

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**Tesina para optar el grado de
Bachillerato en la carrera de
Administración con énfasis en
Gerencia.**

**EL ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL (PEI) DEL PODER JUDICIAL
IMPLEMENTADO EN EL PERIODO COMPRENDIDO
ENTRE 2013-2018 Y RECOMENDACIONES PARA LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL PEI DEL PRÓXIMO PERIODO 2019-2024.**

**SUSTENTANTE:
GABRIELA JIMÉNEZ ROMERO**

**FACILITADOR:
SEIR CHACÓN ACHI**

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
CAPÍTULO I	6
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1.1 Antecedentes del problema.....	7
1.1.2 Delimitación del problema.....	7
1.1.3 Justificación del problema.....	8
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	9
1.3.1. Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA	11
1.4.1 Alcances.....	11
1.4.1.2 Limitaciones	11
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	13
2.1.1 Antecedentes de la organización	13
2.2 MARCO TEÓRICO.....	16
2.2.1. Método de mapeo para construir el marco teórico.....	17
2.2.2. Administración.....	18
2.2.2.1. Parte I. Fundamentos de la planeación estratégica.....	22
2.2.2.2. Parte II. Conocimiento competitivo y organizacional	23
2.2.2.2. Parte III. Formulación de la estrategia.....	28
2.2.2.3. Parte IV. Implementación de la estrategia	31
2.2.2.4. Parte V. Ejecución de la estrategia	32
2.2.2.5. Parte VI. Evaluación estratégica.....	33
2.3. Variables.....	40
2.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	54
Capitulo III	58
MARCO METODOLOGICO	58

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
3.1.1 Finalidad	59
3.1.2 Dimensión Temporal	59
3.1.3. Marco	61
3.1.4 Naturaleza.....	62
3.1.5 Carácter	63
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.2.1 Sujetos de información.....	65
3.2.2 Fuentes de información.....	67
3.3 Selección del muestreo.....	68
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolectar información	69
3.4.1 Entrevista	71
3.4.2 Cuestionario	71
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	71
3.5.1 Variable independiente. Indicadores de gestión obtenidos en el plan institucional	72
3.5.2. Variable Dependiente. Resultados obtenidos de cada indicador	74
CAPITULO IV	76
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	76
CAPITULO V.....	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
Bibliografía.....	145
ANEXOS.....	149

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar a este punto y poder tener la salud para poder completar esta etapa de mi vida.

A mis padres.

Por todo su apoyo durante el proceso, la motivación, las enseñanzas y experiencias que me ayudaron a concluir el proceso

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias infinitas a Dios por haber siempre escuchado mis oraciones y darme la sabiduría, para poder hacer mi trabajo siempre de la mejor manera.

Le doy gracias a mi familia por tener siempre su apoyo incondicional y la ayuda que me brindaron cuando los necesite, este título es por ellos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

EL Plan Estratégico Institucional (PEI) se encontraba constituido por una Misión y Visión, así como por principios inspiradores, valores y áreas estratégicas de la organización. Las diferentes autoridades institucionales han empleado el uso de diversas técnicas para el desarrollo de distintos planes, programas y proyectos de justicia considerando como base para su desarrollo, los enfoques y lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, el cual describe las principales acciones estratégicas que permiten orientar, promover y desarrollar los diversos servicios de justicia que se brindan en el Poder Judicial.

Por lo anterior, el Poder Judicial en su afán de mejorar su gestión organizacional y operacional se propuso continuar con el desarrollo de planes de mediano plazo, los cuales permiten no solo canalizar los esfuerzos y acciones para el bienestar de la justicia, sino también contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía por medio del desarrollo de planes haciendo un uso eficiente de los recursos económicos y humanos, utilizando los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia.

1.1.2 Delimitación del problema

En virtud de lo anterior, se desea diseñar mejoras basados en el PEI anterior y analizar el modelo de planificación estratégica que permita contribuir en el mejoramiento de la gestión estratégica y administración del Poder Judicial desde cada una de las instancias participantes y para el beneficio de las personas usuarias.

Sin embargo, una de las delimitaciones que presenta la investigación, es la falta de información en los resultados de evaluación que se desarrollaran para poder hacer las recomendaciones.

1.1.3 Justificación del problema

Esta investigación pretende servir de guía durante el proceso de mejoramiento organizacional y administración adecuada de la Justicia a nivel nacional, fortalecer los procesos de toma de decisiones para el desarrollo de proyectos y contribuir a mejorar las capacidades institucionales y estratégicas del Poder Judicial, principalmente en las fases de planeación y evaluación de la gestión pública, lo anterior mediante la revisión del marco jurídico existente, de cara a proponer mejoras en los procedimientos de administración de justicia pronta y cumplida.

Con el desarrollo del PEI se promoverá a nivel institucional el mejoramiento sistémico de las herramientas institucionales, que permiten una mejor planificación de corto, mediano y largo plazo, así como el desarrollo estratégico de un proceso de monitoreo, evaluación, seguimiento y rendición de cuentas con el propósito de mejorar la gobernabilidad democrática, la transparencia y fortalecer las capacidades de la institución.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

La pregunta de investigación por desarrollar es:

¿Como mejorar la gestión a partir de los resultados obtenidos en la evaluación del plan estratégico institucional (PEI) del Poder Judicial implementado en el periodo comprendido entre 2013-2018?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Los objetivos sirven para expresar la finalidad del trabajo que se está desarrollando. Sampieri (2014) afirma: “Los objetivos deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas, es decir, susceptibles de alcanzarse” (p. 37).

1.3.1. Objetivo general

Para definir qué son los objetivos generales se puede indicar que: “corresponden a las finalidades genéricas de un proyecto o entidad. No señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores, pero sí que expresan el propósito central del proyecto. Tienen que ser coherentes con la misión de la entidad.

La utilidad de este objetivo la expresa Cegarra (2012) de la siguiente manera: “El objetivo general invita al investigador a obtener algunos datos fuera del área común de la experimentación, lo cual puede llevar a resultados sorprendentes.” (p. 99).

En este caso es:

Analizar el impacto de los resultados de la implementación del Plan Estratégico del Poder Judicial para el periodo 2013-2018 para ofrecer propuestas de mejoras.

1.3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos “indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste.” (Ojeda, 2014).

“Los objetivos específicos de un proyecto facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de estadios, o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios del proceso. De acuerdo *al* (sic) tiempo requerido para su logro, los objetivos pueden ser a corto, mediano y largo plazo”

En la presente investigación son:

- **Determinar y revisar cada uno de los indicadores del plan estratégico para brindar una recomendación de mejora a seguir en cada una de las áreas evaluadas en el poder judicial**
- **Justificar la información faltante de los resultados de cada indicador para tener una recomendación completa de todos los resultados del plan estratégico institucional del periodo 2013 -2018.**
- **Extraer conclusiones de la evaluación de resultados realizada en el plan estratégico institucional del periodo 2013 -2018, para ofrecer recomendaciones en las futuras evaluaciones de la institución.**

1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances

1. La investigación abarca la planificación estratégica institucional del Poder Judicial, que brindará recomendaciones acerca del modelo actual con el fin de optimizar los recursos.
2. El trabajo de investigación brinda un análisis cualitativo de la institución con el fin de mejorar las áreas que más debilidades tengan.
3. La investigación se enfocará en los indicadores que hayan sido evaluados en los resultados del Plan Estratégico Institucional.
4. Se espera concluir el proyecto para que este sea puesto en práctica en las áreas que correspondan y poder brindar una herramienta funcional a todo el sistema institucional

1.4.2 Limitaciones

La principal limitación que se puede encontrar es la falta de información entre los años 2013 al 2014 en los resultados de evaluación.

También la falta de comunicación entre cada proceso o departamento para brindar la información completa, ya que no se cuenta con medidas o estándares para que toda la información sea más concreta y fluida.

No todos los indicadores fueron evaluados en la investigación ya que había sesgo de información en los resultados del Plan Estratégico Institucional para poder ofrecer propuestas de mejora

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes de la organización

A partir de la aprobación de la Ley 5525 del 18 de mayo de 1974 denominada “Ley de Planificación Nacional”, el Poder Judicial inició un análisis sobre la necesidad de implementar la planificación y programar las actividades de la institución. En aquel entonces, la institución venía operando según las necesidades y conforme se presentarán los problemas.

El Poder Judicial consciente de implementar procesos de planificación estratégica que contribuyeran a definir planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo, ha desarrollado los siguientes planes estratégicos:

El primer Plan Estratégico Institucional del periodo 2000-2005 fue aprobado por la Corte Plena en sesión 16-2000 del 10 de abril del año 2000, artículo III. Dicho plan se encontraba constituido por una Misión y Visión, así como por principios inspiradores, valores y áreas estratégicas de la organización. Las áreas estratégicas que contemplaba este plan fueron:

- Simplificación y celeridad de los procesos judiciales.
- Estructura organizacional funcional, horizontal y participativa.
- Administración del Recurso Humano.
- Capacitación, especialización y actualización del Recurso Humano.
- Tecnología de información y telecomunicaciones.
- Comunicación.
- Justicia como servicio público de calidad.
- Fortalecimiento de los Valores Institucionales.

- Fortalecimiento de la independencia del Poder Judicial y del administrador de justicia.

El segundo Plan Estratégico Institucional del periodo 2007-2012, fue aprobado por la Corte Plena en sesiones de los días 20, 21 y 24 de julio de 2006. En este ejercicio fueron formulados cinco planes; el del Poder Judicial, el Ministerio Público, la Defensa Pública, el Organismo de Investigación Judicial y el de los Circuitos Judiciales. Cada uno de estos planes contaba con misión, visión, un análisis FODA, temas estratégicos, acciones estratégicas, cronograma y responsables. En el caso del Plan Estratégico General (Poder Judicial), se establecieron los siguientes temas estratégicos:

- Sostenimiento de una tendencia alcista de la carga de trabajo, que, pese al aumento de la eficiencia en la resolución de casos en varias materias, mantiene elevado el retraso judicial que es necesario disminuir.
- Necesidad de aumentar la eficacia del Poder Judicial como instrumento de justicia y paz social.
- Fortalecimiento de la gestión del cambio respecto de la reforma judicial.
- Mejora en el funcionamiento de los órganos de decisión política del Poder Judicial.
- Mejoramiento del sistema de administración institucional.
- Definición de modelos de despacho gestión judicial y administrativa de acuerdo con las especificidades de cada jurisdicción.
- Articulación orgánica y funcional con los órganos auxiliares.
- Fortalecimiento del proceso general de la planificación institucional.

- Establecimiento de un sistema integrado de evaluación y rendición de cuentas.
- Necesidad de consensuar y consolidar la política estratégica de recursos humanos.
- Establecimiento de una política institucional de comunicación e información.
- Necesidad de un avance sustantivo en el mejoramiento de la calidad del servicio.
- Necesidad de institucionalizar operativamente la Política de Equidad de Género.
- Fortalecimiento de los valores institucionales del conjunto del Poder Judicial.
- Mejoramiento de la infraestructura del Poder Judicial.

El tercer Plan Estratégico Poder Judicial del periodo 2013-2018, fue aprobado por la Corte Plena en sesión 12-14 del 24 de marzo de 2014, artículo XXII. Este plan estuvo compuesto por el Plan Estratégico General del Poder Judicial y se desarrollaron planes estratégicos específicos para el ámbito administrativo, Ministerio Público, Defensa Pública, Organismo de Investigación Judicial y el Servicio de Atención y Protección de Víctimas y Testigos. Los temas estratégicos generales planteados fueron:

- Retraso Judicial.
- Modernización (Innovación) de la Gestión Judicial.
- Participación Ciudadana.
- Gestión del Recurso Humano.

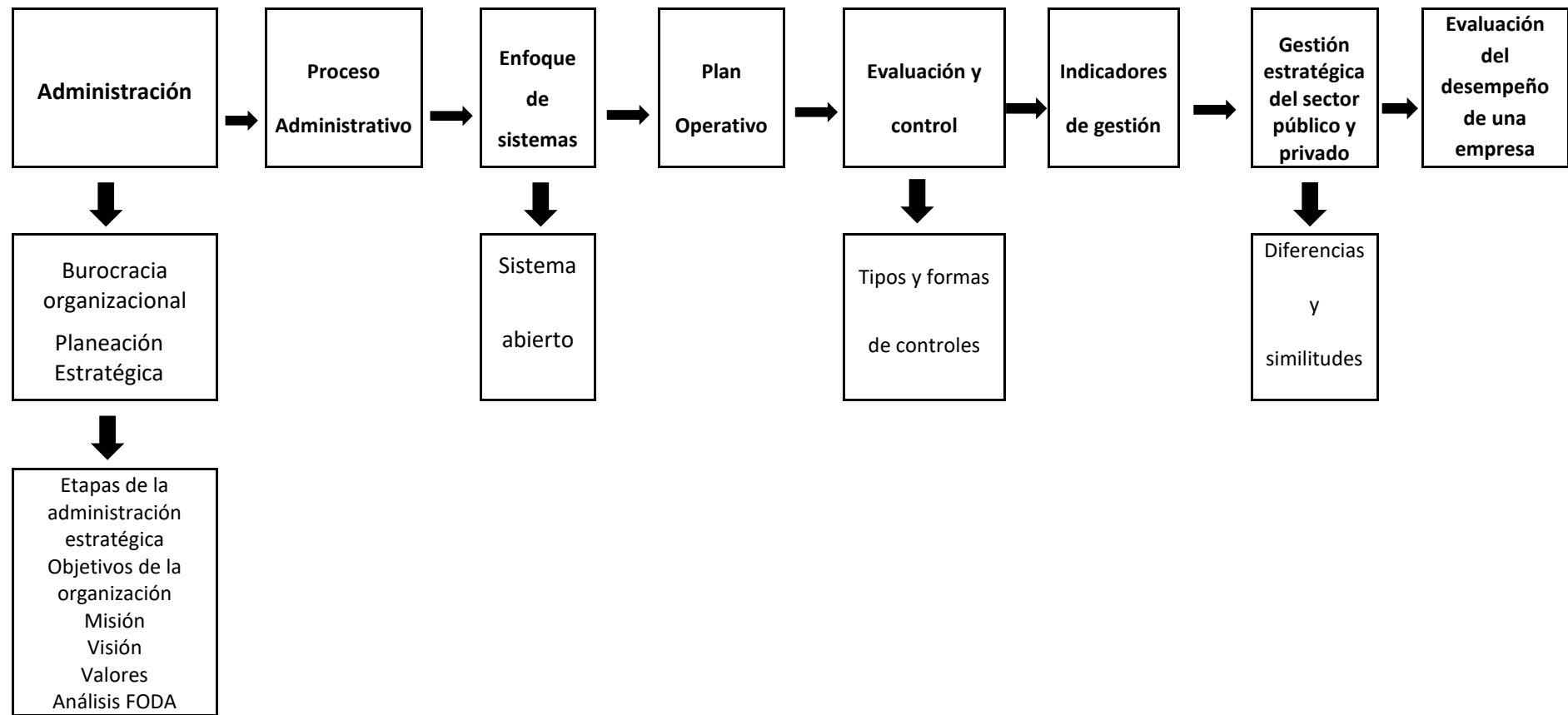
- Comunicación.
- Transparencia y Rendición de Cuentas.
- Planificación Institucional.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO

El marco teórico de un trabajo de investigación es un modelo conceptual en donde se describen variables relacionados con el problema. De igual manera introduce teorías de diferentes autores que fundamentan el estudio de la investigación. Esta herramienta no solo orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio, sino que provee un marco de referencia para interpretar resultados.

A continuación se expone el marco teórico de la investigación, donde se mencionan los aspectos teóricos más relevantes que se utilizan para formular y desarrollar un argumento o tesis.

2.2.1. Mapeo para construir el marco teórico



2.2.2. Administración

Concepto

Sánchez (2014) afirma: “La administración trata con el logro de algo específico, expresado como objetivo o meta. El éxito administrativo, por lo general, se mide por el grado hasta el cual se alcanzan los objetivos. La administración existe debido a que es un medio efectivo de hacer que se haga el trabajo necesario”.

(p. 11)

Munch (2014) afirma: “La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos (p. 3)

La administración es un proceso que se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

Burocracia organizacional.

¿Qué es un proceso burocrático?

La burocracia también es el conjunto de los servidores públicos, aunque el término tiene una connotación negativa: se entiende por burocracia a la administración ineficiente por el papeleo y las formalidades, y a la influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos

¿Qué es una organización burocrática?

Una organización burocrática es una con procedimientos rígidos y ajustados, políticas y limitaciones, y la empresa reacciona con controles estrictos, así como con renuencia a adaptarse o cambiar. Las burocracias son muy organizadas con

un alto grado de formalidad en la manera en que opera. (Pérez Porto y Merino, 2009)

Max Weber consideraba que las burocracias constituidas de esta manera eran especialmente eficaces para cumplir con sus funciones y por ello confiaba en que la burocratización se extendiera por todo el mundo moderno. Las críticas posteriores a las ideas de Weber señalaron que pocas burocracias encarnan todos estos ideales y que a menudo pueden ser menos eficaces que otros tipos de organización.

Así como el modelo burocrático pretende generar orden en las organizaciones, con base fundamentalmente en el principio de autoridad también produce obstáculos en las mismas en muchas ocasiones.

Las ventajas de la burocracia son: el logro de objetivos de la organización en forma coherente y racional.

- Definición del cargo en detalle con las funciones y deberes.
- Toma de decisiones ágiles.
- Seguridad en la ejecución de órdenes por estar ya definidas.
- Procedimientos estandarizados que evita demoras, sobre costos.
- Reconocimiento de parte del empleado de sus deberes y la de los demás.
- Uniformidad de decisiones para casos similares.

Las desventajas de la burocracia son:

- Cuando no se tiene sentido de eficiencia y eficacia en muchos casos.
- Utilización de estrategias no convencionales para demorar trámites injustificados.
- Nombramientos exagerados en la nómina.

- Ausencia de creatividad

Proceso administrativo

Munch (2014) afirma. "El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad. Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos. (p.24)

Sánchez Delgado (2015) afirma: "Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo." (p.86)

Este proceso consta de las siguientes fases:

Mecánica o estructural

Planeación. ¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se hará?

Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

Organización. ¿Cómo se hará?

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Dinámica u operativa se encuentran

Integración. ¿Qué se hará?

Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

Dirección. Ordena

Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

Control. ¿Cómo se ha realizado?

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Planeación estratégica

Robbins y Coulter (2018) afirman. “La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planeación, organización, dirección y control.

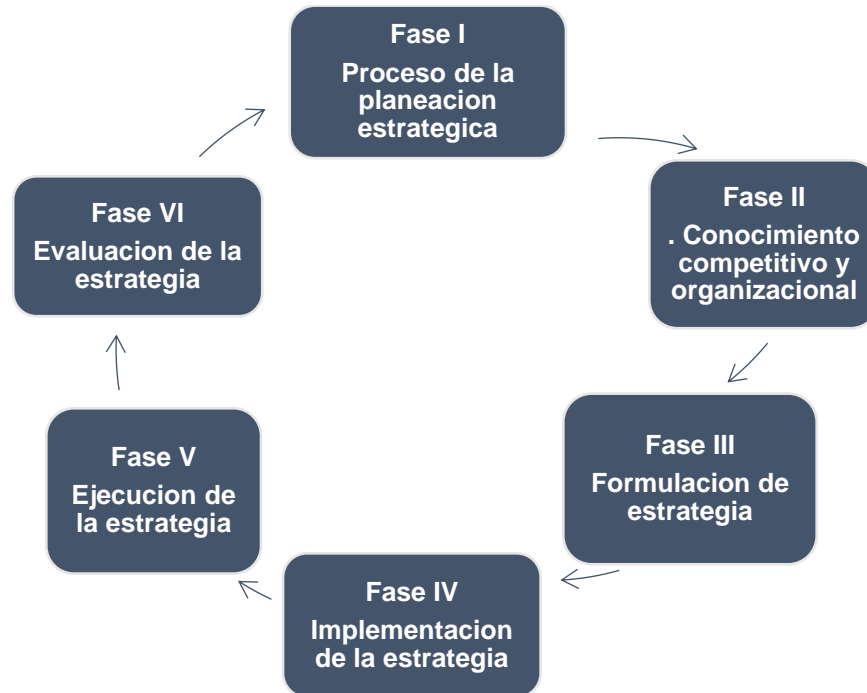
¿Qué son las estrategias de la organización? Son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y mantendrá satisfechos a sus clientes para cumplir sus metas.” (p.276)

Los líderes de la estrategia o la gerencia de gestión estratégica, son una figura encargada de garantizar el logro de los objetivos y de poner en marcha la planificación de la estrategia.

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el

entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. (p. 41)

Chiavenato (2017) afirma que planeación estratégica consta de 6 fases para que sea exitosa, según se refleja en la siguiente figura. (p.41)



2.2.2.1. Parte I. Fundamentos de la planeación estratégica

Chiavenato (2017) afirma: “La estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección.” (p.25)

Como dice Chiavenato, el éxito de una empresa depende de la estrategia exitosa pero no sólo es ello, sino que es la unión de toda la organización debajo de esa estrategia y la seguridad que todas las tareas administrativas importantes se

hagan de tal manera que cumplan con los requisitos para su ejecución. La estructura de una organización se ve reflejado en el organigrama que es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos en una organización.

2.2.2.2. Parte II. Conocimiento competitivo y organizacional

Chiavenato (2017): “El proceso de la planeación estratégica tiene por objeto crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados y, por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados. La primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización, a partir de algunas preguntas básicas, a saber:

1. Misión organizacional: ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. Visión organizacional: ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
3. Valores organizacionales: ¿Qué es lo importante para la organización?”

(p. 69)

Misión organizacional

Chiavenato (2017)” “La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la

organización debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.

(p. 70)

La Misión constituye la razón de ser de la entidad, su fin o propósito fundamental es una declaración que le da el carácter constitutivo a la organización y a sus acciones, estableciendo un mandato con el que se fijan los propósitos fines y límites de la organización. Es concreta y sustantiva, con el fin de que en pocas palabras se logre identificar la función primordial y permanente por la cual fue constituida una organización.

A continuación, se presenta la Misión que regirá al Poder Judicial, conforme lo aprobó la Corte Plena:

“Administrar justicia pronta, cumplida y accesible, de conformidad con el ordenamiento jurídico para contribuir con la paz social, el desarrollo integral y sostenible del país”

La Visión organizacional

Chiavenato (2017): “Es una expresión de cómo quiere llegar a ser la entidad en un determinado momento. Deben quedar reflejados los valores y principios de la organización que orientan y delimitan el marco de sus acciones y contener aspectos que permitan a los ciudadanos identificar qué pueden esperar de la entidad.” (p.74)

La Visión se inspira en la Misión, es la forma de garantizar que en un determinado tiempo se avanzará en función del fin por el que fue creada una organización,

para no desviarse del camino. Es plantearse el estado en que se quiere estar en un plazo definido, de tal forma que oriente las acciones a seguir para lograrlo.

A continuación, se presenta la Visión del Poder Judicial:

“Ser un Poder Judicial que garantice al país, pleno acceso a la justicia, que resuelva los conflictos de manera pacífica, eficaz, eficiente, transparente y en apego a la ley, con personas servidoras comprometidas con su misión y valores, consciente de su papel en el desarrollo de la sociedad”.

Valores de la organización

Valor se deriva del latín tardío valor, emparentado con el vocablo valere que significa ser fuerte, potente (Cipriano, 2014).

Cipriano (2014) lo determina: “Valor se puede entender como toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de lo que es real. Es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no, lo anterior guía las acciones o conducta de las personas.” (p.83).

A continuación, se detallan los valores establecidos en el Manual de Valores Compartidos y la Política Axiológica, Poder Judicial 2011-2026, que permitirán a las servidoras y los servidores judiciales orientar su quehacer institucional y los comprometerán a trabajar en conjunto para lograr estos fines establecidos.

Los valores compartidos se definen como elementos fundamentales que rigen la conducta. En ese sentido, son las creencias básicas sobre la forma correcta como debemos relacionarnos con otras personas y con el mundo, desde los que

se construye la convivencia, a la vez que la posibilitan a través de los actos de las personas.

Los valores que guiarán el accionar del Poder Judicial son:



Fuente: Poder Judicial

Objetivo

El objetivo se puede interpretar como el compromiso que tendrá la organización para alcanzar los resultados planteados en un tiempo determinado y en el que se podrá medir el avance de la empresa. Hernández (2014) conceptualiza el objetivo diciendo: “Los objetivos se jerarquizan y se definen para un determinado periodo. El conjunto de objetivos de todos los niveles jerárquicos constituye una pirámide que abarca un amplio horizonte temporal, ya que se formulan tanto para el corto como para el largo plazo.” (p.139).

Matriz FODA

Estas siglas abrevian el análisis interno y externo de la compañía, significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y oportunidades colaboran al logro de la visión, misión, objetivos y las estrategias, entre tanto los factores que obstaculizan el logro de estas serán las debilidades y amenazas (Cipriano, 2014).

El análisis FODA consiste en reconocerlas y evaluarlas con el fin de llegar a conclusiones en los siguientes puntos, que Cipriano (2014) expone:

- la ponderación de las fortalezas y oportunidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- la importancia para la empresa de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos. Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sostenible. (p.16)

Ejes transversales de la organización

Los ejes transversales se pueden describir como los instrumentos interdisciplinarios y priorizados por la Jerarquía que recorren las áreas estratégicas para articular e integrar el accionar de los diferentes ámbitos de la institución.

Están presentes en el que hacer institucional con el fin de cumplir las obligaciones establecidas en los convenios e instrumentos internacionales, la legislación nacional, la normativa institucional y los compromisos asumidos por el Poder Judicial y para el beneficio de la sociedad, serian:

- Acceso a la justicia
- Ambiente
- Genero
- Innovación
- Justicia abierta
- Valor del servicio de administración de justicia
- Valores institucionales

2.2.2.3. Parte III. Formulación de la estrategia

Es el elemento más crítico dentro de la planeación estratégica, ya que incluye la toma de decisiones de mayor impacto en los resultados. Chiavenato (2017), se refiere a lo siguiente: “El primer paso consiste en definir los objetivos que se busca alcanzar. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado. Cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al periodo en que se espera sea conseguido. Ese periodo puede ser días, semanas, meses, años o décadas.

Los objetivos presentan las siguientes características:

- Son guías para legitimar la existencia de la organización: Los objetivos legitiman las pretensiones de la organización frente a sus grupos de interés, sean internos (ejecutivos y colaboradores) o externos (accionistas, inversionistas, clientes, etc.).
- Son guías para tomar decisiones: Los objetivos están asociados a planes que describen las acciones necesarias para alcanzarlos. Por tanto,

orientan a los colaboradores para reducir las incertidumbres en la toma de decisiones y los motivan porque indican el camino por seguir.

