema de Gestión de Despachos Judiciales.** | Disminuir la brecha entre la situación real y lo indicado en los sistemas de información.  Se determina que existen expedientes en los cuales la tarea en la que se encuentran no es concordante con la fase del mismo. En total existen 41 expedientes con esta situación, y problemas con los cambio de fase. | Depurar el circulante actual en el sistema de gestión de forma tal que se le asigne la fase correcta a los expedientes acorde con la tarea en la que se encuentran. Así mismo asignar el técnico o juez correspondiente en los casos en que la persona asignada ya no labore en el despacho o no sea el encargado o encargada de dar trámite a ese expediente. Indicar por último que el ajuste ya se encuentra realizado. | Consistencia entre la situación real y la indicada en los sistemas de información.  Mayor confiabilidad en los sistemas de información.  Mejora en el proceso de toma de decisiones. | . | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Redistribución del circulante tanto para el personal de judicatura, como para personal técnico.** | Homogenizar la carga de trabajo tanto en cantidad como en dificultad de los diversos procesos. | Realizar los movimientos necesarios de expedientes entre funcionarios del mismo puesto, que permitan que la carga de trabajo sea homogénea tanto en cantidad como en dificultad de los procesos. En el **apéndice 6** se observa la redistribución propuesta del circulante. En promedio cada funcionario estará a cargo de 232 expedientes en materia civil y 196 casos en materia laboral, para un total de 428 asuntos. La redistribución propuesta finalizó el día 21 de abril. | Distribución equitativa de la carga de trabajo.  Evitar la desmotivación del personal del Juzgado asociada a un tema de desigualdad en la asignación de labores. |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Implementación de la Herramienta Tejedora para la distribución equitativa de las demandas nuevas y la toma de demandas en todas las materias.** | Implementar un método de distribución que permita mantener la equidad a la hora de la asignación de labores y que a su vez tome en cuenta tanto la cantidad como la dificultad de los procesos. | Se le dota al Juzgado de un documento en formato electrónico (herramienta en Microsoft Excel ó Libre Office), llamada Herramienta Tejedora, con el fin de que el Despacho utilice ésta para realizar la distribución de los asuntos entrados en ambas materias entre el personal técnico y juzgador. El objetivo es lograr una distribución equitativa de la carga de trabajo entre el personal, tomando en cuenta tanto cantidad como dificultad de los procesos. Importante indicar que la persona encargada del expediente será también la encargada de la toma de la demanda. Ver **apéndice 7.** | Distribución equitativa de procesos entrados según cantidad y clase de proceso por cada persona técnica judicial tramitadora y persona juzgadora.  Evitar la desmotivación del personal del Juzgado asociada a un tema de desigualdad en la asignación de labores. |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Inclusión de los escritos físicos pendientes de resolver en el Escritorio Virtual. Así mismo establecer como criterio de priorización a la hora de resolver los mismos el criterio primeros en entrar, primeros en salir.** | Agregar de forma electrónica los 156 escritos físicos que aún no se han resuelto. Así mismo priorizar su resolución bajo el criterio de fecha más antigua de entrada. | Se realizó un plan de trabajo entre el 9 y 13 de marzo, en el cual el Auxiliar de Servicio Generales agregó en formato electrónico los escritos físicos por resolver. Adicional, el equipo de trabajo del Despacho debe priorizar la resolución según su fecha de entrada a fin de disminuir tiempos en el proceso y brindar un mejor servicio al usuario. | Mejora del tiempo de respuesta al usuario.  Mayor confiabilidad en los sistemas de información.  Mejora en el proceso de toma de decisiones.  Concordancia entre la realidad y los sistemas de información. |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Colaboración de un recurso supernumerario de técnico/técnica judicial a fin de disminuir la cantidad de escritos pendientes en el Juzgado.