



INFORME TÉCNICO

Las opiniones vertidas en este informe técnico son de exclusiva responsabilidad de quienes las emiten y no representan necesariamente, el pensamiento de los Organismos Internacionales de Cooperación u otras instituciones que se mencionan.

Se puede reproducir y traducir parcialmente el texto publicado siempre que se indique la fuente.

Contactos: cej@cej.org.py

www.cej.org.py

Síguenos en:





PROGRAMA DE ESTADO DE DERECHO

Analisis sobre las Areas de Riesgo

Administrativo en la Gestión Judicial

Realizado con el Apoyo



INDICE

Presentación	Pág.	1
I. Aspectos Generales		2
II. Situación General de los Sistemas en la CSJ		3
Estructura Interna		4
Consideraciones Generales		5
III. El Modelo de Planificación		5
La organización del sistema de Planificación		6
Resultados de la evaluación del sistema		7
a. Planeamiento Estratégico y Operativo		8
b. Análisis de la Situación		9
IV. Modelo de Administración de Recursos Humanos		10
La organización del sistema de RR.HH		11
Resultados de la evaluación del sistema		12
a. Administración de los Recursos Humanos		12
b. Análisis de la Situación		15
V. Sistema de Información para la Toma de Decisiones		18
Resultados de la evaluación del sistema		19
a. Administración de la información		20
b. Análisis de la Situación		21

VI.	Infraestructura Edilicia, Suministro de Bienes e Insumos	23
	Resultados de la evaluación del sistema	24
a.	Administración de los Servicios	24
b.	Análisis de la Situación	26
VII.	Sistema de Control sobre la Gestión Judicial	27
a.	Resultados de la evaluación del sistema	28
b.	Análisis de la Situación	30
VIII.	Conclusiones y Recomendaciones de Carácter Organizativo	31

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios Judiciales (CEJ), a través del *“Programa Estado de Derecho”* despliega acciones destinadas al fortalecimiento del sistema judicial del Paraguay, facilitando la adopción de herramientas que permitan la construcción y el fortalecimiento de una política de reorganización y adecuación de normas y procedimientos que permitan mejorar la calidad de la oferta pública en materia de administración de justicia.

Basándonos, que la misión del Poder Judicial y particularmente sus órganos jurisdiccionales, existen para impartir justicia en el marco de un sistema democrático, de forma oportuna, segura, confiable y transparente, y que bajo esta mirada su organización debe responder a una lógica de acciones destinadas a tal fin, donde la administración racional de los recursos debe por fin último asegurar su cumplimiento, se realiza el presente diagnóstico de los niveles de riesgo identificados en la gestión de la Corte Suprema de Justicia.

Para el presente trabajo se establecieron un número de indicadores cuya presencia o ausencia según sea el caso, representan condiciones de “riesgo administrativo” pues comprometen la eficiencia y eficacia del sistema jurisdiccional en el cumplimiento de sus objetivos y funciones.

Basados en los resultados obtenidos mediante el relevamiento de datos sobre la organización actual del Poder Judicial y entrevistas estructuradas con jueces de todas las materias, en ambas instancias, pertenecientes a tres (3) circunscripciones del país, se realizó el proceso de recolección de datos, sobre los aspectos y niveles “riesgo” identificados por los principales operadores del sistema de justicia.

Adicionalmente se tomaron algunos resultados de las encuestas aplicadas para determinar los niveles de institucionalización, sistemas existentes de control de gestión y evaluación de resultados, así como datos producidos por el componente de ética judicial, iniciativas aplicadas recientemente en el marco del mencionado programa.

El cruzamiento de datos se realizó con la finalidad de ampliar el análisis de los aspectos que consideramos determinantes para lograr mayor seguridad, oportunidad y celeridad en la administración de justicia.

Aprovechamos la oportunidad para agradecer la predisposición y gentileza demostrada por los/as jueces/juezas de los diferentes fueros e instancias, que compartieron con nosotros su percepción sobre los riesgos de carácter administrativo que comprometen los resultados esperados en sus respectivas áreas.

,

I. ASPECTOS GENERALES

Objetivo

Presentar los resultados del relevamiento y análisis realizado sobre la gestión de las áreas jurisdiccionales de la **Corte Suprema de Justicia (CSJ)** en cuanto a los factores que inciden en la organización funcional, nivel de centralización en la toma de decisiones, métodos de trabajo identificados, y recursos humanos involucrados, aspectos administrativos que inciden directamente en el **desempeño judicial**.

A partir de los resultados obtenidos, se sugieren ajustes al **“modelo operativo de gestión administrativa”**, destinado a potenciar las fortalezas y corregir las debilidades identificadas en materia de gestión administrativa, a ser implementado mediante un proceso de desarrollo organizacional.

Se pretende en el marco **del Programa Estado de Derecho**, generar las acciones necesarias al interior de la CSJ destinadas a la **optimización de sus recursos**, pretendiendo lograr a mediano plazo **mayor eficacia y efectividad en las acciones y eficiencia en los resultados esperados** en las instancias jurisdiccionales.