- Son guías para dar consistencia a la organización: Los objetivos definen una red integrada de directrices y sirven de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos de la organización.
- Son guías para hacer que la organización sea eficiente: Los objetivos concentran la atención en desafíos puntuales que dirigen los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia los resultados que se deben alcanzar.
- Son guías para evaluar el desempeño: Los objetivos definen los resultados deseados y, por tanto, constituyen los criterios para evaluar el desempeño, y representan la norma de ejecución deseada.
- Son guías para mantener la racionalidad: Mediante los objetivos todos saben hacia dónde pretende dirigirse la organización y sus unidades y departamentos. Todas las decisiones se alinean y dirigen hacia los objetivos que la organización pretende alcanzar.” (p.201)

Los objetivos deben interactuar entre sí en el sentido vertical, de la alta gerencia hacia la base. Este enlace entre los objetivos de diferentes niveles es necesario para mantener la integridad y la consistencia del conjunto y para garantizar el efecto sinérgico en sus resultados.

Los objetivos indican lo que se quiere y debe hacer y las estrategias señalan cómo se debe hacer. Las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y

cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, para neutralizar las posibles amenazas.

Las estrategias son un punto intermedio entre el objetivo y el plan de acción para lograrlo, que orienta sobre el camino hacia la competitividad. Estas decisiones incluyen:

Estrategia de asignación de recursos

Decisión principal, acerca de una unidad de negocio, de acuerdo con el análisis estratégico y el ciclo de vida. Puede incluir las inversiones para el acercamiento, el sostenimiento, la recolección o la desinversión.

Estrategia competitiva

Define una posición en el mercado para una unidad de negocio, pero además el modelo de rentabilidad que la hará exitosa. Puede ser diferenciación, liderazgo en costos o enfoque.

Estrategia de crecimiento

Es la forma en que una unidad de negocio, va a incrementar sus ingresos por ventas. Las opciones son el desarrollo de la demanda, el desarrollo de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos o la diversificación. También se incluye estrategias corporativas de crecimiento como la integración.

Estrategia de competencia

Determina la forma en que una unidad de negocio va a enfrentar a sus competidores, ya sea como líder del mercado, retador que quiere ocupar la

posición del líder, seguidor que limita las acciones del líder o especialista que evita la confrontación.

2.2.2.4. Parte IV. Implementación de la estrategia

Toda organización requiere un sistema integrado que involucre misión, visión, unidades de negocio y una estructura organizacional de personas involucradas en todos los niveles jerárquicos.

Chiavenato (2017) aclara sobre la alineación organizacional: “El concepto de alineación o ajuste es un tema central de la estrategia organizacional en la búsqueda de la ventaja competitiva desde el inicio de la Teoría de la Contingencia, y es abordado en dos ejes. El primero de ellos es externo e implica el alinearse con las oportunidades y evitar las amenazas del ambiente. El segundo es interno y se enfoca en la visión de la organización, con base en sus recursos y habilidades, y comprende los factores internos de la organización. Lo importante es integrar todas las actividades necesarias a la implementación de la estrategia de manera lógica y ordenada, para que conduzcan al éxito en su ejecución.” (p. 228)

Los principales beneficios de la alineación organizacional son:

- Hacer que todos los involucrados tengan una noción precisa del impacto de sus responsabilidades y de su trabajo para lograr los objetivos empresariales.
- Integrar las estrategias, personas y procesos, y crear una convergencia productiva y colaborativa entre las unidades de la empresa.

- Apalancar la ejecución de la estrategia, y sensibilizar a los accionistas y evaluar el estado de las prácticas empresariales para el desarrollo del gobierno corporativo.
- Proporcionar orientación para la alineación del gobierno corporativo.
- Identificar y remover obstáculos para el desarrollo del gobierno de la empresa.
- Contribuir a la evolución y diferenciación de las dimensiones de propiedad y administración de la empresa. (p. 231)

2.2.2.5. Parte V. Ejecución de la estrategia

Esta fase es la más exigente y que mayor tiempo requiere del proceso de administración de una estrategia. Para Chiavenato (2017) la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, es decir a hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios para apoyar la estrategia. Igualmente, consideran una serie de aspectos importantes para una buena ejecución de la estrategia:

- Crear una organización con las capacidades, recursos y fortalezas necesarias para una buena ejecución de estrategias.
- Destinar recursos competencias cruciales para la estrategia.
- Establecer políticas que apoyen la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan a las personas cumplir sus funciones estratégicas con competencia.
- Vincular incentivos y recompensas por el alcance de sus objetivos.
- Modelar el trabajo y la cultura corporativa para adecuarlos a la estrategia.

- Ejercitar el liderazgo estratégico necesario para impulsar la puesta en marcha. (p.279)

2.2.2.6. Parte VI. Evaluación estratégica

Chiavenato (2017) se refiere a esta fase de la siguiente manera: “Se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Por medio de este proceso se comparan los objetivos planeados los medios con los resultados logrados por la estrategia o los fines. Cuando se diseña la estrategia también se establecen los criterios, los indicadores y las mediciones para evaluar sus resultados. Lo importante es vigilar el desempeño y los resultados, con el propósito de adoptar las medidas correctivas necesarias para que la estrategia alcance los objetivos deseados.” (p. 321)

2.3.1. Enfoque de sistemas de administración

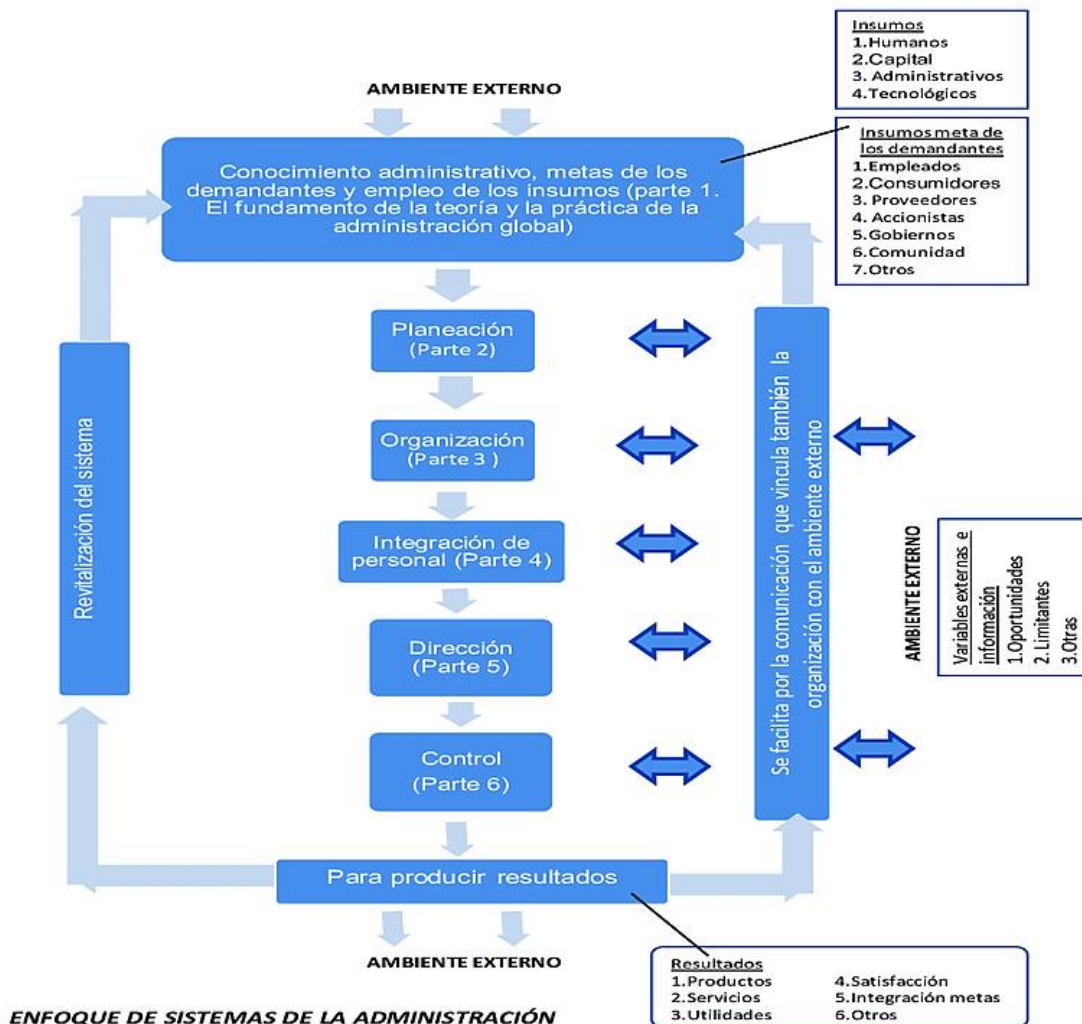
Garnica (2013) en afirma “Desde el enfoque de los sistemas de administración se considera que la organización es un sistema abierto y por ello las actividades desarrolladas se deben coordinar e integrar con el propósito de alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.” (p.55).

Sistema abierto

Riquelme (2013) afirma: “Una empresa es un sistema de creación humana, el cual mantiene una activa interacción con su ambiente sean clientes, proveedores, acreedores, competidores, entidades sindicales o muchos otros

agentes externos. Además, es un sistema conformado por diversas partes (subsistemas) relacionadas entre sí, que colaboran en armonía con el objetivo de alcanzar una serie de propósitos, tanto de la organización como de sus participantes.

Con lo anterior, se confirma que para la empresa es tan importante el funcionamiento interno como las diversas relaciones que establece con el ambiente externo, lo que constituye un modelo de sistema abierto, como se ilustra en la figura.” (p.59)



Fuente: Garnica (2013)

Garnica (2013) explica el sistema como “La empresa toma insumos, los transforma y los devuelve al entorno como productos. Es transformar los insumos mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.” (p.58)

Con lo anterior, se confirma que para la empresa es tan importante el funcionamiento interno como las diversas relaciones que establece con el ambiente externo, lo que constituye un modelo de sistema abierto.

2.3.2 Plan operativo

Un plan operativo es un documento en el que los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

2.3.2.1 Evaluación y control

Lourdes Münch (2014) afirma lo siguiente: La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.

Importancia de la evaluación

La evaluación es un punto clave en el desarrollo de cualquier proyecto, y tiene repercusión directa en el trabajo y la evolución de la organización. Así, la metodología de trabajo que proponemos para todos los procesos que se den en la asociación tiene siempre cuatro pasos: Planificación, Actuación, Recogida de datos y, finalmente, la Evaluación que es, a su vez, el punto de partida para la siguiente planificación.

Hay dos razones fundamentales por las que es necesario evaluar: supone hacer un análisis de nuestra intervención y, por lo tanto, es un momento de reflexión que culmina el proceso de aprendizaje que es el desarrollo de nuestra actividad: evaluar nos lleva, en consecuencia, a mejorar y a progresar; y además, es un ejercicio de responsabilidad social y política, especialmente si las actividades llevadas a cabo se financian con fondos públicos.

El fin último de la evaluación es la mejora del trabajo de la organización y de sus propuestas. Ha de ser útil y práctica, y ha de recoger toda la información pertinente. Si hablamos de un proyecto o un programa de actividades, en la evaluación hemos de tener en cuenta que habrá que evaluar los siguientes puntos:

- Grado de eficacia y eficiencia.
- Idoneidad, es decir, si nuestro proyecto se adecua a la realidad y a los objetivos.
- Cómo es el proceso de toma de decisiones.
- Análisis prospectivo de cómo deberían de ser las futuras actuaciones.

Aspectos a evaluar

Qué evaluar

- La **idoneidad**, es decir, el grado de adecuación entre el proyecto, el ámbito en que se ha desarrollado y las personas destinatarias.
- La **eficacia**, es decir, el grado de consecución de los objetivos.
- La **eficiencia**, es decir, la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados.

En este punto conviene diferenciar entre la Evaluación de resultados-eficacia y la Evaluación del proceso-eficiencia. La primera analiza el grado de consecución de los objetivos, y la segunda estudia los procesos, la metodología y los recursos empleados.

Cuándo evaluar

No hay una periodicidad estándar, depende de la naturaleza, la duración y la complejidad del proyecto. A mayor complejidad o mayor duración, mayor número de evaluaciones. Como criterio para un proyecto anual, el mínimo recomendado es una evaluación trimestral, tres a lo largo del desarrollo del proyecto para detectar deficiencias y aciertos corrigiendo y reforzando lo que sea necesario, y una evaluación final

Quiénes evalúan

Tampoco hay una respuesta única, depende de las características del proyecto y de los objetivos concretos que se persigan con la evaluación. Así todo, a modo de recomendación, deben participar al menos las personas destinatarias del

proyecto y las personas que lo han implementado. Con ello, se busca el contraste de las diferentes perspectivas desde las que se ha percibido el desarrollo del proyecto. Los y las destinatarias van a aportar datos valiosos sobre la idoneidad del proyecto, mientras que quienes se han encargado de llevarlo a cabo tendrán una visión cercana de la eficiencia de los recursos y la metodología empleada. Ambas perspectivas son complementarias y nos darán como resultado una proyección más ajustada de la eficacia del proyecto

Una visión desde fuera aporta un plus de objetividad sobre nuestra actuación que puede ser un buen complemento a la evaluación interna, descubriendo o resaltando aspectos negativos y positivos que nuestra implicación o nuestra subjetividad impiden que se manifiesten. En cualquier caso, nunca sustituye a la evaluación interna.

Como evaluar

La evaluación también requiere de una metodología y de unas herramientas de seguimiento y puesta en marcha. Habrá que decir cuáles se quieren emplear y fijarlas de antemano en la planificación.

Para que estas herramientas funcionen habremos de fijar algunos aspectos que determinaran si se van cumpliendo los objetivos, estos aspectos son los que denominamos indicadores.

El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.

- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación. (p. 121)

Tipos y formas de controles

Para que los controles seas efectivos e integrales deben ser supervisados y medidos constantemente de manera que se puedan corregir para mejorar los resultados de las evaluaciones que se estén aplicando y los cuales deben ser continuamente en la empresa, algunos de estos son:

Sistemas de control

Según afirma Münch (2014): “Para establecer un sistema de control se requiere:

Contar con objetivos y estándares e indicadores.

Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.

Evaluar la efectividad de los controles.

Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información y formas.

Reportes e informes, al diseñar elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos: confiabilidad, unidad del tema, indicativos, claridad y concisión, gráficas y audiovisuales, frecuencia y oportunidades.

Sistemas de información, estos sistemas comprenden todos aquellos medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. (p. 123)

Formas

Estas facilitan el envío de la información y sirven para almacenar de mejor manera la información, existen dos formas para registrar la información según Münch (2014).

Auditoría contable: tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la información de la empresa y si los resultados que presenta son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables con el fin de verificar la autenticidad de los registros y los estados financieros.

Auditoría administrativa: se establecen métodos que permiten evaluar el cumplimiento del proceso administrativo con objeto de incrementar la eficiencia en las áreas, y por ende, en la consecución de sus objetivos.

(p.124)

2.5. Indicadores de gestión.

Concepto

Pérez (2016) define los indicadores de gestión como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la

que se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Se considera que un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, y que puede proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio o de las ventas de una compañía.

Lezama (2014) afirma: “Los indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y, por ende, el cumplimiento de la meta.” (p. 8).

En conclusión, los indicadores sirven para medir un objetivo que se pretenden alcanzar dentro de la empresa y en base a los resultados obtenidos establecer acciones concretas para las tareas o proyectos determinados.

Objetivos de los indicadores de gestión

- ✓ Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades.

Los indicadores de gestión cumplen una serie de objetivos, que pretenden ayudar al desarrollo de una determinada empresa (Lezama, 2016):

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.

- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Beneficios derivados de los indicadores de gestión

Pérez (2016): “Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Simplicidad. Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Adecuación. Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado. Validez en el tiempo Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

Participación de los usuarios. Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución

Utilidad. Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

Oportunidad Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.” (p.3)

Importancia de los indicadores de gestión

Los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; y es que su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Quijada (2017) usa mucho la frase: “No se puede mejorar lo que no se puede medir”. Los indicadores de desempeño son mediciones que se hacen en las distintas etapas de los procesos vitales de la empresa con el fin de identificar con la mayor objetividad posible en qué grado dicha etapa está contribuyendo o está perjudicando a la consecución de los objetivos estratégicos.

Pérez (2016) considera que el indicador de gestión puede tener muchos beneficios para una empresa que decida hacer uso de esto y entre los beneficios se pueden citar:

- Satisfacción del cliente: La medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- Monitoreo del proceso El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- Benchmarking: A través del benchmarking se pueden evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa; implementando los indicadores como referencia.

- Gerencia del cambio: el indicador permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y los resultados de su labor.

Pérez (2016) afirma: “Los indicadores de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados.” (p.3)

Tipos de indicadores de gestión

Lezama (2014): “Un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.” (p.10)

Indicador de eficacia

Se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera

Indicador de eficiencia

Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Indicadores de cumplimiento

Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación

La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia

Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

2.4.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO Y EN EL SECTOR PRIVADO

Surdez-Pérez (2014) afirma: “La Gestión Estratégica es un enfoque administrativo que con adaptaciones se ha trasladado del sector privado al sector público.

El sector privado es el sistema económico integrado por empresas y consumidores distintos al Estado y sus dependencias. El sector privado constituye el eje y la parte más dinámica de toda economía, basándose normalmente en las transacciones de mercado. En cuanto al sector público se puede decir que es el conjunto de actividades económicas que están bajo el control del Estado. El sector público comprende el gobierno en sí, con su estructura centralizada de poder, los gobiernos locales, y las empresas públicas que proveen bienes y servicios para los ciudadanos. En base a lo anterior, las organizaciones públicas y privadas presentan similitudes y diferencias que inciden en cómo deben ser administradas. La Gestión Estratégica es una alternativa de enfoque administrativo para ambas, que puede dotarlas de una visión estratégica y de intervenciones para el logro de resultados esperados

(Arellano, 2004), Sin embargo, atendiendo a las discrepancias entre éstas no puede aplicarse de igual forma. (p-2)

2.4.1.1 Organizaciones privadas y públicas: diferencias y similitudes.

Diferencias: (Surdez-Pérez 2014):

- **En el sector privado:** su estructura y procedimientos de actuación son más susceptibles a ser sometidos a una planificación. Las políticas emanan de un órgano administrativo integrado por un reducido número de personas y pueden ajustarse con más rapidez ante la presencia de factores que influyan en la marcha de la entidad, principalmente de factores del entorno, tales como, disposiciones fiscales, regulaciones de precios, entre otros. Las decisiones son tomadas por un número reducido de personas y las líneas de comunicación se establecen con mayor claridad y son más ágiles.

Las decisiones de la empresa se toman dentro de la misma a diferencia del sector público.

Sus objetivos son diseñados desde el exterior, nacen y actúan dentro de marcos jurídicos ya establecidos, en muchos casos son autoridad en cuanto que pueden crear o extinguir determinadas situaciones de su contexto y en otras personas u organismos.

- **En contra posición en el sector público** la estructura administrativa es más compleja, lo que dificulta el diseño de sus procedimientos de operación. También la diversidad de atribuciones, y, por tanto, de actividades, hace difícil determinar las fuentes de decisión, y las líneas de

comunicación con frecuencia se confunden y son más lentas. Además, es frecuente la falta de coordinación entre las diversas partes del organismo cuando éstas intervienen en un mismo asunto, situación que se agrava más cuando dos o más dependencias de distintos sectores necesitan intervenir en un asunto.

Por otra parte, las decisiones fundamentales que afectan la operación de una empresa pública no se toman dentro de la misma organización, tienen un trasfondo político es decir estas son derivadas de terceros, que forma un grupo bastante heterogéneo. Harmon y Mayer (1999) expresan que el administrador público trabaja en un contexto sembrado en todos los aspectos, de problemas que tienen soluciones políticas, así como instrumentales y técnicas. Argumentan que estas soluciones se dan como resultado de los actos de muchos agentes organizacionales con los que el administrador público tiene que interactuar y por tanto numerosas funciones a desempeñar, mismas que los autores clasifican en tres campos que pueden observarse en el siguiente cuadro:

CAMPOS DE LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Interorganizacional	Funciones derivadas del encuentro entre organizaciones, más que el trato entre personas.
Itraorganizacional	Funciones inherentes a su posición en el organigrama
Organización frente al individuo	Funciones para dirigir, persuadir y tratar con otros individuos (colaboradores, subordinados y ciudadanos).

Fuente: elaboración propia en base a Harmon M. y Mayer, R., 1999

En la administración pública en contraste las relaciones entre los programas y los resultados son vagas.

Las metas con frecuencia no son claras o son puramente retóricas, lo cual conduce a una ampliación de los procedimientos y el formalismo.

La administración pública tiene definida su misión y su campo de actuación por la legislación o por un órgano externo de carácter político.

En la práctica la administración pública gestiona los negocios recurriendo a la negociación o buscando apoyo y formando coaliciones en defensa de sus objetivos.

Las administraciones públicas tienen dificultades para planificar a largo plazo y se ven obligadas a trabajar a corto plazo debido al ciclo electoral y político.

Los objetivos de las organizaciones públicas son múltiples y complejos y por tanto más difíciles de racionalizar, medir y evaluar

Las organizaciones públicas no sienten la presión por la eficiencia económica que sienten las organizaciones privadas.

Las demandas de visibilidad y de transparencia son muy importantes en el sector público. Su gestión debe poder mostrarse a la opinión pública y a los medios de comunicación.

La gestión pública tiene limitaciones para premiar los aciertos y los éxitos o penalizar los errores y los fracasos, lo que lleva a buscar otros mecanismos de motivación tales como el estatus o la proximidad con el poder político.

SIMILITUDES

Según Surdez-Pérez (2014) entre ellas figuran las limitaciones presupuestales, sistemas de control, análisis de costo beneficio, cambiantes expectativas de los consumidores y un marco macroeconómico menos favorable, en razón de lo

anterior la receptividad de las organizaciones públicas para adoptar técnicas de planeación y mercadotecnia es mayor, lo que hace que una empresa pública se asemeje a una corporación privada. También ambas organizaciones comparten conceptos similares tales como sociedad, cultura, actores sociales, complejidad organizacional, contingencia, realidades particulares, adaptación, innovación, aprendizaje e interrelación entre todos estos factores

La empresa privada no puede pensar en términos de beneficio como único parámetro de evaluación de su actividad y al revés, las organizaciones públicas tienen que justificar los recursos que consumen en relación a los resultados obtenidos.

Las tendencias burocráticas – la centralización, la jerarquía y la especialización– están presentes en ambos sectores.

Y, por último, los que intentan ambas visiones en un paradigma integrador, en donde destaca el trabajo de Allisson (1983 citado en Ballart, 2001) quien considera que: “Un organismo público o una gran empresa tienen en común una serie de funciones en la medida que ambos deben gestionar su estrategia organizativa: estructura, recursos humanos, operaciones y procesos, sistemas de información y comunicación, sistemas de control de gestión. Y componentes externos: unidades descentralizadas, relaciones con otras organizaciones y relaciones con los medios de comunicación”.

Habiendo conocido la diferencia y las similitudes de la empresa públicas y privadas, como se delimitan y las diferentes funciones que tienen, podemos conocer cómo se debería evaluar el desempeño de una empresa

2.5.1. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA

La evaluación del desempeño es (o debería serlo) una función muy importante dentro de las empresas, puesto que tiene el objetivo principal de recabar información para luego tomar mejores decisiones respecto al funcionamiento de la compañía. Se trata de una tarea básica atribuible a la sección de los recursos humanos. Es básica y a la vez rigurosa teniendo en cuenta que el análisis a realizar determinará la eficacia de los miembros de la organización. Otro aspecto importante en la evaluación del desempeño, es que posibilita un pronóstico de las posibilidades de las personas que son evaluadas.

Mediante esta tarea se pone de relieve la conexión entre la capacidad y dedicación individual, y el propio valor del trabajo. De esta forma los datos obtenidos se ajustan mucho mejor a los objetivos de la organización empresarial

Una condición previa es evitar los prejuicios: la evaluación de desempeño es muy útil para todas y todos: trabajadores, directivos, la propia empresa, y la información debe fluir en todos los sentidos si aspiramos a conseguir mejoras.

A continuación, hablaremos de los objetivos y métodos.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

Respondiendo a principios como compromiso, participación, desarrollo de las personas y obtención de comunicación relevante, algunos de los objetivos básicos de la evaluación del desempeño, son:

- Obtener mayor rendimiento.
- Conseguir una mejor adecuación de las personas a su puesto de trabajo.

- Detectar el talento y potenciarlo.
- Establecer un sistema de incentivos y promoción justo.
- Identificación de conocimientos y competencias a desarrollar para los planes de formación.
- Mejorar la comunicación interna de la empresa.
- Motivar a los empleados.

¿Cómo evaluar el desempeño de una empresa?

Todo proceso de evaluación del desempeño debe responder a objetivos claros, y nunca está sujeto únicamente a resultados numéricos. Lo mejor siempre es que antes, durante y después, la información sea fluida

Detalle de los aspectos a evaluar

- Comunicación externa e interna de la empresa.
- Trabajo en equipo: comunicaciones interpersonales, cooperación, reparto de tareas, liderazgo.
- Ejecución de proyectos.
- Volumen del trabajo y calidad del mismo (precisión, adecuación al cliente, presentación).
- Establecimiento de los objetivos, organización del trabajo, planificación,
- Factores individuales: capacidad de superación, pro actividad, colaboración con los fines empresariales, adaptación al puesto de trabajo.
- Resultados de la empresa: producción, adecuación de mecanismos e inversiones, posicionamiento.

El papel de los evaluadores.

Las personas encargadas de la tarea de evaluación deben poseer formación específica, y a la vez ser consecuentes con las políticas de la organización.

Algunas de las condiciones previas a asumir por el evaluador, son:

- Poseer un buen conocimiento de la herramienta de evaluación.
- La información de base tiene que ser relevante y suficiente.
- Profesionalidad, honestidad y coherencia.
- Diseñar un proceso de evaluación riguroso que no presente excesivas dificultades en su aplicación y que cuente con referencias externas.
- Cuando existe normativa para las evaluaciones, se debe respetar.
- Capacidad para proponer mejoras antes los resultados.
- La información puede estar al alcance de todas y todos, pero en primer lugar ser ofrecida a los directivos y coordinadores.

Métodos en la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede realizarse de forma directa o indirecta, detallamos a continuación más información sobre esos métodos:

Evaluación de procesos anteriores (cerrados).

Es sencilla y ofrece información pasada con proyección de futuro. Algunas de las técnicas son las listas para verificar el desempeño individual (cuantificables), el registro de acontecimientos destacados en la empresa, o la verificación de campo a través de supervisores.