** | Eliminar la condición de atraso existente con respecto a la resolución de escritos; ya que se encontraron un total de 416 pendientes de ser resueltos. | Solicitar la colaboración a la Administración Regional de Liberia de un recurso de técnico/técnica supernumerario que colabore en la resolución de 208 escritos pendientes por un período de 3 semanas bajo una cuota establecida de 15 resoluciones diarias. Se realizó tal solicitud a la Administración, más sin embargo actualmente no se tiene dicho recurso disponible. Por tanto quedará a responsabilidad del Despacho realizar dicha solicitud de forma periódica a fin de lograr contar con dicho recurso. Ver **apéndice 8.** | Salir de la condición de atraso que se encuentra el Juzgado en relación a los escritos pendientes.  Disminuir el tiempo de respuesta al usuario.  Mejorar el nivel de servicio al usuario.  Cumplir con el tiempo establecido para la resolución de escritos. |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Diseño e implementación del libro de sentencias.** | El Despacho no cuenta actualmente con un control electrónico que les permita conocer con exactitud la cantidad de sentencias dictadas en un tiempo determinado. | Elaborar un documento en Microsoft Office Excel o bien en una Hoja de Cálculo de Open Office que le permita al Juzgado llevar un control exacto de las sentencias que se dictan día a día en el Despacho. Así mismo capacitar al Coordinador Judicial en el uso de dicha herramienta. Ver **apéndice 9.** | Mejora en el proceso de toma de decisiones.  Conocer y evaluar el rendimiento global e individual del despacho a nivel de sentencias.  Determinar la contribución de los jueces supernumerarios o de apoyo en la cantidad de sentencias dictadas. |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Implementación y actualización de la Agenda Cronos.** | Se encontró que el despacho estaba haciendo sus señalamientos en una agenda física a pesar de que contaba con la herramienta electrónica para ese fin. | Se elimina el uso de la agenda física para realizar los señalamientos y se implementa la Agenda Cronos. A su vez se actualiza la agenda posterior a la implementación, con los señalamientos pendientes de celebrar pero que ya se encuentran agendados. Se establece además que las técnicas serán las responsables de registrar el señalamiento en la Agenda y las personas juzgadoras se encargarán del registro del resultado posterior a la celebración de la audiencia. | Mayor orden y control.  Información a la mano y de fácil acceso.  Mejora en el proceso de toma de decisiones.  Mayor facilidad a la hora de obtener la información para completar la matriz de indicadores. |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Implementación de la Matriz de Indicadores de Gestión.** | No se cuenta con un método de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento global e individual del Juzgado. | Se implementa la Matriz de Indicadores de Gestión la cual evalúa el rendimiento del despacho en el plano estadístico, operacional y de cumplimiento de plazos establecidos. A su vez se capacita al personal del Juzgado en el uso de dicha herramienta de evaluación del desempeño. | Conocimiento del desempeño del Juzgado en las áreas evaluadas.  Mejora en el proceso de toma de decisiones.  Análisis de tendencias y falencias que permitan identificar las áreas con mayor oportunidad de mejora.  Información a la mano y de fácil acceso. |  | Miembros de la Sección de Modernización Institucional de la Dirección de Planificación.  Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Definición de cuotas de trabajo para el personal técnico judicial.** | Actualmente no se cuenta con cuotas estándar de trabajo que permitan evaluar el desempeño y eficiencia de la labor realizada por los personeros del Despacho. | Se define una cuota de trabajo que permitirá evaluar el desempeño y eficiencia del personal, en la labor realizada. Esa cuota es de 15 resoluciones diarias, lo que corresponde a 8 asuntos en materia civil y 7 en materia laboral, destacando que para cada una de dichas materias debe tramitarse un asunto nuevo por día. En caso de no existir dicha cantidad de asuntos nuevos por materia deben sustituirse por expedientes en trámite. Si se traduce lo anterior a cifras mensuales se deberá dar trámite a 315 resoluciones por mes laborado. Así mismo, la estructura mensual de trámite a seguir por cada uno de los técnicos estaría conformada por un total de 141 asuntos en materia laboral. Mientras que en materia civil deberá tramitarse un total de 174 expedientes. | Disminución del tiempo de respuesta al usuario al disminuir el plazo de los diversos procesos de trámite.  Mejora en la calidad del servicio.  Disminución de la cantidad de escritos pendientes de ser resueltos.  