Alcance

El análisis contempla la evaluación de la organización del sistema administrativo, el comportamiento del sistemas de planificación, administración de recursos humanos y comunicación en **las diferentes instancias relevadas**, así como la identificación de las fortalezas y debilidades identificadas en la **administración de los recursos**, en las **metodologías de trabajo utilizadas**, así como en la asignación de los **recursos humanos**.

Metodología de Trabajo

La misma fue definida de forma participativa entre los integrantes del **“Programa de Estado de Derecho”** y seleccionadas de conformidad a las diferentes etapas del trabajo.

Para la etapa de recolección de datos, destinada a obtener información específica sobre la situación actual en los despachos judiciales, se procedió a la recolección de datos mediante entrevistas **“in situ”** con la aplicación de un formulario tipo.

Participaron de los relevamientos, **treinta y cinco (35) jueces/juezas** involucrados con la gestión a ser analizada, representando a los **“niveles decisorios”** del ámbito jurisdiccional, pertenecientes a tres circunscripciones del país (Capital 34%, Amambay 29% y Alto Paraná 37%)

A fin de complementar los datos obtenidos se solicitaron y obtuvieron documentos institucionales de soporte como: datos estadísticos oficiales de la producción de los Juzgados (Año 2009 /2010), manual de cargos del Área Judicial, acordadas de la CSJ, relatorios e informes de gestión, los mismos fueron proveídos con la mayor diligencia y mejor predisposición por las instancias involucradas en la muestra mencionada.

En la medida que los datos fueron relevados, analizamos primeramente la incidencia de los modelos **organizacionales y sus niveles de decisión**, en la gestión de las diferentes instancias involucradas.¹

Posteriormente, la incidencia de determinados factores en la obtención de resultados; con la finalidad de evidenciar **“las variables”** que inciden en la calidad de los resultados. Para una mejor comprensión de lo antes expuesto, presentamos a continuación el marco conceptual del análisis para los factores a ser analizados.

Matriz Conceptual	
Teoría de Sistemas	F01 Modelo Organizativo
Causa – Efecto	F02 Niveles de Decisión
	F03 Administración de Recursos Humanos
	F04 Administración de Recursos Tecnológicos
	F05 Control y evaluación de planes

A partir de los resultados obtenidos, elaboramos un conjunto de propuestas de carácter **político – estratégico** en materia organizativa para la sistematización de las acciones de implementación de **un (1) modelo alternativo de administración** para la gestión jurisdiccional.

En su conjunto las decisiones a ser tomadas, permitirán el **desarrollo organizativo** del modelo propuesto, que si bien está orientado a fortalecer un área específica de la CSJ, una vez implementado mejorará la calidad de los sistemas y por ende la gestión institucional.

II. SITUACIÓN GENERAL DE LOS SISTEMAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA (CSJ)

La Corte Suprema de Justicia (CSJ) de conformidad a los relevamientos y organigrama actualizado al mes de abril del 2010, (extraído de Página Web institucional), esta organizada en cinco (5) ámbitos de responsabilidad a nivel central y tres (3) en las circunscripciones judiciales.

Estos ámbitos están organizados de conformidad a la función u objetivo que cumplen dentro del sistema administrativo jurisdiccional, donde la máxima autoridad, atiende ambas funciones. En términos sencillos los Ministros de la CSJ se expiden operativamente en el ámbito jurisdiccional y administrativo a nivel central y su rol es administrativo y de control, en las circunscripciones.

¹ Teoría General de Sistemas

☑ **Estructura de las dependencias por niveles organizacionales /F01**

① **Nivel Político – Estratégico (Ámbito administrativo – jurisdiccional)**

- ☞ Ministros de la Corte Suprema de Justicia
- ☞ Consejo de Superintendencia (Presidente y Vicepresidente)
- ☞ Circunscripciones Judiciales (Ministro/a Encargado/a y Consejo de Administración)

② **Nivel Táctico**

- ☞ Área Estratégica y de Apoyo Institucional
- ☞ Área Jurisdiccional
- ☞ Área Registral
- ☞ Área Técnica Administrativa
- ☞ Área de Control de Gestión

③ **Nivel Operativo**

- ☞ Sectores de Apoyo Jurisdiccional
- ☞ Sectores Administrativos y financieros
- ☞ Sectores de Comunicación e Información
- ☞ Sectores de Orientación y Asesoría Técnica

☑ **Organigrama de la Corte Suprema de Justicia**



☑ **Consideraciones Generales de la Estructura**

Los **niveles decisorios** de la CSJ, determinan los grados de responsabilidad sobre los resultados de la gestión institucional de conformidad a la función y objetivos definidos para los mismos.

Así las áreas de **estrategia y apoyo institucional**, son las responsable del manejo de las relaciones internacionales, investigación, custodio de documentos relacionados a la memoria histórica de la administración de justicia en nuestro país, las comunicaciones internas y externas, implementación de políticas de derechos humanos y género, las de **apoyo técnico y administrativo**, responsables de propiciar e impulsar las acciones destinadas a la planificación de la gestión institucional, proveyendo métodos y procedimientos racionales para los procesos de planeamiento estratégico y operativo, administración general, finanzas, administración de tecnología, recursos humanos y otros.

Las **áreas de control**, responsables de **monitorear, supervisar, controlar y evaluar** los grados de eficacia, efectividad y eficiencia de la gestión institucional.