Evaluación orientada al futuro.

Valiéndose de las autoevaluaciones y del rediseño de objetivos, el evaluador puede motivar a los empleados para que en el futuro el desempeño mejore. En esta metodología se pueden incluir las evaluaciones psicológicas.

Evaluación en grupo.

Se traduce en mediciones comparativas en función del desempeño de los diferentes miembros del grupo. De esta forma se pueden agrupar a los empleados según su rendimiento. (Utopía, 2017)

2.3. VARIABLES

Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems.

Ahora bien, una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

En consecuencia, la operacionalización de las variables es el proceso a través del que el investigador explica en detalle la definición que adoptará de las categorías y/o variables de estudio, tipos de valores (cuanti o cualitativos) que podrían asumir las mismas y los cálculos que se tendrían que realizar para

obtener los valores de las variables cuantitativas. La operacionalización es un proceso que variará de acuerdo al tipo de investigación y de diseño

Tenemos los siguientes conceptos que se utilizan en el cuadro de variables:

Variable

- Una variable es una característica que se va a medir.
- Es una propiedad, un atributo que puede darse o no en ciertos sujetos o fenómenos en estudio, así como también con menor o mayor grado de representación en los mismos y por tanto con susceptibilidad de medición.
- Su misma palabra define que “debe permitir rangos de variación”.
- Es el conjunto de valores que constituyen una clasificación.
- Debe traducirse del nivel conceptual (abstracto) al nivel operativo (concreto), dicho de otra forma, que sea observable y medible.
- Se deriva de la unidad de análisis y están contenidas en las hipótesis y en el título del estudio.

Definición conceptual

Cada una de las dimensiones, categorías o clasificaciones debe ser definida conceptual y etimológicamente.

Definición operacional

- Explica cómo se define el concepto específicamente en el estudio planteado, que puede diferir de su definición etimológica.
- Equivale a hacer que la variable sea mensurable a través de la concreción de su significado, y está muy relacionada con una adecuada revisión de la literatura.

Definición instrumental

La medición de una variable se refiere a su posibilidad de cuantificación o cualificación, y éstas se clasifican según el nivel o capacidad en que permite ser medido el objeto en estudio. Según el tipo de operaciones matemáticas que se puedan realizar con los números asignados al medir la variable.
(Eliseo Moreno Galindo)

2.3.1. Cuadro de variables

Objetivo Especifico	Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumento
<p>Determinar y revisar cada uno de los indicadores del plan estratégico para brindar una recomendación de mejora a seguir en cada una de las áreas evaluadas en el poder judicial</p>	<p>Resultados obtenidos de cada indicador</p>	<p>La variable que depende de otros factores que se miden. Se espera que estas variables cambien como resultado de una manipulación experimental de la variable o variables independientes Fuente de Johann Ramírez</p>	<p>Se va analizar cada uno de los resultados obtenidos y se va a entrevistar a el encargado del departamento con las dudas que surgan al respecto</p>	<p>En la investigación se utilizó como fuentes de respaldo un cuestionario con el fin de aclar algunos puntos que no se comprendían. Las todas preguntas del cuestionario para su interpretación</p>
<p>Justificar la información faltante de los resultados de cada indicador para tener una recomendación completa de todos los resultados del plan estratégico institucional del periodo 2013 -2018</p>	<p>Resultados obtenidos de cada indicador</p>	<p>La variable que depende de otros factores que se miden. Se espera que estas variables cambien como resultado de una manipulación experimental de la variable o variables independientes Fuente de Johann Ramírez</p>	<p>Se revisará cada punto de los resultados obtenidos para identificar cuales fueron los indicadores con la falta de información de manera que se pueda brindar una recomendación apropiada</p>	<p>En la investigación se utilizará como fuentes la recolección de datos del plan institucional 2013-2018 y los resultados de evaluación que ellos publican en la página web del poder judicial donde esta toda la información principal a desarrollar</p>
<p>Extraer conclusiones de la evaluación de resultados realizada en el plan estratégico institucional del periodo 2013 -2018, para ofrecer recomendaciones en las futuras evaluaciones de la institución.</p>	<p>Indicadores de gestión obtenidos en el plan institucional</p>	<p>La variable que es estable y no se ve afectada por las otras variables que estés tratando de medir. Se refiere a la condición de un experimento que es sistemáticamente manipulada por el investigador Fuente de Johann Ramírez</p>	<p>Se va analizar cada uno de los resultados obtenidos y se va a entrevistar a el encargado del departamento con las dudas que surgan al respecto, adicional se investigara la información que se tiene para poder sacar las conclusiones de cada indicador</p>	<p>En la investigación se utilizará como fuentes la recolección de datos del plan institucional 2013-2018 y los resultados de evaluación que ellos publican en la página web del poder judicial donde esta toda la información principal a desarrollar</p>

Capitulo III.

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

La finalidad de una investigación radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos; es el modo de llegar a elaborar teorías.

Barrantes (2013) determina la clasificación de la finalidad en dos tipos: la investigación teórica y la investigación aplicada. La investigación teórica es la que se orienta a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, pero sin un fin práctico; por otro lado, la investigación aplicada tiene como finalidad la solución de problemas prácticos para transformar un hecho que preocupa al investigador, no es por tanto su propósito aportar al conocimiento teórico.

Por lo tanto, se puede establecer que esta es una investigación aplicada, ya que tiene como propósito hacer una serie de recomendaciones con respecto a las evaluaciones realizadas con el fin de que obtengan mejores resultados

3.1.2 Dimensión temporal

Álvarez et al. (2015) definen dimensión temporal como: "Período de tiempo que abarcará el estudio y que se asegura que se podrá observar el cambio en las variables." (p. 43)

Diseños no experimentales

Investigación no experimental: estudios que se realizan sin la manipulación

deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. (Hernández et al., 2014, p.152)

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en:

- Transversales
- Longitudinales

Barrantes (2012) divide la investigación por alcance temporal en dos: los estudios transversales, que estudian aspectos del desarrollo de los sujetos en un momento dado; y los estudios longitudinales que estudian un aspecto o problema en distintos momentos, niveles o edades.

Los diseños de investigación transeccional o transversal

Hernández et al. (2014) mencionan: “Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. Por ejemplo:

- Medir las percepciones y actitudes de mujeres jóvenes (18-25 años) que fueron abusadas sexualmente en el último mes en una urbe latinoamericana.

- Evaluar el estado de los edificios de un barrio o una colonia, después de un terremoto.
- Analizar el efecto que sobre la estabilidad emocional de un grupo de personas provocó en lo inmediato un acto terrorista (como el atentado del maratón de Boston en abril de 2013. (p,154)

Los diseños longitudinales

Recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos generalmente se especifican de antemano. Por ejemplo,

- Un investigador que buscara analizar cómo evolucionan los niveles de empleo durante cinco años en una ciudad
- Otro que pretendiera estudiar cómo ha cambiado el contenido sexual en las telenovelas de cierto país en los últimos 10 años (p,159)

Esta investigación contiene diseño longitudinal ya que se evaluará un periodo de 5 años y se analizará el tema en diversos momentos a lo largo del periodo del 2013-2018

3.1.3. Marco

El marco de la investigación se refiere al tamaño o amplitud la investigación (González et al. 2018) es decir a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar. Existen 3 marcos que pueden presentar las investigaciones: el marco mega (cuando se estudia un gran espacio o temática), el marco macro (cuando se realiza un estudio en una parte

o fragmento de lo mega) y el marco micro (cuando la investigación se enfoca en una parte o un micro espacio, acerca del cual el investigador hará el estudio.)

Por lo tanto, esta investigación utilizará el marco de tipo micro ya que se va a estudiar o realizar la investigación en base a toda la empresa como tal ya que es un diagnostico estratégico de la institución

3.1.4 Naturaleza

Hernández et al. (2014) afirman: “Las investigaciones se originan de ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la aproximación cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse.”(p.24)

Método Mixto

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). En la ruta mixta se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos

y de otras clases para entender problemas en las ciencias (DeCuir-Gunby y Schutz, 2017; Creswell, 2013; Lieber y Weisner, 2010) (p.10)

Bernal (2016) explica:

Método cuantitativo o tradicional:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. A este método también se le suele denominar método tradicional o positivista

Método cualitativo

Hernández et al. (2014) afirman que la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (p. 358)

La presente investigación se desarrollará con un enfoque cualitativo, para determinar si las recomendaciones sugeridas pueden mejorar los resultados de la evaluación del plan estratégico institucional.

3.1.5 Carácter

El alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances. (Hernández et al, 2014, p. 90). Los mismos autores afirman: “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (p.91) “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (p.92)

“Los estudios correlacionales, este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.” (p.93).

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están

dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.” (p.95)

La presente investigación tiene carácter descriptivo, ya que se presentará algunas recomendaciones a los problemas que tiene el Plan Estratégico Institucional ante el resultado de sus evaluaciones.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Sujetos de información

Una de las fuentes de información requerida para la presente investigación se obtiene de un grupo de empleados del Poder Judicial, estos aportan datos importantes para el analizar la problemática, preocupaciones y necesidades de la empresa.

Información del personal entrevistado	
Nombre del empleado	Puesto
Erick Mora Leiva	Jefe Proceso de Planeación y Evaluación

Allan Pow Hing Cordero	Jefe Subproceso de Planificación Estratégica
Nacira Valverde Bermúdez,	Directora de Planificación
Melissa Mesén Trejos	Secretaria Ejecutiva, Unidad de Gestión Administrativa

3.2.2 Fuentes

Fuentes primaria

Las fuentes primarias están directamente relacionadas con el objeto de estudio. Normalmente son acciones que nos llevan hacia donde está la información específica que se busca. Estos datos se toman de la experiencia de trabajo del investigador que por experiencia logra observar exhaustivamente los procesos así mismo se caracterizan por ser de primera mano.

En concreto las fuentes primarias son: “Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.” (Méndez, 2001, p.152)

La fuente principal a utilizar se toma de la institución donde toda la información a investigar se encuentra en su sitio web, los planes estratégicos y los resultados de las evaluaciones en las cuales se está trabajando la información.

Fuentes secundarias

Bernal (2010) las define como: “Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.” (p.192).

Autor/Autores	Título	Año	#Ed
Arthur Thompson, John Gamble, Margareth Peteraf y A.J Strickland	Administración estratégica: teoría y casos	2012	18
Thomas Wheelen y J.David Hunger	Administración estratégica y política de negocios	2013	13
Rubén Álvarez, Ludgar Paredes y Javier Arteaga.	Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado.	2015	1

Fuentes terciarias

González et al. (2018) consideran fuentes de tercera mano artículos científicos de revistas reconocidas e indexadas, artículos de expertos.

3.3 Selección del muestreo

El muestreo es un subconjunto de la población o universo, que se utiliza por economía de tiempo y recursos (Hernández et al. 2014). Delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros. “(...) se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio, lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación.” (p.172)

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (p.173).

La población. Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la que se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008b, p.174)

Muestra probabilística

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (Idem, p.175).

Muestra no probabilística

La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b). Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores. (p.176)

Para este caso, no se utiliza ningún tipo de selección de muestra porque se está trabajando con todos los resultados de las evaluaciones realizadas al plan estratégico institucional

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolectar información

Hernández-Sampieri et al. (2014) afirman: “Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/análisis o casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etcétera).

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar:

- a) ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.
- b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.
- c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y “objetivos”.
- d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?” (p.198)

3.4.1 Documentos y registros

Esta técnica consiste en examinar los datos presentes en documentos ya existentes, como bases de datos, actas, informes, registros de asistencia, etc.

Por lo tanto, lo más importante para este método es la habilidad para encontrar, seleccionar y analizar la información disponible. Es necesario tener en cuenta que la información recopilada puede dar información inexacta o incompleta.

Por este motivo, debe ser analizada en relación con otros datos para que pueda ser útil a la investigación.

Fuente de Laura Caro

En la investigación se utilizará como fuentes la recolección de datos del plan institucional 2013-2018 y los resultados de evaluación que ellos publican en la página web del poder judicial donde esta toda la información principal a desarrollar

3.4.2 Entrevista

Las entrevistas son un valioso instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación cualitativa (Barrantes, 2012), en ésta se deben considerar aspectos acerca de la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de preguntas, la recolección y registro de las respuestas y la finalización del contacto entre ambas partes.

3.4.3 Cuestionario

Sobre el cuestionario Hernández et al. (2014) afirman: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.” (p.217)

Para efectos de esta investigación se procederá a utilizar la entrevista como técnica para recolectar la información, por medio del cuestionario como el instrumento a utilizar.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables consiste en desarrollar los conceptos e indicadores correspondientes a las variables. “Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se contrastarán las variables” (González, 2017, p. 39).

La definición conceptual, según Barrantes (2013) “son definiciones de diccionario, de libro especializado y describen la esencia o las características reales de un objeto o fenómeno” (p. 139).

De acuerdo con Barrantes (2013) la definición operacional “es la que describe las actividades que un observador debe realizar para indicar la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p. 139).

Por último, en la definición instrumental “se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información, según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables” (González y Segura, 2018, p. 35).

3.5.1 Variable independiente. Indicadores de gestión obtenidos en el plan institucional

3.5.1.1 Definición conceptual

La variable que es estable y no se ve afectada por las otras variables que estás tratando de medir. Se refiere a la condición de un experimento que es sistemáticamente manipulada por el investigador. (Ramírez)

3.5.1.2 Definición operativa

Los medios, técnicas e instrumentos que se utilizan para recolectar los datos e información para las investigaciones (Barrantes, 2012) deben ser definidos por el investigador según sea el propósito de su investigación.

En esta investigación se utilizarán los documentos e información suministrados por el poder judicial que son los resultados de la evaluación del plan estratégico y se detalla su definición.

Retraso judicial: implica brindar una respuesta jurisdiccional oportuna a las gestiones presentadas por las personas usuarias

Modernización (Innovación) de la Gestión Judicial: se refiere a la incorporación en la gestión de los despachos y oficinas judiciales, de modernos e innovadores sistemas de justicia sustentados en criterios de calidad acreditados.

Participación ciudadana: entendida como la incorporación, en la gestión judicial y en la sociedad, de los diferentes actores involucrados con el fin de buscar soluciones que resulten satisfactorias para todas las partes.

Gestión del Recurso Humano: este tema se hace necesario con el fin de coadyuvar en la implementación de reformas tanto a nivel de leyes como de organización interna, así como que sea comprometido con la misión, la visión, políticas y los valores institucionales compartidos para un mejor desempeño y servicio público.

Comunicación: se refiere a la declaración e implementación de la política de comunicación institucional.

Transparencia y Rendición de Cuentas: fortalece la legitimidad del Poder Judicial ante la comunidad nacional e internacional.

Planificación institucional: orienta la gestión judicial para dar respuestas satisfactorias de una forma ordenada, armonizando los recursos disponibles en función de las prioridades definidas. (Poder Judicial)

3.5.1.3 Definición instrumental

En la investigación se utilizarán como fuentes la recolección de datos del plan institucional 2013-2018 los resultados de evaluación que se publican en la página web del poder judicial donde esta toda la información principal a desarrollar

3.5.2. Variable dependiente. Resultados obtenidos de cada indicador

3.5.2.1. Definición conceptual

La variable que depende de otros factores que se miden. Se espera que estas variables cambien como resultado de una manipulación experimental de la variable o variables independientes. (Johann Ramírez)

3.5.2.3 Definición operativa

Para poder definir cada indicador, se llevaron a cabo sesiones de trabajo entre los integrantes de los diferentes subprocesos de Planificación con experiencia en los temas de indicadores, de igual manera se pusieron en consulta de las Comisiones Institucionales que corresponden de acuerdo con las materias judiciales (civil, laboral, pensiones). Las Comisiones brindan la asesoría y guía desde el punto de vista legal para la confección de indicadores. Con el pasar del tiempo se han llevado a cabo mejoras en las matrices con el fin de medir tiempos laborados efectivos (bitácoras), ajuste de medición de indicadores y cuotas de trabajo, entre otros. (Erick Monge, jefe de Sub proceso de Evaluación del Poder Judicial)

Con la definición de cada indicador se realiza una evaluación obteniendo los siguientes resultados.

Resumen de resultados obtenidos en el periodo
2014-2017 sobre el tema estratégico

TEMA ESTRATÉGICO	% DE AVANCE
Retraso Judicial	62%
Modernización de la Gestión Judicial	87%
Participación Ciudadana	96%
Gestión del Recurso Humano	33%
Comunicación	50%
Transparencia y Rendición de Cuentas	100%
Planificación Institucional	100%

Fuente: elaboración propia

3.5.2.4 Definición instrumental

En la investigación se utilizará como fuentes la recolección de datos del plan institucional 2013-2018 y los resultados de evaluación que publican en la página web del poder judicial donde esta toda la información principal a desarrollar, adicional se utilizó como fuente de respaldo información suministrada por medio de una encuesta realizada al jefe del proceso de Planificación.

CAPITULO IV.

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.

4.1.1. Descripción de los datos

En el presente capítulo tiene como objetivo mostrar los resultados de la evaluación realizada en el periodo 2013-2018 del poder judicial, el análisis se desarrolla a través de una descripción de los datos y la interpretación de éstos.

Para el Plan Estratégico Institucional, determinan varios indicadores de evaluación por cada matriz y éstos se llegan medir y a crear según Erick Monge, jefe de Sub proceso de Evaluación del Poder Judicial, a través de sesiones de trabajo entre los integrantes de los diferentes subprocesos de Planificación con experiencia en los temas de indicadores. De igual manera se pusieron en consulta de las Comisiones Institucionales que corresponden de acuerdo con las materias judiciales (civil, laboral, pensiones). Las Comisiones brindan la asesoría y guían desde el punto de vista legal para la confección de indicadores. Con el pasar del tiempo se han llevado a cabo mejoras en las matrices con el fin de medir tiempos laborados efectivos (bitácoras), ajuste de medición de indicadores y cuotas de trabajo, entre otros.

Para poder entender por qué se están tomando en cuenta los años 2013 al 2018, siendo el PEI entre los años 2014 al 2017, se consulta con don Erick, que aclara que mediante sesión de Corte Plena 12-14 del 24 de marzo de 2014, artículo XXII, se acordó, aprobar el Plan Estratégico Institucional 2013-2018 y que la Dirección de Planificación recopilara los informes de cumplimiento y pusiera en conocimiento de la Corte Plena, a fin de adoptar las acciones pertinentes. Debido a la fecha de aprobación, no se logró recopilar los avances del año 2013 porque a esa fecha no estaba aún aprobado. Al mes de junio del 2019, ya se cuenta con

el informe final de evaluación del Plan Estratégico Institucional 2013-2018 (la medición es del 2014 al 2018- años completos).

Y en cuanto los porcentajes a indicador en cada matriz, se calcula de la siguiente manera: a cada indicador se le calculó el avance por año, empleando la siguiente fórmula: resultado obtenido por año/ meta formulada por año *100. Cabe indicar que para los casos en que los resultados superaron el valor esperado¹ (con porcentajes mayores a 100%) se consideraron con un nivel de cumplimiento de 100% y los porcentajes menores del 0% se valoraron en un 0% de cumplimiento. Además, si los resultados acumulados superan la meta acumulada, pero no en el tiempo determinado, se considera un nivel de cumplimiento del 100%.

Otra de las consideraciones es que en el cálculo no se tomó en cuenta el año 2013, debido a que los indicadores de este Plan se precisaron a partir del 2014. De forma particular, los años para los que no se cuenta con información (cuya justificación consta en las observaciones de cada indicador), se excluyen en la estimación del promedio.

En el caso del avance total de cada tema estratégico, se calculó con el promedio de los indicadores asociados, tomando los porcentajes de avance por año, anteriormente calculado.

Cuadro 1

Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Retraso Judicial”, durante el periodo 2014-2017

Objetivo estratégico

Disminuir el retraso en la resolución de los procesos judiciales, mediante la optimización de mecanismos alternos de solución de conflictos, la agilización de las medidas cautelares, tutelares y otras acciones concretas para abordar la congestión judicial.

Factores críticos de éxito

- ✓ Disposición para la aplicación de medidas alternas.
- ✓ Reformas legales que agilicen el término de los asuntos en todas las materias.
- ✓ Participación activa de las Comisiones para estandarizar los procesos judiciales.
- ✓ Simplificación en la tramitología de los asuntos en todas las materias.
- ✓ Interpretación del concepto de independencia de la Jueza y Juez.
- ✓ Idoneidad de las servidoras y los servidores judiciales.
- ✓ Óptimo desempeño de las servidoras y los servidores judiciales en las labores de su cargo. (Poder judicial- Dirección de Planificación)

Metas propuestas según sus indicadores

METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES
Que al finalizar el 2018, el porcentaje de resolución de casos a través de la Justicia Restaurativa se mantenga en al menos un 50% de resolución de asuntos ingresados al proceso restaurativo	Porcentaje de expedientes judiciales resueltos por el Programa de Justicia Restaurativa.	Que al 2018 se haya implementado el Proyecto de Pensiones Alimentarias Oral-Electrónico en todos los circuitos judiciales del país	Juzgados en materia de Pensiones Alimentarias que han implementado el modelo oral electrónico
Que al finalizar cada año, la tasa de crecimiento de las conciliaciones sea al menos del 10% en relación con el 2012.17	Tasa de crecimiento de las conciliaciones.	Que al finalizar el 2018, se haya resuelto por el procedimiento de flagrancias, el 100% del total de asuntos sometidos a este proceso	Porcentaje de asuntos judiciales resueltos mediante el procedimiento de Flagrancias.
Que al finalizar cada año, se resuelva al menos el 87% de los casos en que se realizó audiencia por medio del Centro de Conciliación.	Porcentaje de expedientes judiciales resueltos por acuerdo o conciliación en los Centros de Conciliación.	Que al finalizar cada año, se logre un aumento en el porcentaje de asuntos judiciales de la materia penal resueltos por el procedimiento de flagrancias, de al menos un 2%.	Porcentaje de asuntos judiciales de la materia Penal resueltos por el procedimiento de Flagrancias

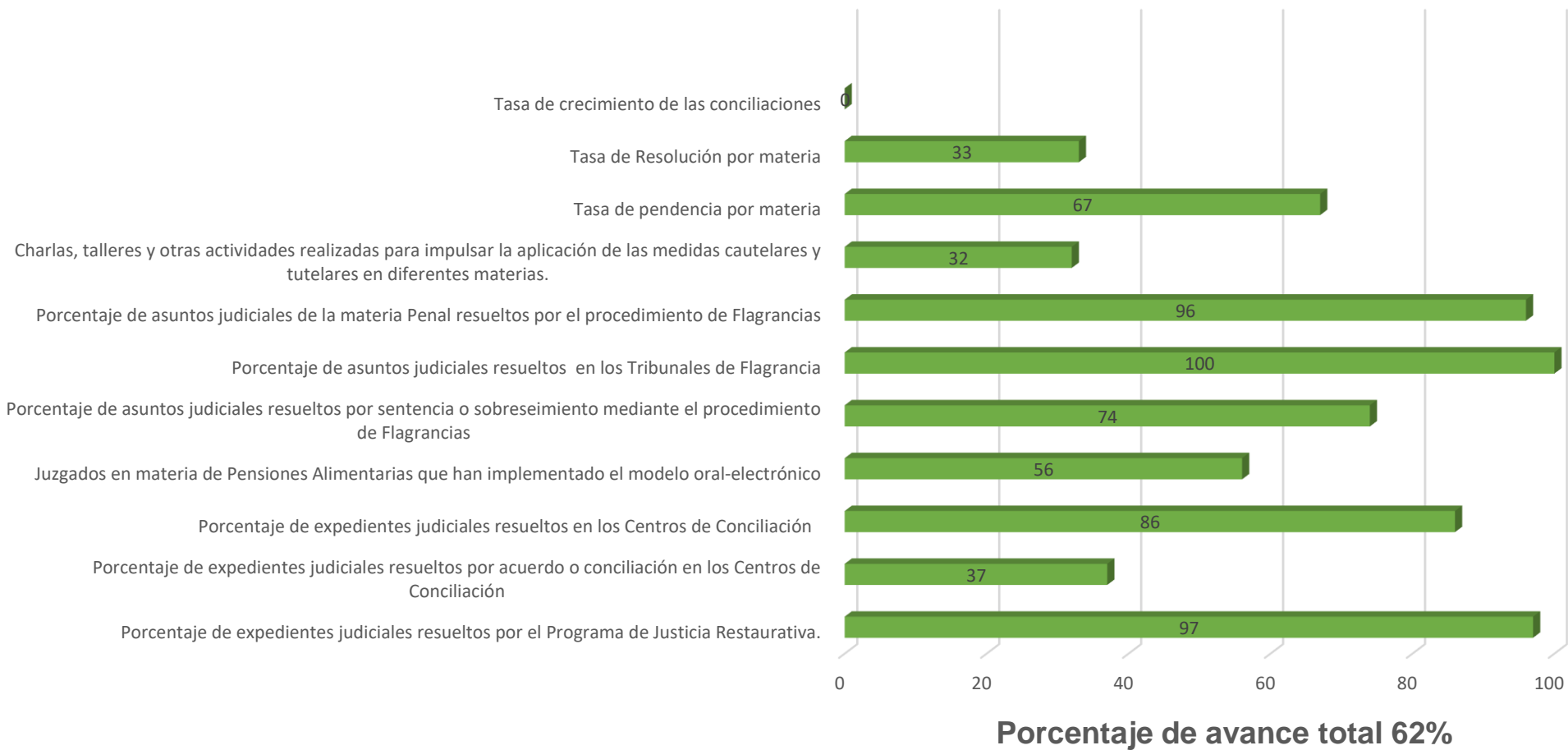
Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

METAS	INDICADORES
Que al finalizar el 2018, se haya realizado al menos una charla, taller o actividad por año, por materia, para potenciar la aplicación de las medidas cautelares y tutelares y valorar la pertinencia de reformas legales.	Charlas, talleres y otras actividades realizadas para impulsar la aplicación de las medidas cautelares y tutelares en diferentes materias.
Que al 2018 se haya logrado como mínimo disminuir en 0.5% anual la tasa de pendencia por materia. ²	Tasa de pendencia por materia.
Que al 2018 se haya logrado aumentar en 0.5% anual la tasa de resolución por materia. ²³	Tasa de resolución por materia.

Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

RETRASO JUDICIAL

INDICADORES DE MEDICION



Fuente.Poder judicial- Dirección de Planificación

En resumen, se obtuvieron los siguientes resultados:

En términos generales el tema estratégico “Retraso Judicial” muestra un avance del 62%.

En cuanto al indicador “Porcentaje de expedientes judiciales resueltos por el Programa de Justicia Restaurativa”, el avance fue de 97%, casi completando lo programado.

