38-PLA-MI-2022

Ref. SICE: 337-18

18 de enero de 2022

Licenciada

Silvia Navarro Romanini

Secretaría General de la Corte

Estimada señora:

En atención al oficio 2157-18 del 26 de febrero de 2018, donde se transcribe el acuerdo tomado por el Consejo Superior en sesión celebrada el 20 de febrero de 2018, artículo LXVII, le remito el informe suscrito por el Ing. Jorge Fernando Rodríguez Salazar, Jefe a.i. del Subproceso de Modernización Institucional, relacionado con el Rediseño de Procesos del Organismo de Investigación Judicial, Departamento de Medicina Legal, Sección de Patología Forense.

Con el fin de que se manifestaran al respecto, mediante oficio 1267-PLA-MI-2021 del 10 de noviembre de 2021, el preliminar de este documento fue puesto en conocimiento de la Dirección General del Organismo de Investigación Judicial (OIJ), Departamento de Medicina Legal, Oficina de Planes y Operaciones del OIJ, Dirección de Gestión Humana, Dirección Jurídica, Sección de Apoyo Psicológico Operacional del OIJ y del señor Luis Paulino Madrigal Rodríguez, Auxiliar Administrativo del Departamento de Medicina Legal.

Se recibió respuesta de:

* Oficio JDML-2021-1248 del 16 de noviembre de 2021, Departamento de Medicina Legal.
* Oficio 109-SAPSO-2021 del 16 de noviembre de 2021, Sección de Apoyo Psicológico Operacional.
* Correo electrónico del 18 de noviembre de 2021, Jefatura de la Sección de Patología Forense.
* Nota del 18 de noviembre de 2021 del señor Madrigal Rodríguez, Auxiliar Administrativo del Departamento de Medicina Legal.

Las observacionesse consideraron en lo pertinente, en el informe que se presenta.

Atentamente,

Dixon Li Morales, Jefe a.i.

Proceso Ejecución de las Operaciones

***Se adjuntan las respuestas recibidas.***



Copias:

* Dirección General del OIJ
* Departamento de Medicina Legal
* Oficina de Planes y Operaciones
* Dirección de Gestión Humana
* Dirección Jurídica
* Sección de Apoyo Psicológico Operacional del OIJ
* Sr. Luis Paulino Madrigal Rodríguez, Auxiliar del Departamento de Medicina Legal.
* Archivo

xba

Ref. 956-16, **337-18**, 909-18, 1122-18, 1375-18, 2125-21





Subproceso de Modernización Institucional

Proceso de Ejecuciones de la Operaciones

Dirección de Planificación

**Rediseño de Procesos Organismo de Investigación Judicial / Departamento de Medicina Legal / Sección de Patología Forense**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Nombre** | **Puesto** |
| **Elaborado por:** | Ing. Oscar Solano Azofeifa | Profesional 2 |
| **Aprobado por:** | Ing. Jorge Fernando Rodríguez Salazar | Jefe a.i. Subproceso de Modernización Institucional |
| **Visto Bueno:** | Ing. Dixon Li Morales | Jefe a.i. Proceso Ejecución de las Operaciones |

Enero, 2022

***Índice***

[I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 4](#_Toc90628234)

[1.1 Antecedentes 4](#_Toc90628235)

[1.2 Atención de observaciones al informe en consulta 9](#_Toc90628236)

[1.3 Descripción de la estructura organizativa y funcional 26](#_Toc90628237)

[1.3.1 Organigrama 26](#_Toc90628238)

[1.3.2 Descripción del Recurso Humano según área de trabajo 28](#_Toc90628239)

[1.3.3 Conformación del Equipo de Mejora de Procesos 30](#_Toc90628240)

[1.4 Inventario 33](#_Toc90628241)

[1.5 Descripción de Procesos 34](#_Toc90628242)

[1.5.1 Diagrama SIPOC 34](#_Toc90628243)

[1.5.2 Proceso General 36](#_Toc90628244)

[1.5.3 Subprocesos 38](#_Toc90628245)

[1.6 Análisis de tiempos y movimientos de los Procesos 39](#_Toc90628246)

[1.6.1 Estudio de tiempos de las actividades 39](#_Toc90628247)

[1.7 Análisis de Cargas de trabajo 49](#_Toc90628248)

[1.7.1 Análisis de asuntos entrados 50](#_Toc90628249)

[1.7.2 Asignación de casos 51](#_Toc90628250)

[1.7.3 Tipo de Caso 52](#_Toc90628251)

[1.7.4 Clase de Hecho 53](#_Toc90628252)

[1.7.5 Tipo de Hecho 54](#_Toc90628253)

[1.7.6 Circulante 54](#_Toc90628254)

[1.7.7 Casos atendidos en UML con prestación de servicio de Patología Forense 55](#_Toc90628255)

[1.7.8 Cargas de trabajo servicios de apoyo interno 58](#_Toc90628256)

[1.7.9 Cargas de trabajo área administrativa 58](#_Toc90628257)

[1.7.10 Datos relevantes 59](#_Toc90628258)

[1.8 Ambiente laboral 61](#_Toc90628259)

[1.9 Infraestructura 61](#_Toc90628260)

[1.10 Principales causas de la Problemática Actual 62](#_Toc90628261)

[1.10.1 Diagrama de Causa – Efecto 62](#_Toc90628262)

[1.10.2 Identificación de oportunidades de mejora y sus causas (Herramienta de evaluación de la situación actual) 64](#_Toc90628263)

[1.10.3 Priorización oportunidades de mejora 73](#_Toc90628264)

[II. limitACIONES PRESENTADAS DURANTE EL DESARROLLO DEL PROYECTO 74](#_Toc90628265)

[III. ELEMENTOS CONCLUSIVOS 74](#_Toc90628266)

[IV. OPORTUNIDADES DE MEJORA 81](#_Toc90628267)

[V. PROPUESTAs DE SOLUCIÓN 81](#_Toc90628268)

[5.1 Renuncia y Jubilación de médicos 82](#_Toc90628269)

[5.2 Acuerdo Consejo Superior 83](#_Toc90628270)

[5.3 Infraestructura 85](#_Toc90628271)

[5.4 Tiempos de respuesta 87](#_Toc90628272)

[5.5 Cargas de trabajo área administrativa 88](#_Toc90628273)

[5.6 Servicios de apoyo interno 91](#_Toc90628274)

[5.7 Interconectividad sistemas informáticos 91](#_Toc90628275)

[5.8 Interacción con el Departamento Ciencias Forenses 92](#_Toc90628276)

[5.9 Estadísticas 93](#_Toc90628277)

[5.10 Trazabilidad del caso 94](#_Toc90628278)

[VI. Beneficios esperados 96](#_Toc90628279)

[VII. RECOMENDACIONES 99](#_Toc90628280)

[VIII. ANEXOS 104](#_Toc90628281)

|  |  |
| --- | --- |
| **Código:** | Ref. SICE: 956-2016, 337-2018, 909-2018, 1122-2018 y 1375-2018, 2125-21 |
| **Proyecto:** | Análisis de cargas de trabajo de la Sección de Patología Forense |
| **Director:(a)** | Licda. Nacira Valverde Bermúdez |
| **Elaborado por:** | Ing. Oscar Solano Azofeifa |
| **Revisado por:** | Ing. Nelson Arce Hidalgo |
| **Aprobado por:** | Ing. Jorge Fernando Rodríguez Salazar |
| **Patrocinador:** | Consejo Superior |

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

## Antecedentes

## 

La Sección de Patología Forense se encarga de investigar la causa y manera de muerte de personas de interés judicial y responder en forma científica las interrogantes sobre la muerte de personas. Los casos de autopsia obligatoria que realiza la Sección son:

Todas las muertes violentas (homicidios, suicidios, accidentes), muertes súbitas, muerte natural sin tratamiento médico reciente, muerte natural con tratamiento médico pero ocurrida en circunstancias sospechosas, muertes de madres con abortos sospechosos de ser provocados, productos de abortos sospechosos, víctimas de infanticidios, muertes de personas detenidas en centro de corrección o prisiones, muertes de personas que exista litigio por riesgo profesional y cadáveres para ser inhumados en el extranjero.

A raíz del impacto en las cargas de trabajo del Consejo Médico Forense, la Dirección del OIJ y la Jefatura del Departamento de Medicina Legal, elaboraron el oficio JDML 2018-0033 del 10 de enero de 2018 que dice:

“*El Consejo Médico Forense es una parte integral de la Jefatura del Departamento de Medicina Legal y de acuerdo al artículo 33 inciso 5 de la Ley Orgánica del O.I.J me corresponde como jefe departamental: “5- Integrar las secciones del Consejo Médico Forense, en forma tal que se obtenga la mayor eficiencia, tanto en sus funciones como en los resultados. Esa integración se someterá a conocimiento de la Corte para su aprobación.”, todo en concordancia con el artículo 34 de la misma ley que indica: “Habrá un Consejo Médico Forense, organizado en las secciones necesarias para su buen funcionamiento, a juicio de la Corte Suprema de Justicia y previa recomendación del Jefe de Departamento de Medicina Legal.”.*

El Consejo Superior en sesión 14-18 celebrada el 20 de febrero de 2018, artículo LXVII, conoció el oficio en donde se acordó:

*“1.) Tomar nota de la comunicación realizada por el máster Walter Espinoza Espinoza, Director General y el Doctor Franz Vega Zúñiga, Jefe del Departamento de Medicina Legal del Organismo de Investigación Judicial. 2.) Acoger la recomendación presentada anteriormente; en consecuencia: Limitar a partir del 1 de marzo de 2018 los nombramientos interinos de las doctoras Mercedes Méndez Rivera, Grettchen Flores Sandí y del doctor Sergio Víquez Hidalgo, médicos integrantes de la Sección “C” del Consejo Médico Forense. 3.) Trasladar la anterior solicitud a estudio de la Dirección de Planificación para que de forma conjunta con la Dirección de Gestión Humana remitan el respectivo informe con criterio técnico a conocimiento de este Consejo, lo anterior dentro del plazo de tres meses a partir de la comunicación del presente acuerdo.”.*

Aunado a esto, el Consejo Superior en sesión 52-18 celebrada el 6 de Junio del 2018, Artículo L, indica:

***“****A esos efectos, informa la Secretaría General de la Corte que a la fecha las Direcciones de Gestión Humana y Planificación no han rendido el informe requerido, y se encuentra vencido el plazo otorgado de tres meses.”.*

Acordando:

*“1) Tomar nota de la comunicación de la Secretaría General de la Corte. 2) Solicitar a las Direcciones de Gestión Humana y de Planificación que remitan el informe solicitado en sesión N° 14-18 celebrada el 20 de febrero de 2018, artículo LXVII, o en su defecto, informar en el estado que se encuentra, informe que deberán remitir en el plazo de un mes a partir del comunicado del presente acuerdo.”.*

En línea con lo anterior, en oficio SAP-303-2018 del 13 de julio de 2018, la máster Roxana Arriera Meléndez, Directora interina de Gestión Humana Humana, la licenciada Waiman Hin Herrera, Subdirectora interina de Gestión y la licenciada María Gabriela Mora Zamora, Jefa de la Sección de Análisis de Puestos, indican:

*“…Sobre el requerimiento solicitado es dable indicar que se realizó el trabajo de campo los días 26 y 27 de junio pasado en el despacho de Medicina Legal en la Ciudad Judicial. Dentro de las diligencias realizadas, se logró conversar con la Jefatura del Departamento de Medicina Legal sobre los puntos de mayor interés relacionados con la solicitud en cuestión, con base en los cuales se está elaborando el respectivo informe.*

*Adicional a lo anterior, esta Sección estima que, de conformidad con el procedimiento establecido, el informe solicitado será concluido para finales del mes de julio del año en curso…”.*

El Consejo Superior en sesión 67-18 celebrada el 26 de julio del 2018, artículo XCVII, acordó:

*“Tomar nota del informe**SAP-303-2018 del 13 de julio de 2018, rendido por la Dirección de Gestión Humana y estar a la espera del informe solicitado por este Consejo Superior, en sesión N° 14-18 celebrada el 20 de febrero de 2018, artículo LXVII, el cual según indica la citada dirección será presentado a finales del mes de julio de 2018.”.*

Sobre esto, el Consejo de Personal en sesión 19-2018 celebrada el 28 de agosto de 2018, artículo V, acordó:

*“Trasladar el informe SAP-340-18 a la Dirección de Planificación y solicitar el estudio competente que respalde el ajuste técnico señalado por el Dr. Franz Vega Zuñiga, Jefe del Departamento de Medicina Legal del Organismo de Investigación Judicial.”.*

Posteriormente, la Dirección General del OIJ y la Jefatura del Departamento de Medicina Legal en oficio JDML 2018-1332 del 27 de noviembre de 2018 informaron:

*“En relación al acuerdo tomado en la sesión N. 14-18 del 20 de febrero de 2018, artículo LXVII en el que se acordó: “Tomar nota de la comunicación realizada por el máster Walter Espinoza Espinosa, Director General y el Doctor Franz Vega Zúñiga, Jefe del Departamento de Medicina Legal del Organismo de Investigación Judicial.* ***2****) Acoger la recomendación presentada anteriormente; en consecuencia: Limitar a partir del 1 de marzo de 2018 los nombramientos interinos de las doctoras Mercedes Méndez Rivera, Grettchen Flores Sandí y del doctor Sergio Víquez Hidalgo, médicos integrantes de la Sección “C” del Consejo Médico Forense.* ***3)*** *Trasladar la anterior solicitud a estudio de la Dirección de Planificación para que de forma conjunta con la Dirección de Gestión Humana remitan el respectivo informe con criterio técnico a conocimiento de este Consejo, lo anterior dentro del plazo de tres meses a partir de la comunicación del presente acuerdo.”.*

Indicando que a la fecha solo cuentan con el Informe de Gestión Humana y este asunto está pendiente de resolverse aún, habiendo transcurrido alrededor de 6 meses desde que se venció el plazo de entrega que el Consejo Superior otorgó.

Sobre esto, el Consejo Superior en sesión 107-18 celebrada el 11 de diciembre de 2018, acordó:

*” Tomar nota de la comunicación anterior y otorgar a la Dirección de Planificación el plazo de un mes, para que remita el informe solicitado en la sesión N° 14-18 del 20 de febrero de 2018, artículo LXVII.”.*

Sobre este particular, la Dirección de Planificación mediante oficio 626-PLA-2019 del 7 de mayo de 2019, comunicó:

*“Se informa que actualmente la Dirección de Planificación, realiza un informe de Rediseño en ese Departamento como parte del Proyecto de Estructuras del Organismo de Investigación Judicial; por la magnitud del tema que incluye diagnósticos y propuestas de mejora con la metodología de rediseño, según cronograma establecido, considerando los plazos para rendir el informe y los procesos de revisión de las jefaturas de esta Dirección, más la recepción de observaciones al informe y el envío definitivo al Consejo Superior, se estaría rindiendo durante el primer bimestre del 2020.”.*

El Consejo Superior en sesión 45-19 celebrada el 17 de mayo del 2019, conoció el oficio presentado y acordó:

*“Tomar nota de lo informado por el licenciado Dixon Li Morales, Jefe interino de Proceso Ejecución de las Operaciones de la Dirección de Planificación, en oficio N° 626-PLA-2019 del 7 de mayo de 2019 y estar a la espera de lo solicitado en sesión N° 14-18 celebrada el 20 de febrero de 2018, artículo LXVII.”.*

En adición a esto, la Dirección de Planificación mediante el oficio 977-PLA-MI-2019 del 26 de junio de 2019, en donde se indica:

*“…esta Dirección elaboró un Plan de Trabajo, para efectuar un abordaje integral del Departamento de Medicina Legal, mediante un estudio de Rediseño de Procesos que permita dar respuesta a cada una de las solicitudes planteadas.*

*El Plan, comprende una fase de diagnóstico de la situación actual de cada una de las secciones, una segunda fase de diseño de propuestas de solución y la tercera fase, que comprende la implementación y control de las propuestas de solución, esto último estará a cargo del Equipo de Mejora de Procesos del Departamento de Medicina Legal…”.*

Sobre esta respuesta, la Jefatura del Departamento de Medicina Legal mediante oficio JDML 2019-0683 del 28 de Junio, entre otras cosas indica:

*“…En el DML estamos ocupando respuestas concretas, eficientes y eficaces y no veo un motivo razonable para que tengamos que seguir esperando años para que obtengamos respuestas a peticiones sencillas que debieron ser resueltas por Planificación días o semanas después de que se plantearon, a pesar de que soy consciente de la sobrecarga laboral que nuestros compañeros y compañeras de esa Dirección mantienen.”.*

Para esto, el Consejo Superior en sesión 60-19 celebrada el 4 de julio de 2019, artículo XXV, acordó:

*“Tomar nota de la manifestación presentada mediante oficio N° de oficio N° JDML2019-0683 del 28 de junio de 2019, por el doctor Franz Vega Zúñiga, Jefe del Departamento de Medicina Legal y con base en éste, devolver el informe N° 977-PLA-MI-2019 del 26 de junio de 2019 a la Dirección de Planificación, para que considere en el Plan de Trabajo para el rediseño del Departamento de Medicina Legal, lo expuesto por el doctor Vega en el sentido que el proceso de abordaje resulte más oportuno y se cuente con productos parciales en el corto plazo, que permitan ir tomando decisiones para que la labor de ese Departamento sea más eficiente.”.*

Por esta razón, la Dirección Planificación consideró como primer producto parcial del Proyecto de Rediseño de Procesos del Departamento de Medicina Legal, el diagnóstico y propuestas de mejora del Consejo Médico Forense, seguido por la Sección de Psiquiatría y Psicología Forense, Patología Forense, Clínica Médico Forense y Medicina del Trabajo.