Establecer un estándar que permita evaluar la eficiencia y rendimiento del personal del despacho.  Mejora en el proceso de toma de decisiones. | En caso de no existir la cantidad suficiente de expedientes para dar trámite en materia civil, estos deberán ser sustituidos por expedientes laborales a fin de cumplir con la cuota establecida. | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Definición de cuotas de trabajo para el personal de judicatura.** | Actualmente no se cuenta con cuotas estándar de trabajo que permitan evaluar el desempeño y eficiencia de la labor realizada por los personeros del Despacho. | Se define una cuota de trabajo que permitirá evaluar el desempeño y eficiencia del personal, en la labor realizada. Esa cuota será de 16 sentencias mensuales por persona juzgadora. La estructura mensual de la cuota de sentencias deberá ser de 11 en materia Laboral y cinco en materia Civil. | Disminución del tiempo de respuesta al usuario al disminuir el plazo de los diversos procesos de trámite.  Posible aumento de la cantidad expedientes terminados y por ende de la productividad del Juzgado.  Establecer un estándar que permita evaluar la eficiencia y rendimiento del personal del despacho. . |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Reestructuración de la agenda de señalamientos.** | Aprovechar espacios libres en la agenda.  Evitar largos plazos de espera para la realización de las audiencias.  Eliminar la práctica actual en la cual se señala bajo una agenda común del Juzgado, y se alterna la celebración de audiencias entre personas juzgadoras.  Lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles en el proceso al implementar el uso y agendado de audiencias por persona juzgadora | Con el fin de general el insumo suficiente para cumplir con la cuota de trabajo establecida para la persona juzgadora, se deberá señalar como mínimo cinco audiencias semanales por juez o jueza siguiendo una estructura de tres señalamientos en materia Laboral y dos en materia Civil. Lo anterior en el entendido que se cuente en el momento con los procesos indicados listos para señalar o en su defecto sustituir por otra materia el asunto faltante, con el fin de cumplir con la cuota mínima establecida. | Fluidez de los procesos.  Disminución de los tiempos de espera.  Mejora en la calidad del servicio al usuario.  Aumento de la eficiencia y utilización de los recursos; pasando de señalar de 8 a 10 audiencias por semana, para un aumento del 20% en el señalamiento. |  | Miembros de la Sección de Modernización Institucional de la Dirección de Planificación.  Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas.. |
| **Implementación del sistema de mensajería móvil para emitir recordatorios a las personas usuarias que deban asistir a audiencias señaladas.** | Actualmente no se cuenta con ese sistema el cual, podría aumentar la calidad de servicio a personas usuarias y a su vez disminuir los tiempos de procesos dedicados a actividades de soporte. | Por medio de una aplicación electrónica, el Despacho envía un mensaje de texto al celular de las personas usuarias indicando la fecha y hora en la que deben presentarse al Despacho a una audiencia señalada. | Aumento en la efectividad de las audiencias señaladas.  Mejora en la calidad del servicio al usuario.  Disminución del tiempo del proceso. |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |
| **Divulgación de la información a las personas usuarias acerca de los sistemas electrónicos implementados para consultas y trámites en línea.** | Desconocimiento y del usuario de los servicios que puede acceder y autogestionarse por medio de la plataforma de Gestión en Línea.  Falta de divulgación de las facilidades que ofrece la plataforma al usuario. | La persona colaboradora del Despacho que se encuentre encargada del área de manifestación y en atención telefónica, deberá informarle a las personas usuarias sobre los beneficios de los nuevos sistemas electrónicos implementados en el Juzgado, además de ofrecer la clave de gestión en línea y la aplicación para teléfonos móviles del Poder Judicial para solicitud de hojas de delincuencia. | Aprovechamiento del recurso tecnológico.  Brindar facilidades a las personas usuarias para consultar y presentar gestiones en los procesos judiciales a nivel nacional de una forma sencilla y rápida.  Aumento en la calidad de servicio al usuario.  Disminución de los tiempos de atención al usuario. |  | Personal del Juzgado Civil y Laboral de Cañas. |