Presentan un 37% de avance en cuanto al indicador “Expedientes judiciales resueltos por acuerdo o conciliación”. Al respecto, es importante aclarar que la meta anual de 87%, fue propuesta por la anterior jefatura del Centro de Conciliación en ese momento, se consideraron todas las posibles causas de término de un expediente, siendo lo correcto solo contemplar los resueltos por acuerdo o conciliación. Como parte de las observaciones hechas por los encargados del Centro inicialmente a este informe, se incluyó un indicador adicional “Porcentaje de expedientes judiciales resueltos en los Centros de Conciliación (con la comparecencia de las partes)” registrando un 86%; este indicador permite analizar de mejor manera la amplia composición de datos que reporta el Centro y permite determinar con mayor exactitud si se cumplen las metas.

El avance para los juzgados en materia de Pensiones Alimentarias que han implementado el modelo oral-electrónico es de 56%. Cabe indicar que, 12 cumplen con el modelo oral-electrónico, 4 corresponden al modelo PISAV, 3 fueron cubiertos en rediseño de Cartago y 22 se abordaron de manera electrónica con motivo de la reforma Laboral. La meta final era abarcar la totalidad de las oficinas que conocían la materia, sin embargo, debido a las limitaciones presupuestarias y nuevas obligaciones legales se replantearon los

objetivos institucionales, dirigidos al cumplimiento de las nuevas obligaciones legales con la implementación de las reformas en las materias Laboral y Civil.

Los avances alcanzados en cuanto a asuntos judiciales resueltos mediante el procedimiento de Flagrancias es 74%. Cabe indicar que solo se tomaron en cuenta como asuntos terminados los fallados por sentencia o sobreseimiento; excluyéndose otros motivos de término que no responden a la aplicación del proceso de flagrancias, en este caso: casos anulados, incompetencias, acumulados, procesos especiales abreviados, querellas rechazadas, remitidos a la Oficina de Justicia Restaurativa, con lugar extradición, devueltos por trámite incompleto, desestimaciones, fundamentaciones de pena resuelta, acciones civiles resarcitorias, por falta de acción, otros. Como parte de las observaciones hechas por los responsables de la Comisión Nacional de Flagrancias, se incluyó otro indicador que involucra todos los terminados en Flagrancias, por lo que bajo este indicador el promedio reporta un 100% de promedio anual por lo que se visibiliza valores positivos al consignar todos los casos terminados en los Tribunales de Flagrancias.

En cuanto al porcentaje de casos judiciales en materia Penal que se resolvieron mediante el Procedimiento de Flagrancias, el avance en el cumplimiento de las metas formuladas fue de un 96%. Al respecto, el indicador planteaba que de los casos de flagrancia terminados representarían entre 27,3% a 35.3% de los casos penales terminados, siendo que únicamente en el 2014 no se alcanzó el porcentaje esperado.

En el indicador de las “Charlas, talleres y otras actividades que se deben realizar para impulsar la aplicación de medidas cautelares y tutelares en diferentes

materias” posee un avance de 32%, porcentaje que se encuentra muy por debajo de lo esperado a este periodo.

A casi finalizar el periodo del Plan Estratégico, la tasa de pendencia y la tasa de resolución muestran un avance de 67% y 33% respectivamente.

El indicador “Tasa de crecimiento de las conciliaciones que se resuelven en los despachos judiciales” no logró cumplir con las metas propuestas.

Erick Monge, jefe de Sub proceso de Evaluación aclara que este indicador presenta un decrecimiento de 11% en el periodo de cuatro años, a pesar de que en el 2017 si tuvo un incremento en la cantidad de casos terminados por conciliación, como se dio en las materias de Contravenciones, Tránsito, Contencioso Administrativo y Pensiones Alimentarias, reflejando un incremento de 25% en las resoluciones por conciliación del 2016 al 2017.

Datos tomados de los casos terminados por conciliación por año:

Año	Cantidad de Conciliaciones	Crecim /decrecim
2013	45.089	-
2014	36.253	-19%
2015	34.124	-6%
2016	33.468	-2%
2017	39.888	19%

El dato del 2018 se encuentra en elaboración. Todos los indicadores del tema Retraso Judicial, están debidamente construidos, con lo que no cuentan es con datos estadísticos de cada año al concluir, dado que el área estadística debe compilar la información de todo el país, depurar la gran cantidad de datos y una

vez realizado, se deben realizar un análisis para su posterior, aprobación por parte de Consejo Superior y su respectiva publicación de datos. Este proceso puede durar los primeros meses de cada año.

Las conciliaciones dependen en gran medida de la persona usuaria si desea aplicar esta medida alterna para concluir con el proceso desde la vía judicial, sin embargo, al ser una medida opcional, la persona usuaria puede optar por continuar con el proceso por la vía ordinaria, hasta obtener un fallo o sentencia si así se logra determinar por parte de los jueces. (Poder judicial- Dirección de Planificación)

Cuadro 2.

Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Modernización de la Gestión Judicial”, durante el periodo 2014-2017

Objetivo estratégico

Sustituir las modalidades tradicionales de trabajo, creando una gestión judicial moderna, innovadora, eficiente, sostenible, segura y de calidad.

Factores críticos de éxito.

- ✓ Disponibilidad oportuna de recursos.
- ✓ Capacitación y disponibilidad para la aplicación de nuevos procedimientos.
- ✓ Calidad y acreditación de la gestión judicial.
- ✓ Sistemas de tecnología de información modernos e integrados.
- ✓ Anuencia de las personas servidoras judiciales a incorporar cambios en sus áreas de trabajo.

Metas propuestas según sus indicadores

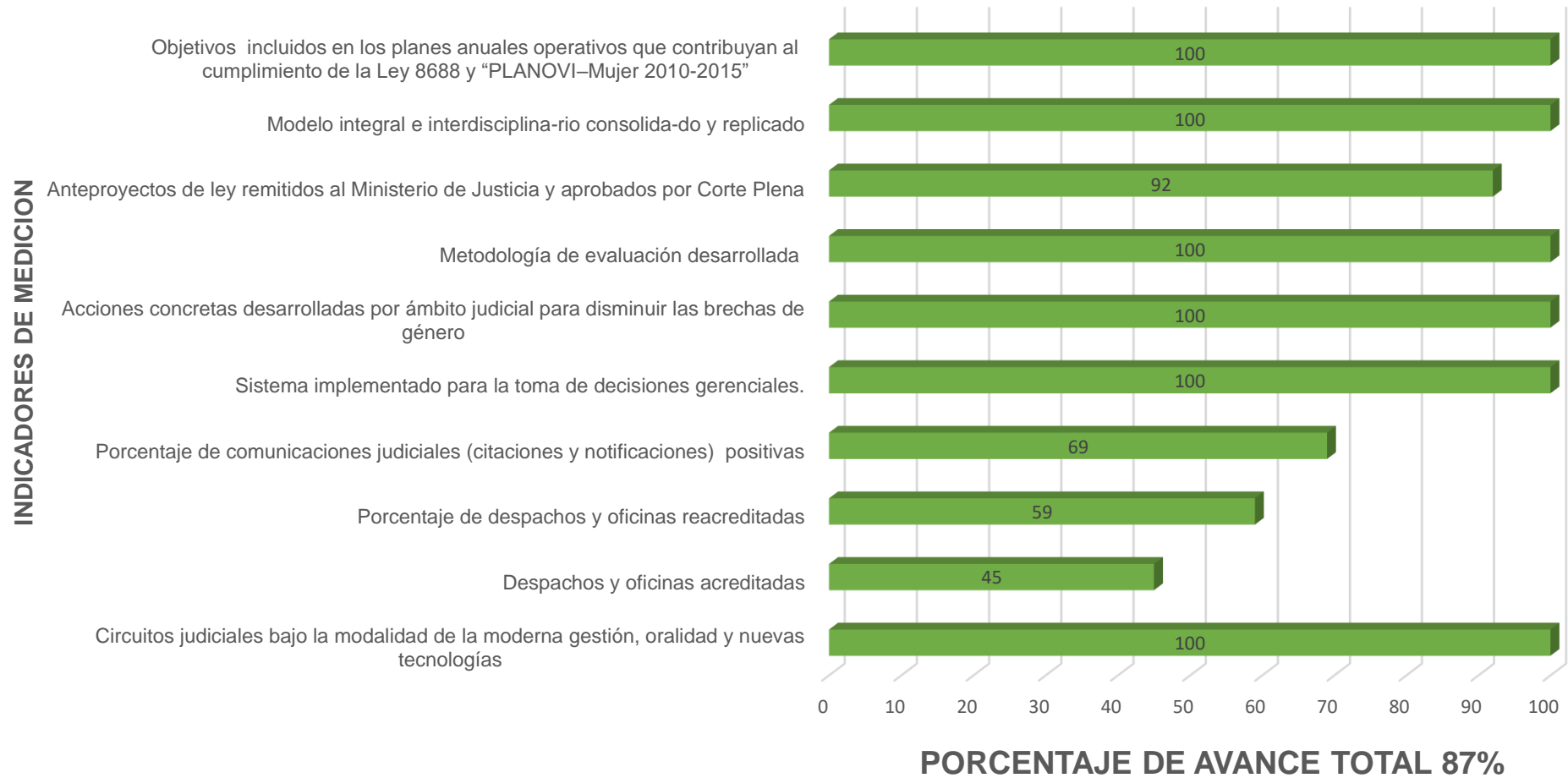
METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES
Que al finalizar el 2018, se haya diseñado e implementado un sistema de toma de decisiones sustentado en sistemas tecnológicos	Sistema implementado para la toma de decisiones gerenciales.	Que al finalizar el 2018 en cada ámbito judicial se desarrollen al menos dos acciones en forma anual que disminuyan las brechas de género tanto en el servicio público que se brinda como a lo interno	Acciones concretas desarrolladas por ámbito judicial para disminuir las brechas de género
Que al finalizar el 2018 se cuente con una metodología de evaluación respecto a la inclusión del eje de género en los Planes Anuales Operativos.	Metodología de evaluación desarrollada.	Que al finalizar el 2018, se haya impulsado al menos tres proyectos de ley por año	Anteproyectos de ley remitidos al Ministerio de Justicia y aprobados por Corte Plena.
Que al finalizar el 2018, se haya replicado el modelo integral e interdisciplinario en al menos una localidad del país.	Modelo integral e interdisciplinario consolidado y Replicado.	Que al finalizar el 2018, se haya trazado al menos un objetivo en los planes anuales operativos, en cumplimiento de la Ley 8688 “Creación del Sistema Nacional para la atención y prevención de la violencia contra las mujeres y la violencia intrafamiliar” y “PLANOVI– Mujer 2010-2015”.	Objetivos incluidos en los planes anuales operativos que contribuyan al cumplimiento de la Ley 8688 y “PLANOVI–Mujer 2010-2015”.

Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

METAS	INDICADORES
Que al finalizar el 2018, se haya implementado el modelo de Circuito Judicial Electrónico en al menos 5 circuitos judiciales	Circuitos judiciales bajo la modalidad de la moderna gestión, oralidad y nuevas tecnologías
Que al finalizar el 2018, se estén acreditando al menos 15 despachos y oficinas Judiciales anualmente	Despachos y oficinas acreditadas
Que al finalizar el 2018, dos años después de acreditados, el 100% de los despachos u oficinas se encuentren re-creditados	Porcentaje de despachos y oficinas re-acreditadas
Que al finalizar el 2018, el 80% de las comunicaciones judiciales sean realizadas efectivamente	Porcentaje de comunicaciones judiciales (citaciones y notificaciones) positivas

Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

MODERNIZACION DE LA GESTION JUDICIAL



Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

En resumen, se obtuvieron los siguientes resultados

El tema estratégico de Modernización de la Gestión Judicial muestra un avance del 87%.

Los aspectos que han logrado un 100% de avance son:

El rediseño de Circuitos Judiciales, logrado en San Carlos y Cartago. A pesar, de que se cambió el abordaje con la aprobación de las reformas legislativas en materia Laboral y Civil; cabe indicar que solo la reforma laboral abarcó la reestructuración de oficinas superior al promedio de dos circuitos judiciales.

Erick Monge, jefe de Sub proceso de Evaluación del Poder Judicial: nos aclara: Los Circuitos Judiciales rediseñados completamente son San Carlos (entre finales de 2012 a mayo 2014) y Cartago (2015). Actualmente las reformas de Ley han provocado que se ajuste la manera de trabajo, por lo que la idea original del indicador ha cambiado (ya no se aborda un circuito entero como antes, sino que se atiende el abordaje de materias como Laboral, Civil y Penal, debido a las limitaciones presupuestarias y reformas de ley implementadas) De seguido se plantea para el 2019 y 2020 abordar las materias Agraria, Familia y continuar con Pensiones Alimentarias. Cabe indicar que el modelo laboral en 2017 y el Civil en 2018 incluyó el rediseño de los juzgados competentes en esa materia que constituye a volumen superior a dos circuitos judiciales (más de 100 oficinas).

La implementación de un sistema tecnológico para la toma de decisiones en el ámbito Jurisdiccional.

En menor medida, se ha avanzado en los siguientes puntos:

Acreditación y reacreditación de oficinas, muestra en promedio un 52% de avance.

- ✚ Efectividad de las comunicaciones judiciales, muestra un 69% de avance.
- ✚ Anteproyectos de ley presentados ante el Ministerio de Justicia, muestra un 92% de avance. A pesar de no haberse cumplido la meta conforme a lo programado, en términos absolutos, en los últimos 2 años se presentaron 11 proyectos.

Otro indicador en la matriz evaluado es Metodología de evaluación desarrollada, solo se obtuvieron resultados en el año 2017. Aclara Erick Monge jefe de Sub proceso de Evaluación del Poder Judicial, que en años anteriores se trabajó por medio de otras vías para obtener la metodología de evaluación, sin embargo a partir del 2017 y gracias al módulo de seguimiento del sistema PAO, se puso a disposición los reportes de avance logrados por eje transversal que permite evaluar el nivel de cumplimiento del eje transversal de género. Para el 2018 se obtiene un avance de 88% en el cumplimiento de las metas relacionadas al eje de Género.

El indicador “Modelo integral e interdisciplinario consolidado y replicado”, su meta era alcanzar al menos una localidad del país lo cual la Plataforma Integrada de Servicios a la Víctima se ha abierto en Pavas (2012), La Unión (2016) y San Joaquín de Flores (2017). Para el 2018 se aprobó por parte del Consejo Superior la creación de la oficina Plataforma Integrada de Servicios de Atención a la

Víctima (Modelo PISAV) en la zona de Siquirres (acuerdo de Consejo Superior 73-18, artículo XXX). Se ha logrado sobrepasar la meta proyectada para este proyecto, desde la creación del primer PISAV en el 2012.

El indicador “Porcentaje de circuitos judiciales que incorporan prácticas de Participación Ciudadana en los PAO” La información proporcionada estuvo disponible a partir del 2017 por medio del Sistema PAO. En el caso del 2017, solo la Administración Regional de Grecia no formuló objetivos relacionados con Participación Ciudadana.

Para el 2018, si se contó con la totalidad de Circuitos Judiciales con metas formuladas en el PAO relacionadas a prácticas del tema Participación Ciudadana. En los años 2014, 2015 y 2016 no se disponía de información automatizada para consignar el dato. (Poder judicial- Dirección de Planificación)

Cuadro 3

Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Participación Ciudadana”, durante el periodo 2014-2017

Objetivo estratégico

Aplicar la gobernanza en la gestión judicial, incorporando los diferentes actores involucrados, con el fin de buscar soluciones que resulten satisfactorias para todas las partes

Factores críticos de éxito

- ✓ Interés de la población.
- ✓ Coordinación de las instancias actoras involucradas
- ✓ Disposición de los socios estratégicos.
- ✓ Apoyo decidido de la jerarquía del Poder Judicial por propiciar espacios de participación ciudadana en la gestión y gobierno judicial.

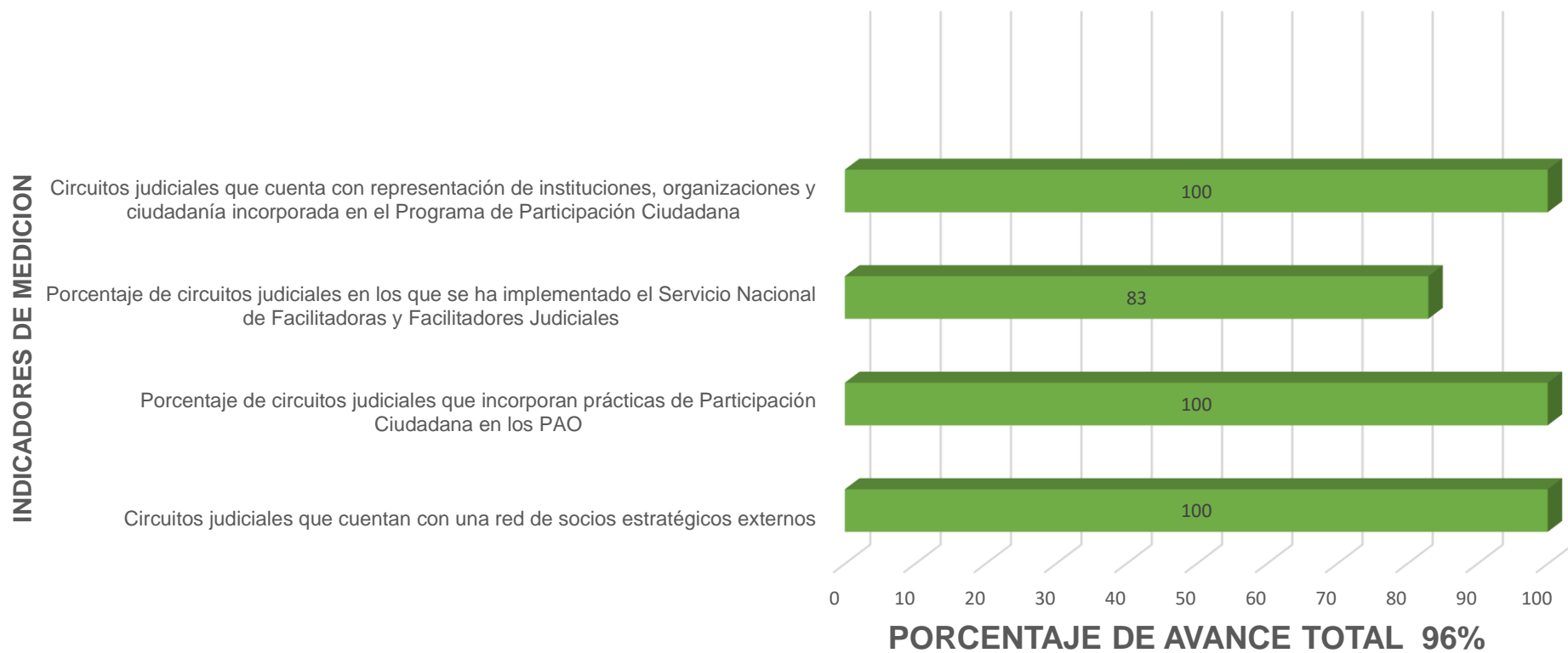
Fuente del poder judicial- Dirección de Planificación

Metas propuestas según sus indicadores

METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES
Que al finalizar el 2018, se cuente con una red de socios estratégicos externos, en al menos dos Circuitos Judiciales por año	Circuitos judiciales que cuentan con una red de socios estratégicos externos.	Que al finalizar el 2018, el 100% de los circuitos judiciales hayan incorporado prácticas de participación ciudadana en los Planes Anuales Operativos. ³¹	Porcentaje de circuitos judiciales que incorporan prácticas de participación ciudadana en los PAO.
Que al finalizar el 2018, se haya implementado el Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales en el 100% de los Circuitos Judiciales del país ³² .	Porcentaje de Circuitos judiciales en los que se ha implementado el Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales.	Que al finalizar el 2018, se cuente con la representación de instituciones, organizaciones y ciudadanía incorporada en el Programa de Participación Ciudadana, en al menos dos Circuitos Judiciales al año	Circuitos judiciales que cuentan con representación de instituciones, organizaciones y ciudadanía incorporada en el Programa de Participación Ciudadana.

Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

PARTICIPACION CIUDADANA



Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

En resumen, se obtuvieron los siguientes resultados:

El tema estratégico de Participación Ciudadana muestra un avance del 96%.

Los aspectos que lograron un 100% de avance fueron:

- ✚ El desarrollo de redes de socios estratégicos externos.
- ✚ La incorporación de Prácticas Ciudadanas en Circuitos Judiciales.
Sin embargo, fue hasta el año 2017 que se empezó a medir, por medio del Sistema PAO.
- ✚ Los Circuitos Judiciales que cuentan con representación de instituciones, organizaciones y ciudadanía incorporada en el Programa de Participación Ciudadana.

Otro aspecto en que se avanzó fue:

- ✚ El Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores posee un avance del 83%. Hasta el 2016 se implementó este programa en 10 Circuitos Judiciales, y para el 2017 no se continuó con la cobertura dado que no se contó con el apoyo de la Organización de Estados Americanos.

Cuadro n°4

Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Gestión del Recurso Humano”, durante el periodo 2014-2017

Objetivo estratégico

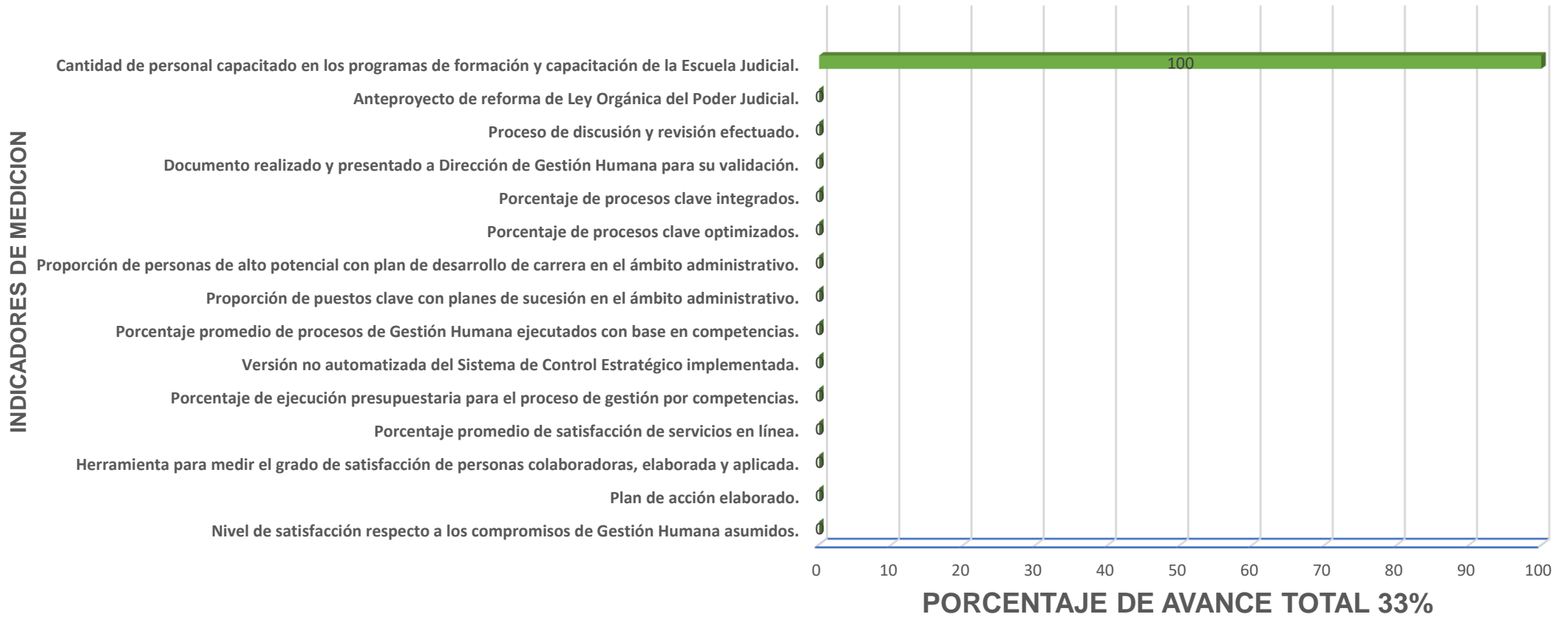
Consolidar un sistema apropiado e integral de gestión humana para un mejor desempeño y servicio público

Factores críticos de éxito

- ✓ Disponibilidad de recursos.
- ✓ Programas innovadores.
- ✓ Disposición e interés de las servidoras y los servidores judiciales.
- ✓ Eficientes sistemas de dirección, control, seguimiento y evaluación del desempeño laboral.
- ✓ Aplicación del régimen disciplinario

Las metas propuestas de esta matriz no se han definido como definitivas por lo que no se indicaran ya que se encuentran pendiente de aprobación por la Corte

GESTION DEL RECURSO HUMANO



Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

En resumen, se obtuvieron los siguientes resultados:

El tema estratégico de Gestión del Recurso Humano muestra un avance del 33%.

El mayor avance se encuentra en los programas de capacitación de la Escuela Judicial que logró un avance del 100%. Se destaca la superación de la meta de personas capacitadas.

En los otros indicadores no se ha logrado completar la meta formulada (0% de avance):

- ✚ Nivel de satisfacción respecto a los compromisos de Gestión Humana asumidos.
- ✚ Plan de acción elaborado.
- ✚ Herramienta para medir el grado de satisfacción de personas colaboradoras, elaborada y aplicada.
- ✚ Porcentaje promedio de satisfacción de servicios en línea
- ✚ Porcentaje de ejecución presupuestaria para el proceso de gestión por competencias
- ✚ Versión no automatizada del Sistema de Control Estratégico implementada
- ✚ Porcentaje promedio de procesos de Gestión Humana ejecutados con base en competencias
- ✚ Proporción de puestos clave con planes de sucesión en el ámbito administrativo

- ✚ Proporción de personas de alto potencial con plan de desarrollo de carrera en el ámbito administrativo
- ✚ Porcentaje de procesos clave optimizados
- ✚ Porcentaje de procesos clave integrados
- ✚ Documento realizado y presentado a Dirección de Gestión Humana para su validación (Política para la Rectoría de Gestión Humana)
- ✚ Proceso de discusión y revisión efectuado
- ✚ Anteproyecto de reforma de Ley Orgánica del Poder Judicial, en el tema del régimen disciplinario aprobado por Corte Plena.

Estos indicadores están siendo reprogramados para el 2018, los cuales aun no han sido aprobados por las entidades correspondientes.