En este sentido podemos resumir que la Corte Suprema de Justicia (CSJ) cuenta con una **estructura funcional organizada por ámbitos de acción**, donde en las áreas jurisdiccionales **no se observan sectores o recursos exclusivos para brindar apoyo administrativo a la tarea jurisdiccional**, por cuanto se formaran cuellos de botella en las entradas y salidas de los sistemas de apoyo administrativo destinados a brindar los medios para el cabal cumplimiento de las funciones del área mencionada.

III. EL MODELO DE PLANIFICACIÓN DE LA CSJ

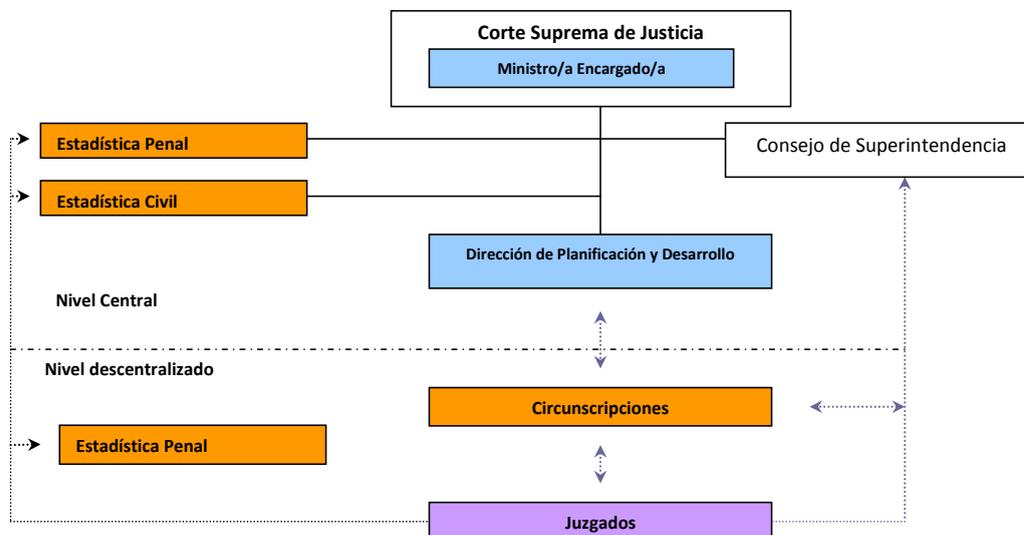
Antes de iniciar el desarrollo de esta sección del informe vamos a definir los objetivos y características de un sistema de planificación.

... *“El objetivo de un **sistema de planificación** es dotar a la estructura funcional de políticas, métodos y procedimientos destinados a definir la misión y los objetivos institucionales, impulsar la asignación de metas por ámbitos de responsabilidad y organizar las acciones operativas que permitan su implementación en tiempo y forma”*

En pocas palabras el sistema de planificación marca **“el rumbo de la organización”** y define **hasta donde** se pretende llegar y **como** llegar, convirtiéndose en un mecanismo que permite **ejercer control** sobre los avances y calidad de los resultados esperados.

Por estas características la **“planificación”** incide directamente en la calidad de la gestión. En toda **planificación**, se observa una categorización y sistematización de los planes por jerarquías de objetivos a ser logrados. La Corte Suprema de Justicia contó con un Plan Estratégico 2004/2010, y planes de calidad implementados en las áreas jurisdiccionales, así como planes operativos para la implementación o mejoramiento de los servicios conexos.

☑ **La organización del Sistema de Planeamiento**



CUADRO DE REFERENCIAS			
AMB. TECNICO		AMB. SUPERVISION	RELACION FUNCIONAL
AMB. ADMINIST.	AMB. JURISDICCIONAL		RELACION DE PROCESOS

Las funciones de planificación recaen en el Ministro/a encargado/a, Directora de Planeamiento, Consejo de Administración y Juez/a, la información estadística generada por los despachos judiciales debe ser usada como herramienta para la asignación de planes de mejoramiento, monitoreo y evaluación de resultados.

☑ **Resultados obtenidos sobre el modelo de planeamiento operativo de la CSJ**

Con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas de los aspectos que hacen a la planificación, detallamos los resultados del relevamiento de datos sobre la percepción o experiencia de los actores involucrados con la operación del sistema de justicia y el proceso de planeamiento.

a. Sobre el Planeamiento Estratégico y Operativo

① La CSJ cuenta con un plan estratégico

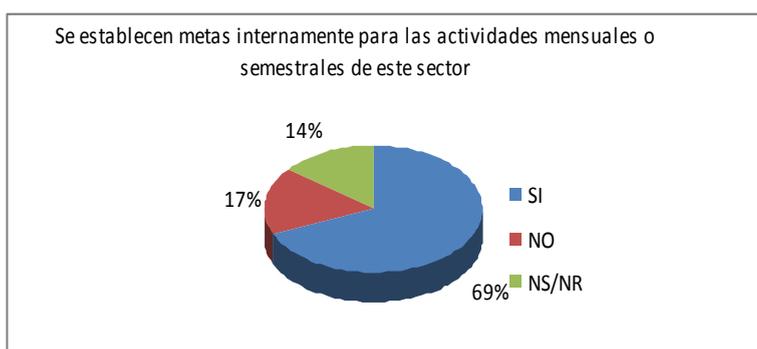
AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	13	12	25
Segunda Instancia	3	7	10
TOTALES	16	19	35
%	46	54	100

El **54%** de los entrevistados desconoce la existencia del Plan Estratégico 2004 /2010, Publicado en Agosto de 2004.