# Plan de Descongestionamiento

A continuación se adjunta el acuerdo tomado por el Consejo Superior del Poder Judicial, en la sesión 25-17 celebrada el 16 de marzo del año en curso. En el mismo se aprueba el Plan de Reducción del Circulante propuesto por esta Dirección para el Juzgado Civil y Laboral de Cañas.

|  |
| --- |
| **Plan de reducción del circulante** |
|  |

Con la finalidad de mejorar la situación del Juzgado Civil y Trabajo de Cañas, Guanacaste, en función de la llegada de la Reforma del Código de Trabajo, se implementó un Plan de Reducción del Circulante, apoyando con una primera persona juzgadora que apoya a este Despacho desde el 20 de marzo hasta el 21 julio del 2017, mientras que la segunda persona juzgadora que se propuso, participaría el plan a partir mes de mayo posterior a valoración de esta Dirección sobre de los resultados obtenidos con la implementación del plan, la realidad del circulante y de las necesidades específicas del Despacho.

El análisis realizado por la Dirección de Planificación, identificó que el segundo recurso de persona juzgadora del plan de reducción del circulante no sería necesario en el despacho en estudio.

# Indicadores de Gestión

Se propone un conjunto de indicadores con la finalidad de darle seguimiento y control a las mejoras implementadas así como al desempeño de la oficina, con lo anterior se logra obtener la información necesaria para tomar acciones preventivas y correctivas en aras del mejoramiento de la calidad. A continuación se muestra el grupo de indicadores definidos:

|  |
| --- |
| **Indicadores de Gestión** |
|  |

Figura 2: Indicadores de Gestión Juzgado Civil y Laboral de Cañas. (Parte I)



***Fuente: Dirección de Planificación***

Figura 3: Indicadores de Gestión Juzgado Civil y Laboral de Cañas. (Parte II)



***Fuente: Dirección de Planificación***

Se llevó a cabo una reunión con los miembros del despacho en la que se revisó la estructura de los indicadores de gestión y la forma de llenar la matriz. Además, se procedió a solicitar al despacho que completara al menos un mes de indicadores (sin parámetros) con la finalidad de resolver todas las inquietudes durante el período que se realizó el estudio. Por último, se explicó al despacho la pizarra de indicadores de gestión que se utiliza como una de las herramientas para el seguimiento.

# Seguimiento y Sostenibilidad del Estudio

Con el fin de garantizar la sostenibilidad y los resultados del Proyecto a lo largo del tiempo, se define el siguiente procedimiento como parte del Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad de los Proyectos de Rediseño, donde interactúan los equipos de mejora de los despachos, la Administración Regional, el Consejo de Administración, la Dirección de Planificación y el Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento para la Gestión Jurisdiccional. El procedimiento descrito se muestra a modo de diagrama de flujo en la Figura 3.

Descripción del Procedimiento de seguimiento

La Dirección de Planificación es la responsable de definir los indicadores de Gestión para cada una de las Oficinas. Para esto, se revisaron y validaron los parámetros e indicadores con los equipos de mejora, para dar el aval a cada una de las métricas definidas.

El profesional responsable del rediseño debe dar la capacitación al coordinador o coordinadora judicial, de forma que certifique que dicho funcionaria o funcionario fue instruido y queda en total capacidad de generar los indicadores correctamente, extrayendo la información de los medios correctos y realizando los cálculos oportunos para la generación de los indicadores.

Del mismo modo, es responsabilidad del profesional responsable del rediseño dejar instaladas las pizarras de indicadores, en un lugar dentro del despacho visible para todo el personal de la oficina.

El Coordinador o Coordinadora judicial de cada oficina es el responsable de realizar mensualmente el cálculo de los indicadores. Para esto posee un tiempo de 15 días naturales, para completar la matriz de indicadores. Esto se debe realizar en las primeras dos semanas del mes.

Luego de la generación de los indicadores, se debe actualizar la pizarra de indicadores con los datos obtenidos durante el mes.

Los equipos de mejora, se deben reunir y revisar los resultados obtenidos del mes, esto se debe realizar durante la tercera semana del mes. Es necesario, realizar la minuta correspondiente de la reunión, así como la definición de los planes remediales y acciones a ejecutar, esto para los casos que se requiera la toma de decisiones para la mejora de los resultados obtenidos.

Es importante extender la invitación de la reunión de revisión de indicadores a la Administración Regional, de forma que asista el coordinador del área jurisdiccional a dicha reunión, esto en los casos sea posible y de acuerdo a la programación anual de visitas que maneje la administración.

El coordinador o coordinadora judicial del despacho debe remitir a más tardar al finalizar la tercera semana del mes, la minuta de reunión, los indicadores de gestión del mes y los planes remediales definidos, a la Administración Regional con copia al Consejo de Administración.

La Administración Regional es la responsable de realizar la revisión y análisis de los datos mensuales de cada oficina, del mismo modo deberá dar seguimiento a los planes remediales definidos por los mismos despachos, velando de esta forma por el cumplimiento de estos.

El Consejo de Administración al igual que la Administración Regional, debe tomar de insumo la información remitida por los despachos, como parte de su labor por velar por la buena marcha del Circuito; analizar su funcionamiento y proponer las mejoras pertinentes.

La Administración Regional, mensualmente debe remitir la información recibida por las oficinas al Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional.

El Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional debe brindar apoyo y seguimiento a los despachos judiciales, del mismo modo debe recomendar la actualización de los rangos definidos en los indicadores de gestión al órgano técnico.