Erick Monge, jefe de Sub proceso de Evaluación aclara que el Consejo Superior del Poder Judicial mediante sesión N° 42-17 del 04 de mayo del 2017, artículo LXV, conoció el informe de la Dirección de Planificación N° 849-PLA-2017, relacionado con la nueva propuesta del Plan Estratégico de la Dirección de Gestión Humana acordando:

- 1) Tener por rendido el informe N° 849-PLA-2017 de la Dirección de Planificación y aprobar los cambios presentados sobre la nueva propuesta del Plan Estratégico de la Dirección de Gestión Humana.
- 2) Tomar nota de la información contenida en el citado informe, en el tanto no se encuentra inconveniente en sustituir el contenido del tema estratégico Gestión del Recurso Humano, vigente en el Plan Estratégico Institucional 2013-2018, con el nuevo contenido propuesto por la

Dirección de Gestión Humana, en el entendido que esa Dirección velará por el cumplimiento de los compromisos que aún estén pendientes y que no se hayan contemplado implícitamente en la nueva propuesta.”

Por lo que al darse una variación del Plan Estratégico de Gestión Humana, se propuso medir los indicadores al finalizar el periodo, el cual estaba integrado dentro del PEI institucional. (Poder judicial- Dirección de Planificaci

Cuadro 5

Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Comunicación”, durante el periodo 2014-2017

Objetivo estratégico

Implementar en el Poder Judicial una cultura de comunicación organizacional e información basada en los principios que rigen la función pública para generar en la ciudadanía credibilidad, confianza y legitimidad hacia la Institución.

Factores críticos de éxito

- ✓ Apoyo de la Dirección Superior.
- ✓ Coordinación con las entidades internas y externas.

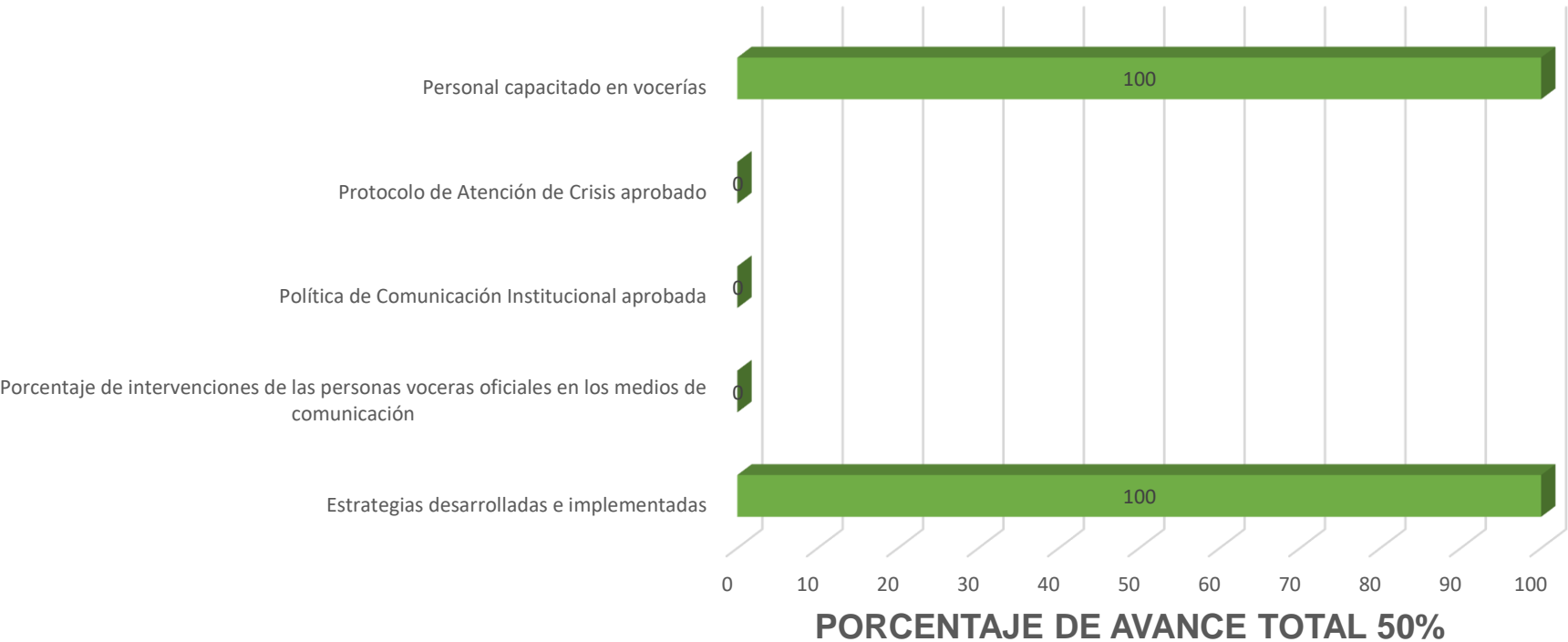
Metas propuestas según sus indicadores

METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES
Que en el primer semestre del 2014 se cuente con la aprobación de la Política de Comunicación Institucional.	Política de Comunicación Institucional aprobada.	Que al finalizar el 2018, se haya capacitado anualmente a 20 servidoras y servidores judiciales especializados en brindar información del Poder Judicial	Personal capacitado en vocerías.	Que al finalizar el 2014, se disponga de un Protocolo de Atención de Crisis.	Protocolo de Atención de Crisis aprobado
Que al finalizar el 2018 se hayan desarrollado e impulsado las estrategias que permitan la implementación de la política de Comunicación institucional.	Estrategias desarrolladas e implementadas.	Que al finalizar el 2018, al menos el 80% de las intervenciones en los medios de comunicación sea realizada por personas voceras oficiales de la Institución	Porcentaje de intervenciones de las personas voceras oficiales en los medios de comunicación.		

Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

COMUNICACION

INDICADORES DE MEDICION



Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

En resumen, se obtuvieron los siguientes resultados:

El tema estratégico comunicación muestra un avance del 50% del total.

El indicador “Estrategias desarrolladas e implementadas”, se encuentran en un avance del 100%, debido a que es una tarea constante del Departamento de Prensa y Comunicación Institucional, y se destaca el aumento de estas a través de los años.

El indicador “Personal capacitado en vocerías” posee un avance del 100%. A pesar que en los primeros años no se produjeron resultados, en los años posteriores la meta fue sobrepasada.

Indicadores no evaluados:

En el caso de los indicadores “Política de Comunicación Institucional aprobada” y “Protocolo de Atención de Crisis aprobado” no se cumplido la meta propuesta, en el caso de estos indicadores, no se ha cumplido la meta propuesta, lo cual según explicó el Lic. Hugo Vega Castro, jefe del Departamento de Prensa y Comunicación, desde el 2014 se encuentran pendientes de aprobación en Corte Plena. Estas se presentaron, pero al quedar pendientes de aprobación, se incluyeron en el nuevo PEI 2019-2024. El tiempo de aprobación de la política y el protocolo depende de las prioridades que defina la Corte Plena para su aprobación.

Por otra parte, indica el Lic. Hugo Vega Castro jefe del Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional que el indicador “Porcentaje de intervenciones de las personas Voceras oficinas en los medios de comunicación” corresponden a acciones estratégicas que se están desarrollando constantemente en ese Departamento y se mantienen para el 2018, año en el que finaliza este Plan Estratégico.

Al respecto, se debe llamar la atención en el interés institucional que se tuvo en el momento de la formulación del Plan Estratégico, en cuanto a la necesidad de disponer de una Política de Comunicación Integral del Poder Judicial.

Cuadro 6

Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Transparencia y Rendición de Cuentas”, durante el periodo 2014-2017

Objetivo estratégico

Fortalecer la imagen y legitimación de la Institución, mediante la transparencia y rendición de cuentas como medio para contribuir a la democracia.

Factores críticos de éxito

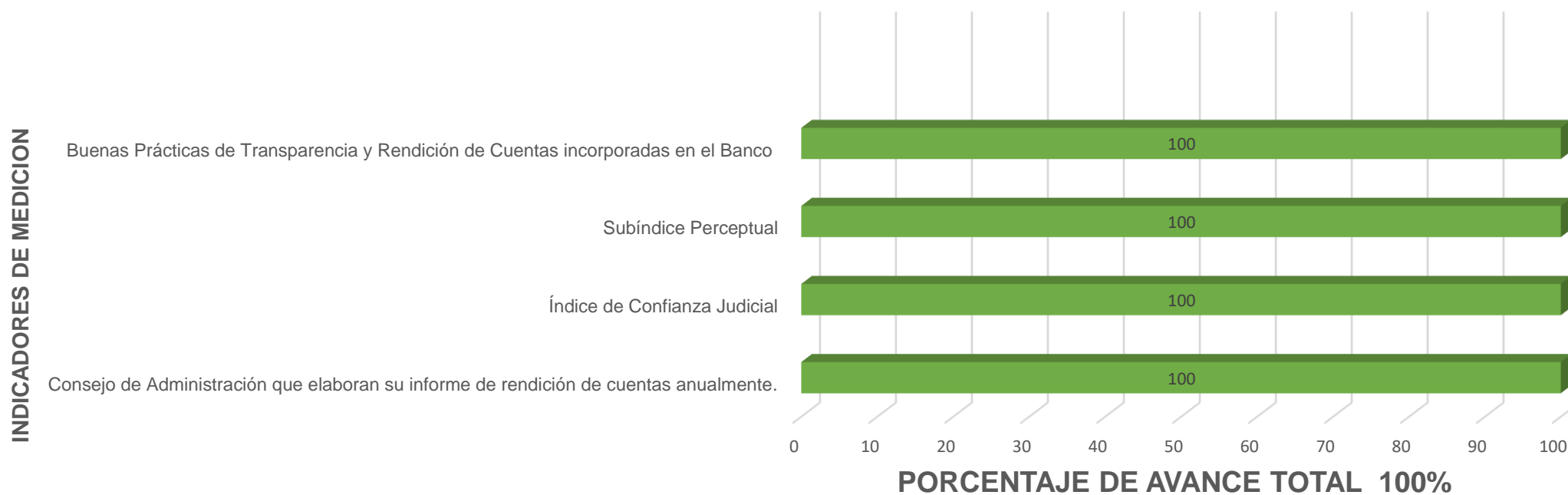
- ✓ Apoyo de la Dirección Superior.
- ✓ Eficientes instrumentos de medición del desempeño.
- ✓ Información confiable, oportuna y accesible.
- ✓ Adecuados mecanismos de promoción y divulgación

Metas propuestas según sus indicadores

METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES
Que al finalizar el 2018, todos los Consejos de Administración elaboren Informes anuales de Rendición de Cuentas.	Consejos de Administración que elaboran su informe de rendición de cuentas anualmente.	Que al finalizar el 2018, se logre anualmente, aumentar o al menos mantener el Índice de Confianza Judicial en comparación con el dato a agosto del 2012.	Índice de Confianza Judicial.	Que al finalizar el 2018, se logre anualmente, aumentar o al menos mantener el Subíndice Perceptual en comparación con el dato a agosto del 2012.	Subíndice Perceptual.
Que al finalizar el 2018, se incorpore anualmente en el Banco de Buenas Prácticas, al menos una buena práctica de Rendición de Cuentas.	Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición de Cuentas incorporadas en el Banco.				

Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS



Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

En resumen, se obtuvieron los siguientes resultados:

El tema estratégico Transparencia y Rendición de Cuentas muestra un avance del 100%.

En cuanto al indicador “Consejos de Administración que elaboran su informe de rendición de cuentas anualmente” es la Dirección Ejecutiva la encargada de unificar en un informe de labores, los resultados obtenidos.

Además, los indicadores “Índice de Confianza Judicial” y “Subíndice Perceptual”; producto de la encuesta de percepción y realidad de la justicia y servicios recibidos en el Poder Judicial, se dejó de realizar, por instrucciones de la Presidencia de la Corte, dadas las limitaciones presupuestarias que se presentan en el Poder Judicial.

En el indicador “Buenas Prácticas de transparencia y rendición de cuentas incorporadas en el Banco”, se destaca que la meta a nivel absoluto fue sobrepasada durante el 2016 y 2017, pese a que en los anteriores años no se midió. En el 2018 se realizaron diversas actividades como actualización del banco de personas monitoras de Buenas Prácticas, capacitación en la materia, Cápsulas informativas dirigidas al personal judicial, se trabaja en el diseño e implementación de la nueva página Web de Buenas Prácticas y ajustando los detalles y la preparación para el concurso de Buenas Prácticas del 2019

Cuadro 7

Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Planificación Institucional”, durante el periodo 2014-2017

Objetivo estratégico

Potenciar la planificación institucional participativa, con el propósito de maximizar el uso de los recursos en la gestión judicial

Factores críticos de éxito

- ✓ Disponibilidad de fuentes de financiamiento y otros recursos.
- ✓ Adecuada programación de los recursos y proyectos institucionales.
- ✓ Acatamiento de las prioridades institucionales.
- ✓ Apoyo de la Dirección Superior.

Metas propuestas según sus indicadores

METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES
Que al finalizar el 2018, el 100% de los proyectos y acciones definidos en el Plan Estratégico 2013-2018	Porcentaje de proyectos y acciones del Plan Estratégico Poder Judicial 2013-2018 ejecutados.	Que, a partir del 2015, se disponga de una cartera de proyectos de inversión anual con el correspondiente recurso asignado en los ejercicios presupuestarios anuales.	Presupuesto anual destinado a proyectos de inversión.	Que al finalizar el 2018, se hayan elaborado y negociado al menos 10 propuestas de cooperación nacional e internacional	Propuestas de cooperación nacional e internacional negociadas.
Que al finalizar el 2018, anualmente se haya ejecutado al menos un 94.5% del presupuesto asignado	Porcentaje de Ejecución del Presupuesto.	Que al finalizar el 2018, se hayan desarrollado los proyectos de infraestructura en concordancia al Plan de Construcciones vigente.	Proyectos de infraestructura ejecutados en concordancia al Plan de Construcciones del Poder Judicial.	Que al finalizar el 2018, se haya implementado al menos una propuesta anual de mejora del sistema administrativo.	Mejoras al sistema administrativo implementadas.

Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

n

PLANIFICACION INSTITUCIONAL



Fuente: Poder judicial- Dirección de Planificación

En resumen, se obtuvieron los siguientes resultados:

El tema estratégico Planificación Institucional muestra un avance del 100%.

Indicar que se logró el mayor porcentaje de avance en los indicadores:

- ✚ “Porcentaje de ejecución del presupuesto”
- ✚ “Presupuesto anual destinado a proyectos de inversión”, destacándose el crecimiento porcentual anual en relación al presupuesto total.
- ✚ “Propuestas de cooperación nacional e internacional negociadas”, indicador que ha logrado sobrepasar la meta formulada para cada año.
- ✚ “Mejoras al sistema administrativo implementadas”, destacándose la reestructuración del Consejo Superior y otras instancias involucradas, la Administración del Segundo Circuito Judicial de San José, la Dirección de Planificación y la Oficina de Control Interno, Transparencia y Anticorrupción. La meta no fue cumplida en los primeros años, debido a que se trabajaba en la elaboración de los estudios, que posteriormente se cumplieron satisfactoriamente y se presentaron los informes técnicos correspondientes.

Indicadores no evaluados

Para el indicador “Porcentaje de proyectos y acciones del Plan Estratégico Poder Judicial 2013-2017 ejecutados” nos aclara Erick Monge, jefe de Sub proceso de Evaluación del Poder Judicial, la meta está planificada medir a partir del 2018. Sin embargo, con la implementación del Sistema PAO, en el 2017 se logró calcular el porcentaje de avance de las acciones estratégicas propuestas, dato calculado a diciembre de 2017 y faltando el mes de enero para completar los avances, por lo que se reportó 67%. Con respecto al 2018, se logró determinar que el cumplimiento fue de un 80%.

El indicador “Proyectos de infraestructura ejecutados en concordancia al Plan de Construcciones del Poder Judicial”, Al finalizar el 2018, se ha logrado completar en un 100% el edificio de Osa, adicional a este se encuentran en ejecución los proyectos de Puntarenas y el Anexo E, los cuales registran un avance al 28 de febrero de 2019 de 14% para el Anexo E y 11% la construcción del Edificio de Puntarenas

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de este capítulo expondremos las conclusiones obtenidas en el estudio de este proyecto, así como las recomendaciones para que el modelo funcione de manera correcta.

Objetivo 1. Determinar y revisar cada uno de los indicadores del plan estratégico para brindar una recomendación de mejora a seguir en cada una de las áreas evaluadas en el poder judicial.

En este objetivo trabajaremos con los indicadores que obtuvieron evaluaciones, con respecto al objetivo planteado.

1. Retraso Judicial

Indicador. Porcentaje de expedientes judiciales resueltos por el Programa de Justicia Restaurativa: se concluye que este indicador tiene un resultado de un 97% por lo que casi fue completado lo programado, su meta original era cumplir con al menos un 50% de resolución de asuntos ingresados al proceso.

Como **recomendación** a este indicador, se analiza que deben de contar con una planificación para manejar los tiempos de aprobación y elaboración de lo que se va a evaluar en el indicador ya que el año 2017 no se evaluó porque no contaban con datos estadísticos para recopilar la información de todo el país y adicional como parte de planificación es anticipar la propuesta ante el Consejo Superior ya que ellos tardan meses en dar la resolución.

Indicador. Tasa de crecimiento de las conciliaciones. Este indicador tuvo un 0% de avance y se concluye que este indicador y basados en la pregunta del cuestionario números, 5, suministrada por el encargado del Poder Judicial, decreció un 11% en sus rendimientos en un periodo de cuatro años, a pesar de que en el 2017 si tuvo un incremento en la cantidad de casos terminados por conciliación, como se dio en las materias de Contravenciones, Tránsito, Contencioso Administrativo y Pensiones Alimentarias, reflejando un incremento de 25% en las resoluciones por conciliación del 2016 al 2017.

Las conciliaciones dependen en gran medida de la persona usuaria si desea aplicar esta medida alterna para concluir con el proceso desde la vía judicial, sin embargo, al ser una medida opcional, la persona usuaria puede optar por continuar con el proceso por la vía ordinaria, hasta obtener un fallo o sentencia si así se logra determinar por parte de los jueces.

Como **recomendación**, se debería de cambiar la manera en la que se evalúa este indicador ya que en la mayoría de los casos según muestra la pregunta numero 5 del cuestionario los casos decrecen de manera significativa ya que el usuario tiene opción de conciliación en el proceso de vía judicial por tanto los resultados que se están intentando medir no son 100% medibles para este indicador.

Indicador. Porcentaje de expedientes judiciales resueltos por acuerdo o conciliación en los Centros de Conciliación: se concluye que este indicador este indicador tuvo un porcentaje de un 37% en su evaluación, no logrando el objetivo de su meta la cual era que al finalizar el cada año resolviera al menos un 87% de los casos que se realizó audiencia.

Como **recomendación** a este indicador, se consideró muy importante que lo que se esté evaluando quede completamente claro desde el inicio de la aprobación ante los entes encargados, ya que el resultado de la meta no se logró alcanzar porque se contemplaron otros casos en que se consideraron todas las posibles causas de término de un expediente, siendo lo correcto solo contemplar los resueltos por acuerdo o conciliación, esta falta de comunicación entre lo aprobado y lo evaluado afectó el resultado final como se refleja en este indicador.

Indicador. Porcentaje de expedientes judiciales resueltos en los Centros de Conciliación (con la comparecencia de las partes): se concluye que este indicador obtuvo un resultado de un 86% viene a reforzar el anterior, permite analizar de mejor manera la amplia composición de datos que reporta el Centro y permite determinar con mayor exactitud si se cumplen las metas.

No se brinda recomendación ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Juzgados en materia de Pensiones Alimentarias que han implementado el modelo oral-electrónico: se concluye que este indicador obtuvo una evaluación de un 56%.

Cabe indicar que 12 cumplen con el modelo oral-electrónico, 4 corresponden al modelo PISAV, 3 fueron cubiertos en rediseño de Cartago y 22 se abordaron de manera electrónica con motivo de la reforma laboral. La meta final era abarcar la totalidad de las oficinas que conocían la materia, sin embargo, debido a las limitaciones presupuestarias y nuevas obligaciones legales se replantearon los

objetivos institucionales, dirigidos al cumplimiento de las nuevas obligaciones legales con la implementación de las reformas en las materias Laboral y Civil.

Como **recomendación** a este indicador, se debe tener en cuenta que los presupuestos del gobierno son limitados por tanto debe de haber una previa aprobación del gobierno versus lo que se necesita para desarrollar el proyecto planteado y una medida en el PAO debería ser una planificación del presupuesto cuando aplique en los indicadores.

Indicador. Porcentaje de asuntos judiciales resueltos por sentencia o sobreseimiento mediante el procedimiento de Flagrancias: se concluye que este indicador el resultado de esta indicador es del 74%.

Cabe indicar que solo se tomaron en cuenta como asuntos terminados los fallados por sentencia o sobreseimiento; excluyéndose otros motivos de término que no responden a la aplicación del proceso de flagrancias, en este caso: casos anulados, incompetencias, acumulados, procesos especiales abreviados, querellas rechazadas, remitidos a la Oficina de Justicia Restaurativa, con lugar extradición, devueltos por trámite incompleto, desestimaciones, fundamentaciones de pena resuelta, acciones civiles resarcitorias, por falta de acción, otros. Este indicador va ligado al siguiente indicador.

Indicador. Porcentaje de asuntos judiciales resueltos en los Tribunales de Flagrancia: se concluye que su resultado de esta evaluación es de un 100%, que involucra los terminados en Flagrancias, siendo un resultado positivo en lo obtenido cumpliendo con la meta propuesta.

No se brinda recomendación ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Porcentaje de asuntos judiciales de la materia Penal resueltos por el procedimiento de Flagrancias: se concluye que este indicador obtuvo es de un 96%, según los datos del PEI por tanto cumple con el avance de la meta propuesta, sin embargo, el año 2014 no alcanzo lo propuesto.

Como **recomendación** a este indicador, se debe verificar si las metas propuestas son alcanzables ya que para el año 2014 no alcanzaron lo propuesto y para el año 2017, se utilizó de base para el cálculo los tres primeros trimestres, siendo así que la información no esté completa quedando un sesgo de información considerable, por tanto, en el PAO se debe establecer si la deficiencia de estos resultados se debe a falta de recurso humano o falta de alinear el indicador.

Indicador. Charlas, talleres y otras actividades realizadas para impulsar la aplicación de las medidas cautelares y tutelares en diferentes materias: se concluye que este indicador tiene un resultado de un 32%, a pesar que eran las Comisiones de cada jurisdicción las responsables de impulsar este indicador, se toma como fuente de información la Escuela Judicial por ser la instancia que ejecuta lo propuesto.

Como **recomendación** a este indicador: se debe hacer un cronograma de actividades con las que se pueda promover las charlas y talleres propuestos, con

el fin de cumplir con la meta programada ya que la meta propuesta es sumamente baja, también de la mano con el PAO llevar el control de estos talleres para que antes que finalice el año se pueda cumplir con lo propuesto.

Indicador. Tasa de pendencia por materia: se concluye que este indicador tiene un resultado de un 67%, tomado del Compendio de Indicadores del 2011 al 2015 - Subproceso de Estadística. El dato de 2016 es preliminar y el 2017 se encuentra pendiente de construcción.

Como **recomendación** a ese indicador, basados en la pregunta número 6 del cuestionario, se debe hacer una revisión de todo el indicador ya que no está cumpliendo ningún año con las metas propuestas a pesar que su resultado es un 67%, el año 2014 y 2016 reflejan metas alcanzadas, pero en las observaciones reales indican que son medidos preliminarmente siendo así un dato erróneo para la evaluación, por tanto, se debe hacer un seguimiento a este indicador para poder valorar cuál es su deficiencia real.

Indicador. Tasa de Resolución por materia: en conclusión, su resultado de evaluación es de un 33%, tomado del Compendio de Indicadores del 2011 al 2015 - Subproceso de Estadística. El dato de 2016 es preliminar y 2017 se encuentra pendiente de construcción.

A este indicador se brinda la misma **recomendación** que el indicador anterior.

2. Modernización de la Gestión Judicial

Indicador. Circuitos judiciales bajo la modalidad de la moderna gestión, oralidad y nuevas tecnologías: en conclusión, en conclusión, el resultado de este indicador es de una 100%, sus avances fueron el rediseño de Circuitos Judiciales, logrado en San Carlos y Cartago. A pesar, de que se cambió el abordaje con la aprobación de las reformas legislativas en materia Laboral y Civil; cabe indicar que solo la reforma laboral abarcó la reestructuración de oficinas superior al promedio de dos circuitos judiciales. La implementación de un sistema tecnológico para la toma de decisiones en el ámbito Jurisdiccional, las acciones desarrolladas y sistema de evaluación para eliminar las brechas de género en los diferentes ámbitos. Este indicador cumple con la meta propuesta.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde

Indicador. Metodología de evaluación desarrollada: en conclusión, su resultado fue de un 100%, a través del módulo de seguimiento del sistema PAO, desarrollado en el 2017, se puso a disposición los reportes de avance logrados por eje transversal que permite evaluar el nivel de cumplimiento del eje transversal de género. Este indicador cumple con la meta propuesta, ya que según su reporte solo se evaluó el año 2017.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Anteproyectos de ley remitidos al Ministerio de Justicia y aprobados por Corte Plena: en conclusión, su resultado fue de un 92%, a pesar de no ser evaluados los años 2014 y 2015, se recupero la meta en los dos años siguientes, cumpliendo así con los anteproyectos programados.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Modelo integral e interdisciplinario consolidado y replicado: en conclusión, su resultado fue de un 100% en su evaluación, la Plataforma Integrada de Servicios a la Víctima se ha abierto en Pavas (2012), La Unión (2016) y San Joaquín de Flores (2017), cumpliendo con la meta programada.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Objetivos incluidos en los planes anuales operativos que contribuyan al cumplimiento de la Ley 8688 y “PLANOVI–Mujer 2010-2015”: en conclusión, su resultado obtenido de un 100%, tanto el Despacho de la Presidencia como la Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia incluyen objetivos en cumplimiento del Plan Nacional (PLANOVI-Mujer 2015-2016), lo que consta en los informes de labores anuales que presenta

la Comisión Permanente para el Seguimiento de la Atención y Prevención de la Violencia Intrafamiliar.

No se brinda recomendación ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

3. Participación Ciudadana

Indicador. Circuitos judiciales que cuentan con una red de socios estratégicos externos: en conclusión, su cumplimiento fue de un 100% de la meta establecida.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Porcentaje de circuitos judiciales que incorporan prácticas de Participación Ciudadana en los PAO: en conclusión, el resultado fue de 100%, La información proporcionada estuvo disponible a partir del 2017 por medio del Sistema PAO. En el caso del 2017, solo la Administración Regional de Grecia no formuló objetivos relacionados con Participación Ciudadana, cumpliendo así con la meta propuesta.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Porcentaje de circuitos judiciales en los que se ha implementado el Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales: se concluye que el resultado de este indicador es de un 83%.