Es importante indicar que mediante este informe se están atendiendo los **oficios de la Secretaría General de la Corte 2157-18, 6318-18, 7646-18, 13075-18, 5583-19, 7589-19, 10260-19 correspondientes a las referencias internas de la Dirección de Planificación 956-2016, 337-2018, 909-2018, 1122-2018 y 1375-2018.**

## Atención de observaciones al informe en consulta

En virtud de que el informe se envía en consulta a las oficinas, atentamente se requiere que para la remisión de las observaciones se indique lo siguiente: la observación de manera concreta, el número de página y párrafo al cual se refiere, para lo cual se solicita utilizar el siguiente formato:

El informe 1267-PLA-MI-2021 fue puesto en conocimiento del Departamento de Medicina Legal, Oficina de Planes y Operaciones del Organismo de Investigación Judicial, Dirección de Gestión Humana, Dirección Jurídica, Sección de Apoyo Psicológico Operacional del Organismo de Investigación Judicial y al Señor Luis Paulino Madrigal Auxiliar Administrativo 1.

Se recibieron observaciones por parte del Departamento de Medicina Legal, mediante oficio JDML-2021-1248 del 16 de noviembre de 2021, de la Sección de Apoyo Psicológico Operacional, mediante oficio 109-SAPSO-2021 del 16 de noviembre de 2021, de la Jefatura de la Sección de Patología Forense, mediante correo electrónico con fecha del 18 de noviembre de 2021 y del señor Luis Paulino Madrigal, Auxiliar Administrativo 1, realizadas sobre el documento puesto en consulta.

Finalmente, no se recibieron observaciones por parte del resto de involucrados en el estudio.

Seguidamente se presentan las observaciones remitidas y el criterio de la Dirección de Planificación:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Oficio JDML-2021-1248, Departamento de Medicina Legal** | | | |
| **Pág.** | **Párrafo** | **Observación concreta** | **Criterio de la Dirección de Planificación** |
| Portada | Mediante copia de este oficio, si a bien lo tienen, también se le solicita criterio al Departamento de Medicina Legal, Oficina de Planes y Operaciones, Dirección de Gestión Humana, Dirección Jurídica, Sección de Apoyo Psicológico Operacional del Organismo de Investigación Judicial **(**SAPSO) y al Sr. Luis Paulino Madrigal Rodríguez, Auxiliar Administrativo de la Sección de Patología Forense | *No se indican las razones por las cuales se está enviando copia de este oficio al auxiliar administrativo destacado en la Sección de Patología Forense, señor Luis Paulino Madrigal. De haber habido alguna comunicación previa del señor Madrigal con Planificación la misma se hizo sin que se me copiara, por lo que solicito se me informe por parte de Planificación con absoluta transparencia todo al respecto.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe, el funcionario solicitó se le remitiera copia de este informe, tal como se aprecia en el siguiente correo: |
| 11 | Por último, se cuenta con una plaza de Médico 1, nombrado como Médico General, para colaborar con el resumen de expedientes médicos y con el servicio de visita a celdas del OIJ. | *Dada la Pandemia y situación de hacinamiento por todos conocida a nivel de las celdas del OIJ, esta plaza de médico residente tuvo que ser destacada 100% a la atención de privados de libertad en Celdas del I y II CJ de SJ.*  *Quien está actualmente coadyuvando con el resumen de expedientes es el doctor Vargas Torres.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe, el cual responde al momento histórico en el que fue elaborado. |
| 11 | Auxiliar Administrativo: La Sección cuenta con una plaza de Auxiliar Administrativo perteneciente a la Jefatura Departamental, para colaborar con las cargas de trabajo del puesto de Secretaria | *Esta plaza la ocupa actualmente el señor Luis Paulino Madrigal, y sus funciones fueron definidas mediante estudio de la Oficina de Planes y Operaciones N. 176-OPO-SUP-2019 de octubre de 2019.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 12 | Cuadro N.1 | *La doctora Laura Quirós, actualmente está destacada en la UML de San Ramón, según acuerdo del CS N. 97-18 del 06 de noviembre de 2018.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe, el cual responde al momento histórico que se tenía a la hora en que se hizo el informe. |
| 13 | Debido a la renuncia y jubilación de colaboradores y colaboradoras, la sección cuenta con un total de cuatro plazas disponibles de Medico 1. | *Es importante agregar que a partir de agosto de 2021, a fin de dar cumplimiento con la orden del CS de disminuir las horas extras en la Sección de Patología Forense (acuerdo N. 57-2021 de fecha 08 de julio de 2021) , y con el fin de poder suplir las plazas vacantes por renuncias o jubilaciones, la Jefatura del DML dispuso que el doctor Kennette Villalobos León, y la Doctora Pamela Jiménez Porras, quienes ocupaban los puestos de Jefe de la UML de Garabito, así como de la UML de Puntarenas, respectivamente, fueran trasladados a la Sección de Patología Forense, siendo sustituidos por sendos médicos recién graduados.*  *Además en Marzo próximo estaremos trasladando al doctor David Jiménez Quirós, actual jefe de la UML de Limón, a la Sección de Patología Forense, a fin de reforzar aún más esa Sección y dar cumplimiento con la orden del Consejo Superior.*  *Con estos tres médicos le aportamos a la Sección de Patología Forense personal de amplia experiencia y trayectoria que colaborarán con la disminución de las horas extras y con la carga laboral que actualmente estaba distribuida entre los médicos que habían quedado luego de las jubilaciones y renuncias. Recordemos que un médico forense tarda 3 años en formarse (a partir del momento en que entra a la especialidad).*  *Debo agregar que en agosto de 2022 se graduarán otros médicos residentes que me permitirá distribuir aún mejor al personal entre las secciones de Patología Forense, Clínica Médico Forense y Unidades Médico Legales en todo el país.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 26 | En el año 2018 se obtuvo un tiempo de respuesta por parte de los médicos de 58 días. En contraste, para el año 2019 el tiempo de respuesta fue de 72 días. Como se puede observar, se presentó un incremento del 23% (14 días) para el periodo de 2019. Esto es potencialmente atribuible a la renuncia y jubilación de parte de los médicos que conformaban el equipo de trabajo | *Fue gracias a que ahora contamos con médicos residentes recién graduados y otros por graduarse, que ya podremos hacer frente a las necesidades institucionales y a la orden del CS de suspender las horas extras, para lo cual es necesario contar con todo el personal de planta, cosa que estamos en proceso de lograr entre marzo y agosto próximo, salvo que tengamos nuevas renuncias de los médicos residentes, o en su defecto, que no logren superar la especialidad.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 37 | La Sección, al mes de mayo de 2019 (inventario), contaba con un total de 474 casos pendientes de concluir. Ahora bien, al finalizar el año 2019 la Sección cierra con un total de 974 casos pendientes de concluir. Esto representa un aumento del 105% (500 casos) en el circulante de la Sección de mayo a diciembre de 2019. | *Para el 2020 se contó con un total de 372 casos pendientes y para al 31 de octubre de 2021 el Nº total de casos pendientes era de 332*  *Por otra parte, el N. de casos en rezago (mayor a 3 meses) para el 2020 fue de 191 y al 31 de octubre de 2021 era de 103.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 39 | Cuadro 10. Casos ingresados a la Unidad Regional de Patología Forense Liberia | *Para el año 2020 y lo que llevamos del 2021 los datos son:* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 40 | Cuadro 11. Casos ingresados a la Unidad Regional de Patología Forense de San Carlos | *Para el año 2020 y lo que llevamos del 2021 los datos son:* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 48 | Cuadro 13  N.1 | *Es importante agregar que a partir de agosto de 2021, a fin de dar cumplimiento con la orden del CS de disminuir las horas extras en la Sección de Patología Forense (acuerdo N. 57-2021 de fecha 08 de julio de 2021) y con el fin de poder suplir las plazas vacantes por renuncias o jubilaciones, la Jefatura del DML dispuso que el doctor Kennette Villalobos León, y la Doctora Pamela Jiménez Porras, quienes ocupaban los puestos de Jefe de la UML de Garabito, así como de la UML de Puntarenas, respectivamente, fueran trasladados a la Sección de Patología Forense.*  *Además en Marzo próximo estaremos trasladando al doctor David Jiménez Quirós, actual jefe de la UML de Limón, a la Sección de Patología Forense, a fin de reforzar aún más esa Sección y dar cumplimiento con la orden del Consejo Superior.*  *Con estos tres médicos le aportamos a la Sección de Patología Forense personal de amplia experiencia y trayectoria que colaborarán con la disminución de las horas extras y con la carga laboral que actualmente estaba distribuida entre los médicos que habían quedado luego de las jubilaciones y renuncias. Recordemos que un médico forense tarda 3 años en formarse (a partir del momento en que entra a la especialidad).*  *Debo agregar que en agosto de 2022 se graduarán otros médicos residentes que me permitirá distribuir aún mejor al personal entre las secciones de Patología Forense, Clínica Médico Forense y Unidades Médico Legales en todo el país.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 52 | Cuadro 13  N. 5 | *Esta plaza ha venido a solventar el exceso de cargas laborales administrativas que tiene la Secretaria en la Sección de Patología Forense, por lo que con la ayuda de la Oficina de Planes y Operaciones se le definieron con detalle las funciones a fin de aprovechar el recurso humano. Ver informe N. 176-OPO-SUP-2019.*    *Con la orden del CS para el cese de las horas extras de la Sección de Patología Forense se justifica aún más este movimiento. Tómese en cuenta que las plazas de auxiliar administrativo pertenecientes a la Jefatura del Departamento de Medicina Legal son para distribuir según necesidades de servicio público en las Secciones en las que se requieran, siempre y cuando se haga dentro de la Ciudad Judicial, salvo que mediante acuerdo con la persona funcionaria se le traslade a una Unidad Médico Legal (fuera de la Ciudad Judicial).* | Se toma nota. La propuesta del estudio se encuentra alineada con lo indicado por la Oficina de Planes y Operaciones  No modifica el contenido del informe. |
| 58 | La sección cuenta adicionalmente con cinco plazas de Médico 1 y una plaza de Auxiliar Administrativo, otorgadas por la Jefatura Departamental para que brinden colaboración en el volumen de trabajo en la Sección. | *A esto hay que agregarle las 2 plazas de médico 1 a las que hice referencia arriba, más la que será agregada en marzo próximo que corresponde al traslado del Dr. David Jiménez Quirós de la UML Limón a la Sección de Patología Forense, una vez que se hayan graduado los médicos que están haciendo el Posgrado en Medicina Legal.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 65 | Propuesta de Solución  Para completar las plazas vacantes se recomienda el nombramiento de los médicos que actualmente se encuentran llevando a cabo el programa de formación de la UCR. Una vez finalicen su especialidad, se contará con recurso humano para completar paulatinamente cada una de las plazas vacantes. | *Es importante indicar que esto ya se empezó a hacer y para evitar inconvenientes a futuro se solicita redactar el párrafo en los siguientes términos:*  *Para completar las plazas vacantes se recomienda el nombramiento de los médicos que actualmente se encuentran llevando a cabo el programa de formación de la UCR una vez que finalicen su especialidad,* ***o con médicos de experiencia de las zonas rurales que deseen trasladarse como médico 1 a la Ciudad Judicial de San Joaquín de Flores.***  ***Se sobreentiende que si uno de los médicos de experiencia opta por su traslado a la Ciudad Judicial, ese médico será sustituido por alguno de los médicos residentes que recientemente finaliza su Posgrado en Medicina Legal de la UCR*** | Se toma nota. Se realiza el ajuste en la redacción. |
| 71 | Cuadro N. 15  Punto N 7  Envío y seguimiento de documentos a las morgues regionales de Liberia y San Carlos | *Se solicita modificar este párrafo en los siguientes términos:*  *Envío y seguimiento de documentos a las morgues regionales de Liberia y San Carlos* ***y demás morgues regionales que se construyan.*** | Se toma nota. Se realiza el ajuste en la redacción. |
| 79 | Cubrir las plazas vacantes y contar con los recursos necesarios para el nuevo modelo de trabajo. | *Es importante dejar en claro que esto se podrá lograr en su totalidad a partir de agosto de 2022, una vez graduados todos los médicos residentes que actualmente están finalizando su posgrado, y tomando en consideración que siempre existe posibilidad de que alguno no termine el posgrado, o que habiéndolo finalizado, decida renunciar; por lo que es necesario esperar a agosto 2022 para tener absolutamente claro el panorama con las plazas.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 79 | G) Descongestionamiento del puesto de Secretaria al contar con apoyo en las labores administrativas de la sección | *Es importante que esta función quede designada directamente en la Jefatura de la Sección de Patología Forense, por ser quien lleva el control directo de este personal.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Correo electrónico, Jefe Sección de Patología Forense** | | | |
| **Pág.** | **Párrafo** | **Observación concreta** | **Criterio de la Dirección de Planificación** |
| 10-11 | Figura 1. Organigrama Sección de Patología Forense | 1. *Se indica que hay 14 médicos 1, siendo en realidad solo 10, cinco (50%) de los cuales están en calidad de préstamo y pertenecen a otras unidades.* 2. *Tenemos cuatro profesionales como interconsultores internos, antropología, odontología, dos especialistas en anatomía patológica, uno dedicado a la histología y otro a neuropatología.  Estos dos últimos no aparecen en el organigrama y solo trabajan medio tiempo.* 3. *El encargado de bodega lo ponen como auxiliar en la realización de autopsias, pero ya está incluido en la cantidad de auxiliares administrativos, que se indican que son seis.* | Se toma nota. Estas aclaraciones que se indican se muestran a continuación del organigrama y con mayor detalle en el apartado de descripción del recurso humano. No modifica el contenido del informe. |
| 11 | Es importante destacar las siguientes observaciones al organigrama (\*): | *Si bien enviaron a la sección un auxiliar administrativo de la jefatura, también se traslado una plaza de este tipo a la jefatura para apoyo al proceso de gestión de Calidad.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 24 | Tiempo de respuesta Médico | *Se indica atención del paciente; la SPF no atiende paciente, solamente valora personas fallecidas, se habla de realización de autopsias.* | Se toma nota. Se realiza la corrección en el texto. |
| 26 | Se obtuvo que el tiempo de respuesta de la Jefatura, | *Son múltiples los factores para ese resultado, también influye que la jefatura no revisa ni firma los dictámenes sino cuenta con el protocolo físico en la oficina, muchos de los médicos concluyen los dictámenes y no los entregan a la jefatura hasta varios días después, los protocolos que son enviados de Liberia y de San Carlos, llevan más tiempo, por los traslados.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 31 | Como se puede observar en el cuadro anterior, para el año 2018 | *En realidad, no es un tiempo de entrega, es el tiempo de retiro, dado que no se puede entregar un cuerpo si la familia no se presenta a realizar los trámites. En general este tiempo no va a depender de nosotros, a no ser que se requieran estudios para su identificación, y se entrega hasta que este proceso concluya satisfactoriamente.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 65 | 5.1 Renuncia y Jubilación de médicos | *En lugar de la sugerencia de cubrir las plazas con los médicos actualmente en formación, porque no se sacan a concurso las plazas, para dar estabilidad a la sección y a los médicos, que actualmente están en la sección, pero que sus plazas pertenecen a otras áreas.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe. |
| 77 | La Jefatura Departamental en coordinación con la UTI, lleven a cabo las siguientes recomendaciones a nivel del sistema informático. | *Considero que tal como lo expone el informe en toda su extensión, una de las mayores debilidades de la sección es el Sistema Automatizado SAPF, por lo cual se requiere conformar un equipo de trabajo que se dedique exclusivamente al mejoramiento de este.  Actualmente solo hay una persona de TI  asignada a esto, además de todas las otras secciones del departamento y el equipo de trabajo de la sección, lo ha asumido como un recargo, lo cual genera retrasos en la gestión de los cambios en el sistema y en las labores ordinarias  de estos servidores.  Además, esto permitiría una interconectividad con otros sistemas más ágil y pronta, así como la generación de información confiable para la toma de decisiones.* | Se toma nota. No modifica el contenido del informe, esta acción puede ser ejecutada dentro de la mejora continua de la oficina. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Oficio 109-SAPSO-2021, Sección de Apoyo Psicológico Operacional** | | | |
| **Pág.** | **Párrafo** | **Observación concreta** | **Criterio de la Dirección de Planificación** |
|  |  | *En fecha 26 de junio 2019 ingresa a SAPSO la referencia 977-PLA-MI-2019, referente a*  *estudio de rediseño de procesos del Departamento de Medicina Legal. A raíz de ello nuestra*  *sección realizó diversas diligencias procurando trabajar con la mayor cantidad posible de*  *personas de las 122 que componían al citado departamento, intentando lograr un porcentaje*  *de participación significativo y válido para efectos del estudio.*  *Se enviaron correos electrónicos (viernes 03 de abril 2020 y un recordatorio ante la baja*  *respuesta obtenida, el 20 de abril 2020) pero a pesar del constante apoyo y anuencia de las*  *profesionales de la SAPSO y de la jefatura del Departamento de Medicina Legal en poder*  *llevar a cabo el estudio, únicamente 14 personas completaron el instrumento, significando*  *esto apenas un 11% de personas de todo el departamento, porcentaje que para efectos de un*  *estudio de ambiente laboral resulta imposible de considerar como significativo, tanto para un*  *departamento e incluso para una sección particular.*  *Posterior a la circunstancia descrita, no se han presentado nuevas solicitudes ni tampoco se*  *conocen cambios en cuanto a la disponibilidad de participar en un estudio similar por parte*  *del personal del citado departamento.*  *Por la condiciones anteriormente citadas, y teniendo en cuenta que todas las actividades*  *psicológicas, entre ellas los estudios de ambiente laboral, requieren de la voluntariedad de*  *las personas participantes, no se pudo realizar el estudio en el citado Departamento.* | Se toma nota de las acciones realizadas,. No modifica el contenido del informe. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Referencia interna 2125-2021 correo electrónico Sr. Luis Paulino Madrigal** | | | |
| **Pág.** | **Párrafo** | **Observación concreta** | **Criterio de la Dirección de Planificación** |
| 71 | PRIMERO | *Este traslado no obedeció a iniciativa de reforzamiento de la*  *funciones de la secretaria como se*  *hace ver en el informe. Se debió a*  *las circunstancias que expuse en el contexto. Estas circunstancias las indiqué al encargado del presente informe y no las consideró a efectos de establecer razones de hecho y de derecho del porque la jefatura del Departamento de Medicina Legal se desprendía de un funcionario y por otro lado solicita otro para realizar en apariencia funciones distintas a las de mi puesto en la Jefatura del Departamento de Medicina Legal.* | Se toma nota. Las recomendaciones del informe están dirigidas a la maximización del recurso humano. Al ser una plaza perteneciente a la Jefatura Departamental, puede ser destinada para colaborar con las áreas más sensibles del Departamento en las instalaciones judiciales en San Joaquín de Flores, según las necesidades que se identifiquen. No modifica en contenido del informe. |
| 71 | Segundo (Hasta el punto y seguido) | *Esta plaza (43431) pertenece al área de confección de documentos y es de auxiliar administrativo, misma que se puede utilizar para*  *descongestionar las funciones del*  *área de secretaria de la sección de*  *patología y no como se sugiere*  *realizar mi traslado a la sección de Patología Forense.* | Se toma nota. Las recomendaciones del informe están dirigidas a la maximización del recurso humano. Al ser una plaza perteneciente a la Jefatura Departamental, puede ser destinada para colaborar con las áreas más sensibles del Departamento en las instalaciones judiciales en San Joaquín de Flores, según las necesidades que se identifiquen. No modifica en contenido del informe. |
| 71 | Párrafo 3 | *Esta propuesta no es razonable en*  *vista de que la Sección de Patología al momento de mi traslado de hecho realizado por el jefe del Departamento, la funcionaria que ocupa la plaza 43431 (Glenda Campos Azofeifa) aún se encontraba en la sección de patología forense en la oficina de confección de documentos. En consecuencia si lo que se requiere es un aprovechamiento máximo de los recursos, y tal como lo indica este informe Cito textualmente“Además, en relación con el área de confección de documentos, se identificó que el volumen de trabajo no valida el contar con cuatro plazas de persona administrativa para el cumplimiento de las labores asignadas, determinando que tres*  *plazas son suficientes para absorber las cargas de trabajo, por lo que se puede disponer de una plaza” Por qué no sugiere el informe que sea esta plaza la que se utilice para descongestionar las funciones de la secretaria de la sección de patología.* | Se toma nota. Las recomendaciones del informe están dirigidas a la maximización del recurso humano. Al ser una plaza perteneciente a la Jefatura Departamental, puede ser destinada para colaborar con las áreas más sensibles del Departamento en las instalaciones judiciales en San Joaquín de Flores, según las necesidades que se identifiquen. No modifica en contenido del informe, a, la Jefatura Departamental tiene la competencia para formular acciones de mejora en pro del servicio público. |
| 71 | Cuadro 15 | *Nunca he realizado ni realizo esas*  *funciones indicadas en la propuesta 1, puntos 2, 3 y 4.*  *Tampoco realizo las funciones*  *indicadas en las propuestas 2,3,7 y 8 (numeración copiada en idéntico contexto).*  *Actualmente realizo las funciones*  *que en mi lugar debía realizar la*  *persona que ocupa la plaza 43431,*  *(Glenda Campos Azofeifa) misma*  *que en este informe se sugiere se*  *traslade a la Jefatura Departamental, lo que parece una incongruencia, ya que si se deseaba descongestionar las labores del puesto de la secretaria de la sección de Patología Forense se puede realizar con una plaza de la misma sección y que no se requiere en otra área, y no proponer el traslado de la plaza 113635 de la Jefatura Departamental.*  *Se pueden solicitar a la Sección de*  *Patología Forense los informes de*  *labores entregados por mi persona*  *en los meses de Agosto Setiembre y octubre de 2021 para constatar lo indicado.*  *Actualmente mis funciones son las mismas que realiza el personal del área de Confección de Documentos y actualmente estoy en el rol de rotaciones del área de confecciones de documentos.* | Se toma nota. Las recomendaciones del informe están dirigidas a la maximización del recurso humano. Al ser una plaza perteneciente a la Jefatura Departamental, puede ser destinada para colaborar con las áreas más sensibles del Departamento en las instalaciones judiciales en San Joaquín de Flores, según las necesidades que se identifiquen. No modifica en contenido del informe. |
| 82 | Numeral 9 | *Esta recomendación indica mantener la plaza en la sección de Patología Forense , lo cual es un error por que mi plaza sigue perteneciendo a la Jefatura del Departamento de Medicina Legal. Lo que ha operado todo este tiempo es un cambio de personas por lo tanto antes de aprobar estas recomendaciones se debe ampliar el informe y valorar*  *1- Si mi traslado cumplió con el*  *debido proceso para cambio de*  *funciones y de puesto de trabajo.*  *2- Si medió un estudio para*  *determinar que la Jefatura*  *Departamental podía prescindir de la plaza 113635 que ocupo.*  *3- Se determine si en este cambio*  *entre la persona que ocupa la plaza 43431 y la plaza 113365 esta operando una permuta no consentida por una de las partes, ni acuerdo de Jefaturas.*  *4- Se debe ampliar el informe, ya que las no es conteste con la realidad de los puestos y las funciones que se indican así como las que se recomienda tanto para la plaza 43431 como la 113635.* | Se toma nota. Las recomendaciones del informe están dirigidas a la maximización del recurso humano. Al ser una plaza perteneciente a la Jefatura Departamental, puede ser destinada para colaborar con las áreas más sensibles del Departamento en las instalaciones judiciales en San Joaquín de Flores, según las necesidades que se identifiquen. No modifica en contenido del informe. |
| 82 | Numeral 10 | *Esta recomendación es inconveniente ya que en la recomendación número 9 se indica que se requiere personal*  *para apoyar a la secretaria 2 de la*  *Sección de Patología. Se puede*  *utilizar el mismo recurso de la*  *sección de Patología Forense para*  *suplir la necesidad aludida.* | Se toma nota. Las recomendaciones del informe están dirigidas a la maximización del recurso humano. Al ser una plaza perteneciente a la Jefatura Departamental, puede ser destinada para colaborar con las áreas más sensibles del Departamento en las instalaciones judiciales en San Joaquín de Flores, según las necesidades que se identifiquen. No modifica en contenido del informe. |