② Su unidad cuenta con planes operativos

AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	10	15	25
Segunda Instancia	3	7	10
TOTALES	13	22	35
%	37	63	100

El **63%** no identifica la existencia de planes operativos, aun cuando en la muestra el **69%** de los entrevistados aseguran establecer metas anuales.



③ Existen actividades de monitoreo

AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	15	10	25
Segunda Instancia	7	3	10
TOTALES	22	13	35
%	63	37	100

El **63%** identifica la existencia de actividades de monitoreo, pero las mismas tienen relación a la revisión de los cumplimientos de cronogramas, verificación de tareas asignadas, supervisión de registros, y otros.



Se identifica en la figura del/a Secretario/a la función de monitoreo sobre el cumplimiento de las actividades.

4 Se evalúan los resultados

AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	15	10	25
Segunda Instancia	6	4	10
TOTALES	21	14	35
%	60	40	100

El **60%** identifica actividades destinadas a la evaluación de resultados, el mayor porcentaje se observa en el ámbito jurisdiccional de primera instancia.



Se identifica como persona a los Ministros/as de la Corte y como sector al Consejo de Superintendencia, como área responsable de evaluar los resultados, aún cuando esta en su estructura no cuenta con áreas destinadas al control y monitoreo de la gestión jurisdiccional. En el interior del país a los Magistrados/as que integran el Consejo de Administración y sector respectivo. En este nivel las estructuras destinadas a realizar el monitoreo de la calidad de gestión son inexistentes.

5 La información se extrae en la mayoría de los casos de:

AMBITOS	PROPIA AREA	OTRA AREA	AMBAS
Primera Instancia	18	5	2
Segunda Instancia	7	0	3
TOTALES	25	5	5
%	72	14	14

El **72%** de los entrevistados toman sus decisiones basados en la información que genera el área, mientras que el **14%** utiliza información de su área y otras áreas.

Esta información hace referencia en la mayoría de los casos a jurisprudencias y documentación de apoyo para dictar sentencias.



El **69%** está satisfecho/a con los resultados logrados en la gestión de las causas.

b. Análisis de la Situación del Sistema de Planificación

En la CSJ se distinguen dos categorías de planes: *Estratégicos* y *Operativos*, para la ejecución de los primeros (estratégicos) se utilizó un modelo **centralizado**, el de administración por proyectos a cargo de la *Dirección de Planificación y Desarrollo*, por cuanto estos planes abarcaron varios ejes de interés institucional a mediano y largo plazo dentro de un programa institucional.

Tal vez sea una de las razones por las cuales un **54%** de los entrevistados desconoce la existencia de un Plan Estratégico, cuyos ejes de acción hacen relación a la implementación de estrategias para mejorar la calidad de la gestión institucional de forma integral.

Para los de carácter *operativo* (planes a corto plazo), el modelo se presenta **descentralizado** a partir de las *Circunscripciones Judiciales*, no se identifica una clara definición de los roles y responsabilidades en los niveles organizacionales subsiguientes, así como no se puede determinar una “modalidad” de planeamiento operativo institucional. Por cuanto el **60%** de los entrevistados afirma no contar con un plan operativo.

En la lectura de los *informes estadísticos* suministrados y observando los resultados del relevamiento en el *ámbito jurisdiccional*, se puede identificar los niveles de producción, los cuales mantienen una constante a lo largo del año 2010.

La planificación se entiende en la *“organización”* como función exclusiva de las áreas técnicas, de apoyo y administrativas. Estas deben satisfacer todas las necesidades institucionales en materia de planes, métodos y procedimientos.

En el relevamiento de datos, se identifica un procedimiento rutinario destinado a producir *información estadística* permanente sobre, *-causas ingresadas al sistema-*, y la productividad de las áreas jurisdiccionales, *- actos interlocutorios y sentencias definitivas-*, tanto a nivel central como descentralizado, dicha información puede proporcionar criterios sobre las entradas y salidas del sistema para la asignación de *metas* por ámbitos de responsabilidad.

En el marco de este contexto, la *Dirección de Planificación y Desarrollo* por su parte realiza actividades destinadas al relevamiento y procesamiento de necesidades y resultados logrados por las dependencias de la CSJ, mediante un proceso anual, cuya finalidad es la contar con información que permita identificar las necesidades institucionales en términos de planes de acción, que pueden ser cubiertos por programas o proyectos institucionales. Dicha información también se utiliza en elaboración de la Memoria Anual CSJ.

Según los entrevistados las áreas Administrativas financieras, realizando un comparativo sobre la ejecución del año en curso, asignan para los programas, las partidas presupuestarias y anexo de personal para el próximo ejercicio.