Según indicaciones de la Comisión, en el 2017 no tuvo crecimiento debido a que no se contó con el apoyo técnico de la Organización de Estados Americanos.

Como **recomendación** en este indicador: si se debe contar con un plan de contingencia en caso que el ente que suministra o alimenta la información por motivos de presupuesto o una situación ajena al departamento deje de evaluar este indicador y afecte la meta propuesta.

Indicador. Circuitos judiciales que cuentan con representación de instituciones, organizaciones y ciudadanía incorporada en el Programa de Participación Ciudadana. En conclusión, el resultado obtenido es un 100%, se logra cumplir la meta propuesta, donde al menos dos Circuitos Judiciales se incorporan en el programa de participación ciudadana.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

4. Gestión del Recurso Humano

Indicador. Cantidad de personal capacitado en los programas de formación y capacitación de la Escuela Judicial: en conclusión, el resultado de este es de un 100%, de acuerdo con la información proporcionada por la Escuela Judicial, es importante destacar que los datos proporcionados

incluyen la cantidad de personas matriculadas, en este punto la meta fue cumplida en su totalidad.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

5. Comunicación

Indicador. Estrategias desarrolladas e implementadas: en conclusión, el resultado obtenido es de un 100%, los años evaluados son 2016 y 2017, cumpliendo con la meta establecida, este indicador es una meta establecida por cumplir antes del año 2018 por lo que los años anteriores no contemplados no afecta el resultado final.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Personal capacitado en vocerías: en conclusión, el resultado obtenido de un 100%, cumpliendo con la meta establecida, este indicador es una meta establecida por cumplir antes del año 2018 por lo que los años anteriores no contemplados no afecta el resultado final.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

6. Transparencia y Rendición de Cuentas

Indicador. Consejo de Administración que elabora su informe de rendición de cuentas anualmente: en conclusión, cumple con un 100% de la meta establecida.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Índice de Confianza Judicial: en conclusión el resultado obtenido un 100%, en este punto se contrata una empresa que hace la métrica de este nivel de confianza, cumpliendo con la meta establecida.

Como **recomendación** en este punto, si se debe presupuestar adecuadamente y planificar que se cumpla a lo largo de todo el plan estratégico para poder obtener un resultado completo y no suspender las medidas de este indicador, saber hacer la distribución del dinero otorgado a lo largo de todo el PEI de acuerdo a las observaciones obtenidas en la evaluación de resultados.

Indicador. Subíndice Perceptual: se concluye que el resultado obtenido fue de un 100%, en este punto se contrata una empresa que hace la métrica de este nivel de confianza, cumpliendo con la meta establecida.

Se hace la misma **recomendación** ya que esta la meta programada bajo el mismo esquema

Indicador. Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición de Cuentas incorporadas en el Banco: se concluye que el resultado obtenido fue de un 100%, cumple con la meta establecida.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

7. Planificación Institucional

Indicador. Porcentaje de ejecución del Presupuesto: se concluye que se cumple al 100% de la meta programada.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Presupuesto anual destinado a proyectos de inversión: se concluye que se cumple al 100% de la meta programada.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Propuestas de cooperación nacional e internacional negociadas: se concluye que cumple al 100% de la meta programada, se mantenía un registro de 09 propuestas de cooperación nacional e internacional negociadas superando la meta establecida.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Indicador. Mejoras al sistema administrativo implementadas: se concluye que cumple al 100% de la meta programada, en el 2014 y 2015 se iniciaron los estudios que fueron materializados en años posteriores. En el 2016, finalizó la reestructuración del Consejo Superior y la Administración del Segundo Circuito Judicial de San José. Y para el 2017, se finalizó la reestructuración de la Dirección de Planificación y la Oficina de Control Interno, Transparencia y Anticorrupción.

No se brinda **recomendación** ya que cumple el objetivo según la pregunta 3 del cuestionario, quedando en categoría verde.

Objetivo 3. Justificar la información faltante de los resultados de cada indicador para tener una recomendación completa de todos los resultados del plan estratégico institucional del periodo 2013 -2018. En este objetivo se hablará de los indicadores que no obtuvieron resultados o no fueron evaluados.

1. Gestión del Recurso Humano.

Indicadores que no fueron evaluados:

- Nivel de satisfacción respecto a los compromisos de Gestión Humana asumidos.

- Plan de acción elaborado
- Herramienta para medir el grado de satisfacción de personas colaboradoras, elaborada y aplicada.
- Porcentaje promedio de satisfacción de servicios en línea
- Porcentaje de ejecución presupuestaria para el proceso de gestión por competencias.
- Versión no automatizada del Sistema de Control Estratégico implementada.
- Porcentaje promedio de procesos de Gestión Humana ejecutados con base en competencias
- Proporción de puestos clave con planes de sucesión en el ámbito administrativo.
- Proporción de personas de alto potencial con plan de desarrollo de carrera en el ámbito administrativo.
- Porcentaje de procesos clave optimizados
- Porcentaje de procesos clave integrados
- Documento realizado y presentado a Dirección de Gestión Humana para su validación (Política para la Rectoría de Gestión Humana).
- Proceso de discusión y revisión efectuado
- Anteproyecto de reforma de Ley Orgánica del Poder Judicial, en el tema del régimen disciplinario aprobado por Corte Plena.

En conclusión, según el informe de los resultados del PEI, las metas fueron programadas para el año 2018, por lo que no fueron evaluadas. El resultado esperado es al finalizar el 2018, por lo que la Dirección de Gestión Humana

trabajó bajo esa modalidad. (la modalidad de enfoque a resultados a fin del periodo de PEI y no como avances anuales).

El ajuste se dio porque había indicadores ya completados y cambios que la Dirección de Gestión Humana deseaba realizar un alineamiento al Tema Estratégico de Gestión del Recurso Humano, por eso se dieron ciertos ajustes y se mantuvieron otras acciones estratégicas que debían cumplirse al finalizar el 2018. Esta situación es no algo que suceda a menudo, de hecho, con el nuevo PEI del 2019-2024 se realizarán revisiones constantes y de manera anual se llevará a cabo seguimientos y evaluación para llevar a cabo un alineamiento estratégico cuando sea necesario.

Como **recomendación** a estos indicadores y basados en las preguntas del cuestionario números, 4, 14, 23, 25 suministrada de los encargados del Poder Judicial, lo primordial para que este y cualquiera otro indicador tengan éxito es la comunicación entre la jefatura de cada departamento que se esta evaluando y los evaluadores que unifican la información ya que mucho de esta falta de resultados se da por que los informes no se entregan a tiempo o desconocían lo que se estaba evaluando.

Se debe planificar con antelación los indicadores que se quieren implementar y evaluar ante la Corte Plena para que estos comiencen a ser ejecutados en el tiempo planificado.

También como punto de mejora se deberían de redactar las propuestas de los indicadores con los entes involucrados y las jefaturas encargadas del departamento a evaluar, de manera que se lleve una bitácora de control para que estén completamente informados de los cambios a evaluar y así poder

obtener siempre un puntaje a cada indicador, evitando la desinformación o el desconocimiento, de manera que las mismas jefaturas participen de una manera referencial para que los indicadores propuestos cubran los puntos más importantes que se abarcan en el departamento, así mismo llevar un control anual para poder identificar cuales seria los indicadores que se deben mejorar para el siguiente año.

2. Comunicación

Indicadores que no fueron evaluados:

- Política de Comunicación Institucional aprobada.
- Protocolo de Atención de Crisis aprobado

En conclusión, en el caso de estos indicadores, es importante señalar que la Política de Comunicación fue presentada y se encuentra pendiente de aprobación por parte de Corte Plena, por tal motivo las acciones descritas podrían ejecutarse en tanto las propuestas presentadas de políticas y protocolo sean aprobadas.

Recomendación a este indicador y basados en las preguntas del cuestionario números, 14, 15, 16,17, 24, suministrada de los encargados del Poder Judicial: es necesario tener una planificación para poder presentar las propuestas a la Corte Plena y así no tener que dejar de aplicar evaluaciones en algún indicador o varios por las mismas razones. Adicional se puede establecer también que los indicadores sean los mismos para todo el periodo del PEI, donde los cambios no afecten las evaluaciones anuales.

Como una recomendación adicional, se debería de establecer que los indicadores ya aprobados por la Corte Plena, no sean modificados hasta el siguiente periodo de PEI, ya que como me comento el señor Erick Monge jefe del sub proceso, muchos cambios se deben a que realizan cambios en las jefaturas y estos mismos deciden hacer cambios a lo que está aprobado, lo que genera atrasos en las evaluaciones para poder a fin de año poder tener los resultados 100% completos.

Indicador. Porcentaje de intervenciones de las personas voceras oficiales en los medios de comunicación.

En conclusión, el indicador está definido porcentualmente, por lo que se puede decir en para los años 2016 y 2017 se han ejecutado las acciones previstas de participación de voceros en los medios de comunicación, ya sea por gestión de entrevistas, derechos de respuesta, aclaraciones, generación de artículos de opinión, entre otros. Sin embargo, la meta está propuesta para el 2018.

Como **recomendación** se debe fortalecer los tiempos que manejan de aprobación ante la Corte Plena ya que esto está afectando la evaluación del indicador, como se recomendó anteriormente se debe de tener más comunicación con los entes que unifican los resultados y sus recursos humanos involucrados en el proceso para que puedan mantener siempre la información a tiempo y de forma oportuna.

3. Planificación Institucional

Indicador. Porcentaje de proyectos y acciones del Plan Estratégico Poder Judicial 2013-2017 ejecutados.

En conclusión, la meta está planificada medir a partir del 2018. Sin embargo, con la implementación del Sistema PAO, en el 2017 se logró calcular el porcentaje de avance de las acciones estratégicas propuestas, dato calculado a diciembre de 2017 y faltando el mes de enero para completar los avances.

Recomendación a este indicador y basados en las preguntas del cuestionario números, 20, 21, 22, suministrada de los encargados del Poder Judicial: este indicador se debería considerar uno de los más importantes ya que mide los proyectos y acciones realizados en el PEI por tanto no debe quedar pospuesto o no ser calificado.

Una práctica fundamental para el éxito no solo de la planeación sino de la ejecución de la estrategia, es la alineación de todos los involucrados, para poder lograr esta unificación en los resultados se debe buscar mejores prácticas en las gestiones, se debe hacer una herramienta fácil donde cada ente que se encarga de alimentar la información pueda ingresar los resultados y así sea más fácil unificar la información por parte del departamento de planificación.

Indicador. Proyectos de infraestructura ejecutados en concordancia al Plan de Construcciones del Poder Judicial.

Como conclusión, se ha logrado completar en un 100% el edificio de Osa, adicional a este se encuentran en ejecución los proyectos de Puntarenas y el

Anexo E, que registran un avance al 28 de febrero de 2019 de 14% para el Anexo E y 11% la construcción del Edificio de Puntarenas.

Esta información es suministrada en la entrevista por el señor Erick Monge, sin embargo, en los resultados del PEI, indica meta programada para el año 2018.

Recomendación a este indicador: si es de suma importancia que todos los datos sean informados ya que ante la rendición de cuentas este indicador esta en cero, teniendo un resultado de un 100% en su meta programada.

Objetivo 4. Extraer conclusiones de la evaluación de resultados realizada en el plan estratégico institucional del periodo 2013 -2018, para ofrecer recomendaciones en las futuras evaluaciones de la institución.

Conclusiones de los indicadores del Plan Estratégico Institucional 2013-2018

En el tema estratégico “**Retraso Judicial**”, tuvieron un avance de un 62%. Se destaca un logro en el cumplimiento como por ejemplo en materia penal: Justicia Restaurativa 97%, asuntos resueltos por sentencia o sobreseimiento en Flagrancia en Tribunales Penales del país del 74%, en asuntos judiciales de la materia Penal resueltos por el procedimiento de Flagrancias un 96% y paralelo a este indicador para medir el porcentaje de asuntos resueltos que registra un 100% de cumplimiento. También se obtuvieron avances en proyectos como el modelo oral-electrónico en los juzgados en material de pensión 56%, en el indicador que mide el porcentaje de casos resueltos en los que hubo comparecencia de las partes tiene un cumplimiento del 86%. El indicador de

Tasa de Crecimiento de las Conciliaciones no logro el cumplimiento de las metas propuestas, mientras que el porcentaje de expedientes judiciales resueltos por acuerdo o conciliación en los Centros de Conciliación tiene un promedio de cumplimiento de un 37%.

En el impulso de la aplicación de medidas cautelares y tutelares por medio de charlas, talleres y otras actividades logró un avance de 32%. Y, por último, tanto a tasa de pendencia un 67% y la tasa de resolución mantiene un 33% de avance no logro el cumplimiento de las metas esperadas.

Los indicadores del tema estratégico **“Modernización de la Gestión Judicial”** obtuvieron un avance de un 87%, con importantes avances de un 100% en rediseño Circuitos judiciales bajo la modalidad de la moderna gestión, oralidad y nuevas tecnologías, también en Sistema implementado para la toma de decisiones gerenciales y Acciones concretas desarrolladas por ámbito judicial para disminuir las brechas de género, Metodología de evaluación desarrollada a través del sistema PAO, Modelo integral e interdisciplinario consolidado y replicado y por ultimo cumplimiento de la Ley 8688 y “PLANOVI–Mujer 2010-2015 ante el Ministerio de Justicia.

Además, se muestra avance del 92% en cuanto proyectos de ley presentado ante el Ministerio de Justicia. Por otra parte, los siguientes indicadores estratégicos no cumplieron con las metas esperadas: Despachos y oficinas acreditadas del 45%, Porcentaje de despachos y oficinas reacreditadas del 59% y Porcentaje de comunicaciones judiciales (citaciones y notificaciones) positivas del 69%

En el tema estratégico “**Participación Ciudadana**” su avance general fue del 96%. Se destaca un cumplimiento de un 100% en las metas propuestas en el desarrollo de redes de socios estratégicos externos, Porcentaje de circuitos judiciales que incorporan prácticas de Participación Ciudadana en los PAO y en Circuitos judiciales que cuenta con representación de instituciones, organizaciones y ciudadanía incorporada en el Programa de Participación Ciudadana.

En cuanto lo que se ha implementado el Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales obtuvo un 83% de cumplimiento.

Los indicadores del tema estratégico “**Gestión del Recurso Humano**” tuvieron un avance del 33%. Solo cumplieron con un indicador al 100% personal capacitado en los programas de formación y capacitación de la Escuela Judicial, en las demás acciones estratégicas formuladas por la Dirección Humana y la Inspección Judicial (“Política para la rectoría de la Gestión Humana” y la “Reforma al tema de régimen disciplinario”), no cumplieron con lo propuesto ya que sus metas fueron programadas para el 2018 las cuales no serán evaluadas para este periodo.

En el tema estratégico “**Comunicación**”, obtuvo un avance total del 50%. En los indicadores, “Estrategias desarrolladas e implementadas y Personal capacitado en vocerías” su avance fue del 100%. Hubo rezago de información en “Política de Comunicación Institucional aprobada”, “Protocolo de Atención de Crisis aprobado”, “Porcentaje de intervenciones de las personas voceras oficiales en los medios de comunicación”, donde su cumplimiento fue de un 0%

En el tema estratégico “**Transparencia y Rendición de Cuentas**”, su avance total fue de un 100%. Todos sus indicadores cumplieron al 100% las metas esperadas.

En el tema estratégico “**Planificación Institucional**”, obtuvo un avance total del 100%. Se resalta el avance de la meta a un 100% en los indicadores, “Porcentaje de ejecución del Presupuesto”, “Presupuesto anual destinado a proyectos de

TEMA ESTRATÉGICO	% DE AVANCE
Retraso Judicial	62%
Modernización de la Gestión Judicial	87%
Participación Ciudadana	96%
Gestión del Recurso Humano	33%
Comunicación	50%
Transparencia y Rendición de Cuentas	100%
Planificación Institucional	100%

Fuente: Elaboración propia del Subproceso de Control y Evaluación. inversión”, “Propuestas de cooperación nacional e internacional negociadas”, “Mejoras al sistema administrativo implementadas”. Sin embargo, hubieron metas programadas para el 2018 donde no se tomo en cuenta los indicadores “Proyectos de infraestructura ejecutados en concordancia al Plan de Construcciones del Poder Judicial” y “Porcentaje de proyectos y acciones del Plan Estratégico Poder Judicial 2013-2017 ejecutados”

Recomendaciones generales acerca del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Para mostrar los resultados, se utilizó los colores del semáforo, significando con ello:

🚦 Verde: que se encuentra cercano a cumplir, cumplió o sobrepasó la meta

formulada en el Plan Estratégico.

🚩 Amarillo: que no se ha cumplido la meta formulada, quedando el 2018 para su cumplimiento.

🚩 Rojo: que no se cumplió con la meta formulada.

Para los indicadores que obtuvieron un 100% no se brindara recomendación ya que cumplieron con las metas propuestas

Los indicadores estratégicos que se encuentran en categoría amarilla, como son “Retraso Judicial” y “Modernización de la Gestión Judicial”

En “**Retraso Judicial**”, como recomendación a los indicadores pendiente de construcción según la pregunta número 6 del cuestionario, es de suma importancia siempre hacer una planificación ya que el factor tiempo es el que más afecta el poder tener los indicadores listos para su ejecución, se recomienda hacer un proceso de planeación estratégica para que se puedan ejecutar las estrategias de la organización de la mejor manera y lograr un mejor resultado en los tiempos de aprobación ante la Corte Plena, utilizando las 6 fases: Proceso de la planeación estratégica, Conocimiento competitivo y organizacional, Formulación de estrategia, Implementación de la estrategia, Ejecución de la estrategia y por último la Evaluación

En “**Modernización de la Gestión Judicial**”, este indicador mide la parte de innovación que quieren desarrollar en los despachos y oficinas judiciales de manera que se implemente una forma más tecnológica la forma de atender las funciones. Una recomendación importante es contar con un presupuesto aprobado para poder cumplir con todos los proyectos que se desee modificar de

manera que no queden inconclusos. Otra recomendación es contar con los recursos humanos capacitados para poder implementar los despachos que quieren re-acreditar ya que tuvo una desmejora importante en este indicador, el proceso de planear un presupuesto acorde a los indicadores que se quieren evaluar es de suma importancia para que puedan cumplir con las metas programadas.

Los indicadores estratégicos que se encuentran en categoría roja, como son “Gestión del Recurso Humano” y “Comunicación”.

Recomendaciones para los dos indicadores:

Ambos no cumplieron con las metas esperadas ya que los indicadores no estaban aprobados por la Corte Plena y no fue posible la evaluación, punto muy importante que se debe tomar en cuenta como se indico anteriormente es la planificación previa mencionada en el punto de Retraso Judicial, se debe manejar el mismo proceso para que esto no afecte a los indicadores

Respecto a la pregunta número 1 del cuestionario, los indicadores deben confeccionarse en conjunto con algún miembro del departamento a evaluar para que sea de apoyo en la crear de los mismos como un aporte importante, sin embargo las metas que sean impuestas deben ser determinadas por el histórico del trabajo reportado de manera que las metas impuestas sean alcanzable con la cantidad de recursos que posea el departamento y como punto importante es que los indicadores que fueron aprobados por la Corte Plena no sean modificados hasta que el siguiente PEI, para no afectar los resultados finales de manera que no queden como “Meta propuesta o pendientes de construcción”

Una recomendación general, basado en la pregunta 26 del cuestionario, es de suma importancia implementar un sistema de control como los siguientes:

Reuniones y capacitaciones con todos los involucrados del departamento a evaluar de manera que queden notificados e informando de cómo serán evaluados, de manera que no apelen a la desinformación y así no perjudiquen los resultados finales

Utilizar un sistema de control como son reportes e informes, de manera que quede por escrito y dar por entendido como serán evaluados.

Se recomienda para un sistema de control, donde cada 4 meses a los departamentos involucrados alimenten los resultados y así poder tener un control rígido y poder conocer cuales puntos necesitan mas apoyo para que su resultado final se optimo

Otro punto importante que se recalca, es que los indicadores no sean re diseñados o modificados por cambios de jerarquías, ya que afecta considerablemente el resultado final y en caso que deseen hacer cambios se modificado para el próximo periodo.

Según (Lezama, 2016), los controles nos ayudan a cumplir una serie de objetivos importante como lo son:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.

- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Bibliografía

Chiavenato Idalberto. (2017). Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones. 3ª ed: México: Ed. McGraw Hill.

Lourdes Munch (2014). Administración Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 2ª ed: Colombia Pearson

González, L., Chinchilla, A., Guerra, G. y Jara, A. (2018) Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales. 2a ed. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Barrantes, R. (2014). Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo. 2ª ed reimp. San José: EUNED

Bernal, C. (2010) Metodología de la Investigación. 3ª ed. Colombia: Ed. Pearson.

Álvarez, R., Paredes, L. y Arteaga, J. (2015) *Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado*. 1ª ed. México: Ed. Universidad Internacional.

Marcela Sánchez Delgado, (2015). Administración 1. 2ª ed. Patria México División Bachillerato

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A (2012) Administración estratégica: teoría y casos. 18ª ed. México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P.; (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México: Ed. McGraw Hill.

Carrasco (2009) Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: Editorial San Marcos. P. 226

Lezama, C. (2014) Indicadores de Gestión. Recuperado de:
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>

Murillo, G. (2012) Indicadores de Gestión. Recuperado de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

Pérez, C. (2016) Los indicadores de Gestión. Recuperado de:
<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresde-gestion.pdf>

Quijada, C. (2017) *La importancia de los indicadores de desempeño en la gestión de una empresa*. Recuperado de: <https://esieduc.org/la-importancia-los-indicadores-desempeno-la-gestion-una-empresa/>

Luis Fernando Márquez A. (2011). Pensamiento Estratégico Recuperado de:
https://www.pgcltda.com/inicio/files/PLANEACION_ESTRATEGICA_E_INDICADORES.pdf

Carlos Mario Pérez Jaramillo, (2017). Los indicadores de gestión. Recuperado de: <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

Cruz Lezama Osain, (2007). Indicadores de gestión. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>

Carlos Alfonso Quijada Cuéllar, (2017). La importancia de los indicadores de desempeño en la gestión de una empresa. Recuperado de: <https://esieduc.org/la-importancia-los-indicadores-desempeno-la-gestion-una-empresa/>

Luz Sella Garnica Sandoval, (2013). Los enfoques de sistemas de la administración y de las contingencias: como contribuyen al buen funcionamiento de la empresa. Recuperado de: https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Enfoque-de-Sistemas-de-la-Administracion_fig2_319148905

Matías Riquelme, (2013). La Organización Como Sistema Abierto.
Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/la-organizacion-como-sistema-abierto/>

Laura Caro, (2014). 7 técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>

Surdez-Pérez E.G. (2011). Aguilar-Morales N. Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado: diferencias y similitudes. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Recuperado de: <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1896/1/-483-401-A.pdf>

Eduardo Galeano, (2017). Como evaluar el desempeño de una empresa. Recuperado de: <http://utopia-consultores.com/como-evaluar-el-desempeno-de-una-empresa/>

Jorge Sánchez Henríquez, (2012). Diseño del proceso de evaluación del Desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>

La burocracia ventajas o desventajas. Recuperado de:

<http://chispasdeactualidad.com/2017/08/10/la-burocracia-ventajas-o-desventajas/>

ANEXOS

Anexo 1.

Cuestionario

Realizado a los encargados del proceso de Planificación del Poder Judicial
Entrevista 2019

1. ¿Como llegaron a la conclusión para determinar el indicador que debían evaluar en cada matriz de resultados?

Se llevaron a cabo sesiones de trabajo entre los integrantes de los diferentes subprocesos de Planificación con experiencia en los temas de indicadores, de igual manera se pusieron en consulta de las Comisiones Institucionales que corresponden de acuerdo con las materias judiciales (civil, laboral, pensiones). Las Comisiones brindan la asesoría y guía desde el punto de vista legal para la confección de indicadores. Con el pasar del tiempo se han llevado a cabo mejoras en las matrices con el fin de medir tiempos laborados efectivos (bitácoras), ajuste de medición de indicadores y cuotas de trabajo, entre otros.

2. ¿Por qué solamente se evalúan los años 2014 al 2017, si el plan estratégico indica que se realizó en el 2013 al 2018?

Mediante sesión de Corte Plena 12-14 del 24 de marzo de 2014, artículo XXII, entre los acuerdos, se acordó, aprobar el Plan Estratégico Institucional 2013-2018 y que la Dirección de Planificación recopilara los informes de cumplimiento y pusiera en conocimiento de Corte Plena, a fin de adoptar las acciones pertinentes. Debido a la fecha de aprobación, no se logró recopilar los avances del año 2013 porque a esa fecha no estaba aun aprobado. Al mes de junio del 2019, ya se cuenta con el informe final de evaluación del Plan Estratégico Institucional 2013-2018 (la medición es del 2014 al 2018- años completos).

3. ¿Como se realizó el resultado de la ponderación de cada indicador para poder obtener el porcentaje final y el porcentaje individual?

Para mostrar los resultados, se utilizó dos colores para distinguir el nivel de avance:

✚ Verde: que se encuentra cercano a cumplir, cumplió o sobrepasó la meta formulada en el Plan Estratégico.

✚ Rojo: que no se cumplió con la meta formulada.

En cuanto al nivel de avance de cada tema estratégico, la metodología empleada para su cálculo fue la siguiente:

- A cada indicador se le calculó el avance por año, empleando la siguiente fórmula: $(\text{resultado obtenido por año} / \text{meta formulada por año}) * 100$. Cabe indicar que para los casos en que los resultados superaron el valor

esperado² (con porcentajes mayores a 100%) se consideraron con un nivel de cumplimiento de 100% y los porcentajes menores del 0% se valoraron en un 0% de cumplimiento. Además, si los resultados acumulados superan la meta acumulada, pero no en el tiempo determinado, se considera un nivel de cumplimiento del 100%.

Otra de las consideraciones, es que en el cálculo no se tomó en cuenta el año 2013, debido a que los indicadores de este Plan se precisaron a partir del 2014. De forma particular, los años para los que no se cuenta con información (cuya justificación consta en las observaciones de cada indicador), se excluyen en la estimación del promedio.

- En el caso del avance total de cada tema estratégico, se calculó con el promedio de los indicadores asociados, tomando los porcentajes de avance por año, anteriormente calculado.

4. En la matriz “Gestión del Recurso Humano”, solamente se evaluó un indicador. ¿Por qué razón los demás indicadores fueron programados para el 2018?