## Descripción de la estructura organizativa y funcional

### Organigrama

La Sección de Patología Forense es una de las cinco Secciones que conforman el Departamento de Medicina Legal del Organismo de Investigación Judicial.

La Sección se encuentra conformada por un total de 47 funcionarias y funcionarios judiciales, que se detallan a continuación:

Figura 1. Organigrama Sección de Patología Forense



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Se identifica una estructura organizacional vertical, con un primer nivel jerárquico donde se ubica al Jefe o Jefa de la Sección (Médico 3). Ligado a esta figura y como un nivel de apoyo, se encuentra el “staff” o apoyo administrativo, conformado por una Secretaria 1, cuatro Asistentes Administrativos y seis Auxiliares Administrativos.

Un segundo nivel, ocupado por los Médico 1, con un total de catorce plazas, en colaboración con puestos de servicios de apoyo interno como Odontólogo Forense y Antropóloga Forense. En un tercer nivel ubicamos a los Técnico Especializado 6, compuesto por quince plazas y en un último nivel, con funciones de apoyo a la labor sustantiva de la sección (autopsias), se cuenta con dos Asistente de Morgue, un Encargado de Bodega y un Auxiliar de Servicios Generales.

Es importante destacar las siguientes observaciones al organigrama (\*):

* Médico 1: La Sección cuenta con cinco plazas de Médico 1 facilitadas por la Jefatura Departamental. Tres de ellas para coadyuvar con la carga de trabajo principal de la sección (autopsias, inspecciones, ampliaciones). Adicionalmente se cuenta con una plaza de Médico 1, segregada bajo la modalidad de contrato a medio tiempo, para colaborar con los análisis de Neuropatología e Histología. Por último, se cuenta con una plaza de Médico 1, nombrado como Médico General, para colaborar con el resumen de expedientes médicos y con el servicio de visita a celdas del OIJ.
* Auxiliar Administrativo: La Sección cuenta con una plaza de Auxiliar Administrativo perteneciente a la Jefatura Departamental, para colaborar con las cargas de trabajo del puesto de Secretaria.

### Descripción del Recurso Humano según área de trabajo

Se realizó un levantamiento de las principales funciones que realizan las personas que laboran en la Sección; tanto personal médico, pericial y de apoyo; el detalle de las actividades indicadas por el personal se incluye en el **Anexo 1**.

Es importante mencionar que, las responsabilidades que tienen los puestos están definidas por los Perfiles Competenciales de Labores de la Dirección de Gestión Humana, en los que se definen las funciones específicas para las clases de puestos que componen la estructura de esta oficina, las cuales se pueden consultar mediante la siguiente dirección electrónica <http://intranet/gestionhumana/index.php/manual-perfiles>.

En el siguiente cuadro se muestra la distribución del personal que integra la Sección:

Cuadro 1. Personal Sección de Patología Forense

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Como se puede observar en el cuadro anterior, la Sección Patología Forense está conformada por un total de 47 funcionarias y funcionarios. Se tiene adscrito a la Sección una plaza de Médico 3 (Jefe de Sección), nueve plazas de Médico 1, quince plazas de Técnico Especializado 6, una plaza de Secretaria 1, cuatro plazas de Asistente Administrativo 1, cinco plazas de Auxiliar Administrativo, 2 plazas de Asistente de Morgue, 1 plaza de Encargado de bodega y una plaza de Auxiliar de Servicios Generales.

Adicionalmente, se cuenta con cinco plazas de Médico 1 y una plaza de Auxiliar Administrativo, otorgadas por la Jefatura Departamental para que brinden colaboración en la Sección. Las mismas se indican a continuación:

* Plaza 370018: Médico 1 (Jefatura)
* Plaza 84128: Médico 1 (Jefatura)
* Plaza 107801: Médico 1 (Clínica Médico Forense)
* Plaza 107819: Médico 1 (Jefatura-Medios tiempos)
* Plaza 96442: Médico 1 (Jefatura)
* Plaza 113635: Auxiliar Administrativo (Jefatura)

Debido a la renuncia y jubilación de colaboradores y colaboradoras, la sección cuenta con un total de cuatro plazas disponibles de Medico 1.

### Conformación del Equipo de Mejora de Procesos

Como parte de las actividades, se llevó a cabo la conformación del Equipo de Mejora de Procesos. Dentro de sus funciones recaerá el seguimiento requerido para todas las propuestas de solución implementadas, así como también para el desarrollo e implementación de las propuestas pendientes.

Para lograr la mejora continua de los procesos que se ejecutan en la Sección, se hace necesaria la existencia de una o varias figuras de liderazgo que soporten la toma de decisiones, coordinen la implementación de propuestas de solución elaboradas por el equipo técnico y la representación ante la Jefatura del Departamento, en todo lo referente a los temas de mejora continua de los procesos y la automatización de estos.

A continuación, se detallan las personas que conforman el Equipo de Mejora de Procesos de la Sección:

Figura 2. Equipo de Mejora de Procesos

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Las responsabilidades de este equipo son las siguientes:

1. Conformar los objetivos generales y específicos por año para la mejora continua de la oficina (Plan Anual Operativo).
2. Divulgar los objetivos a todo el personal que de una u otra forma ayudarán a lograr su cumplimiento.
3. Coordinar reuniones de personal o crear comunicaciones electrónicas como boletines, donde se comunican los objetivos planteados o su avance, así como comunicaciones escritas que sean visibles para el personal de las oficinas.
4. Liderar la identificación de oportunidades de mejora de la oficina de manera continua.
5. Desarrollar propuestas de solución a los problemas detectados y crear la documentación requerida.
6. Implementar las propuestas (asegurar que se lleva a cabo lo que se establece en la documentación y que el personal del despacho lo conozcan, se capaciten y lo ejecuten).
7. Mantener actualizada la documentación de la oficina (que todo lo que se establece en la documentación sea actualizado conforme a los cambios inherentes de la oficina).
8. Determinar e implementar o adoptar, en coordinación con el órgano competente, los plazos de gestión.

Es importante destacar que el Equipo de Mejora de Procesos juega un papel preponderante en el éxito del Proyecto. Debe existir un gran compromiso y trabajo en equipo, de forma tal que los resultados y productos del proyecto reflejen de forma fidedigna la realidad de la Sección.

## Inventario

Como parte de las actividades del proyecto y con el fin de analizar el comportamiento del circulante que maneja la Sección, se llevó a cabo un inventario para identificar tanto la cantidad de casos pendientes de resolver como la ubicación de estos.

El inventario se llevó a cabo durante el mes de mayo de 2019 y estuvo a cargo del Lic. Mario Solano Fernández. Es importante agregar que el sistema informático de la Sección de Patología es ajeno e independiente al SIMEL y no presentan interconectividad A continuación, se muestran los principales hallazgos identificados.

Para el momento del estudio, la Sección contaba con un circulante total de 474 casos. Se llevó a cabo una revisión de cada uno de los casos mediante la entrevista de los Médicos, Peritos o personal administrativo a su cargo. El desglose se muestra a continuación:

* El 37% (176 casos) en espera de resultados Toxicológicos
* El 24% (112 casos) en espera de resultados Neuropatología
* El 20% (94 casos) en espera de resultados Histología
* El 10% (48 casos) pendiente de análisis y dictaminación
* El 8% (37 casos) en espera de documentación médica
* Un 1% (7 casos) en espera de resultados de Instituciones científicas

Se debe destacar lo valioso de este ejercicio, ya que nos permite analizar la distribución del pendiente, determinando la proporción de casos que es achacable a la labor netamente pericial de los Médicos de la Sección. Esto nos permite identificar puntos de control para el proceso y el establecimiento de responsabilidades. Además, es importante agregar que el sistema informático carece de estados y ubicaciones que permitan una mejor identificación del pendiente y dar trazabilidad a las pericias.

## Descripción de Procesos

### Diagrama SIPOC

Con el fin de obtener una panorámica más clara del funcionamiento y las interacciones de la Sección, se presenta el siguiente diagrama SIPOC. En el mismo se detallan los proveedores, entradas, procesos, salidas y personas usuarias que intervienen en la labor sustantiva que ejecuta la Sección.

Figura 3. Diagrama SIPOC



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

De la figura anterior se puede apreciar quienes son los proveedores y personas usuarias que hacen uso de los servicios que brinda la Sección de Patología Forense que, debido a la particularidad de la atención, las personas usuarias actúan de igual manera como proveedores del proceso. Es importante destacar que por la naturaleza del servicio que brinda la sección cuenta con 2 grupos de clientes: **La autoridad judicial y los dolientes**. Por ende, cuenta con 2 productos para satisfacer ambas necesidades, como son el Dictamen Médico Legal y el Certificado de Defunción.

Como es la tónica en el Departamento de Medicina Legal, las solicitudes deben ser remitidas a través de una autoridad judicial, ya sea Juzgados, Tribunales, Salas, Ministerio Público, Consejo Superior, OIJ, entre otras. Los principales clientes que realizan solicitudes de dictamen médico legal, ordenados de forma descendente, son los siguientes:

* Juzgado Penal de Turno Extraordinario II Circuito Judicial de San José
* Juzgado Penal de Cartago
* Juzgado Penal del I Circuito Judicial de Alajuela
* Juzgado Penal del I Circuito Judicial de la Zona Atlántica
* Juzgado Penal de Heredia

Cabe destacar la interacción que se da con otros entes del Organismo de Investigación Judicial como el Departamento de Ciencias Forenses, SIORI, Delegaciones, Secretaría General, entre otros; quienes participan, de ser necesario como proveedores en la labor sustantiva de la Sección, cuando se requiera de sus servicios.

Dentro de los principales proveedores de la Sección se encuentran:

* Organismo de Investigación Judicial
* Transporte Forense
* Interconsultores (externos)
* Departamento de Ciencias Forenses
* Servicios de apoyo interno

Además, se puede extraer cuales son los procesos principales que lleva a cabo la sección, así como sus respectivas salidas y entradas. Es importante resaltar, que la principal entrada del proceso es la **Solicitud de Dictamen Médico Legal** y por ende la principal salida es el **Dictamen Médico Legal**, el cual da respuesta a las necesidades de la autoridad judicial. A partir de la solicitud de la autoridad también se desprende una salida muy importante en el servicio como es el Certificado de Defunción, entregado a los familiares de la persona fallecida, que resulta de vital importancia para llevar a cabo toda la tramitología para el entierro del cuerpo. Otro tipo de entrada y salida a resaltar son las Ampliaciones, que son solicitudes que realiza la autoridad judicial sobre dictámenes previamente emitidos, con el fin de obtener información adicional o algún tipo de aclaración.

Además, a continuación se muestran los tipos de caso (servicios) que atiende la Sección:

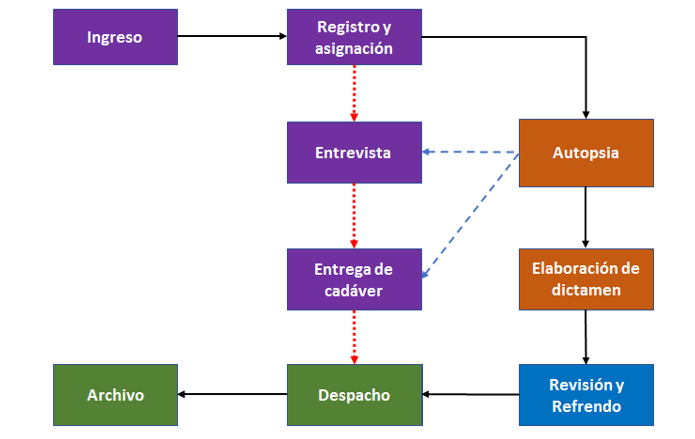
* Autopsia
* Inspección
* Ampliación

Este análisis resulta valioso porque permite obtener una visualización general de la naturaleza y particularidades del servicio brinda la Sección de Patología Forense. En apartados posteriores se brindará mayor detalle sobre cada uno de estos temas.