Figura 4: Diagrama de Flujo Procedimiento de Seguimiento de Indicadores



***Fuente: Dirección de Planificación***

# Recomendaciones

A continuación se detallan las siguientes recomendaciones, producto del estudio realizado en el despacho:

* Solicitar al Consejo Superior la aprobación del presente estudio, el plan de trabajo para el despacho, y sus recomendaciones, con la finalidad del que el Despacho analizado inicie con la implementación de las mejoras descritas en el documento.
* Que las Subcontralorías de Servicios Regionales realicen un acercamiento con las comisiones de usuarios y las personas usuarias relacionadas con el Juzgado Civil y Laboral de Cañas, con el objetivo de determinar si requieren apoyo en cuanto a presentar y explicar el nuevo método de trabajo mediante el expediente electrónico, indicando las ventajas y el procedimiento, así como de las herramientas web que tiene la institución, las cuales facilitan la experiencia de obtener un servicio en la Institución.
* El equipo de mejora del Juzgado Civil y Laboral de Cañas debe implementar y dar seguimiento al plan de trabajo y las recomendaciones establecidas en este informe, analizar y verificar el correcto desempeño del Juzgado, utilizando los indicadores de gestión establecidos.
* Que el Consejo de Administración del Circuito conozca los resultados del seguimiento y tome las medidas de apoyo requeridas para darle sostenibilidad al proceso, según sus competencias.
* Se recomienda a la Administración Regional de Liberia tener presente la solicitud realizada por la Dirección de Planificación acerca de la colaboración de un técnico supernumerario en el trámite de 208 escritos pendientes por un período de tres semanas bajo una cuota establecida de 15 resoluciones diarias en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas. Esto a fin de que al momento que cuenten con un recurso disponible para esta labor lo faciliten al Juzgado en cuestión.
* Que la Dirección de Gestión Humana valore la posibilidad de abrir el concurso correspondiente a la plaza vacante de persona juzgadora en el Juzgado Civil y Laboral de Cañas. Lo anterior a fin de disminuir la rotación en dicha plaza y su vez lograr un mayor compromiso y rendimiento de parte de la persona que ocupe dicha posición.
* Según lo establecido en el acuerdo del Consejo Superior del Poder Judicial, sesión No 19-17 del 2 de marzo del 2017 referente a los proceso de conciliación masiva en seguridad social para la materia Laboral; y con la finalidad de disminuir el circulante del Juzgado; se recomienda a la Jueza Coordinadora, implementar en la materia Laboral, el llevar a cabo audiencias de conciliación masiva en los procesos de seguridad social que se ajusten a los criterios de confiabilidad y los procedimientos aprobados por el Instituto Nacional de Seguros y la Caja Costarricense de Seguro Social. Ver **apéndice 10.**

# Minutas y Presentaciones

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Apéndice** | **Nombre** | **Documento** |
| ***Minuta 1*** | Minuta de Presentación de Metodología de Trabajo |  |
| ***Minuta 2*** | Minuta de Revisión de Tareas del Sistema de Escritorio Virtual |  |
| ***Minuta 3*** | Minuta de Presentación de Indicadores y Modelo de Sostenibilidad |  |
| ***Minuta 4*** | Minuta Práctica de Indicadores de Gestión |  |
| ***Presentación 1*** | Presentación Final |  |
| ***Presentación 2*** | Presentación Modelo de Seguimiento y Sostenibilidad del Proyecto |  |

# Apéndices

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Apéndice** | **Nombre** | **Documento** |
| ***Apéndice 1*** | Equipo de Mejora de Procesos |  |
| ***Apéndice 2*** | Diagramas de proceso |  |
| ***Apéndice 3*** | Pizarra de implementación |  |
| ***Apéndice 4*** | Redistribución de Funciones |  |
| ***Apéndice 5*** | Nuevo Rol de Atención al Usuario |  |
| ***Apéndice 6*** | Redistribución del Circulante |  |
| ***Apéndice 7*** | Herramienta Tejedora |  |
| ***Apéndice 8*** | Solicitud de técnico/técnica supernumerario |  |
| ***Apéndice 9*** | Libro de Sentencias |  |
| ***Apéndice 10*** | Aprobación y requisitos de los procesos de conciliación masiva |  |

1. En el caso de la manifestación y demandas nuevas no se utilizó el redondeo a un número entero a fin de evidenciar que éstos poseen una baja frecuencia de ingreso al despacho. Pero para efectos de cálculo de tiempo diario se tomará el máximo posible cómo si ingresara una manifestación y una demanda nueva por día. [↑](#footnote-ref-1)