El Consejo Superior del Poder Judicial mediante sesión N° 42-17 del 04 de mayo del 2017, artículo LXV, conoció el informe de la Dirección de Planificación N° 849-PLA-2017, relacionado con la nueva propuesta del Plan Estratégico de la Dirección de Gestión Humana; acordando:

“1) Tener por rendido el informe N° 849-PLA-2017 de la Dirección de Planificación y aprobar los cambios presentados sobre la nueva propuesta del Plan Estratégico de la Dirección de Gestión Humana. 2) Tomar nota de la información contenida en el citado informe, en el tanto no se encuentra inconveniente en sustituir el contenido del tema estratégico Gestión del Recurso Humano, vigente en el Plan Estratégico Institucional 2013-2018, con el nuevo contenido propuesto por la Dirección de Gestión Humana, en el entendido que esa Dirección velará por el cumplimiento de los compromisos que aún estén pendientes y que no se hayan contemplado implícitamente en la nueva propuesta.”

Por lo que al darse una variación del Plan Estratégico de Gestión Humana, se propuso medir los indicadores al finalizar el periodo, el cual estaba integrado dentro del PEI institucional.

5. En la matriz “Retraso Judicial”, el indicador (1.2.1.1. Tasa de crecimiento de las conciliaciones) ¿Porque razón no se lograron alcanzar sus metas?

El indicador tasa de crecimiento de las conciliaciones presenta un decrecimiento de 11% en el periodo de cuatro años, a pesar de que en el 2017 si tuvo un incremento en la cantidad de casos terminados por conciliación, como se dio en las materias de Contravenciones, Tránsito,

Contencioso Administrativo y Pensiones Alimentarias, reflejando un incremento de 25% en las resoluciones por conciliación del 2016 al 2017.

Datos tomados de los casos terminados por conciliación por año:

Año	Cantidad de Concil.	Crecim /decrecim.
2013	45.089	-
2014	36.253	-19%
2015	34.124	- 6%
2016	33.468	- 2%
2017	39.888	+19%

El dato del 2018 se encuentra en construcción.

Las conciliaciones dependen en gran medida de la persona usuaria si desea aplicar esta medida alterna para concluir con el proceso desde la vía judicial, sin embargo, al ser una medida opcional, la persona usuaria puede optar por continuar con el proceso por la vía ordinaria, hasta obtener un fallo o sentencia si así se logra determinar por parte de los jueces.

6. En la matriz “Retraso Judicial”, en el año 2017 ¿Porque 5 indicadores aparecen como “pendiente de construcción”?

Todos los indicadores del tema Retraso Judicial, están debidamente contruidos, con lo que no cuentan es con datos estadísticos de cada año al concluir, dado que el área estadística debe compilar la información de todo el país, depurar la gran cantidad de datos y una vez realizado, se deben realizar un análisis para su posterior, aprobación por parte de Consejo Superior y su respectiva publicación de datos. Este proceso puede durar los primeros meses de cada año.

7. En la matriz “Modernización de la Gestión Judicial”, el indicador (2.1.1.1. Circuitos judiciales bajo la modalidad de la moderna gestión, oralidad y nuevas tecnologías) obtiene un ponderado de un 100% a pesar de que en los años 2016-2017, no obtuvo calificación.

Los Circuitos Judiciales rediseñados completamente son San Carlos (entre finales de 2012 a mayo 2014) y Cartago (2015). Actualmente las reformas de Ley han provocado que se ajuste la manera de trabajo, por lo que la idea original del indicador ha cambiado (ya no se aborda un circuito entero como antes, sino que se atiende el abordaje de materias como Laboral, Civil y Penal, debido a las limitaciones presupuestarias y reformas de ley implementadas) De seguido se plantea para el 2019 y 2020 abordar las materias Agraria, Familia y continuar con Pensiones Alimentarias. Cabe indicar que el modelo laboral en 2017 y el Civil en 2018

incluyó el rediseño de los juzgados competentes en esa materia que constituye a volumen superior a dos circuitos judiciales (más de 100 oficinas).

- 8. En la matriz “Modernización de la Gestión Judicial”, en el año 2017 ¿por qué el indicador 2.3.1.1 aparecen como “pendiente de construcción”?**

Respuesta ídem a la pregunta 6.

- 9. En la matriz “Modernización de la Gestión Judicial”, en el año 2015-2016-2017, ¿no se obtienen resultados? Según la nota de las observaciones SIGMA se diseñó en el año 2014.**

La meta original fue el diseño de un sistema, que efectivamente se logró desde el inicio de la medición del indicador. Para el 2019, se trabaja en un Sistema de SIGMA integrado con el nuevo Sistema de Gestión que permitirá obtener mayor precisión en la información para la toma de decisiones gerenciales. Por lo que la meta esta completada al 100%.

- 10. En la matriz “Modernización de la Gestión Judicial”, en el indicador (2.5.2.1. Metodología de evaluación desarrollada) ¿solo se obtuvo resultados en el año 2017?**

En años anteriores se trabajó por medio de otras vías para obtener la metodología de evaluación, sin embargo, a partir del 2017 y gracias al módulo de seguimiento del sistema PAO, se puso a disposición los reportes de avance logrados por eje transversal que permite evaluar el nivel de cumplimiento del eje transversal de género. Para el 2018 se obtiene un avance de 88% en el cumplimiento de las metas relacionadas al eje de Género.

- 11. En la matriz “Modernización de la Gestión Judicial”, en el indicador (2.6.1.1. Anteproyectos de ley remitidos al Ministerio de Justicia y aprobados por Corte Plena) ¿solo se obtuvo resultados en los años 2016-2017?**

No se registra información para años anteriores al 2016.

- 12. En la matriz “Modernización de la Gestión Judicial”, en el indicador (2.7.1.1. Modelo integral e interdisciplinario consolidado y replicado) ¿Solo se obtuvo resultados en los años 2015-2017?**

La Plataforma Integrada de Servicios a la Víctima se ha abierto en Pavas (2012), La Unión (2016) y San Joaquín de Flores (2017). Para el 2018 se aprobó por parte del Consejo Superior la creación de la oficina Plataforma Integrada de Servicios de Atención a la Víctima (Modelo PISAV) en la zona de Siquirres (acuerdo de Consejo Superior 73-18, artículo XXX). Se ha logrado sobrepasar la meta proyectada para este proyecto, desde la creación del primer PISAV en el 2012.

13. En la matriz “Modernización de la Gestión Judicial”, en el indicador (3.2.1.1. Porcentaje de circuitos judiciales que incorporan prácticas de Participación Ciudadana en los PAO), ¿Por qué no obtuvo resultados en los años 2014-2016-2016?

La información proporcionada estuvo disponible a partir del 2017 por medio del Sistema PAO. En el caso del 2017, solo la Administración Regional de Grecia no formuló objetivos relacionados con Participación Ciudadana.

Para el 2018, si se contó con la totalidad de Circuitos Judiciales con metas formuladas en el PAO relacionadas a prácticas del tema Participación Ciudadana. En los años 2014, 2015 y 2016 no se disponía de información automatizada para consignar el dato

14. En la matriz “Comunicación”, en los indicadores (5.1.1.1. Política de Comunicación Institucional aprobada) -(5.3.1.1. Protocolo de Atención de Crisis aprobado) el resultado evaluado es 0%, el justificante según la observación es “encuentra pendiente de aprobación por parte de Corte Plena”, ¿Cuánto es el tiempo de aprobación para cada indicador y para que sean puestos en práctica?

En el caso de los indicadores “Política de Comunicación Institucional aprobada” y “Protocolo de Atención de Crisis aprobado” no se ha cumplido la meta propuesta, lo cual según explicó el Lic. Hugo Vega Castro, Jefe del Departamento de Prensa y Comunicación, desde el 2014 se encuentran pendientes de aprobación en Corte Plena. Estas se presentaron pero al quedar pendientes de aprobación, se incluyeron en el nuevo PEI 2019-2024. El tiempo de aprobación de la política y el protocolo depende de las prioridades que defina la Corte Plena para su aprobación.

15. En la matriz “Comunicación”, en el indicador (5.2.1.1. Estrategias desarrolladas e implementadas) los años 2014-2015 no se midieron ¿Porque razón no se pudieron evaluar?

En este se reportan datos de las principales acciones estratégicas desarrolladas en los años 2016- 2018. Anteriormente no se midieron. Para el año 2016 se llevaron a cabo 1057 estrategias, para el año 2017 se obtuvieron 1237 estrategias y para el 2018 dio como resultado 1562.

16. En la matriz “Comunicación”, en el indicador (5.4.1.1. Personal capacitado en vocerías), para los años 2014-2015, no se alcanzó la meta propuesta ¿Cuál fue el justificante para no lograrlo?

Se capacitó jefaturas y algunos jefes que fueron nombrados durante el transcurso del año. Anteriormente no se midieron. Para el año 2016 se llevaron a cabo 108 capacitaciones, para el año 2017 se obtuvieron 42 capacitaciones y para el 2018 dio como resultado 29.

17. En la matriz “Comunicación”, en el indicador (5.4.2.1. Porcentaje de intervenciones de las personas voceras oficiales en los medios de comunicación) no obtuvieron porcentaje de evaluación ¿Por qué razón no se pudo evaluar ese indicador, ni alcanzar las metas?

El indicador está definido porcentualmente. Para el año 2018 se han ejecutado el 100 % de las acciones previstas de participación de voceros en los medios de comunicación, ya sea por gestión de entrevistas, derechos de respuesta, aclaraciones, generación de artículos de opinión, entre otros. En total se reportan 30 intervenciones.

18. En la matriz “Transparencia y Rendición de Cuentas”, en los indicadores (6.2.1.1. Índice de Confianza Judicial) -(Subíndice Perceptual), su resultado es 100%, sin embargo, en los años 2016-2017 no obtuvieron resultados y según la observación indica “se dejó de realizar la encuesta contratada, lo cual consta en oficio No.10329-DE-2017.” ¿Por qué razón no se continuo con las encuestas?

Los indicadores “Índice de Confianza Judicial” y “Subíndice Perceptual”; producto de la encuesta de percepción y realidad de la justicia y servicios recibidos en el Poder Judicial, se dejaron de realizar, por instrucciones de la Presidencia de la Corte, dadas las limitaciones presupuestarias que se presentan en el Poder Judicial para la contratación de una empresa que realice las encuestas.

19. En la matriz “Transparencia y Rendición de Cuentas”, en el indicador (6.4.1.1. Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición de Cuentas incorporadas en el Banco), los años 2014-2015 no obtuvieron resultados ¿Por qué razón no se evaluaron?

En el indicador “Buenas Prácticas de transparencia y rendición de cuentas incorporadas en el Banco”, se destaca que la meta a nivel absoluto fue sobrepasada durante el 2016 y 2017, pese a que en los anteriores años no se midió. En el 2018 se realizaron diversas actividades como actualización del banco de personas monitoras de Buenas Prácticas, capacitación en la materia, Cápsulas informativas dirigidas al personal judicial, se trabaja en el diseño e implementación de la nueva página Web de Buenas Prácticas y ajustando los detalles y la preparación para el concurso de Buenas Prácticas del 2019.

20. En la matriz “Planificación Institucional” en el indicador (7.1.1.1. Porcentaje de proyectos y acciones del Plan Estratégico Poder Judicial 2013-2017 ejecutados), solamente se evaluó el año 2017 ¿Por qué razón los demás años no obtuvieron resultados?

La meta está planificada medir a partir del 2018. Sin embargo, con la implementación del Sistema PAO, en el 2017 se logró calcular el porcentaje de avance de las acciones estratégicas propuestas, dato calculado a diciembre de 2017 y faltando el mes de enero para completar los avances, por lo que se reportó 67%. Con respecto al 2018, se logró determinar que el cumplimiento fue de un 80%.

21. En la matriz “Planificación Institucional” en el indicador (7.4.1.1. Proyectos de infraestructura ejecutados en concordancia al Plan de Construcciones del Poder Judicial) ¿Por qué razón su meta fue programada para el año 2018?

Al finalizar el 2018, se ha logrado completar en un 100% el edificio de Osa, adicional a este se encuentran en ejecución los proyectos de Puntarenas y el Anexo E, los cuales registran un avance al 28 de febrero de 2019 de 14% para el Anexo E y 11% la construcción del Edificio de Puntarenas.

22. En la matriz “Planificación Institucional” en el indicador (7.6.1.1. Mejoras al sistema administrativo implementadas) ¿Cuál fue la razón que los años 2014-2015 no se evaluaran?

En el 2016, finalizó la reestructuración del Consejo Superior y la Administración del Segundo Circuito Judicial de San José. Y para el 2017, se finalizó la reestructuración de la Dirección de Planificación y la Oficina de Control Interno, Transparencia y Anticorrupción. En el 2018, se dio un Rediseño de Procesos en la Dirección Jurídica, Escuela Judicial y el análisis de la estructura organizacional y cargas de trabajo de la Dirección de Tecnología de la Información (DTI). En los años anteriores, 2014-2015 no se midió este indicador.

23. La pregunta número 4 del cuestionario respecto a la “Gestión del Recurso Humano”, y es que no me queda claro por qué las metas casi todas fueron programadas, lo que entiendo, fue que se propuso medir los indicadores hasta finalizar el periodo, sin embargo, ¿por qué razón paso esto? que problemas tenían los indicadores para ser calificados?

ver adjunto 5138-17 en el documento interno se especifica que la fecha de resultado esperado es al finalizar el 2018, por lo que la Dirección de Gestión Humana trabajó bajo esa modalidad. (la modalidad de enfoque a resultados a fin del periodo de PEI y no como avances anuales).

El ajuste se dio porque había indicadores ya completados, y cambios que la Dirección de Gestión Humana deseaba realizar un alineamiento al Tema Estratégico de Gestión del Recurso Humano, por eso se dieron ciertos ajustes y se mantuvieron otras acciones estratégicas que debían cumplirse al finalizar el 2018. Esta situación es no algo que suceda a menudo, de hecho, con el nuevo PEI del 2019-2024 se realizarán revisiones constantes y de manera anual se llevará a cabo seguimientos y evaluación para llevar a cabo un alineamiento estratégico cuando sea necesario.

24. Para el tema de comunicación la pregunta num. 15, quede con la duda del porque no se pudieron evaluar, ya que solo me indica que no se midieron, ¿pero me gustaría conocer el por qué no se pudo?

No se proporcionó la información por parte del Departamento de Prensa y Comunicación del Poder Judicial. En este se reportan datos de las principales acciones estratégicas desarrolladas en los años 2016- 2018. Anteriormente no se midieron.

25 Para la pregunta núm. 14, me podría dar un estimado de tiempo que se dura en aprobar los indicadores para ser puestos en práctica o el tiempo que dura Corte Plena para aprobarlos (por ejemplo, dos meses, un promedio aproximado).

Los dos indicadores pendientes (“Política de Comunicación Institucional aprobada” y “Protocolo de Atención de Crisis aprobado”) no se ha cumplido según explicó el Lic. Hugo Vega Castro, jefe del Departamento de Prensa y Comunicación, desde el 2014 se encuentran pendientes de aprobación en Corte Plena. Estas se presentaron, pero al quedar pendientes de aprobación, se incluyeron en el nuevo PEI 2019-2024. El tiempo de aprobación de la política y el protocolo depende de las prioridades que defina la Corte Plena para su aprobación. No se podría dar un aproximado de tiempo para la aprobación de la política y el protocolo.

En general, los indicadores se aprueban en conjunto como un solo documento cuando se aprueba el Plan Estratégico (adjunto link para su información sobre el nuevo PEI). <https://pei.poder-judicial.go.cr/>

1. A manera general, los indicadores que no se midieron en las diferentes matrices, no sé si me pueda orientar del por qué no se evaluaron, como para tener referencia y así poder llegar a una mejor conclusión respecto, ya que la pregunta principal es saber por qué razón no se evaluaron

hay varios factores que influyeron:

1. No se disponía de la información (generalmente en los primeros años del PEI como el 2013) y cuando se realiza la evaluación se detecta la problemática. Si bien es cierto se estableció una matriz de indicadores,

existía un desconocimiento de cómo se compilaría la información en el momento que se solicitara.

2. En ciertos indicadores, los responsables no sabían que se les iba a pedir resultados sobre los mismos y no prepararon a tiempo la información.
3. En ciertos casos, los sistemas informáticos o los registros de información (ya sea documentos de Excel o bases de datos) no estaban adecuados para proporcionar la información requerida de manera oportuna.
4. En ciertos indicadores se presentó un re alineamiento estratégico y además se presentaron cambios en las jerarquías institucionales, lo que ocasiona que diversos indicadores perdieran su razón de ser o perdieran relevancia institucional, por lo que el proyecto se discontinuó y por tanto, el indicador no se evalúa. (ejem. indicadores “Índice de Confianza Judicial” y “Subíndice Perceptual”; producto de la encuesta de percepción y realidad de la justicia y servicios recibidos en el Poder Judicial, se dejaron de realizar, por instrucciones de la Presidencia de la Corte, dadas las limitaciones presupuestarias que se presentan en el Poder Judicial para la contratación de una empresa que realice las encuestas).

ANEXO 2.

*San José, 11 de mayo de 2017
N° 5138-17
Al contestar refiérase a este # de oficio*

Señora

Licenciada Nacira Valverde Bermúdez

Directora de Planificación

Estimada señora:

Para su estimable conocimiento y fines consiguientes, le transcribo el acuerdo tomado por el Consejo Superior del Poder Judicial, en la sesión **N° 42-17** celebrada el **04 de mayo del 2017**, que literalmente dice:

“ARTÍCULO LXXV

DOCUMENTO N 11648-16, 4438-17

En sesión N° 97-16 celebrada el 20 de octubre del año 2016, artículo LXXVII se tuvo por presentado el oficio N° JP-0624-16 de la Dirección de Gestión Humana y se remitió a la Dirección de Planificación para que estudiara e informara a este Consejo sobre la procedencia de aprobar el Plan Estratégico que esa Dirección presenta, en sustitución del Plan Estratégico 2013-2018.

La máster Nacira Valverde Bermúdez, Directora de Planificación remitió mediante oficio N° 849-PLA-2017 del 20 de abril lo que se dirá:

“...En atención al oficio 11599-16, donde se transcribe el acuerdo tomado por el Consejo Superior en sesión celebrada el 20 de octubre de 2016, artículo LXXVII, le remito el informe 8-PP-2017 de hoy, suscrito por el Máster Erick Antonio Mora Leiva, Jefe del Proceso de Planeación y Evaluación, relacionado con la nueva propuesta del Plan Estratégico de la Dirección de Gestión Humana.”

-0-

En relación con lo anterior se transcribe literalmente el informe 8-PP-2017 que dice:

“...Mediante oficio 11599-16 la Secretaría de la Corte comunicó el acuerdo tomado por el Consejo Superior en sesión 97-16 del 20 de octubre anterior, artículo LXXVII, al conocer el oficio JP-0624-16 presentado por el máster José Luis Bermúdez Obando y la licenciada Waiman Hin Herrera, por su orden Director y Subdirectora de la Dirección de Gestión Humana, en el que se presenta la nueva propuesta de Plan Estratégico de esa Dirección.

Al respecto, el Consejo Superior dispuso que la Dirección de Planificación efectuara un estudio sobre la procedencia de aprobar el Plan Estratégico presentado en sustitución del Plan Estratégico vigente 2013-2018.

Al respecto se debe indicar lo siguiente:

1. El análisis se efectuó al contenido del tema estratégico “Gestión del Recurso Humano” aprobado para el Plan Estratégico Institucional 2013-2018.
2. Las observaciones contempladas en este informe se hicieron previamente del conocimiento de la Dirección de Gestión Humana, por lo que los cambios requeridos a la propuesta del nuevo plan estratégico se incorporaron como parte del contenido del archivo que se adjunta en este informe.
3. En relación con *aspectos de forma* a la nueva propuesta de Plan Estratégico se debe indicar lo siguiente:

3.1 Con el fin de homologar el documento al formato institucional se debe colocar la columna denominada “Metas” con posterioridad a la columna de “Acciones Estratégicas”.

3.2 De igual forma, para precisar las observaciones derivadas de la revisión y facilitar el seguimiento a futuro, es importante enumerar el contenido de cada uno de los componentes del Plan, siguiendo para ello el estándar institucional.

4. En relación con *aspectos de fondo* a la nueva propuesta de Plan Estratégico, cabe señalar lo siguiente:

4.1 En la meta 4.2.1 se debe consignar “se haya elaborado”, de forma tal que se guarde consistencia con la información del indicador.

4.2 En la meta 4.3.1 se debe consignar como fecha “31 de diciembre del 2018”, de forma tal que se guarde consistencia con la restante presentación de las metas. De igual manera, se debe consignar “se haya elaborado y aplicado”.

4.3 En el indicador 4.3.1.1 se debe consignar “herramienta elaborada y aplicada”, con el fin de guardar consistencia con lo propuesto en la meta.

4.4 El indicador 4.6.1.1 se debe consignar como “Versión no automatizada del Sistema de Control Estratégico implementada”.

4.5 En la meta 4.8.2, después de “60%”, se debe omitir la frase: “de la proporción”, de forma tal que se guarde consistencia con el contenido de la meta.

5. Con respecto a las *Acciones Estratégicas* es importante considerar lo siguiente:

5.1. En el Plan Estratégico vigente y como parte del tema estratégico Gestión de Recurso Humano, se tiene como Acción Estratégica 4.2 lo siguiente: “*Formular un modelo desconcentrado de Gestión Humana acorde con las necesidades institucionales y la realidad nacional*”, la cual tampoco se consideró como parte del contenido del nuevo Plan Estratégico.

Al consultar a la Licda. Jazmín Orozco, señaló que al finalizar el proceso de planificación estratégica se identificó la necesidad de cambiar el enfoque del ámbito de acción de esa Dirección, razón por la cual se incorporaron en su sustitución dos acciones estratégicas que inicialmente no se tenían.

En primer lugar, la acción estratégica 4.4, relacionada con la implementación de un sistema de Gestión en Línea que integre los diferentes servicios que ofrece la Dirección de Gestión Humana, mejorando permanentemente el servicio a las personas colaboradoras y en segundo lugar, la acción estratégica 4.9, en la que se pretende desarrollar los procesos clave de administración integral del ser humano de la Dirección de Gestión Humana, con base en las mejores prácticas que permita optimizarlos e integrarlos.

5.2. Se conversó sobre la importancia de velar por el cumplimiento de los compromisos (metas) planteados en el Plan Estratégico vigente, ya que estas metas no se retomaron como parte del contenido del nuevo Plan Estratégico.

Al respecto, la Licda. Orozco Arias indicó que algunas de esas metas ya se han cumplido y que las que están pendientes serán objeto de seguimiento para garantizar su realización. Agregó que no se incluyen como parte del contenido del nuevo plan dado su condición operativa, pero que efectivamente deben realizarse al constituir aspectos implícitos en el nuevo contenido de acciones estratégicas.

En este sentido, se solicitó a la Dirección de Gestión Humana velar por el cumplimiento de las metas vigentes en el actual Plan, en el entendido que para aquellas que se encuentren realizadas, deben contarse con los elementos que permitan comprobar su realización; con especial énfasis las que tienen como fecha de finalización el año 2014.

A continuación se resume el estado actual de estas metas o el compromiso de seguimiento correspondiente, conforme lo indicado por la Dirección de Gestión Humana:

Meta del Plan Estratégico Vigente	Estado Actual
4.1.1. Que al 31 de diciembre del 2014, se cuente con la política de rectoría de Gestión Humana para el Poder Judicial.	Se incorporó como meta 4.10.1 de la nueva propuesta de Plan Estratégico.

Meta del Plan Estratégico Vigente	Estado Actual
4.2.1. Que al finalizar el 2018, se haya aprobado e implementado el modelo de desconcentración de Gestión Humana.	La Dirección de Gestión Humana dará el seguimiento correspondiente para garantizar su cumplimiento.
4.3.1. Que al primer trimestre del 2014, se haya aprobado el Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño (S.I.E.D.) del Poder Judicial.	Este punto fue cumplido por parte de la Dirección de Gestión Humana desde el año 2014, cuando se presentó a la Corte Plena el "Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial", mismo que fue aprobado en sesión 5-14, celebrada el 10 de febrero de 2014, artículo X.
4.3.2. Que al 31 de diciembre del 2018, se haya consolidado el Sistema de Evaluación del Desempeño (S.I.E.D.) del Poder Judicial.	La Dirección de Gestión Humana dará el seguimiento correspondiente para garantizar su cumplimiento.
4.5.1. Que al finalizar el 2018, se haya presentado el proyecto de reforma de la Ley de Carrera Judicial ante la Asamblea Legislativa.	La Dirección de Gestión Humana dará el seguimiento correspondiente para garantizar su cumplimiento.

6. A partir del análisis realizado, esta Dirección no encuentra inconveniente en sustituir el contenido del tema estratégico Gestión del Recurso Humano, vigente en el Plan Estratégico Institucional 2013-2018, con el nuevo contenido propuesto por la Dirección de Gestión Humana, en el entendido que esa Dirección velará por el cumplimiento de los compromisos que aún estén pendientes y que no se hayan contemplado implícitamente en la nueva propuesta, conforme lo indicado en el punto 5.2 anterior.

En este punto es importante aclarar que del Plan Estratégico vigente se deben mantener las acciones estratégicas 4.4 y 4.6, por cuanto el responsable de su cumplimiento no es la Dirección de Gestión Humana, a saber:

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES	PLAZO	RESPONSABLE	COORDINACIÓN
4.4. Revisar el régimen disciplinario institucional, con la finalidad de garantizar la transparencia y	4.4.1. Que al finalizar el 2014, se haya aprobado por Corte Plena el anteproyecto de reforma de	4.4.1.1. Anteproyecto de reforma de Ley Orgánica del Poder Judicial, en	2013-2014	Consejo Superior, Tribunal de la Inspección Judicial y Corte Plena.	Asuntos Internos del Organismo de Investigación Judicial, Inspección Fiscal, Defensa Pública,

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES	PLAZO	RESPONSABLE	COORDINACIÓN
rendición de cuentas en la administración de justicia y mejorar la credibilidad del servicio en la población costarricense.	Ley Orgánica del Poder Judicial, en el tema del régimen disciplinario.	el tema del régimen disciplinario aprobado por Corte Plena.			Jefes de Oficina.
4.6. Impulsar un proceso sostenible y sistemático de capacitación para el mejoramiento en la administración de justicia.	4.6.1. Que al finalizar el 2018, se haya capacitado anualmente 1690 personas: 20 como aspirantes a la judicatura, 80 en Formación Básica, 130 como Técnicas o Técnicos Judiciales, 60 en especialización, 400 en actualización y 1000 en conferencias.	4.6.1.1. Cantidad de personas capacitadas en los programas de formación y capacitación de la Escuela Judicial.	2013-2018	Escuela Judicial.	Unidades de Capacitación del Dirección de Gestión Humana, Organismo de Investigación Judicial, Ministerio Público, Defensa Pública.