### Proceso General

Para conocer mejor el funcionamiento y los procesos que lleva a cabo la Sección de Patología Forense, se efectúo una recopilación de información para obtener una panorámica general de las labores de esta oficina. En la siguiente figura se presenta el diagrama general del proceso:

Figura 4. Diagrama general del proceso Sección Patología Forense



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

En la figura anterior se puede apreciar el orden lógico de las actividades a nivel macro, para la atención de las solicitudes que ingresan a la Sección de Patología Forense.

Para llevar a cabo la emisión del Dictamen Médico Legal, que responda a las necesidades de la Autoridad Judicial, se requiere el desarrollo de seis etapas para su consecución:

* **Ingreso:** se da el ingreso del cadáver y de la solicitud de dictamen médico legal enviada por la Autoridad Judicial respectiva.
* **Registro y asignación:** se crea el caso en el sistema y se confecciona carpeta física (protocolo de autopsia).
* **Autopsia:** se lleva a cabo la autopsia de la persona fallecida. También se pueden llevar a cabo inspecciones de miembros o restos humanos.
* **Elaboración de dictamen:** una vez finalizada la autopsia, le corresponde al médico realizar la redacción del dictamen y su posterior remisión para revisión de la Jefatura.
* **Revisión y Refrendo:** el Dictamen es revisado por la Jefatura de la Sección y posteriormente refrendado por la jefatura del Departamento.
* **Despacho:** una vez Refrendado el dictamen, se procede a realizar el respectivo despacho hacia la Autoridad Judicial. Se remite el Dictamen y la documentación asociada al caso de ser necesario.
* **Archivo:** se archiva el protocolo de autopsia.

Paralelo al proceso de autopsia se lleva a cabo un proceso administrativo para la entrega del cadáver a los dolientes. Las etapas se detallan a continuación:

* **Entrevista:** se lleva a cabo una entrevista con los familiares de la persona fallecida para recopilación de información. Se entrega Certificado de Defunción.
* **Entrega de cuerpo:** se da el reconocimiento y vestimenta del cuerpo.Se retira el cuerpo por parte de los dolientes para las respectivas obras fúnebres.

Es importante destacar que cada una de las etapas del proceso requiere de una serie de actividades y responsables para su ejecución. La interacción entre las diferentes tareas y sus intervinientes se muestran en el siguiente apartado.

### Subprocesos

En el **Anexo 2**, se adjuntan los flujogramas para los subprocesos que conforman el proceso general de Sección de Patología Forense. En dichos flujogramas se detallan las diferentes actividades necesarias, así como su orden secuencial y responsable, para llevar a cabo el Dictamen Médico Legal que dé respuesta a la Autoridad Judicial. Se identificaron nueve subprocesos que se enumeran a continuación:

Cuadro 2. Subprocesos Sección de Patología Forense

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **Subproceso** | **Cantidad de tareas** |
| 1 | Ingreso | 10 |
| 2 | Registro y Asignación | 14 |
| 3 | Autopsia | 32 |
| 4 | Elaboración de dictamen | 10 |
| 5 | Revisión y Refrendo | 15 |
| 6 | Despacho | 19 |
| 7 | Archivo | 3 |
| 8 | Entrevista | 20 |
| 9 | Entrega de cuerpo | 15 |

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Los subprocesos identificados involucran desde el inicio del proceso con el Ingreso del cadáver y de la solicitud de Dictamen Médico Legal, hasta su finalización con la etapa de Despacho. Cabe señalar que, se contempla de manera detallada las tareas necesarias para llevar a cabo cada una de las actividades identificadas, para ejecutar el proceso sustantivo de la Sección, así como el proceso administrativo necesario para la entrega del cuerpo a los dolientes.

## Análisis de tiempos y movimientos de los Procesos

### Estudio de tiempos de las actividades

Con el fin de establecer un parámetro de tiempo que permita estimar la duración de las tareas que efectúa la Sección de Patología Forense, se procedió a extraer una muestra de casos de la base datos de sistema automatizado. Para esto se tomaron todos los asuntos ingresados durante el periodo 2018-2019.

A partir de la información que se registra en la base de datos y acorde con los subprocesos identificados en el apartado anterior, se procede a identificar las fechas que se registran en el sistema y que a la postre nos permiten calcular el tiempo que se tarda para la realización de las diferentes etapas del proceso.

Para el caso de la Sección de Patología Forense, se registran las siguientes fechas en el sistema para las etapas del proceso principal:

* **Fecha Ingreso:** Fecha de ingreso del cadáver y solicitud.
* **Fecha Autopsia:** Fecha de la autopsia.
* **Fecha Firma Médico:** Fecha de la firma del Dictamen por parte del especialista a cargo.
* **Fecha firma Jefe de Sección:** Fecha de la firma de la Jefatura de Sección.
* **Fecha Refrendo:** Fecha de refrendo del Jefe de Departamento.
* **Fecha de Despacho:** Fecha de envió del dictamen a la Autoridad Judicial.

Paralelamente se lleva a cabo un proceso administrativo para la devolución de cuerpo del fallecido. Para este efecto se registran las siguientes fechas en el sistema:

* **Fecha Ingreso de datos:** Fecha cuando se crea el caso en el sistema.
* **Fecha registro datos de entrega:** fecha cuando se finaliza la inclusión de información para entrega de cuerpo.
* **Fecha de entrega de cadáver:** fecha cuando se entrega el cuerpo del fallecido a los dolientes.

A partir de las fechas antes indicadas es posible estimar los diferentes tiempos de duración para las etapas del proceso. De esta manera y con la muestra de datos establecida (2018 y 2019) se procederá a calcular los tiempos de respuesta para las siguientes etapas del proceso:

**Tiempo de ciclo (Fecha Despacho – Fecha Ingreso):** tiempo total de un caso desde que ingresa hasta su finalización.

**Tiempo espera de autopsia (Fecha de Autopsia – Fecha Ingreso):** tiempo de espera para ejecutar la autopsia.

**Tiempo de respuesta Médico (Fecha Firma Médico – Fecha de Autopsia):** tiempo de respuesta desde la fecha de la realización de la autopsia hasta que se finaliza el dictamen por parte del especialista a cargo.

**Tiempo de respuesta Jefatura (Fecha Firma Jefatura – Fecha Firma Médico):** tiempo de respuesta de la Jefatura de Sección desde que recibe el dictamen y lo firma.

**Tiempo de respuesta Refrendo (Fecha Refrendo – Fecha Firma Jefatura):** tiempo de respuesta del Jefe Departamental a partir de la fecha que recibe el dictamen y hasta el momento de su refrendo.

**Tiempo de respuesta Despacho: (Fecha Despacho – Fecha Refrendo):** tiempo de respuesta administrativo desde la fecha de refrendo hasta la fecha de envió a la Autoridad Judicial.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a partir del análisis de fechas. Es importante añadir que se calcula el Tiempo de Ciclo (tiempo total que dura el caso dentro la Sección, desde su ingreso hasta su finalización), y también se segrega en los tiempos parciales que lo componen, de forma tal que se tenga una panorámica integral de las duraciones en las diferentes etapas del proceso. Para el cálculo se tomó como referencia los casos atendidos durante 2018 y 2019.

#### Tiempo de ciclo

Se define como el tiempo total que tarda un caso en ser tramitado por la Sección, desde el ingreso del cadáver hasta el envío del dictamen a la Autoridad Judicial solicitante. De los datos analizados se obtuvo un tiempo promedio de resolución para el año 2018 de 66 días. En contraste, para el año 2019 se obtuvo un tiempo promedio de resolución de 82 días. Como se puede observar, se presentó un incremento del 23% (16 días) para el periodo de 2019, se hace la observación que a partir de la pandemia covid 19 se da una condición atípica.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los datos antes mencionados:

Cuadro 3. Tiempo de ciclo Sección Patología Forense

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tiempo de respuesta (días)** | **2018** | **2019** |
| **Tiempo Ciclo** | **67** | **83** |

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Agregar, que el tiempo de ciclo está compuesto por los tiempos parciales descritos en el apartado anterior, acorde con las etapas del proceso identificadas. De esta manera podemos establecer la siguiente ecuación:

**Tiempo de Ciclo = *Tiempo de espera de autopsia + tiempo de respuesta médico + tiempo de respuesta Jefatura + tiempo de respuesta refrendo + tiempo de respuesta despacho***

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos para cada uno de los tiempos parciales representados en la ecuación anterior.

#### Tiempo espera de autopsia

Corresponde al tiempo de espera desde la fecha de ingreso del cadáver hasta la fecha de la autopsia.

En el año 2018 el tiempo de espera fue de aproximadamente de 0,40 días para la autopsia. Para el año 2019 dicho valor se mantuvo constante y se tuvo que esperar por aproximadamente 0,39 días. Esta medición nos indica el tiempo de respuesta que tiene la Sección una vez que ingresa el cadáver y se inicia con la disección, mostrando que la regularidad es que los cuerpos no esperan más de un día para practicarles el procedimiento de autopsia una vez que ingresan a las instalaciones del Departamento de Medicina Legal.

#### Tiempo de respuesta Médico

Es el tiempo que tarda el médico desde la autopsia hasta el envío del dictamen para revisión de Jefatura.

En el año 2018 se obtuvo un tiempo de respuesta por parte de los médicos de 58 días. En contraste, para el año 2019 el tiempo de respuesta fue de 72 días. Como se puede observar, se presentó un incremento del 23% (14 días) para el periodo de 2019. Esto es potencialmente atribuible a la renuncia y jubilación de parte de los médicos que conformaban el equipo de trabajo.

#### Tiempo de respuesta Jefatura

Es el tiempo que tarda la Jefatura de la Sección desde el momento en que recibe el Dictamen por parte del especialista hasta que realiza su revisión y firma.

Se obtuvo que el tiempo de respuesta de la Jefatura, para el año 2018 fue de 5,1 días. En contraste, el tiempo de respuesta para el año 2019 fue de 6,5 días. Se nota un incremento del 29% (1,4 días) para el año 2019.

Es importante añadir que la Sección de Patología difiere del resto de secciones que conforman el Departamento de Medicina Legal, debido a la naturaleza y especialidad del proceso. Por esta razón, el proceso de revisión y firma del dictamen por parte de la Jefatura es diferente y requiere de mayor cantidad de actividades; ya que se debe realizar un refrendo de las causas de muerte en el sistema informático, así como la revisión física del protocolo de autopsia. Debido a esto se puede identificar que el tiempo de respuesta de la Jefatura de la Sección de Patología Forense es mayor que el estimado para el resto de las jefaturas del Departamento.

#### Tiempo de respuesta Refrendo

Es el tiempo que tarda la Jefatura Departamental desde el momento en que recibe el Dictamen Médico Legal hasta que lo firma.

Se obtuvo que el tiempo de respuesta de la Jefatura Departamental para el año 2018 fue de 1 día, el cual es el mismo tiempo de respuesta que se obtuvo para el año 2019.

#### Tiempo de respuesta Despacho

Es el tiempo que se tarda a partir de que el dictamen es refrendado hasta su respectiva remisión a la Autoridad Judicial solicitante.

Se obtuvo que el tiempo de respuesta de despacho para el año 2018 fue de 2 días. En contraste, el tiempo de respuesta para el año 2019 fue de 3 días. Obteniéndose un incremento de un día para la remisión del Dictamen Médico Legal en 2019.

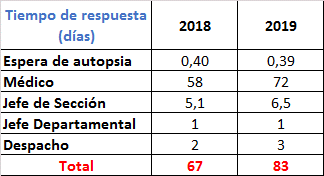
Destacar que es un tiempo de respuesta netamente administrativo en el que se debe tomar en cuenta que la remisión del dictamen a la Autoridad Judicial se realiza a través de medios electrónicos, sin embargo, en algunas ocasiones se debe enviar también documentación asociada al caso, cuyo trámite administrativo impacta en el tiempo de respuesta para el despacho del caso finalizado.

#### Resumen tiempos de respuesta

Una vez finalizado el estudio de tiempos de los procesos que se llevan a cabo en la Sección de Patología Forense, se logra obtener una panorámica integral de la duración de las diferentes etapas del caso. Cabe reiterar que el análisis tomó en cuenta los casos ingresados para los años 2018 y 2019.

Tomando en consideración las duraciones de cada uno de los tiempos parciales identificados, obtenemos el siguiente resultado:

Cuadro 4. Tiempos de duración para las etapas de Patología Forense



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

En el cuadro anterior, se puede apreciar los tiempos de duración promedio para las etapas del proceso. Tomando en consideración los datos de 2019 (mayor vigencia), el cuello de botella de la sección se ubica en el tiempo de respuesta del médico, tomando en consideración que esto involucra el tiempo destinado a la autopsia más el tiempo que se invierte en el análisis de resultados para la dictaminación de causas y manera de muerte. También es importante destacar que un gran porcentaje de las pericias requieren de análisis complementarios brindados por los servicios de apoyo interno y estas interacciones con el proceso dilatan el tiempo de respuesta del especialista. De esta forma se tiene que para 2019 el tiempo de respuesta de los médicos fue de 72 días.

Por otro lado, se tiene el tiempo de respuesta de la Jefatura de Sección. Debido a la particularidad del servicio de Patología, la revisión por parte del Jefe requiere de mayor profundidad, ya que debe revisarse la manera y causa de muerte indicadas en el dictamen y además se debe llevar a cabo la alimentación de información en el sistema. Eso produce que para el 2019 el tiempo de respuesta de la jefatura sea de 6,5 días.

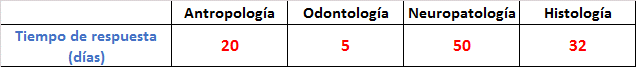
Por último, cabe destacar que el tiempo de respuesta para el despacho del dictamen médico legal es de 3 días. Duración que coincide con el parámetro identificado en otras secciones del Departamento de Medicina legal.

En conclusión, tomando como referencia los datos de 2109, se obtiene que la duración total promedio del caso, a partir de la sumatoria de los tiempos parciales es de 83 días. Si comparamos estos datos con los obtenidos en el análisis del tiempo de ciclo, se identifica un pequeño margen de diferencia. Por lo tanto, resulta con mayor exactitud indicar que el tiempo total de resolución (desde el ingreso hasta su finalización) para una pericia de patología forense es de 82 días, tomando como referencia los datos de 2019.

#### Tiempos de respuesta servicios de apoyo interno

En apartados anteriores se mencionó que, la sección hace uso de servicios de apoyo interno que complementan el análisis pericial. A continuación, se presentan los tiempos de respuesta estimados para cada servicio de apoyo, según datos obtenidos a partir de muestreos de libros físicos e informes de labores para algunos meses de 2019.

Cuadro 5. Tiempos de duración servicios de apoyo interno



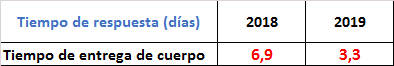
Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la especialidad de Odontología Forense representa el menor tiempo de respuesta con un promedio de 5 días. En contraste, la especialidad de Neuropatología es la que presenta el tiempo de respuesta más extenso, con una duración promedio de 50 días. Es importante destacar que, estos datos se obtienen a partir de muestreos que permitieran identificar las fechas de solicitud del estudio hasta la remisión del resultado y que estos tiempos impactan directamente en el tiempo de ciclo para la resolución de las pericias de la sección.

#### Tiempos de respuesta administrativos

Como se mencionó anteriormente uno de los 2 principales clientes del servicio de patología son los familiares del fallecido, que requieren el cuerpo para dar sepultura. Además, requieren del Certificado de Defunción para llevar a cabo todos los trámites administrativos inherentes al fallecimiento de una persona. Es por esta razón que resulta primordial medir el tiempo de respuesta de la sección para la entrega del cuerpo a los dolientes. A continuación, se muestran los principales datos estimados, tomando en consideración los casos ingresados durante 2018 y 2019.

Cuadro 6. Tiempos de duración entrega de cuerpo



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Como se puede observar en el cuadro anterior, para el año 2018 el tiempo promedio de entrega del cuerpo era de 6,9 días, mientras que para 2019 se obtuvo un tiempo promedio de entrega de 3,3 días. Por ende, para 2019 se obtuvo una reducción del 52% (3,6 días), lo que permite mejorar el tiempo de entrega y brindar una respuesta más oportuna a los dolientes.

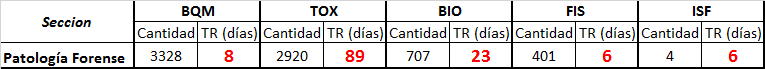
Un proceso intermedio y sumamente necesario para poder hacer entrega del cuerpo a los familiares, es llevar a cabo una entrevista a los dolientes para extraer información de la persona fallecida y así poder confeccionar y emitir el certificado de Defunción. Para poder determinar el tiempo de duración de la entrevista, se llevó a cabo un muestreo de una semana para determinar las duraciones promedio. Según los datos analizados, se pudo determinar que la entrevista a los familiares del fallecido tarda alrededor de 28 minutos en promedio.

#### Tiempos de respuesta interconsulta (externa)

Adicional a todos los análisis que se realizan dentro del Departamento de Medicina Legal, ocasionalmente se requiere de análisis de entes externos para poder concluir la pericia. Estos estudios complementarios son brindados principalmente por el Departamento de Ciencias Forenses. Con el fin de estimar el tiempo de respuesta de estos proveedores del servicio, se llevó a cabo un estudio con las solicitudes realizadas por la Sección de Patología Forense durante 2019. Esto con el fin de conocer el tiempo de duración de estos análisis complementarios y su impacto en el tiempo de ciclo de la sección.

A continuación, se muestran los principales datos obtenidos para el Departamento de Ciencias Forenses.

Cuadro 7. Tiempos de duración DCF



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Como se puede observar en el cuadro anterior, la sección del DCF que provee mayor cantidad de análisis a la sección de patología forense es la Bioquímica con 3328 casos, seguido por Toxicología con 2920 casos, Biología Forense con 707 casos y Pericias Físicas con 401 casos. Destacar que la sección de Toxicología es la que presenta el mayor tiempo de duración para los análisis con un tiempo de respuesta promedio de 89 días. Se debe prestar atención a este tiempo de repuesta debido al impacto en el tiempo de duración del caso en la sección de Patología. También es importante resaltar que la sección de Biología presenta un tiempo de respuesta promedio de 8 días; Bioquímica a pesar de tener un alto volumen de solicitudes, su tiempo de respuesta es de 8 días y por último, Pericias Físicas tarda en promedio 6 días para la remisión del dictamen criminalístico.