Difícilmente ante esta situación pueda lograrse una *“sinergia”* entre el planeamiento, la acción y la administración de recursos, que permita determinar la calidad de los resultados en términos de *costos – beneficios*. Esto es: *determinar el nivel de eficiencia* de la organización en la prosecución y cumplimiento de sus *metas y objetivos* establecidos. Este es un factor de alto riesgo pues impide la medición y ajuste para el mejoramiento de los servicios de justicia.

IV. MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RR.HH DE LA CSJ

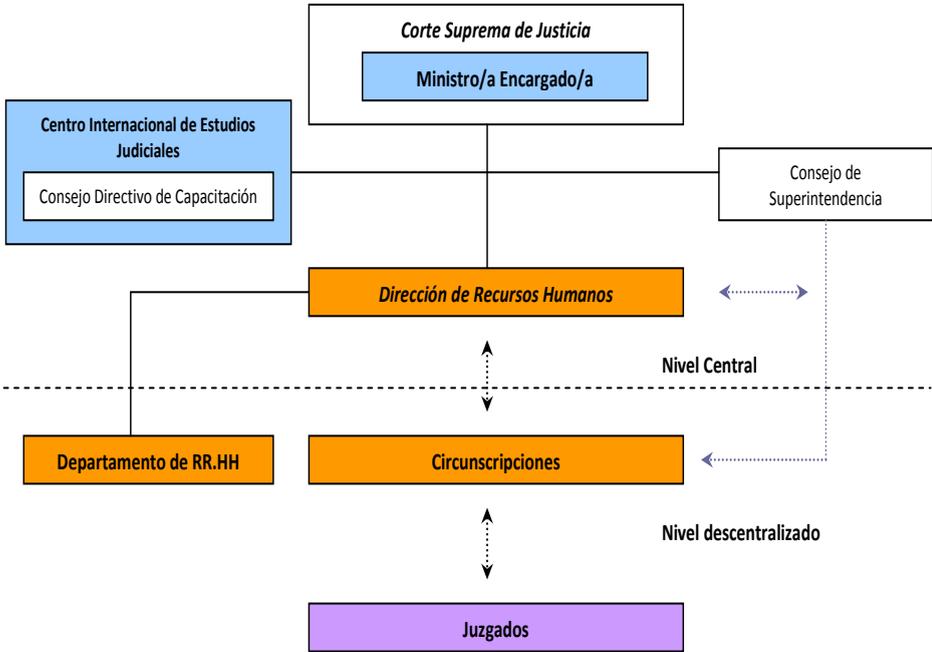
... “El objetivo de un sistema de *Recursos Humanos* es dotar a la estructura funcional de políticas, métodos y procedimientos destinados a la administración óptima del factor humano, elemento fundamental en el despliegue de acciones.

El sistema de *“administración de recursos humanos”* mediante procedimientos y acciones puntuales *“provee”* a la organización de las personas *adecuadas y necesarias*, para lograr el cumplimiento de la misión institucional.

Como los demás sistemas organizacionales, puede presentarse centralizado o descentralizado, en la CSJ el sistema de *administración de los Recursos Humanos* se

presenta *centralizado* en la *Dirección de Recursos Humanos*, la cual posee una estructura funcional para sus dependencias centrales y matricial para las dependencias ubicadas en las circunscripciones departamentales de la CSJ.

Organización del Sistema de Recursos Humanos



CUADRO DE REFERENCIAS			
AMB. TECNICO	AMB. SUPERVISION	RELACION FUNCIONAL	
AMB. ADMINIST.	AMB. JURISDICCIONAL	RELACION DE PROCESOS	

Resultados obtenidos sobre el modelo de administración de RR.HH de la CSJ

Con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas, detallamos los resultados del relevamiento de datos sobre la percepción o experiencia de los actores involucrados por nivel organizacional y ámbito de responsabilidad, respectivamente, en los aspectos que se consideran factores de riesgo para la efectividad y eficiencia en la administración de justicia.

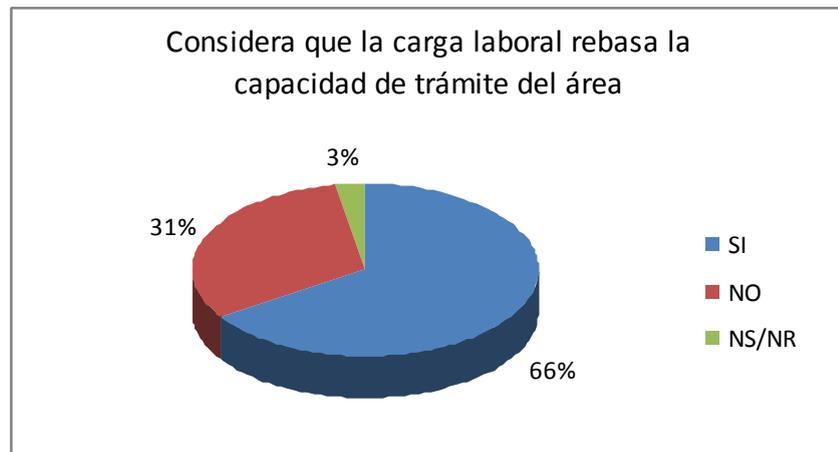
a. Sobre la Administración de los RR.HH de CSJ