8. En el siguiente archivo y de manera comparativa se tiene el contenido del Tema Estratégico Gestión del Recurso Humano, tanto para el Plan Estratégico vigente, como para la nueva propuesta derivada del ejercicio realizado por la Dirección de Gestión Humana.

ANEXO 3.

Los siguientes fueron los resultados obtenidos durante el periodo 2014 al 2017 en el tema estratégico de Participación Ciudadana.

Cuadro 1

Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico "Retraso Judicial",
durante el periodo 2014-2017

META							RESULTADOS OBTENIDOS				% Avance	Observaciones
Indicador	Fuente de Datos	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017		
Porcentaje de avance total											62%	
1.1.1.1 Porcentaje de expedientes judiciales resueltos por el Programa de Justicia Restaurativa.	- Subproceso de Estadística	50%	50%	50%	50%	50%	56%	51%	46%	-	97%	Tomado de los anuarios estadísticos del 2013 al 2016. El dato del 2017 se encuentra en construcción.
1.2.1.1. Tasa de crecimiento de las conciliaciones	- Subproceso de Estadística	10%	10%	10%	10%	10%	-19%	-6%	-2%	-	0%	Datos tomados de los casos terminados por conciliación por año: Año Concil. Crecim. 2013 45089 - 2014 36253 -19% 2015 34124 -6% 2016 33468 -2% El dato del 2017 se encuentra en construcción.
1.2.2.1. Porcentaje de expedientes judiciales resueltos por acuerdo o conciliación en los Centros de Conciliación	- Subproceso de Estadística	87%	87%	87%	87%	87%	34,60%	35,50%	27,54%	-	37%	Revisado con los anuarios estadísticos del 2013-2016. La fórmula de cálculo utilizada fue: Casos terminados por algún tipo de acuerdo / (Casos entrados + reentrados) *100 El dato del 2017 se encuentra en construcción.

META							RESULTADOS OBTENIDOS				% Avance	Observaciones
Indicador	Fuente de Datos	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017		
1.2.2.2. Porcentaje de expedientes judiciales resueltos en los Centros de Conciliación (con la comparecencia de las partes)	- Subproceso de Estadística	87%	87%	87%	87%	87%	78%	76%	71%		86%	Revisado con los anuarios estadísticos del 2013-2016. La fórmula de cálculo utilizada fue: Casos terminados (con la comparecencia de las partes) / (Casos entrados + reentrados) *100 El dato del 2017 se encuentra en construcción.
1.3.1.1. Juzgados en materia de Pensiones Alimentarias que han implementado el modelo oral-electrónico	- Dirección de Planificación	6	28	50	73	73	8	9	32	41	56%	Se detalla el acumulado al 2017- TOTAL 41: de los cuales: 12 despachos cumplen con el Modelo Oral Electrónico, 4 son del Modelo PISAV, 3 despachos están rediseñados en la periferia de Cartago y 22 Juzgados tramitan la materia de Pensiones Alimentarias de manera electrónica, con ocasión de la entrada de la Reforma Laboral. Estos 22 despachos tramitan electrónico, pero no aplican necesariamente el Modelo de Pensiones de tramitación y audiencias tempranas.
1.4.1.1. Porcentaje de asuntos judiciales resueltos por sentencia o sobreseimiento mediante el procedimiento de Flagrancias	- Subproceso de Estadística	100%	100%	100%	100%	100%	64,90%	80,00%	82,99%	69,02%*	74%	Tomado de los anuarios estadísticos del 2013-2016. Para el cálculo del indicador se utilizó la siguiente fórmula: (Casos terminados por sentencia o sobreseimiento) / (Casos entrados, reentrados y testimonio de piezas) *100 *El dato del 2017 es una proyección, basado en los tres primeros trimestres.
1.4.1.2. Porcentaje de asuntos judiciales resueltos en los Tribunales de Flagrancia	- Subproceso de Estadística	100%	100%	100%	100%	100%	82,65%	95,27%	101,52%	132,9%	100%	Tomado de los anuarios estadísticos del 2013-2016. Para el cálculo del indicador se utilizó la siguiente fórmula: (Casos terminados) / (Casos entrados, reentrados y testimonio de piezas) *100 *El dato del 2017 es una proyección, basado en los tres primeros trimestres.
1.4.2.1. Porcentaje de asuntos judiciales de la materia Penal resueltos por el procedimiento de Flagrancias	- Subproceso de Estadística	27.3%	29.3%	31.3%	33,3%	35.3%	26,70%	31,50%	31,54%	28,17%*	96%	Tomado de los anuarios estadísticos del 2013-2016. Para el cálculo del indicador se utilizó la siguiente fórmula: (Casos terminados por sentencia o sobreseimiento) / Casos

META							RESULTADOS OBTENIDOS				% Avance	Observaciones
Indicador	Fuente de Datos	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017		
												terminados en Tribunales Penales) *100 *El dato del 2017 es una proyección, basado en el resultado de los tres primeros trimestres.
1.5.1.1. Charlas, talleres y otras actividades realizadas para impulsar la aplicación de las medidas cautelares y tutelares diferentes materias.	- Comisiones Jurisdiccionales correspondientes	11	11	11	11	11	2	3	4	5	32%	A pesar que eran las Comisiones de cada jurisdicción las responsables de impulsar este indicador, se toma como fuente de información la Escuela Judicial por ser la instancia que ejecuta lo propuesto.
1.6.1.1. Tasa de pendencia por materia	- Subproceso de Estadística	Disminuir en 0.5% la tasa de pendencia por materia	Disminuir en 0.5% la tasa de pendencia por materia	Disminuir en 0.5% la tasa de pendencia por materia	Disminuir en 0.5% la tasa de pendencia por materia	Disminuir en 0.5% la tasa de pendencia por materia	Disminuyó 2%	Aumentó 2,1%	Disminuyó 4%	-	67%	Tomado del Compendio de Indicadores del 2011 al 2015 - Subproceso de Estadística. El dato de 2016 es preliminar y el 2017 se encuentra pendiente de construcción.
1.6.2.1. Tasa de Resolución por materia	- Subproceso de Estadística	Aumentar en 0.5% la tasa de resolución por materia	Aumentar en 0.5% la tasa de resolución por materia	Aumentar en 0.5% la tasa de resolución por materia	Aumentar en 0.5% la tasa de resolución por materia	Aumentar en 0.5% la tasa de resolución por materia	Aumentó 1,8%	Disminuyó 1.2%	Disminuyó 1,9%	-	33%	Tomado del Compendio de Indicadores del 2011 al 2015 - Subproceso de Estadística. El dato de 2016 es preliminar y 2017 se encuentra pendiente de construcción.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por las instancias responsables.

Cuadro 2

**Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Modernización de la
Gestión Judicial”,**

durante el periodo 2014-2017

Indicador	Fuente de Datos	META					RESULTADOS OBTENIDOS				% Avance	Observaciones
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017		
Porcentaje de avance total											87%	
2.1.1.1. Circuitos judiciales bajo la modalidad de la moderna gestión, oralidad y nuevas tecnologías	Presidencia de la Corte, Dirección de Planificación	1	1	1	1	1	1	1	-	-	100%	Los Circuitos Judiciales rediseñados completamente son San Carlos (entre finales de 2012 a mayo 2014) y Cartago (2015). Actualmente, el abordaje es atender las materias como Laboral, Civil y Penal, en razón de las limitaciones presupuestarias y reformas de ley implementadas. Cabe indicar que el modelo laboral incluyó el rediseño de los juzgados competentes en esa materia que constituye a volumen superior a dos circuitos judiciales.
2.2.1.1. Despachos y oficinas acreditadas	- CEGECA	6	15	15	15	15	8	1	8	3	45%	Con respecto al 2015 y 2016, se indicó que no se logró alcanzar la meta programada, debido a un cambio en las normas de calidad, y adicionalmente se contaba en tiempo para realizar la redacción de la nueva versión. Por otra parte, para el 2017 se presentan cambios en las coordinaciones del CEGECA, lo cual no ha permitido consolidar los planes de trabajo.
2.2.2.1. Porcentaje de despachos y oficinas reacreditadas	- CEGECA	100%	100%	100%	100%	100%	25%	100%	13%	133%	59%	Se indicó que se han presentado problemas para alcanzar el 100% en los años 2014 y 2016, debido principalmente a las limitaciones que existen de personal para realizar esa labor. Se debe aclarar que el Poder Judicial pertenece al SINCA-Justicia, el cual fue creado por medio del Decreto Ejecutivo N° 35839-MP-J, y su misión es la de acreditar los sistemas de gestión de calidad de las organizaciones nacionales o internacionales que realicen actividades relacionadas con la Administración de Justicia y que cumplan con los requerimientos mínimos establecidos en la Norma GICA o de alguna otra normativa nacional o internacional aplicable. Además, velará porque los mismos mantengan la calidad bajo la cual fue reconocida su acreditación, y promoverá y estimulará la cooperación entre ellos. Sin embargo, no se dispone de una persona verificadora para realizar las acreditaciones dado que no se cuenta con viáticos ni un pago ordinario para esta labor, lo que dificulta los avances. Indica el Msc. Andres Méndez que se espera que para el 2018 esta situación cambie de acuerdo con gestiones que se han llevado a cabo.
2.3.1.1. Porcentaje de comunicaciones judiciales (citaciones y notificaciones) positivas	Oficinas de Comunicaciones Judiciales, Dirección de Planificación (Estadística)	80%	80%	80%	80%	80%	50%	66%	50%	-	69%	Información obtenida de los anuarios estadísticos del 2013 y 2016. Los datos del 2015 solo contiene información de las oficinas que remitieron información (11 oficinas de las 21 totales). el 2017 está en construcción, según indicaciones del Subproceso de Estadística.
2.4.1.1. Sistema implementado para la toma de	- Dirección de Tecnología de la Información	1	-	-	-	2	1	-	-	-	100%	SIGMA es un sistema adecuado para la toma de decisiones, diseñado en el 2014.

Indicador	Fuente de Datos	META					RESULTADOS OBTENIDOS				% Avance	Observaciones
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017		
decisiones gerenciales.												
2.5.1.1. Acciones concretas desarrolladas por ámbito judicial para disminuir las brechas de género	Secretaría Técnica de Género, Departamento de Planificación (Sección de Planes y Presupuesto)	Dos acciones x ámbito	Dos acciones x ámbito	Dos acciones x ámbito	Dos acciones x ámbito	Dos acciones x ámbito	24	38	25	27	100%	Información proporcionada por la Secretaría Técnica de Género.
2.5.2.1. Metodología de evaluación desarrollada	Secretaría Técnica de Género, Dirección de Planificación de Planes y Presupuesto, Sección de Control y Evaluación)	-	-	-	-	1	-	-	-	1	100%	A través del módulo de seguimiento del sistema PAO, desarrollado en el 2017, se puso a disposición los reportes de avance logrados por eje transversal que permite evaluar el nivel de cumplimiento del eje transversal de género.
2.6.1.1. Anteproyectos de ley remitidos al Ministerio de Justicia y aprobados por Corte Plena	- Presidencia de la Corte	3	3	3	3	3	-	-	8	3	92%	De acuerdo con lo indicado por la Secretaría de la Corte, se remitieron los siguientes anteproyectos de ley al Ministerio de Justicia: En el 2016, Ley de Justicia Restaurativa, Reforma a la Ley Autorización al Consejo Nacional de Producción para que done la finca del partido de Puntarenas, Ley de Creación del Juzgado Penal de Bataán, Ley de reforma a la Ley de Socorro Mutuo, Reforma del Inciso D) del Artículo 4 de la Ley N° 7801, del Artículo 23 de la Ley N° 7586, del último párrafo del Artículo 16 y adición de un Transitorio a la Ley N° 8589, para el Cambio Cultural y el Trabajo con Hombres en Beneficio de las Mujeres en Situaciones de Violencia, Reforma a la Ley N° 7594 Código Procesal Penal del 10 de abril de 1966, Artículos 22 inciso A), 25, 26, 36 y 373 y a la Ley N° 4573 Código Penal del 30 de abril de 1970, Artículos 73, 208, 213 inciso 3), 228 y 394, para Introducir la Proporcionalidad en los Delitos Contra la Propiedad y Promover la Inserción Social de las Personas Infractoras de la Ley Penal, Código Procesal de Familia, Ley que modifica el inciso h) del artículo 3 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República. Y en el 2017, Ley de mecanismos de vigilancia electrónica en materia penal, Ley Contra el Acoso y/o Violencia Política Contra las Mujeres, Código Procesal de Familia.
2.7.1.1. Modelo integral e interdisciplinario consolidado y replicado	- PISAV	1	-	-	-	-	-	1	1	-	100%	La Plataforma Integrada de Servicios a la Víctima se ha abierto en Pavas (2012), La Unión (2016) y San Joaquín de Flores (2017).
2.7.2.1. Objetivos incluidos en los planes anuales operativos que contribuyan al cumplimiento de la Ley 8688 y "PLANOSVI-Mujer 2010-2015"	Presidencia de la Corte	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%	Tanto el Despacho de la Presidencia como la Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia incluyen objetivos en cumplimiento del Plan Nacional (PLANOSVI-Mujer 2015-2016), lo cual consta en los informes de labores anuales que presenta la Comisión Permanente para el Seguimiento de la Atención y Prevención de la Violencia Intrafamiliar.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por las instancias responsable

Cuadro 3

**Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Participación Ciudadana”,
durante el periodo 2014-2017**

Indicador	Fuente de Datos	META					RESULTADOS OBTENIDOS				% Avance	Observaciones
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017		
Porcentaje de avance total											96%	
3.1.1.1. Circuitos judiciales que cuentan con una red de socios estratégicos externos	- CONAMAJ	2	2	2	2	2	2	3	6	7	100%	Información proporcionada por CONAMAJ
3.2.1.1. Porcentaje de circuitos judiciales que incorporan prácticas de Participación Ciudadana en los PAO	- Sección de Planes y Presupuestos	40%	60%	80%	90%	100%	0	0	0	95%	100%	La información proporcionada estuvo disponible a partir del 2017 por medio del Sistema PAO. En el caso del 2017, solo la Administración Regional de Grecia no formuló objetivos relacionados con Participación Ciudadana. En los años 2014, 2015 y 2016 no se disponía de información automatizada para consignar el dato.
3.2.2.1. Porcentaje de circuitos judiciales en los que se ha implementado el Servicio Nacional de Facilitadoras y Facilitadores Judiciales	- CONAMAJ	27%	40%	70%	85%	100%	27%	50%	60%	60%	83%	Según indicaciones de la Comisión, en el 2017 no tuvo crecimiento debido a que no se contó con el apoyo técnico de la OEA.
3.3.1.1. Circuitos judiciales que cuenta con representación de instituciones, organizaciones y ciudadanía incorporada en el Programa de Participación Ciudadana	- CONAMAJ	2	2	2	2	2	2	3	3	3	100%	Información proporcionada por CONAMAJ.

Cuadro 4

**Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Gestión del Recurso Humano”,
durante el periodo 2014-2017**

Indicador	Fuente de Datos	META					RESULTADOS OBTENIDOS					% Avance	Observaciones
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017			
Porcentaje de avance total											33%		
4.1.1.1. Nivel de satisfacción respecto a los compromisos de Gestión Humana asumidos	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	60%	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.2.1.1.1 Plan de acción elaborado	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.3.1.1. Herramienta para medir el grado de satisfacción de personas colaboradoras, elaborada y aplicada.	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.4.1.1. Porcentaje promedio de satisfacción de servicios en línea	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	87%	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.5.1.1. Porcentaje de ejecución presupuestaria para el proceso de gestión por competencias	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	90%	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.6.1.1. Versión no automatizada del Sistema de Control Estratégico implementada	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.7.1.1. Porcentaje promedio de procesos de Gestión Humana ejecutados con base en competencias	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	75%	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	

Indicador	Fuente de Datos	META					RESULTADOS OBTENIDOS					% Avance	Observaciones	
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017				
4.8.1.1. Proporción de puestos clave con planes de sucesión en el ámbito administrativo	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	60%	-	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.8.2.1. Proporción de personas de alto potencial con plan de desarrollo de carrera en el ámbito administrativo	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	60%	-	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.9.1.1. Porcentaje de procesos clave optimizados	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	60%	-	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.9.2.1. Porcentaje de procesos clave integrados	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	60%	-	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.10.1.1. Documento realizado y presentado a Dirección de Gestión Humana para su validación (Política para la Rectoría de Gestión Humana)	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	0%	La Dirección de Gestión Humana desde el 2015 se ha esforzado por consolidar su estatus de Dirección y a partir de ahí reafirmar su rol como ente Rector de Gestión Humana para el Poder Judicial, adicionalmente la Dirección se encuentra en un proceso de investigación con las diferentes oficinas que la conforman, con la finalidad de analizar la propuesta de política, que será presentada en el mes de junio del año 2018 según se estableció en el PAO de la Dirección de Gestión Humana 2018.	
4.10.2.1. Proceso de discusión y revisión efectuado	Dirección de Gestión Humana	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018	
4.4.1.1. Anteproyecto de reforma de Ley Orgánica del Poder Judicial, en el tema del régimen disciplinario aprobado por Corte Plena	- Inspección Judicial	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	La reforma a la Ley se trabaja de forma ardua en conjunto con la Sub comisión de Instancias de Control del Poder Judicial, con el apoyo del magistrado Luis Porfirio Sánchez Rodríguez
4.6.1.1. Cantidad de personal capacitado en los programas de formación y capacitación de la Escuela Judicial	- Escuela Judicial	100% (1690 personas programadas)	100% (1690 personas programadas)	100% (1690 personas programadas)	100% (1690 personas programadas)	100% (1690 personas programadas)	3165	1026	4685	4750	-	100%	De acuerdo con la información proporcionada por la Escuela Judicial, es importante destacar que los datos proporcionados incluyen la cantidad de personas matriculadas.	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por las instancias responsables.

Cuadro 5

**Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Comunicación”,
durante el periodo 2014-2017**

Indicador	Fuente de Datos	META					RESULTADOS OBTENIDOS				% Avance	Observaciones
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017		
Porcentaje de avance total											50%	
5.1.1.1. Política de Comunicación Institucional aprobada	- Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional	1	-	-	-	-	0	0	0	0	0%	En el caso de este indicador, es importante señalar que la Política de Comunicación fue presentada y se encuentra pendiente de aprobación por parte de Corte Plena, por tal motivo las acciones descritas podrían ejecutarse en tanto las propuestas presentadas de políticas y protocolo sean aprobadas.
5.2.1.1. Estrategias desarrolladas e implementadas	- Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional	-	-	-	-	-	-	-	1057	1237	100%	En este se reportan datos de las principales acciones estratégicas desarrolladas en los años 2016 y 2017. Anteriormente no se midieron.
5.3.1.1. Protocolo de Atención de Crisis aprobado	- Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional	1	-	-	-	-	0	0	0	0	0%	En este indicador señalar que el Protocolo de atención de crisis de comunicación fue presentada y se encuentra pendiente de aprobado por parte de Corte Plena, por tal motivo las acciones descritas podrían ejecutarse en tanto las propuestas presentadas de políticas y protocolo sean aprobadas.
5.4.1.1. Personal capacitado en vocerías	- Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional	20	20	20	20	20	0	0	108	42	100%	Se agregan las cantidades de personas capacitadas.
5.4.2.1. Porcentaje de intervenciones de las personas voceras oficiales en los medios de comunicación	- Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional	-	-	-	-	80%[15]	-	-	100%	100%	-	El indicador está definido porcentualmente, por lo que se puede decir en para los años 2016 y 2017 se han ejecutado las acciones previstas de participación de voceros en los medios de comunicación, ya sea por gestión de entrevistas, derechos de respuesta, aclaraciones, generación de artículos de opinión, entre otros. Sin embargo, la meta está propuesta para el 2018.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por las instancias responsables.

Cuadro 6

Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Transparencia y Rendición de Cuentas”, durante el periodo 2014-2017

Indicador	Fuente de Datos	META					RESULTADOS OBTENIDOS				% Avance	Observaciones
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017		
Porcentaje de avance total											100%	
6.1.1.1. Consejo de Administración que elaboran su informe de rendición de cuentas anualmente.	Dirección Ejecutiva	19	19	19	19	19	19	19	19	19	100%	La Dirección Ejecutiva recibe los informes de rendición de cuentas de las Administraciones Regionales y presenta un informe unificado a la Presidencia de la Corte.
6.2.1.1. Índice de Confianza Judicial	Empresa contratada para aplicar la encuesta	-	-	-	-	-	62	61,5	-	-	100%	Indica la MBA Marielos Gamboa Conejo que, por instrucciones de la Presidencia de la Corte en ejercicio, se dejó de realizar la encuesta contratada, lo cual consta en oficio No.10329-DE-2017.
6.3.1.1. Subíndice Perceptual	Empresa contratada para aplicar la encuesta	-	-	-	-	-	43,9	41,1	-	-	100%	Indica la MBA Marielos Gamboa Conejo que, por instrucciones de la Presidencia de la Corte en ejercicio, se dejó de realizar la encuesta contratada, lo cual consta en oficio No.10329-DE-2017.
6.4.1.1. Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición de Cuentas incorporadas en el Banco	Presidencia de la Corte	1	1	1	1	1	-	-	6	3	100%	Durante los años 2014 y 2015 no se midió este indicado, pero en términos absolutos superó la meta establecida.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por las instancias responsables.

Matriz de resultados de indicadores del tema estratégico “Planificación Institucional”, durante el periodo 2014-2017

Indicador	Fuente de Datos	META					RESULTADOS OBTENIDOS				% Avance	Observaciones
		2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017		
Porcentaje de avance total											100%	
7.1.1.1. Porcentaje de proyectos y acciones del Plan Estratégico Poder Judicial 2013-2017 ejecutados	Dirección de Planificación	-	-	-	-	100%	-	-	-	67%	-	La meta está planificada medir a partir del 2018. Sin embargo, con la implementación del Sistema PAO, en el 2017 se logró calcular el porcentaje de avance de las acciones estratégicas propuestas, dato calculado a diciembre de 2017 y faltando el mes de enero para completar los avances.
7.2.1.1. Porcentaje de ejecución del Presupuesto	Departamento Financiero Contable, Dirección de Planificación	94.5%	94.5%	94.5%	94.5%	94.5%	98% (96% Sin comprometido)	95% (92% Sin comprometido)	97% (93% Sin comprometido)	97.6% (93.9% Sin comprometido)	100%	Datos proporcionados por el Subproceso de Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucionales. Corresponde a la sumatoria del comprometido + el devengado, dividido entre el presupuesto actual. En el caso del comprometido se incluyen los recursos que tienen compromisos de pago para el siguiente ejercicio presupuestario.
7.3.1.1. Presupuesto anual destinado a proyectos de inversión	- Dirección de Planificación	-	-	-	-	-	11.970.580.026 (3,4% del presupuesto total)	16.455.737.646 (4,1% del presupuesto total)	23.510.799.041 (5,7% del presupuesto total)	35.574.519.075 (7,7% del presupuesto total)	100%	Corresponde al presupuesto asignado en la Partida Cinco “Bienes Duraderos”
7.4.1.1. Proyectos de infraestructura ejecutados en concordancia al Plan de Construcciones del Poder Judicial	- Dirección de Planificación	-	-	-	-	100%	-	-	-	-	-	Meta programada para el 2018.
7.5.1.1. Propuestas de cooperación nacional e internacional negociadas	- Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales	2	2	2	2	2	11	12	5	9	100%	Al cierre anual de la OCRI, se mantenía un registro de 09 propuestas de cooperación nacional e internacional negociadas.
7.6.1.1. Mejoras al sistema administrativo implementadas	- Dirección de Planificación	1	1	1	1	1	-	-	2	2	100%	En el 2014 y 2015 se iniciaron los estudios que fueron materializados en años posteriores. En el 2016, finalizó la reestructuración del Consejo Superior y la Administración del Segundo Circuito Judicial de San José. Y para el 2017, se finalizó la reestructuración de la Dirección de Planificación y la Oficina de Control Interno, Transparencia y Anticorrupción.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por las instancias responsables.

CARTA DEL TUTOR

San José, 30 de 7. de 2019

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:


El estudiante Gabriela Jiménez Romero, cédula de identidad número 1-1355-0733, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: *El análisis del impacto del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Poder Judicial, implementado en el periodo comprendido entre 2013-2018 y recomendaciones para la Gestión Estratégica y de administración, para el PEI del próximo periodo 2019-2024*, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato. En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Nombre Dr. Francisco Chacón Ach
Cédula Identidad N... 1-848-930
Carné Colegio Profesional N... 38245

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

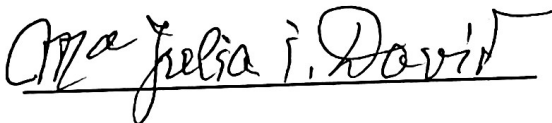
San José, 21 de agosto 2019

Señores,

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Estimados señores,

Sirva la presente para saludarles y confirmar que en mi calidad de Licenciada en Filología he realizado la revisión de la redacción, ortografía, estilo y presentación del proyecto de graduación **EL ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) DEL PODER JUDICIAL, IMPLEMENTADO EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2013-2018 Y RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE ADMINISTRACIÓN PARA EL PEI DEL PRÓXIMO PERIODO 2019-2024** elaborado por **GABRIELA JIMÉNEZ ROMERO** para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gerencia y puedo dar fe del correcto español que contiene.



María Iuliana Iosif David

Cédula 8-082-278

Carné 2208

CARTA DE LECTORA

San José, 12 de agosto 2019

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Gerencia
Presente


Estimados señores:

La estudiante Gabriela Jiménez Romero, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"EL ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) DEL PODER JUDICIAL, IMPLEMENTADO EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2013-2018 Y RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE ADMINISTRACIÓN, DEL PRÓXIMO PERIODO 2019-2024."** Lo anterior para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,


MBA Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 18 de septiembre del 2019


Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Gabriela Jiménez Romero con número de identificación 113550733 autor (a) del trabajo de graduación titulado: El análisis del impacto del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Poder Judicial implementado en el periodo comprendido entre 2013-2018 y recomendaciones para la gestión estratégica y de administración para el PEI del próximo periodo 2019-2024, presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Bachillerato; (SI / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


113550733
Firma y Documento de Identidad

ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

DECLARACIÓN JURADA

Yo Gabriela Jiménez Romero, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1355-733 egresado de la carrera de Administración Empresas énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: El análisis del impacto del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Poder Judicial, implementado en el periodo comprendido entre 2013-2018 y recomendaciones para la gestión Estratégica y de administración para el PEI del próximo periodo 2019-2021 es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 30 días del mes de Julio del año dos mil 2019.


Firma del estudiante
Cédula: 1-1355-733