## Análisis de Cargas de trabajo

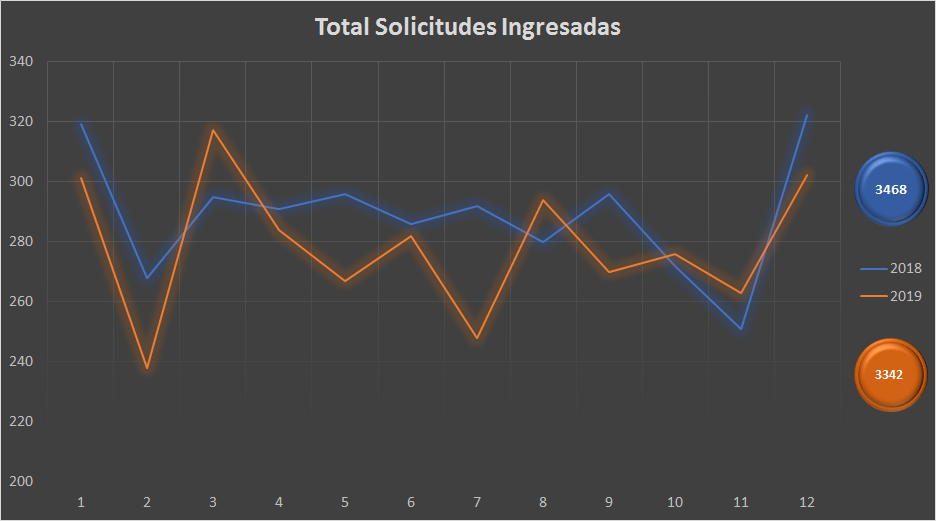
Para el análisis de cargas de trabajo de la Sección de Patología Forense, se tomó como referencia los datos estadísticos para los años 2018 y 2019. Cabe destacar que, la información analizada fue extraída de la base de datos del sistema informático y del informe de rendición de cuentas realizado por la Sección para el año 2019.

También es importante añadir que, para la extracción de información fue necesario un trabajo exhaustivo de minería de datos, ya que la información se encuentra almacenada en la base de datos, pero el sistema carece de un módulo de reportes que permita tener un acceso fácil y ágil a la información. Además, el sistema informático carece de una serie de variables que permitan obtener mayor información estadística para la toma de decisiones; así como de estados y ubicaciones necesarias, que permitan brindar una mejor trazabilidad a los casos y el establecimiento de responsabilidades según la etapa del proceso.

### Análisis de asuntos entrados

Para cuantificar la demanda del servicio se procedió a realizar un estudio de los casos ingresados en la sección. A continuación, se muestran los datos obtenidos para los años 2018 y 2019.

Gráfico 1. Ingreso mensual de casos

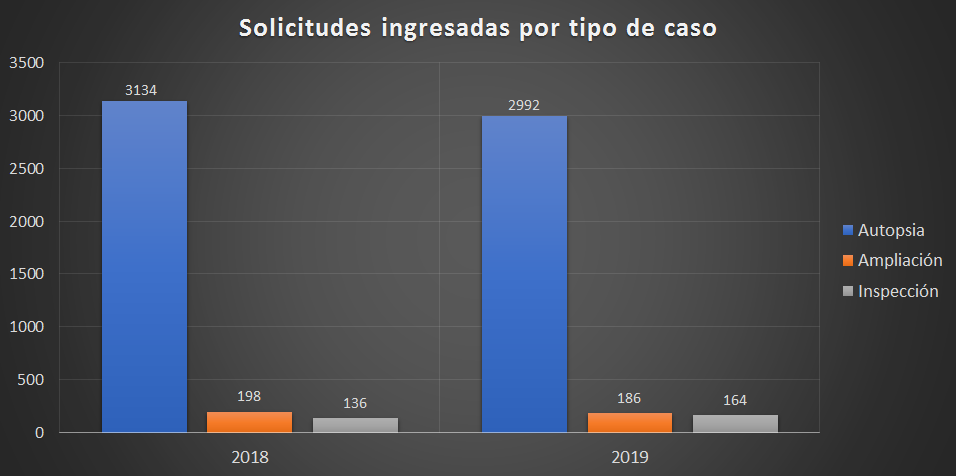


Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Del gráfico anterior se puede extraer que, para el año 2018 se obtuvo un ingreso total de 3468 casos, lo que equivale a un promedio mensual de 289 casos y a un ingreso promedio diario de 10 casos. Para el año 2019 se obtuvo un ingreso total de 3342 casos lo que equivale a un promedio mensual de 279 casos y a un ingreso promedio de 9 casos por día. Tomando en cuenta la cantidad total de solicitudes ingresadas, para el año 2019 se obtuvo una disminución del 4% (126 casos) con respecto a 2018.

Como se mencionó en apartados anteriores, la sección atiende tres tipos de casos: Autopsia, Inspección y Ampliación. A continuación, se muestran los datos de solicitudes ingresadas para 2018 y 2019, según el tipo de caso.

Gráfico 2. Ingreso por tipo de caso



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

En el grafico anterior se puede observar una disminución en la cantidad de autopsias ingresadas para el año 2019, obteniéndose una reducción del 4% (142 casos) con respecto a 2018. En el caso de las ampliaciones también se evidencia una pequeña disminución de 12 casos y para las inspecciones por el contrario se experimentó un pequeño crecimiento del 21% (28 casos).

### Asignación de casos

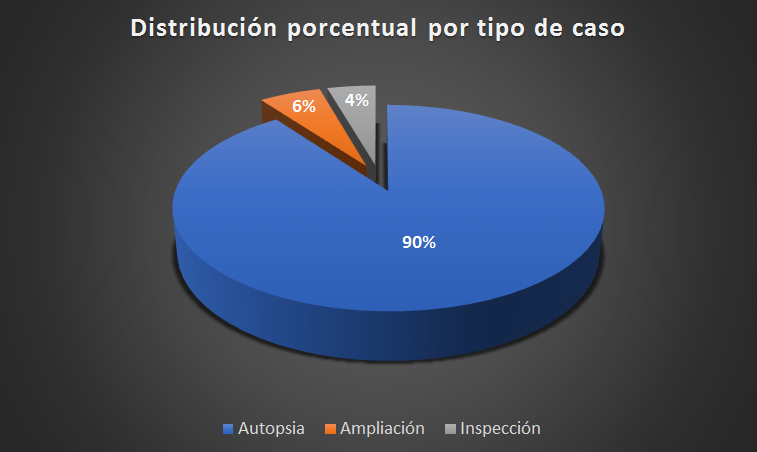
La asignación de casos la lleva a cabo el Jefe de Sección. La distribución del trabajo se lleva a cabo todos los días al iniciar la primera audiencia según el volumen de casos para atender y se realiza tanto para personal médico como para el personal técnico de disección, tomando en cuenta una relación proporcional de 2 técnicos por cada médico. La capacidad operativa de cada médico de la sección es de realizar 2 autopsias entiendo que la autopsia es todo el proceso y disección es lo que hacen dos al día y regularmente se hacen en la primera audiencia. La autopsia involucra todo el proceso desde los técnicos disectores, inicialmente con la apertura y preparación del cadáver, posteriormente, la labor forense por parte del médico y por último labor técnica para el cierre del cuerpo y preparación de muestras si fuera el caso Para los efectos de asignación de cargas de trabajo, el Jefe de Sección lleva una hoja de Excel donde se registra el reparto de casos según médico asignado.

### Tipo de Caso

Los casos que atiende la Sección de Patología Forense se estratifican en las siguientes categorías: Autopsia, inspección y ampliación. Para este análisis se tomaron en cuenta los datos obtenidos del sistema para los casos atendidos durante los años 2018 y 2019.

En el siguiente grafico se muestra la distribución porcentual de pericias atendidas según el tipo de caso.

Gráfico 3. Porcentaje de Pericias atendidas por tipo de caso



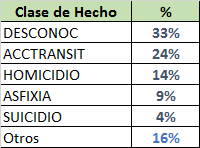
Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Del gráfico anterior, se puede extraer que el tipo de caso con mayor incidencia dentro de la sección es la autopsia con el 90% del total de pericias atendidas, seguido por la ampliación con un 6% y por último la inspección con un 4%. Cabe destacar que, durante el estudio se identificó la presencia de otro tipo de caso denominado Sitio del suceso, sin embargo, a nivel estadístico este tipo de caso no se registra en el sistema.

### Clase de Hecho

Como parte de la información que se extrajo de la base de datos del sistema informático, se presentan las clases de hecho que ingresan con mayor recurrencia dentro de la Sección de Patología Forense. Los datos más relevantes, tomando como referencia los años 2018 y 2019 se presentan a continuación.

Cuadro 8. Porcentaje de atención según Clase de hecho



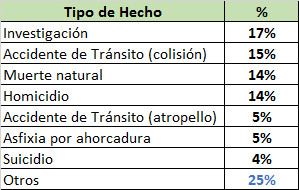
Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

En el cuadro anterior se puede observar como la clase de hecho que se atiende con mayor recurrencia es **DESCONOC** con un 33% del ingreso total. Seguidamente se ubica **ACCTRANSIT** con un 24% y en tercer puesto **HOMICIDIO** con un 14%. Finalmente, se ubican ASFIXIA y SUICIDIO con un 9% y 4% respectivamente. En la categoría otros se engloban las otras clasificaciones que abarcan el 16% restante de las pericias atendidas.

### Tipo de Hecho

Alineado con la clase de hecho, se presentan los tipos de hecho que ingresan con mayor frecuencia dentro de la Sección de Patología Forense. De igual manera, los datos más relevantes, tomando como referencia los años 2018 y 2019 se presentan a continuación:

Cuadro 9. Porcentaje de atención según Tipo de Hecho



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

En el cuadro anterior se puede observar como el tipo de hecho que se atiende con mayor recurrencia es **Investigación** con un 17% del ingreso total, este tipo de hecho se utiliza para clasificar los casos cuya causa y manera de muerte continua bajo investigación. Seguidamente se ubica **Accidente de tránsito (colisión)** con un 15% y en tercer puesto **Muerte natural y Homicidio** con 14%. Finalmente, se ubican Accidente de tránsito (atropello), Asfixia por ahorcadura y Suicidio con un 5%, 5% y 4% respectivamente. En la categoría otros se engloban las otras tipologías que abarcan el 25% restante de las pericias atendidas.

### Circulante

La Sección, al mes de mayo de 2019 (inventario), contaba con un total de 474 casos pendientes de concluir. Ahora bien, al finalizar el año 2019 la Sección cierra con un total de 974 casos pendientes de concluir. Esto representa un aumento del 105% (500 casos) en el circulante de la Sección de mayo a diciembre de 2019.

Otro dato a destacar es que, de los 974 casos pendientes de concluir en diciembre de 2019, el 53% (512 casos) corresponden a casos que exceden los 3 meses de haber ingresado al torrente de trabajo de la Sección. Esto tomando como referencia el 31 de diciembre de 2019 para el cálculo de la antigüedad.

### Casos atendidos en UML con prestación de servicio de Patología Forense

Se pudo identificar que el servicio de Patología Forense se brinda a nivel nacional en las zonas de Liberia y San Carlos. A continuación, se muestra la información más relevante para ambas Mini Morgues; además es importante añadir que para la zona de San Carlos el servicio se comenzó a prestar a partir de octubre de 2019.

* **Liberia**

La Unidad de Patología de Liberia está conformada de la siguiente manera:

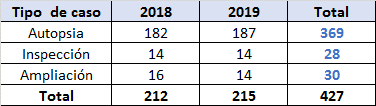
Plaza 371457 Médico 1: Dra. Ana Elena Núñez Ocampo

Plaza 371486 Técnico Especializado 6: Grace Espinoza Chavarría

Plaza 371340 Auxiliar de Servicios Generales 2: Mario Ugarte Ortega

A continuación, se muestra la cantidad de casos ingresados para los años 2018 y 2019:

Cuadro 10. Casos ingresados Liberia



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Del cuadro anterior se puede extraer la totalidad de casos ingresados según tipo de servicio, obteniendo que la Unidad de Patología de Liberia recibe en promedio 18 casos por mes, lo que equivale a 0,6 casos en promedio por día.

* **San Carlos**

La Unidad de Patología de San Carlos está conformada de la siguiente manera:

Plaza 371444 Médico Jefe de Unidad 1: Dra. María Magdalena Mora Torres

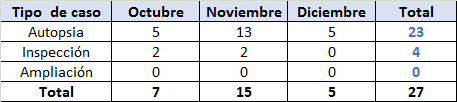
Plaza 377427 Técnico Especializado 6: Oldemar Peraza González

Plaza 377422 Técnico Especializado 6: Silvia Vargas Vindas (*propuesta de recalificación a Asistente de Morgue)*

Plaza 99647 Auxiliar Administrativo: Daniela Herrera Vargas

A continuación, se muestra la cantidad de casos ingresados para los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2019, recordando que dicha unidad arranca funciones a partir de finales de octubre de 2019.

Cuadro 11. Casos ingresados San Carlos

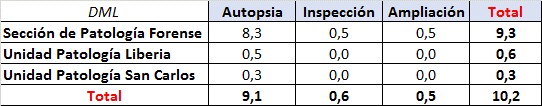


Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Del cuadro anterior se puede extraer la totalidad de casos ingresados según tipo de servicio, obteniendo que la Unidad de Patología de San Carlos recibe en promedio 9 casos por mes, lo que equivale a 0,3 casos en promedio por día.

Si tomamos en cuenta esta información y le sumamos los casos atendidos en la Sección de Patología Forense, podríamos obtener una estimación de la cantidad total de casos atendidos a nivel nacional. Lo que nos permite obtener un parámetro de la demanda del servicio y de la capacidad de atención del Departamento de Medicina Legal. A continuación, se presenta la demanda global del servicio de Patología a nivel nacional:

Cuadro 12. Demanda global promedio por día



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

En términos globales, el Departamento de Medicina Legal, para la especialidad de Patología atendió un promedio de 10,2 pericias por día, tomando en cuenta los casos ingresados durante 2018 y 2019.

### Cargas de trabajo servicios de apoyo interno

La Sección de Patología Forense hace uso de los siguientes servicios de apoyo interno para la resolución de los peritajes. Con el fin de estimar la recurrencia en la solicitud de dichos servicios, se presenta el ingreso promedio mensual, según datos facilitados por la jefatura de la sección para el periodo que abarca de enero a julio de 2019.

* Odontología Forense: 9 casos
* Antropología Forense: 4 casos
* Neuropatología: 63 casos
* Histología: 50 casos

Este estudio nos permite identificar la cantidad de casos de la Sección que requieren de análisis complementarios brindados por los servicios de apoyo interno, para la resolución de la pericia. De esta forma se puede determinar la utilización de estos recursos dentro del proceso general de la Sección y su impacto en los resultados de las autopsias.

### Cargas de trabajo área administrativa

Como se mencionó anteriormente, la Sección cuenta con un total de cuatro plazas de Asistente Administrativo 1, cinco plazas de Auxiliar Administrativo y una plaza de Secretaria 1. Dichas plazas se encuentran distribuidas según las etapas del proceso y la atención a la persona usuaria del servicio. Los principales datos recolectados se muestran continuación:

* Área de recepción: en promedio se atienden aproximadamente 15 personas usuarias por día (12 usuarios y 3 autoridad judicial).
* Cantidad de carpetas: en promedio se crean alrededor de 15 carpetas por día (12 en jornada ordinaria y 3 en jornada vespertina).
* Entrevistas: en promedio el área de receptoría lleva a cabo un total de 11 entrevistas por día (9 en jornada ordinaria y 2 en jornada vespertina).
* Cantidad de protocolos para revisión de jefatura: en promedio la Jefatura de la Sección revisa y firma alrededor de 10 casos por día.
* Área de confección de documentos: en promedio esta área procesa un total de 13 documentos diarios (tomando en consideración dictámenes médico legales y oficios).
* Despacho: diariamente se despachan un promedio de 11 documentos.
* Archivo: para la última etapa del proceso, se archiva un promedio diario de 11 protocolos de autopsia.

Es importante tomar en consideración dentro del estudio las cargas de trabajo administrativo, ya que nos dan una panorámica integral del volumen de trabajo de la Sección e impactan en los tiempos de respuesta tanto para los dolientes como para la autoridad judicial.

### Datos relevantes

A continuación, se presentan otros datos estadísticos complementarios con el fin de visualizar de una mejor manera la dinámica de trabajo de la Sección. Se tomó como referencia la información la suministrada para los años 2018 y 2019.

**Ingreso de cadáveres**

* Día de ingreso
  + Mayor: Lunes
  + Menor: Miércoles
* Mes de ingreso
  + Mayor: Diciembre
  + Menor: Febrero
* Hora de ingreso
  + Mayor: 20:00
  + Menor: 9:00

**Autopsia**

* Día de autopsia:
  + Mayor: Lunes
  + Menor: Sábado
* Mes de autopsia:
  + Mayor: Diciembre
  + Menor: Febrero
* Hora de autopsia:
  + Mayor: 8:00
  + Menor: 17:00

Con este analisis de tendencias, se obetiene informacion importante para la toma de deciciones y para la distribución de recursos.