① La CSJ cuenta con RR.HH adecuados para brindar un servicio de calidad

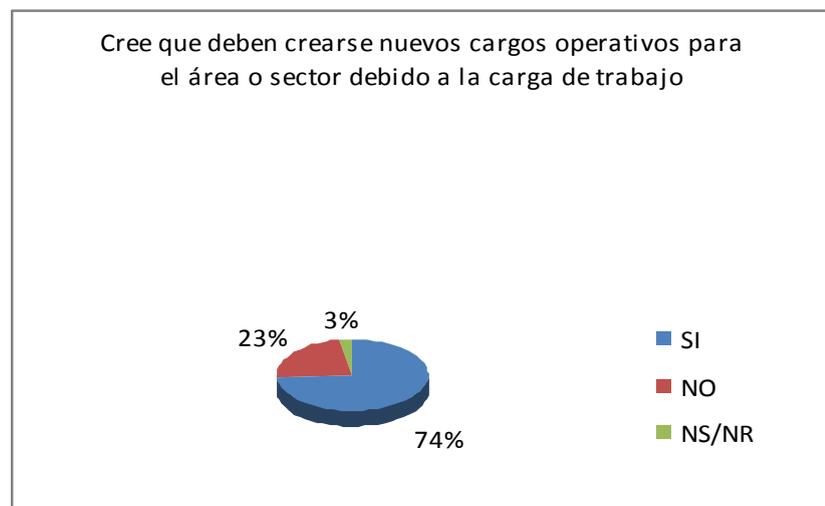
AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	13	12	25
Segunda Instancia	3	7	10
TOTALES	16	19	35
%	46	54	100

El **54%** de los entrevistados considera que no cuenta con los recursos adecuados, consideramos que esta afirmación obedece a una percepción generalizada, más que al resultado de un análisis objetivo sobre indicadores de calidad.

Como podemos observar el **66%** de los entrevistados considera que la carga laboral rebasa la capacidad de su despacho.



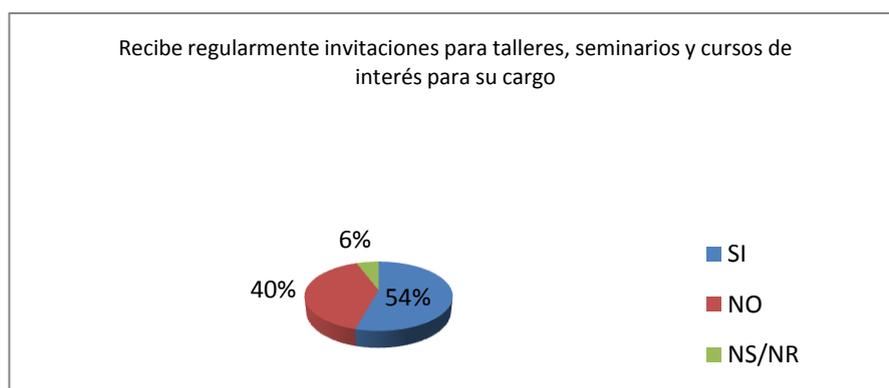
Y el **74%** considera que deben crearse nuevos cargos en los despachos judiciales.



② Las capacitaciones son acordes a las necesidades

AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	12	13	25
Segunda Instancia	3	7	10
TOTALES	15	20	35
%	45	55	100

El **55%** de los entrevistados considera que las capacitaciones no responden a las necesidades.



El **54%** de los jueces/as recibe invitaciones para cursos y talleres que considera de interés para el cargo que ejerce.

③ Cuenta con instrumentos para evaluar la gestión de los RR.HH

AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	15	10	25
Segunda Instancia	6	4	10
TOTALES	21	14	35
%	60	40	100

El **60%** considera que cuenta con instrumentos para evaluar la gestión de los recursos de su despacho.

④ Considera que se deben implementar acciones motivadoras

AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	23	2	25
Segunda Instancia	9	1	10
TOTALES	32	3	35
%	91	9	100

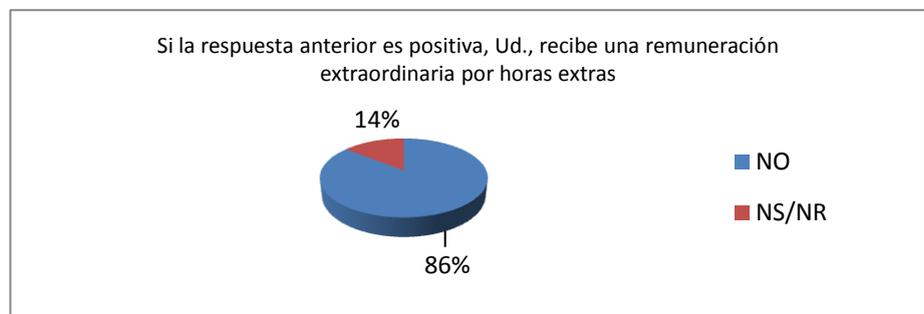
Un **91%** considera que pueden impulsarse acciones que motiven el compromiso institucional, identifican el reconocimiento público de logros, al acceso por méritos a un sistema de capacitación permanente, acceso por méritos a becas y las mejoras salariales de conformidad a los niveles de desempeño, como acciones altamente motivadoras.