## Ambiente laboral

Para el análisis del ambiente laboral, Sección de Apoyo Psicológico Operacional (SAPSO)*,* llevará a cabo un estudio integral en el Departamento de Medicina Legal, contemplando todas las secciones que lo conforman. Esto a solicitud de la Dirección de Planificación, según oficio 977-PLA-MI-2019, en donde literalmente se indica:

“…*le corresponde a la Sección de Apoyo Psicológico Operacional (SAPSO), realizar el abordaje para el estudio de ambiente laboral, se solicita la valiosa colaboración para la atención de las siguientes oficinas que pertenecen al Departamento de Medicina Legal:*

* *Clínica Médico Forense*
* *Sección de Patología Forense*
* *Sección de Psiquiatría y Psicología Forense*
* *Medicina del Trabajo*
* *Área Administrativa del Departamento.”.*

Esto con el fin de conocer la situación laboral dentro de la oficina, brindar insumos estratégicos para el proyecto y sensibilización al cambio.

Esto según acuerdo del Consejo Superior 060—2019, sin embargo, a la fecha no se ha recibido respuesta por parte de la SAPSO.

## Infraestructura

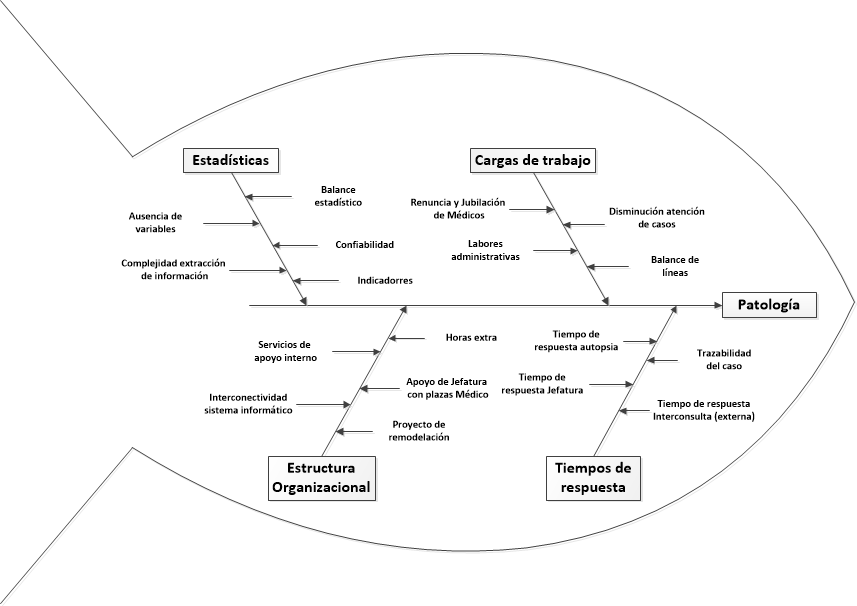
Actualmente se encuentra en proceso el proyecto de Reacondicionamiento de la Morgue Judicial, descrito como “**Construcción de la morgue auxiliar de la sala de autopsia existente y baños del área de Patología en la Ciudad Judicial en San Joaquín de Flores”.** El proyecto es liderado por la Dra. Emily Solano en estrecha coordinación con el Subproceso de Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucional de la Dirección de Planificación, bajo el código 1167-OIJ-P02. Inició el 18 de julio de 2020 y se espera finalizar el 07 de febrero de-2022. Es importante tomar en consideración este proyecto debido al impacto en la capacidad instalada de la Morgue (infraestructura y equipo) y el impacto en la producción diaria, debido a los trabajos en la edificación durante la ejecución del proyecto.

## Principales causas de la Problemática Actual

### Diagrama de Causa – Efecto

Con el fin de evaluar y sistematizar los aspectos susceptibles de mejora que se identificaron durante el diagnóstico de la Sección de Patología Forense, se adjunta el siguiente diagrama Causa-Efecto, que permite divisar de una mejor manera las áreas sensibles de la oficina y los puntos críticos identificados. Todo esto con el fin de poder mejorar las condiciones de la Sección y hacer un uso eficiente de los recursos institucionales.

Figura 5. Diagrama Causa Efecto Sección de Patología Forense



Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Es importante destacar que, todos los elementos identificados en el diagrama anterior serán abordados con las propuestas de mejora, de forma tal que se optimice el rendimiento de la sección y se mejore el servicio ofrecido a la persona usuaria. En el siguiente apartado se muestran los principales hallazgos del diagnóstico.

### Identificación de oportunidades de mejora y sus causas (Herramienta de evaluación de la situación actual)

Con el fin de abordar todos los elementos identificados durante la ejecución del Diagnóstico, a continuación, se presenta la herramienta de evaluación de la Situación actual del Sección de Patología Forense. Dicha herramienta contiene los puntos críticos identificados y la propuesta de mejora asociada, así como el responsable o responsables de su ejecución.

Cuadro 13. Herramienta Evaluación de la Situación Actual Sección de Patología Forense

| **N°** | **Hallazgos** | **Propuesta de mejora** | **Responsable** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | A partir del año 2018 se comenzó a presentar la jubilación y renuncia de algunos de los médicos que conformaban el equipo de trabajo de la Sección.  -Dr. Solorzano (Jubilación febrero 2018) -Dra. Valerio (Jubilación octubre 2019) -Dra. Fernandez (Renuncia noviembre 2019) -Dra. Abarca (Renuncia noviembre 2020).  Por esta razón actualmente la Sección cuenta con 4 plazas de Médico 1 en condición de vacantes disponibles. Esto impacta en la capacidad de producción de la Sección, al contar con menos colaboradores para la realización de autopsias, así como la experiencia asociada con estos recursos con trayectoria en la institución. Resaltar que una de las plazas que renunció recientemente estaba especializada en el tema de Histología. También es importante hacer mención que ante esta situación la Jefatura Departamental optó por reforzar la Sección con otras plazas de Médico 1. | Balance de Líneas Nombramiento de Médicos 1. | Dirección de Planificación Dirección OIJ Dirección Gestión Humana |
| **2** | El Consejo Superior en la sesión 86-18 celebrada el 02 de octubre de 2018, artículo XIII, conoció el informe 1190-56-SAF de la Auditoría Judicial, relacionado con el mejoramiento del sistema de control interno establecido para el trámite de horas extra en las Secciones de Patología Forense y Clínica Médico Forense del Departamento de Medicina Legal. Entre otros puntos, el Consejo Superior solicitó lo siguiente:  *1.) Deberán las Direcciones de Gestión Humana y de Planificación en coordinación con la Dirección Ejecutiva, remitir a este Consejo Superior un análisis sobre la pertinencia de mantener el modelo de trabajo denominado Cobertura Médico Forense Ininterrumpido tanto a la Clínica Médico Forense, como a la Sección de Patología Forense (CMFI), considerando dentro de dicho proceso el porcentaje reconocido por dicho rubro en función de las labores realizadas, en caso de estimar que es necesario mantenerlo, deberán coordinar lo pertinente con la Dirección Jurídica, respecto a la propuesta de un reglamento, de manera que se cuente con un documento que normalice aquellas situaciones no reguladas actualmente. (Resultado 2.1). 2.) Deberán las Direcciones de Gestión Humana y de Planificación en coordinación con la Dirección Ejecutiva, remitir a este Consejo un análisis sobre la forma de trabajo de la Clínica Médico Forense y Patología Forense, a través del cual se consideren las situaciones del entorno actual, y se establezcan posibles escenarios para cumplir con sus labores, sin que necesariamente deba laborarse en forma extraordinaria los fines de semana y feriados y las 4.5 horas diarias de dicha Clínica.* | Informe 399-PLA-OI-MI-2020 Balance de Líneas Modelo de trabajo. | Dirección de Planificación Dirección Gestión Humana |
| **3** | Actualmente se encuentra en proceso el proyecto de remodelación de la morgue. El proyecto es liderado por la Dra. Emily Solano en estrecha coordinación con el subproceso de proyectos de la Dirección de Planificación. | Proyecto de remodelación de las instalaciones de la morgue. | Dirección de Planificación Dirección OIJ. Jefatura Departamento de Medicina Legal |
| **4** | En el estudio de tiempo se logró determinar que para el año 2019 el tiempo de duración de la pericia desde el inicio de la autopsia hasta la emisión del dictamen médico legal se incrementó en aproximadamente 14 días. En promedio durante 2019 el tiempo de respuesta fue de 72 días. Hacer mención de las recientes salidas de médicos que presentó la sección y que impactan directamente por temas de experiencia y especialización (histología). Tomar en cuenta la curva de aprendizaje del personal médico que ha ingresado para cubrir esos vacíos. También mencionar el impacto de los tiempos de respuesta de los servicios de apoyo interno en el tiempo de duración total y que no todas las pericias requieren de sus análisis para la dictaminación de causas y manera de muerte.  También es importante resaltar el tiempo de duración de la jefatura de sección para la revisión y firma del dictamen médico legal. El jefe deber llevar a cabo una serie de pasos en el sistema para "refrendar las causas y manera de muerte”; así como revisión manual del protocolo de autopsia (carpeta física), trámite administrativo que consume tiempo de las labores diarias. Para 2019 el tiempo de respuesta fue de 6,5 días. Es importante destacar que la duración promedio de la jefatura de patología difiere de la identificada para otras secciones; así como la metodología, lo que impacta directamente en el tiempo de respuesta para la pericia en la sección.  Agregar que se determinó que el mayor tiempo de respuesta de los servicios de apoyo interno le pertenece a Neuropatología con un tiempo de duración promedio de 50 días | Evaluación de metodología de la autopsia y estructura del dictamen  Evaluación metodología para revisión y firma de dictamen miedo Legal por parte de la jefatura de Sección Evaluación de metodología para los análisis de Neuropatología. | Dirección de Planificación Jefatura Departamento de Medicina Legal |
| **5** | En cuanto a las cargas de trabajo administrativas se pudo identificar que el puesto de Secretaria se encuentra excediendo su capacidad operativa. Para esto la Jefatura departamental optó por reforzar con una plaza de Auxiliar Administrativo para distribuir labores y descongestionar el puesto de Secretaria. En relación con el área de confección de documentos, se identificó que el volumen de trabajo no valida el contar con 4 plazas de persona administrativa para el cumplimiento de las labores asignadas. | Traslado funciones de secretaria Traslado de plaza de Auxiliar Administrativo a Gestión de la Calidad. | Dirección de Planificación Jefatura Departamento de Medicina Legal |
| **6** | Dada la interacción de la Sección con los servicios de apoyo interno para complementar los análisis, se identificó que a nivel del sistema informático no se cuenta con un módulo para cada tipo de servicio que permita tanto medir el volumen de trabajo como la trazabilidad del caso. Además, es importante destacar que la interacción de los médicos con los especialistas para las solicitudes de estos servicios se lleva a cabo de forma manual a través de libros de cono conocimientos físicos, con todo el riesgo que esto implica. | Incluir un módulo dentro del sistema informático para los servicios de apoyo interno. | Dirección de Planificación Unidad Tecnológica Informática de la OPO Gestión de Calidad |
| **7** | En el Departamento de Medicina Legal existen 2 grandes sistemas informáticos: El sistema de patología y el SIME para el resto de las secciones que lo conforman. Cabe destacar que estos sistemas son completamente independientes y no presentan interconectividad. Además, existen otros sistemas como el de Rayos X, el cual si se interconecta con SIMEL pero no así con el sistema de patología. Esto acarrea lentitud en la tramitación y falencias en el seguimiento de los casos. En resumen, el sistema informático de la Sección de Patología no se interconecta con el resto de los sistemas informáticos que complementan la labor pericial en el Departamento de Medicina Legal. | Interconectar todos los sistemas informativos. | Dirección de Planificación Unidad Tecnológica Informática de la OPO Gestión de Calidad |
| **8** | Como parte del estudio de tiempos, se analizó la interacción con el Departamento de Ciencias Forenses. Los principales clientes son la sección de Bioquímica y Toxicología, pero el cliente con la mayor duración para la entrega de los análisis solicitados es la de TOX, con un tiempo de respuesta promedio de 89 días. Estos tiempos de duración impactan directamente en el tiempo de ciclo total de la pericia en la sección de patología, lo que repercute en la respuesta oportuna a la autoridad judicial. | Estrechar las relaciones con el DML. | Dirección de Planificación Jefatura Departamento de Medicina Legal Departamento de Ciencias Forenses |
| **9** | La sección cuenta con una base da datos del sistema informático, sin embargo, se tiene una baja confiabilidad en la información. Esto prioritariamente al prescindir de un balance estadístico (pendiente anterior + entrados - salidos = pendiente actual) que permita obtener información oportuna y sostenible en el tiempo para la toma de decisiones. El sistema informático almacena muchas variables importantes que reflejan el trabajo de la sección a nivel de volumen de trabajo y del tiempo de respuesta para la ejecución de las actividades, sin embargo, se identificó la ausencia de otras variables que pueden generar información valiosa y oportuna sobre la Sección. Además, se carece de un sistema de reportería que sea de fácil extracción y permita obtener datos del proceso de forma ágil y visual. También, no se cuenta dentro del sistema con información estadística de los servicios de apoyo interno. No se registra el tipo de servicio atención del sitio del suceso, labor que genera carga de trabajo y la utilización de recursos institucionales para brindar una respuesta oportuna a la autoridad judicial. | Incorporar variables  Balance estadístico Extracción de información Servicios de apoyo interno Indicadores. | Dirección de Planificación Jefatura Departamento de Medicina Legal Gestión de Calidad |
| **10** | En cuanto a la trazabilidad del caso, a diferencia del SIMEL, el sistema informático de Patología Forense no genera ningún reporte que refleje el estado del caso en el proceso. El sistema carece de estados para la ubicación y trazabilidad de los casos; así como puntos de control (estados) que permitan asignar responsabilidades y de esta forma identificar las etapas del proceso en donde se concentra la mayor cantidad de circulante, así como su antigüedad. Es importante incluir un catálogo de estados y ubicaciones en sistema, de forma que permita mejorar el monitoreo del proceso productivo y dar trazabilidad a cada uno de los casos, estableciendo la responsabilidad según la etapa del proceso. Incorporar los servicios de apoyo interno dentro de la estructura informática. | Catálogo de estados y ubicaciones. | Dirección de Planificación Jefatura Departamento de Medicina Legal Sección de Psiquiatría y Psicología Forense |

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

### Priorización oportunidades de mejora

A partir de los hallazgos identificados en la herramienta de evaluación de la situación actual, se procede a priorizar las oportunidades de mejora, tomando en consideración criterios de urgencia, impacto y factibilidad.

A continuación, se enlistan los temas de las propuestas de mejora según orden de priorización establecido:

1. Renuncia y Jubilación de médicos
2. Acuerdo Consejo Superior
3. Infraestructura
4. Tiempos de respuesta
5. Cargas de trabajo área administrativa
6. Servicios de apoyo interno
7. Interconectividad sistemas informáticos
8. Interacción DCF
9. Estadísticas
10. Trazabilidad del caso

De esta forma se define el orden prioritario para el abordaje de las oportunidades de mejora, buscando la forma de hacer un uso óptimo de los recursos institucionales y dirigir todos los esfuerzos hacia los aspectos con mayor impacto en el rendimiento de la sección y con repercusión en la respuesta a la persona usuaria. En la sección de **Diseño** se abordarán las propuestas de solución para solventar los temas identificados.

1. limitACIONES PRESENTADAS DURANTE EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Durante la ejecución del diagnóstico se presentaron las siguientes particularidades:

* Cambios en la metodología durante la ejecución del proyecto. Entrega de productos parciales según prioridades definidas.
* Confiablidad de la información del sistema informático.
* Ausencia de variables a nivel del sistema informático.
* Complejidad en la extracción de información del sistema informático.
* Ausencia de estados necesarios a nivel del sistema informático para el seguimiento de casos.
* Fuga de talento (renuncia de personal médico).
* Capacidad del recurso informático para absorber requerimientos.

1. ELEMENTOS CONCLUSIVOS

**Sobre la estructura organizacional:**

1. La Sección de Patología Forense está conformada por un total de 47 funcionarias y funcionarios judiciales.
2. La Sección está compuesta por: una plaza de Médico 3 (Jefe de Sección), nueve plazas de Médico 1, quince plazas de Técnico Especializado 6, una plaza de Secretaria 1, cuatro plazas de Asistente Administrativo 1, cinco plazas de Auxiliar Administrativo, 2 plazas de Asistente de Morgue, 1 plaza de Encargado de bodega y una plaza de Auxiliar de Servicios Generales.
3. La sección cuenta adicionalmente con cinco plazas de Médico 1 y una plaza de Auxiliar Administrativo, otorgadas por la Jefatura Departamental para que brinden colaboración en el volumen de trabajo en la Sección.

**Sobre el inventario:**

1. Se llevó a cabo un inventario de casos pendientes en el mes de mayo de 2019. Se identificó que el circulante, para ese momento, era de 474 casos. El desglose es el siguiente:
   1. El 37% (176 casos) en espera de resultados Toxicológicos
   2. El 24% (112 casos) en espera de resultados Neuropatología
   3. El 20% (94 casos) en espera de resultados Histología
   4. El 10% (48 casos) pendiente de análisis y dictaminación
   5. El 8% (37 casos) en espera de documentación médica
   6. Un 1% (7 casos) en espera de resultados de Instituciones científicas
2. A nivel del sistema informático se identificó la ausencia de estados y ubicaciones para una mejor identificación del pendiente y trazabilidad del caso.