El **9%** considera que más que motivación, lo que es necesario es aplicar las normas de disciplina para elevar los niveles de productividad y calidad de los servicios, identifican a la falta de control disciplinario sobre el funcionariado y la gestión de los Magistrados, como uno de los aspectos desmotivantes.

En cuanto al factor motivación se analizaron las siguientes variables



El **83%** de los entrevistados/as asegura trabajar horas extras o llevar trabajo a la casa para cubrir la demanda del servicio.



El **14%** de la muestra si recibe una remuneración extraordinaria por horas extras de trabajo.



El **63%** no ha recibido ningún reconocimiento por su labor

El **85%** aún con las condiciones reinantes se siente motivado en el cumplimiento de sus funciones y este indicador es compatible con el nivel de satisfacción sobre los resultados logrados.



5 Califique la calidad de la gestión de los RR.HH de la CSJ

AMBITOS	MUY BUENA	BUENA	REGULAR
Primera Instancia	1	16	10
Segunda Instancia	2	7	1
TOTAL	3	21	11
%	9	60	31

El **60%** considera que la gestión de los RR.HH de la CSJ es buena.

b. Análisis de la Situación del Sistema de RR.HH

En la CSJ el *sistema* atiende los métodos, procedimientos y acciones destinadas a brindar apoyo a la gestión jurisdiccional, encargándose de los asuntos relacionados a la dotación y administración de funcionarios, para el efecto tiene a su cargo las funciones de selección, contratación e inducción a los cargos considerados “no jurisdiccionales”, se encarga además de llevar adelante los planes de capacitación de funcionarios y realiza el registro sobre el control del personal (ausencias, entradas, salidas, permisos, vacaciones, y otros).

Los *nombramientos* de funcionarios están a cargo de los *Ministros de la CSJ*, a nivel central y descentralizado. En la mayoría de los casos estos nombramientos responden a las necesidades de dotación de recursos humanos.

Uno de los aspectos identificados en el *ámbito jurisdiccional* como una debilidad por corregir, es que los *Jueces y Juezas* “no deciden” sobre la dotación y evaluación del trabajo de los funcionarios que están a su cargo.

El análisis que plantean es: si la *administración de justicia* es la misión institucional y los *Juzgados* son las instancias a través de las cuales la CSJ, cumple su misión, - *no deberían estas instancias tomar las decisiones sobre los aspectos que inciden directamente sobre su productividad*-.

En las visitas a los juzgados de la capital e interior del país, los entrevistados (jueces), hicieron referencia a nombramientos y contrataciones de funcionarios "*no idóneos*" para cubrir cargos.

Los resultados de la muestra, -*en éste ámbito*-, sobre dotación y calidad de RR.HH, dan pruebas que los jueces y juezas de la CSJ, no están satisfechos con los resultados de la administración de RR.HH.

Independientemente de la percepción que los entrevistados puedan tener sobre los resultados, se debe mencionar que existe un *Plan de Carrera Judicial*.

El mismo lo conforman: el Manual de Procedimientos de Nombramientos, Movimiento y Contratación de Personal (Acordada 313/05), Instrumentos para la implementación de Concursos Públicos, Internos y/o de Oposición (Acordada 377/05) Manual de Cargos del Área Judicial (Acta de Plenaria Nro. 34/97).

Por su parte la estructura organizativa del sistema, cuenta con áreas funcionales, métodos y procedimientos establecidos para la administración de recursos humanos, donde los *requerimientos del cargo* son determinantes para los nombramientos, movimientos y contrataciones, así como para el tipo de capacitación a la cual los seleccionados acceden.

A partir del mes de Abril/2005, se estableció el *Concurso de Cargos*, como método para determinar: ascensos, nombramientos, confirmaciones, interinatos y otros (traslados, comisiones, contratos), la Dirección de Recursos Humanos, *administra* las cifras del total de expedientes.

En cuanto a la *evaluación de desempeño*, este proceso no fue identificado en ningún nivel de la estructura administrativa, no se logró recabar datos o registros que indiquen o hagan referencia sobre la existencia de *políticas, métodos y procedimientos* sobre programas o planes de evaluación de desempeño.

Sin embargo *existen elementos* como el Manual de Cargos del Área Judicial, estadísticas de producción de los Juzgados, información sobre la gestión de los juzgados e información extraída de los legajos informatizados, que pueden ser utilizados para el *desarrollo de un sistema de evaluación* sobre la gestión de los recursos humanos de la CSJ.

Por otra parte el **40%** de los entrevistados, expresa que "no cuenta con instrumentos" para evaluar objetivamente la gestión de sus RR.HH.

Es en este punto donde el sistema de planificación impacta con mayor fuerza, cuando las metas a lograr (objetivos cuantificables) y resultados a producir no están participativamente establecidos, el proceso de *evaluación de desempeño*, puede convertirse en un instrumento que puede ser utilizado indiscriminadamente.

La evaluación de desempeño se realiza de conformidad a “*indicadores*” que miden *sobre una línea de base*, el *desempeño* de los recursos humanos involucrados en la gestión, es el mecanismo mediante el cual el sistema se retro-alimenta y corrige desviaciones.

En relación a los procedimientos de nombramiento de Magistrados, este está a cargo del *Consejo de la Magistratura*, por Concurso Público.