**Sobre el análisis de procesos:**

1. A partir del Diagrama General del Proceso se identificaron un total de seis subprocesos, que incluyen todas las tareas necesarias para llevar a cabo las labores sustantivas de la sección.
   1. Ingreso
   2. Registro y asignación
   3. Autopsia
   4. Elaboración de dictamen
   5. Revisión y Refrendo
   6. Despacho
   7. Archivo
2. Paralelamente al proceso de autopsia se lleva a cabo un proceso administrativo para la entrega del cuerpo a los dolientes. Las etapas son las siguientes:
   1. Entrevista
   2. Entrega de cuerpo
3. Los principales clientes que hacen uso de los servicios que brinda la Sección son:
   1. Juzgado Penal de Turno Extraordinario II Circuito Judicial de San José
   2. Juzgado Penal de Cartago
   3. Juzgado Penal del I Circuito Judicial de Alajuela

**Sobre el análisis de los tiempos de los procesos:**

1. La duración promedio total (datos 2019) de un caso, desde la fecha de ingreso hasta la fecha del despacho del Dictamen Médico Legal es de 83 días.
2. El tiempo total de duración del caso dentro de la Sección de Patología Forense se desglosa de la siguiente manera: Tiempo espera de autopsia, tiempo de respuesta Médico, tiempo de respuesta Jefatura, tiempo de respuesta Refrendo y tiempo de respuesta Despacho.
3. Las duraciones promedio (datos 2019) para los tiempos identificados son las siguientes:
   1. Tiempo espera de autopsia: 0.39 días
   2. Tiempo de respuesta Médico: 72 días
4. Tiempo de respuesta Jefatura: 6,5 días
   1. Tiempo de respuesta Refrendo: 1 día
   2. Tiempo de respuesta Despacho: 3 días
   3. Tiempo de entrega de cuerpo: 3,3 días
5. Los cuellos de botella de la Sección se centran en el tiempo de respuesta de los médicos y el tiempo de respuesta de la jefatura para la revisión y firma del dictamen médico legal.
6. El mayor tiempo de respuesta de los servicios de apoyo interno recae en Neuropatología, con un tiempo de duración de 50 días.
7. La entrevista a los dolientes, requisito para la entrega del cuerpo y certificado de defunción, tarda en promedio 28 minutos.
8. El tiempo de respuesta de la Sección de Toxicología Forense, para las solicitudes que realiza la sección, es de aproximadamente 89 días en promedio.

**Sobre cargas de trabajo:**

1. En 2018 ingresaron un total de 3468 casos. Para 2019 ingresaron un total 3342 casos, lo que equivale a una disminución del 4% (126 casos).
2. Para el 2018 ingresaron en promedio 289 solicitudes mensuales, lo que equivale a un promedio de ingreso de 10 solicitudes diarias. En contraste, para 2019 ingresaron en promedio 279 solicitudes, lo que equivale a un promedio de ingreso de 9 solicitudes diarias.
3. La distribución del trabajo se lleva a cabo por la jefatura de sección todos los días al iniciar la primera audiencia, según el volumen de casos para atender, y se realiza tanto para personal médico como para el personal técnico de disección, tomando en cuenta una relación proporcional de dos técnicos por cada médico. La capacidad operativa de cada médico de la sección es de realizar dos autopsias por día y regularmente se llevan a cabo en la primera audiencia.
4. El tipo de caso con mayor incidencia en la Sección es la Autopsia con 90%, seguido por Ampliación 6% e Inspección con un 4% de la totalidad de casos atendidos.
5. La clase de hecho con mayor recurrencia en la Sección es DESCONOC con 33%, seguido por ACCTRANSIT 24% y HOMICIDIO con un 14%.
6. El tipo de hecho con mayor incidencia en la Sección es Investigación con un 17%, seguido por Accidente de tránsito (colisión) 15% y Muerte natural junto con Homicidio con un 14% cada uno.
7. Al finalizar 2019 el circulante de la Sección fue de 974 casos pendientes. Esto representa un aumento del 105% (107 casos) en el circulante de la Sección, desde el mes de mayo hasta diciembre de 2019.
8. El 53% de los casos pendientes de concluir se encuentran en rezago, lo que significa que exceden los 3 meses de antigüedad a partir de su ingreso.
9. El Departamento de Medicina Legal, para la especialidad de Patología a nivel nacional (tomando en cuenta servicios regionales en Liberia y San Carlos), atendió un promedio de 10,2 pericias por día, tomando en cuenta los casos ingresados durante 2018 y 2019.
10. La sección solicitó la siguiente cantidad de servicios de apoyo interno en el periodo que comprende de enero a julio de 2019:
    1. Odontología Forense: 9 casos
    2. Antropología Forense: 4 casos
    3. Neuropatología: 63 casos
    4. Histología: 50 casos
11. Se identificaron las siguientes variables administrativas
    1. Recepción: en promedio se atienden aproximadamente 15 personas usuarias por día (12 usuarios y 3 autoridad judicial)
    2. Cantidad de carpetas: en promedio se crean alrededor de 15 carpetas por día (12 en jornada ordinaria y 3 en jornada vespertina)
    3. Entrevistas: en promedio el área de receptoría lleva a cabo un total de 11 entrevistas por día (9 en jornada ordinaria y 2 en jornada vespertina)
    4. Cantidad de protocolos para revisión de jefatura: en promedio la Jefatura de la Sección revisa y firma alrededor de 10 casos por día
    5. Área de confección de documentos: en promedio esta área procesa un total de 13 documentos diarios (tomando en consideración dictámenes médico legales y oficios)
    6. Despacho: diariamente se despachan un promedio de 11 documentos
    7. Archivo: para la última etapa del proceso, se archiva un promedio diario de 11 protocolos de autopsia.

**Sobre la infraestructura:**

1. Se encuentra en proceso el proyecto de Reacondicionamiento de la Morgue Judicial, descrito como “**Construcción de la morgue auxiliar de la sala de autopsia existente y baños del área de Patología en la Ciudad Judicial en San Joaquín de Flores”.**

**Sobre las oportunidades de mejora:**

1. Principales Hallazgos:
   1. Renuncia y Jubilación de médicos
   2. Acuerdo Consejo Superior
   3. Infraestructura
   4. Tiempos de respuesta
   5. Cargas de trabajo área administrativa
   6. Servicios de apoyo interno
   7. Interconectividad sistemas informáticos
   8. Interacción con el Departamento Ciencias Forenses
   9. Estadística
   10. Trazabilidad del caso
2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

La siguiente propuesta aborda los puntos críticos 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9 y 10 de la Herramienta de evaluación de la situación actual de la Sección de Patología Forense. Además, se aborda parcialmente los puntos críticos 8 y 9, ya que el tema estadístico afecta a todo el Departamento, por lo que paulatinamente durante la ejecución del proyecto se llevará a cabo una propuesta integral que abarque dicho tema y los indicadores de gestión.

En el siguiente apartado se muestra cada una de las oportunidades de mejora identificadas con su respectiva propuesta de solución.

1. PROPUESTAs DE SOLUCIÓN

A continuación, se hace una síntesis de los principales hallazgos identificados en el análisis de oportunidades de mejora. Para cada oportunidad de mejora identificada se asocia una propuesta de solución.

## Renuncia y Jubilación de médicos

La sección cuenta con un total de 4 plazas de Médico 1 vacantes. A saber:

* Plaza 43415
* Plaza 107822
* Plaza 54292
* Plaza 72776

A raíz del éxodo de estos médicos, el departamento dejó de contar con personal de experiencia y conocimiento en las especialidades de histología y neuropatología, que son claves para la resolución de una gran cantidad de pericias.

**Propuesta de Solución**

Para completar las plazas vacantes, se recomienda el nombramiento de los médicos que actualmente se encuentran llevando a cabo el programa de formación de la UCR una vez que finalicen su especialidad, o con médicos de experiencia de las zonas rurales que deseen trasladarse como Médico 1 a la Ciudad Judicial de San Joaquín de Flores.

Se sobreentiende que si uno de los médicos de experiencia opta por su traslado a la Ciudad Judicial, ese médico será sustituido por alguno de los médicos residentes que recientemente finaliza su Posgrado en Medicina Legal de la UCR.

Como medida paliativa para cubrir las necesidades de la sección en las áreas de Histología y Neuropatología, la jefatura Departamental optó, con aprobación del Consejo Superior, por fragmentar la plaza 107819 de Médico 1, para que labore medio tiempo un médico en la especialidad de Histología y el otro medio tiempo, un médico en la especialidad de Neuropatología.

* Dr. Erick Castro Barrantes (medio tiempo histología)
* Dra. Sofia Cascante Cerdas (medio tiempo neuropatología)

Debido a la dificultad que representa conseguir talento humano en el país con formación en estas especialidades, aunado al tiempo que se requiere para preparar especialistas, se valida la propuesta implementada por la jefatura, para garantizar dar respuesta a las pericias que requieren de estos análisis.

En esta propuesta de solución es importante tomar en consideración el impacto de las recomendaciones del informe **344-PLA-OI-MI-2021,** relacionado con el “Servicio Médico Ininterrumpido”. Tomar en cuenta el modelo de trabajo propuesto, la cantidad de recurso necesario y la estructura organizativa resultante de la implementación.

## Acuerdo Consejo Superior

El Consejo Superior en la sesión 86-18 celebrada el 02 de octubre de 2018, artículo XIII, conoció el informe 1190-56-SAF de la Auditoría Judicial, relacionado con el mejoramiento del sistema de control interno establecido para el trámite de horas extra en las Secciones de Patología Forense y Clínica Médico Forense del Departamento de Medicina Legal. Entre otros puntos, el Consejo Superior acordó lo siguiente:

*“1.) Deberán las Direcciones de Gestión Humana y de Planificación en coordinación con la Dirección Ejecutiva, remitir a este Consejo Superior un análisis sobre la pertinencia de mantener el modelo de trabajo denominado Cobertura Médico Forense Ininterrumpido tanto a la Clínica Médico Forense, como a la Sección de Patología Forense (CMFI), considerando dentro de dicho proceso el porcentaje reconocido por dicho rubro en función de las labores realizadas, en caso de estimar que es necesario mantenerlo, deberán coordinar lo pertinente con la Dirección Jurídica, respecto a la propuesta de un reglamento, de manera que se cuente con un documento que normalice aquellas situaciones no reguladas actualmente. (Resultado 2.1). 2.) Deberán las Direcciones de Gestión Humana y de Planificación en coordinación con la Dirección Ejecutiva, remitir a este Consejo un análisis sobre la forma de trabajo de la Clínica Médico Forense y Patología Forense, a través del cual se consideren las situaciones del entorno actual, y se establezcan posibles escenarios para cumplir con sus labores, sin que necesariamente deba laborarse en forma extraordinaria los fines de semana y feriados y las 4.5 horas diarias de dicha Clínica.”.*

**Propuesta de Solución**

A raíz de este acuerdo, la Dirección de Planificación elabora el informe **344-PLA-OI-MI-2021**. En el mismo se plantea un nuevo modelo de trabajo en respuesta a las exigencias planteadas por el Consejo Superior en sesión 86-18, celebrada el 02 de octubre de 2018, artículo XIII; con el propósito de analizar alternativas de solución en el cual no se vea afectado el servicio, tomando en cuenta que actualmente el pago de horas extras en las Secciones de Patología Forense y Clínica Médico Forense se convirtió en una actividad permanente y no en una eventualidad o excepción como debe ser. Por lo cual, es indispensable tomar en cuenta las recomendaciones que emanan del citado informe, así como el informe que se encuentra en elaboración conjunta por parte de las Direcciones de Planificación, Jurídica y Gestión Humana, para garantizar el correcto funcionamiento de la Sección y tomar en cuenta la estructura de personal requerida para cumplir con la demanda del servicio por parte de la autoridad judicial, haciendo un uso óptimo de los recursos institucionales.

## Infraestructura

Actualmente se encuentra en proceso el proyecto para el reacondicionamiento de la Morgue Judicial. A continuación, se presenta la ficha técnica del proyecto, facilitada por el Subproceso de Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos de la Dirección de Planificación.

Cuadro 14. Descripción general Proyecto 1167-OIJ-P02

|  |  |
| --- | --- |
| Código del Proyecto | 1167-OIJ-P02 |
| Nombre \* | Reacondicionamiento de la Morgue Judicial |
| Descripción | ​Construcción de la morgue auxiliar en la sala de autopsia existente y la remodelación de las áreas conexas y los baños ubicados en el primer piso del área de Patología en la Ciudad Judicial en San Joaquín de Flores |
|
| Estado de Proyecto Inst | En progreso |
| Categoría de Proyecto | Estratégico |
| Tema Estratégico | 3- Optimización e innovación de los servicios judiciales |
| Acción Estratégica | 14 - Desarrollo y Optimización de Servicios y Procesos Judiciales |
| Meta Estratégica | ​Que al finalizar el 2024, se hayan implementado un plan de trabajo para la adquisición de los bienes, muebles e inmuebles, así como los insumos, suministros, herramientas, laboratorios y equipos analítico instrumental, entre otros, para el Organismo de Investigación Judicial. |
| Programa Presupuestario | 928 Organismo de Investigación Judicial |
| Centro de Responsabilidad | Organismo de Investigación Judicial |
| Oficina Líder de Proyecto | 0078 DEPARTAMENTO DE MEDICINA LEGAL |
| Tiene asociados PCGS | No |
| ¿Incluye Cooperación Internacional? | Si |
| Patrocinador o Patrocinadora del proyecto | Msc. Walter Espinoza Espinoza |
| Director o Directora del Proyecto | Dr. Franz Vega Zúñiga |
| Administrador o Jefe del Proyecto | Dr. Jorge Aguilar Pérez |
| Coordinador o Líder del Proyecto | Emily Solano González |
| % completado | 45% |
| Comienzo \* | 18/07/2019 |
| Fecha de finalización | 07/02/2022 |

Fuente: Subproceso de Proyectos

De esta forma se presenta la información general del Proyecto para contemplar el impacto en la Sección. Considerar la fecha probable de finalización del proyecto y su repercusión en las instalaciones judiciales durante su ejecución.

**Propuesta de Solución**

Tomar en cuenta el impacto de este proyecto en la nueva estructura organizativa recomendada en el informe **344-PLA-OI-MI-2021**. Además, se debe considerar y proyectar el impacto de las remodelaciones de la estructura física en la producción de la Sección. Tomando en consideración que, el proyecto plantea la remodelación y ampliación de la morgue, por lo tanto, se debe tomar en cuenta la nueva capacidad operativa en la estructura organizativa buscando siempre que no se subutilicen los recursos institucionales.

## Tiempos de respuesta

En el estudio de tiempos se logró determinar que para el año 2019, el tiempo de duración de la pericia desde el inicio de la autopsia hasta la emisión del dictamen médico legal se incrementó en aproximadamente 14 días. En promedio, durante 2019 el tiempo de respuesta fue de 72 días. Cabe reiterar el efecto de las recientes salidas de médicos que presentó la sección y que impactan directamente por temas de experiencia y especialización; así como tomar en cuenta la curva de aprendizaje del personal médico que ha ingresado para cubrir esos vacíos y el impacto de los tiempos de respuesta de los servicios de apoyo interno en el tiempo de duración total.

También es importante resaltar el tiempo de duración de la jefatura de sección para la revisión y firma del dictamen médico legal. El jefe deber llevar a cabo una serie de pasos en el sistema para "refrendar las causas y manera de muerte"; así como revisión manual del protocolo de autopsia (carpeta física), trámite administrativo que consume tiempo de las labores diarias. Para 2019 el tiempo de respuesta fue de 6,5 días. Es importante destacar que la duración promedio de la jefatura de patología difiere de la identificada para otras secciones; así como la metodología, lo que impacta directamente en el tiempo de respuesta para la pericia en la sección.

Además, se determinó que el mayor tiempo de respuesta de los servicios de apoyo interno le pertenece a Neuropatología, con un tiempo de duración promedio de 50 días.

**Propuesta de Solución**

La Jefatura Departamental, como parte de su proceso de implementación del sistema de calidad, se recomienda que lleve a cabo una evaluación de la metodología y estructura del dictamen médico legal, de forma que se pueda identificar puntos de mejora que ayuden a reducir los tiempos de respuesta. De igual manera se plantea una evaluación del procedimiento para la revisión y firma del dictamen médico legal, por parte de la Jefatura de La Sección.

Además, tanto el área de la calidad como la Seccion deben realizar un monitoreo de los tiempos de respuesta de los servicios de apoyo interno, para controlar su impacto en la resolución de las pericias y en la respuesta a la persona usuaria.

## Cargas de trabajo área administrativa

Se identificó que el puesto de Secretaria 2 se encuentra excediendo su capacidad operativa. Para esto la Jefatura Departamental optó por reforzar con una plaza de Auxiliar Administrativo para distribuir labores y descongestionar el puesto de Secretaria.

Además, en relación con el área de confección de documentos, se identificó que el volumen de trabajo no valida el contar con cuatro plazas de persona administrativa para el cumplimiento de las labores asignadas, determinando que tres plazas son suficientes para absorber las cargas de trabajo, por lo que se puede disponer de una plaza. También, es importante agregar que debido al informe 344-PLA-OI-MI-2021, se recomendó el traslado de una plaza de Auxiliar Administrativo, perteneciente al Consejo Médico Forense, para reforzar el modelo de trabajo propuesto por horarios. Esta plaza estaría destinada para la atención de personas dolientes.

**Propuesta de Solución**

Mantener la plaza 113635 de Auxiliar Administrativo para que siga colaborando con el plan de descongestionamiento del puesto de Secretaria 2. Monitorear el rendimiento de esta plaza según las métricas establecidas en el plan de trabajo, tomando en cuenta la siguiente propuesta:

Cuadro 15. Propuesta de funciones para apoyo de secretaria

|  | **Propuesta** | **Detalle** | **Frecuencia** | **Registros** | **Medición** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | **Organizar y mantener actualizados archivos, controles y registros de la oficina.** | **1 Control de Asistencia** (registro de justificaciones, permisos, vacaciones, capacitaciones, juicios, etc.) se lleva una tabla de Excel diario y al final del mes se coteja contra registro de la Jefatura Departamental | Diario | Control de asistencia | Información actualizada |
| **2 Expediente personal digital:** (se requiere escáner) ponerlo al día, organizarlo y actualización constante. | Diario | Expediente personal |
| **3 Control de cursos virtuales del personal** | Mensual | Carpeta electrónica de cursos virtuales |
| **4 Control de equipo médico (OPO)** | Mensual | Control electrónico equipo Médico |
| **5 Control de mantenimiento** | Diario | Control de Mantenimiento |
| **6 Control de secuestro de documentos médicos** | Mensual | Control secuestro de documentos |
| **7 Control de remisión de documentos (unidades de patología forense, secretaría general OIJ)** | Semanal | Control de remisión de documentos |
| 2 | **Realizar solicitudes** | \*Mantenimiento \*Informática \*Vehículos | Cuando sea necesario | Control de Mantenimiento Sistema informático Boletas de vehículo | Cantidad de solicitudes mensuales |
| 3 | **Realizar y dar seguimiento a la solicitud de secuestro de documentos.** | Realizar la solicitud de secuestro de documentos (previa coordinación con el Médico a cargo del caso) | Cuando sea necesario | Libro electrónico control de secuestro documentos | Cantidad de solicitudes mensuales |
| Dar seguimiento y realizar recordatorios mensuales (seguimiento de correos electrónicos para validar si se cumplió con la remisión de los documentos por parte de la autoridad) | Mensual | Libro electrónico control de secuestro documentos | Cantidad de recordatorios mensuales |
| 4 | **Remisión de protocolos de autopsia a la Secretaría General OIJ** | Remitir protocolos a la Secretaría General OIJ según solicitud | Cuando sea necesario | Libro electrónico remisión de protocolos Secretaría General OIJ | Cantidad de protocolos remitidos mensualmente |
| 7 | **Envío y seguimiento de documentos a las morgues regionales de Liberia y San Carlos y demás morgues judiciales que se construyan** | Embalaje y envió de los documentos. Principalmente lo que se envía son protocolos (inspección, autopsia, etc.) | Cuando sea necesario | Control de remisión de documentos | Cantidad de documentos enviados mensualmente (separado entre San Carlos y Liberia) |
| 8 | **Otras** | Chofer Actividades Museo Patología Colaboración Brochure unidades regionales | Cuando la Jefatura lo solicite | Registro electrónico de tiempo invertido | Cantidad de horas invertidas mensualmente |

Fuente: Subproceso de Modernización Institucional

Trasladar la plaza 43431 de Auxiliar Administrativo, perteneciente al área de confección de documentos, para coadyuvar con las labores de la Unidad de Gestión de Calidad.

## Servicios de apoyo interno

Debido a la interacción constante de la Sección con los servicios de apoyo interno, para complementar los análisis periciales, se identificó que a nivel del sistema informático no se cuenta con un módulo para cada tipo de servicio, que permita tanto medir el volumen de trabajo como la trazabilidad del caso. Además, es importante destacar que la interacción de los médicos con los especialistas para la solicitud de estos servicios y su posterior remisión se lleva a cabo de forma manual a través de libros de conocimientos físicos, con todo el riesgo que esto implica.

**Propuesta de Solución**

La Jefatura Departamental en coordinación con la UTI, deberá considerar la automatización de los servicios de apoyo interno, mediante la inclusión de módulos específicos a nivel del sistema informático. Esto permitiría que todo el flujo de información se haga a través del sistema, mejorando la trazabilidad del caso y el establecimiento de responsabilidades. De igual manera facilita la extracción de información, con el fin de obtener datos para cuantificar el volumen de trabajo de estos servicios y el tiempo de respuesta de sus análisis.

## Interconectividad sistemas informáticos

En el Departamento de Medicina Legal existen dos grandes sistemas informáticos: El Sistema de Patología y el SIMEL para el resto de las secciones que lo conforman. Cabe desatacar que, estos sistemas son completamente independientes y no presentan interconectividad. Además, existen otros sistemas auxiliares como el de Rayos X, el cual, si se interconecta con SIMEL, pero no así con el sistema de Patología. Esto acarrea lentitud en la tramitación y falencias en el seguimiento de los casos. En síntesis, el sistema informático de la Sección de Patología no se interconecta con el resto de sistemas que complementan la labor pericial en el Departamento de Medicina Legal.

**Propuesta de Solución**

Se debe interconectar el Sistema informático de Patología con el resto de los sistemas informáticos que maneja el Departamento de Medicina Legal. Para esto se plantea incluir este requerimiento como parte del proyecto **SUPERCOP**, que actualmente lleva a cabo la Oficina de Planes y Operaciones del Organismo de Investigación Judicial en conjunto con la Jefatura Departamental.

## Interacción con el Departamento Ciencias Forenses

Como parte del estudio de tiempos, se analizó la interacción con el Departamento de Ciencias Forenses. Los principales clientes son la sección de Bioquímica y Toxicología, sin embargo, el cliente con la mayor duración para la entrega de los análisis solicitados es la de TOX, con un tiempo de respuesta promedio de 89 días. Estos tiempos de duración impactan directamente en el tiempo de ciclo total de la pericia en la Sección de Patología, lo que repercute en la respuesta oportuna a la autoridad judicial.

**Propuesta de Solución**

Monitorear esta métrica con el fin de evaluar constantemente los tiempos externos que impactan en el tiempo de duración de la pericia dentro de la Sección. Se **espera** que la implementación del Sistema de Calidad articule aún más la relación entre estos dos Departamentos y su influencia en la resolución de causas judiciales. La Unidad de Gestión de Calidad inició labores en julio del 2018. Se espera que el sistema se implemente en 3 años por lo que se podría decir que para julio 2023 ya debe estar terminado el sistema y acreditado. Esta unidad será la encargada de monitorear la métrica y su impacto en los tiempos de respuesta, mediante los reportes del SIMEL.

## Estadísticas

Los datos de la Sección no cuentan con un correcto balance estadístico que nos permita contar con información confiable y sostenible en el tiempo, esto debido a la ausencia de variables importantes a nivel del sistema informático. La extracción y procesamiento de la información es compleja, ya que el sistema no cuenta con un módulo automatizado que permita obtener la información clasificada y de manera ágil para una oportuna y correcta toma de decisiones.

Adicionalmente, no se cuenta dentro del sistema con información estadística de los servicios de apoyo interno, ni tampoco registra el tipo de servicio **atención del sitio del suceso**, labor que genera carga de trabajo y la utilización de recursos institucionales para brinda una respuesta oportuna a la autoridad judicial.

Finalmente, no se cuenta con indicadores de gestión que permitan monitorear el rendimiento de la sección.

**Propuesta de Solución**

La Jefatura Departamental en coordinación con la UTI, lleven a cabo las siguientes recomendaciones a nivel del sistema informático.

1. Incluir las siguientes variables en el sistema informático para su medición.

* Atención sitio del suceso
* Servicios de apoyo interno

1. Incluir en el sistema informático el catálogo de Tipo de salida y Tipo de servicio que actualmente se encuentra en construcción por parte de la Unidad de Gestión de Calidad.
2. Realizar mejoras para obtener un Balance estadístico mensual confiable y sostenible en el tiempo
   * P = Pa + E - S (pendiente actual = pendiente anterior + entrados – salidos)
3. Mejorar la extracción de información a partir de:

* Reportes visuales de fácil interpretación y manipulación
* Información en tiempo real y confiable

1. Indicadores
   * Diseño matriz de indicadores (En el Anexo 3 se adjunta una propuesta de la Matriz de Indicadores a utilizar, la cual puede ser complementada con nuevos indicadores que identifique la Jefatura en caso de considerarlos necesarios)
2. Automatización de los servicios de apoyo interno.

## Trazabilidad del caso

En cuanto a la trazabilidad del caso, a diferencia del SIMEL, el sistema informático de Patología Forense no genera ningún reporte que refleje el estado del caso en el proceso. El sistema carece de estados para la ubicación y trazabilidad de los casos; así como puntos de control, que permitan asignar responsabilidades e identificar las etapas del proceso en donde se concentra la mayor cantidad de circulante, así como su antigüedad.

**Propuesta de Solución**

1. Catálogo de estados y ubicaciones

La Jefatura Departamental en coordinación con la UTI, deberá incluir un catálogo de estados y ubicaciones en el sistema, de forma que permita mejorar el monitoreo del proceso productivo y dar trazabilidad a cada una de las pericias, estableciendo la responsabilidad según la etapa del proceso. También se debe incorporar los servicios de apoyo interno dentro de la estructura informática.

Estados:

* + En espera de autopsia
  + En autopsia
  + En análisis
    - *Servicio de apoyo interno*
    - *Redacción de dictamen*
  + En revisión de jefatura
  + En refrendo
  + En despacho

Ubicaciones:

* + Médico 1
  + Médico 2
  + Médico 3
  + Médico 4
  + Médico 5
  + Médico 6
  + Médico 7
  + Médico 8
  + Médico 9
  + Médico 10
  + Médico 11
  + Médico Histólogo
  + Médico Neuropatólogo
  + Antropólogo Forense
  + Odontólogo forense
  + Jefe de Sección

1. Beneficios esperados

Los beneficios esperados una vez implementadas las acciones que se proponen, son:

1. Cubrir las plazas vacantes y contar con los recursos necesarios para el nuevo modelo de trabajo.
2. Contar con especialistas en las ramas de histología y neuropatología para cubrir la demanda de pericias que requieren de estos análisis para su conclusión.
3. Contemplar el impacto del estudio sobre el Servicio Médico Ininterrumpido en el modelo de trabajo de la Sección y en la estructura de personal necesaria.
4. Tomar en consideración el impacto del proyecto 1167-OIJ-P02 en el modelo de trabajo de la Sección. Contemplar el impacto de las remodelaciones de la estructura física en la capacidad de producción.
5. Evaluar la metodología y estructura del dictamen médico legal con el fin de identificar puntos de mejora para cumplir con los estándares de calidad y ofrecer una respuesta oportuna a la persona usuaria.
6. Monitorear los tiempos de respuesta de los servicios de apoyo interno y su impacto en el tiempo de duración de la pericia.
7. Descongestionamiento del puesto de Secretaria al contar con apoyo en las labores administrativas de la sección.
8. Dotar el personal administrativo necesario para consolidar el equipo de trabajo a cargo de la implementación del Sistema de Calidad.
9. Automatización de los servicios de apoyo interno dentro del sistema informático, con el fin de cuantificar el volumen de trabajo y mejorar la trazabilidad del caso.
10. Conectividad del sistema de Patología con todos los sistemas informáticos del Departamento de Medicina Legal, facilitando el flujo de información y el seguimiento de las labores.
11. Monitorear los tiempos de respuesta de los análisis del DCF que se requieren para concluir la pericia. Se estima que con la implementación del Sistema de Calidad se articule aún más la relación entre estos dos Departamentos y su influencia en la resolución de causas judiciales en materia penal.
12. Incluir nuevas variables estadísticas al sistema informático, permitiendo obtener más información relevante del proceso para apoyar la correcta toma de decisiones.
13. Contar con información estadística confiable y sostenible en el tiempo.
14. Facilitar la extracción y el procesamiento de la información del sistema, de forma visual y ágil para el usuario.
15. Proveer una matriz de indicadores que permita monitorear y evaluar el rendimiento tanto de la sección como del recurso humano.
16. Incluir un catálogo de estados en el sistema informático para una correcta trazabilidad del caso.
17. Ubicar en las etapas del proceso la cantidad de casos pendientes, así como la antigüedad de este.
18. Establecer puntos de control para el proceso, de forma que se identifique quien es el responsable del caso en determinada etapa.
19. La optimización de las dimensiones de estadísticas y trazabilidad del caso nos permite obtener un mejor control sobre el proceso productivo, guiando el nuevo modelo de trabajo hacia la mejora continua.
20. RECOMENDACIONES

**Consejo Superior**

1. Valorar aprobar el presente informe con las propuestas de solución planteadas.

**Departamento de Medicina Legal**

1. Cubrir las plazas vacantes con los médicos que se encuentran cursando el programa de formación de la UCR.
2. Ratificar el uso fragmentado de la plaza 107819 de Médico 1 para atender las especialidades de Histología y Neuropatología.
3. Considerar las recomendaciones emitidas en el informe 344-PLA-OI-MI-2021 así como el informe que se encuentra en elaboración conjunta por parte de las Direcciones de Planificación, Jurídica y Gestión Humana, para garantizar el correcto funcionamiento de la Sección y tomar en cuenta la estructura de personal requerida para cumplir con la demanda del servicio por parte de la autoridad judicial, haciendo un uso óptimo de los recursos institucionales.
4. Contemplar el impacto del proyecto 1167-OIJ-P02 “Reacondicionamiento de la Morgue Judicial”, en la estructura organizativa y funcional.
5. Proyectar el impacto de las remodelaciones de la infraestructura física en la producción de la Sección, con el fin de no afectar el servicio público.
6. Llevar a cabo una evaluación de la metodología y estructura del dictamen médico legal, dentro del marco del Sistema de Calidad, de forma que se pueda identificar puntos de mejora que ayuden a reducir los tiempos de respuesta.
7. Monitorear los tiempos de respuesta de los servicios de apoyo interno para controlar su impacto en el tiempo de duración de la pericia y en la respuesta a la persona usuaria.
8. Mantener la plaza 113635 de Auxiliar Administrativo, en la Sección de Patología Forense, para que siga colaborando con el plan de descongestionamiento del puesto de Secretaria 2, monitoreando su rendimiento acorde con la propuesta de funciones que se describe en el plan de trabajo.
9. Trasladar la plaza 43431 de Auxiliar Administrativo, perteneciente al área de confección de documentos, para coadyuvar con las labores de la Unidad de Gestión de Calidad.
10. Incluir el requerimiento para la conectividad del Sistema informático de Patología con el resto de los sistemas informáticos que maneja el Departamento de Medicina Legal, como parte del proyecto SUPERCOP que actualmente lleva a cabo la Oficina de Planes y Operaciones del Organismo de Investigación Judicial en conjunto con la Jefatura Departamental.
11. Monitorear los tiempos de respuesta de los análisis que se solicitan al Departamento de Ciencias Forenses, los cuales impactan en el tiempo de duración de la pericia dentro de la Sección.
12. Implementar y completar la Matriz de Indicadores de Gestión para recolección de información por parte de la Sección de Patología Forense, por espacio de 6 meses, para el establecimiento posterior de parámetros. La matriz se puede observar en el Anexo 3, detalla al menos las siguientes variables como casos ingresados, casos salidos, casos pendientes, plazos de duración, porcentajes de rendimiento, entre otros; y está sujeta a cambios, correcciones y a la inclusión de nuevos indicadores que se identifiquen posteriormente por parte de la Jefatura.
13. Coordinar con la Unidad de Tecnologías de la Información (UTI) de la Oficina de Planes y Operaciones, con la finalidad de solicitar realizar las mejoras propuestas para brindar una mejor trazabilidad a los casos que atiende la Sección.

**Oficina de Planes y Operaciones**

1. Contemplar el requerimiento para la conectividad del Sistema informático de Patología con el resto de los sistemas informáticos que maneja el Departamento de Medicina Legal, como parte del proyecto SUPERCOP.
2. A la Unidad de Tecnología de la Información (UTI):
   1. Incluir las siguientes variables en el Sistema Informático:

* Atención sitio del suceso
* Servicios de apoyo interno
  1. Implementar el balance estadístico **P = Pa + E + S** para la confiabilidad y sostenibilidad de la información que se extrae de la base de datos y que apoya el proceso de toma de decisiones.
  2. Automatización de los servicios de apoyo interno
  3. Incluir en el sistema informático el catálogo de estados propuesto para mejorar la trazabilidad del caso
* En espera de autopsia
* En autopsia
* En análisis
  + *Servicio de apoyo interno*
  + *Redacción de dictamen*
* En revisión de jefatura
* En refrendo
* En despacho
  1. Incluir en el sistema informático el listado de Tipo de Salida y Tipo de Servicio para robustecer la información estadística.

1. Validar la información remitida en la matriz de indicadores y dar seguimiento al rendimiento de la sección. De igual manera automatizar la fuente de extracción de la información, para facilitar el llenado de la herramienta; así como la inclusión de las variables recomendadas.
2. Informar sobre el cronograma de trabajo en el que se atenderán las mejoras solicitadas en el punto 16, el cual deberá ser informado al Consejo Superior para lo que corresponde.

**Dirección de Gestión Humana**

1. Contemplar de forma integral los escenarios planteados en el presente estudio y en los informes 1214-PLA-MI-2020 relacionado con el Análisis de cargas de trabajo de las Unidades Médico Legales a nivel nacional, así como los informes 344-PLA-MI-OI-2021 y 802-PLA-OI-MI-2020, relacionados con el análisis del recurso humano profesional y administrativo que se requiere en las Secciones de Patología Forense y Clínica Médico Forense, para brindar el servicio médico forense disminuyendo el pago de horas extras , de manera que se complementen las propuestas de solución, abarcando todos los requerimientos solicitados.

**Dirección de Planificación**

1. Al Subproceso de Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos, tomar en cuenta el impacto de la ejecución y finalización del proyecto 1167-OIJ-P02 en las recomendaciones emitidas en este informe.

**Dirección General del OIJ**

1. Dar seguimiento a la implementación de las propuestas de solución indicadas en el presente informe.

**Dirección Jurídica**

1. Contemplar de forma integral los escenarios planteados en el presente estudio y en los informes 1214-PLA-MI-2020 relacionado con el Análisis de cargas de trabajo de las Unidades Médico Legales a nivel nacional, así como los informes 344-PLA-MI-OI-2021 y 802-PLA-OI-MI-2020, relacionados con el análisis del recurso humano profesional y administrativo que se requiere en las Secciones de Patología Forense y Clínica Médico Forense, para brindar el servicio médico forense disminuyendo el pago de horas extras, de manera que se complementen las propuestas de solución, abarcando todos los requerimientos solicitados.

**SAPSO**

1. Informar sobre el estado de la solicitud aprobada por el Consejo Superior en sesión 060-2019, del 04 de Julio de 2019, artículo XXV. Donde la Dirección de Planificación, mediante oficio 977-PLA-MI-2019, solicita la necesidad de llevar a cabo un abordaje para el estudio de ambiente laboral.
2. ANEXOS

|  |  |
| --- | --- |
| **Anexos** | |
| **Anexo 1.** Funciones desempeñadas según puesto de trabajo |  |
| **Anexo 2.** Diagramas multicolumnares   1. Ingreso 2. Registro y Asignación 3. Autopsia 4. Elaboración de Dictamen 5. Revisión y Refrendo 6. Despacho 7. Archivo 8. Entrevista 9. Entrega de cuerpo |  |
| **Anexo 3.** Matriz de Indicadores de Gestión para la Sección de Patología Forense |  |