Otra fortaleza identificada en la administración de recursos humanos, tiene relación al *control del personal*, todas las áreas relevadas se identifican métodos de control de ingreso y salida de funcionarios.

Mediante las Acordada Nro. 358/05, y Nro. 252/02, se establecen políticas en cuanto a la “*responsabilidad de los supervisores*” en las autorizaciones de permisos y control general de funcionarios, este hecho denota aspectos que propician la descentralización de las funciones operativas.

En cuanto a la *capacitación de funcionarios y Magistrados*, el sistema posee dos procesos para la implementación de sus planes de capacitación.

La *capacitación de funcionarios* de la CSJ, se administran desde el Departamento de Capacitación, de la Dirección de Recursos Humanos, ubicada en el nivel central de la estructura funcional.

Los planes de *capacitación de funcionarios*, se elaboran de conformidad a las solicitudes que son recepcionadas anualmente de las diferentes dependencias, la Dirección de Planificación y Desarrollo, provee de los datos necesarios sobre las mismas o bien se obtienen en forma directa. Se cuenta con los registros de la cantidad de beneficiarios de las jornadas de capacitación.

Los planes de *capacitación de Magistrados* son administrados por el Centro Internacional de Estudios Judiciales, a través de su *Consejo Directivo de Capacitación Judicial*, integrado por Miembros del Tribunal de Apelación y Directora de Recursos Humanos, todos pertenecientes a la Circunscripción de Capital.

Como se puede observar los planes *de capacitación*, se administran a nivel central y si bien “*producen capacitaciones*” a las cuales tienen acceso funcionarios y magistrados de todo el país, los entrevistados consideran que de ser manejados a través de cada departamento de RR.HH, ubicado en las *circunscripciones judiciales*, habrá un mayor control sobre las capacitaciones y evaluación de resultados de la gestión departamental.

Por lo antes expuesto, podemos identificar que el sistema de Administración de RR.HH de la CSJ, se presenta centralizado.

En cuanto a la *evaluación de desempeño*, no identificada en la actualidad como un mecanismo de *retro-alimentación* del sistema de RR.HH, consideramos que debido principalmente a las etapas que vive la CSJ, en su proceso de desarrollo organizacional.

Sin embargo se cuenta con *elementos suficientes* para iniciar el desarrollo del modelo propuesto, para el *área jurisdiccional*, debido a que existe un *Manual de Cargos* que define las funciones, perfiles y condiciones de trabajo, un *proceso continuo sobre su producción* (estadística) a nivel central y descentralizado y el **91%** de entrevistados lo ve como una *acción motivadora* para elevar los niveles de compromiso institucional.

Además el *proceso de fortalecimiento* propuesto para la *función planificadora de la CSJ*, orientada a dotar a las circunscripciones de instrumentos que *sistematicen la asignación de metas y resultados*, permitirá dar un *impulso positivo en transparentar* la gestión al *interior* de la institución, la cual se *reflejará* en su entorno.

V. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CSJ PARA LA TOMA DE DECISIONES

... *“El objetivo de este sistema, es facilitar el flujo datos entre los niveles políticos, tácticos y operativos, que permitan la oportuna toma de decisiones, sobre los asuntos de interés institucional.*

Mediante procedimientos informales y/o formales, informatizados y no informatizados (manuales) los sistemas de información *“proveen”* a la organización de herramientas y datos *necesarios*, para *“operar, monitorear, analizar, evaluar y decidir”*, sobre aspectos que hacen a la calidad de la gestión institucional.

Por estas características la *“administración de la información”* es determinante en el proceso de toma de decisiones.

En los relevamientos de datos se identificaron varios sistemas de información que utilizan tecnología informática de punta para su procesamiento y almacenamiento, como el sistema de *gestión jurisdiccional*, llamado JUDISOFT, sistema de *gestión de documentos*, (sin nombre específico), sistema de *Mesa de entrada Jurisdiccional*, sistema de *distribución de causas* por sorteo, sistema de *notificaciones personales* de fijación de audiencias para imputados, sistema integrado de *Administración y Finanzas*, sistema de *Recursos Humanos* Legajos del Personal, sistema de *Patrimonio* para el cálculo del revalúo y depreciación de Bienes de Uso, sistema de *Ingresos Judiciales*, sistema de *Registro del Automotor*, sistema de *información y análisis de la Jurisprudencia* de la CSJ, entre los que pudieron ser identificados en los relevamientos realizados.

La *Página Web de la CSJ*, también es una herramienta que permite que sostener una gran cantidad de información generada por los sistemas de CSJ, para la toma de decisiones, aunque en los relevamientos de transparencia se considera necesario actualizar la información sobre normativas.

Las publicaciones de Leyes actualizadas, Acordadas de la CSJ, Jurisprudencias y Fallos dictados por la CSJ y temas jurídicos en general, se convierten en información estructurada y almacenada, que permite a los *jueces y juezas*, tomar decisiones sobre las causas a su cargo.

Los servicios de *Internet*, -a los cuales todas las oficinas visitadas-, tanto de la capital, como del interior del país tienen acceso permanente y las redes internas, permiten sostener un flujo de información actualizada sobre la *gestión institucional*.

En cuanto a los sistemas de información con que cuenta la CSJ se pueden decir que los mismos responden a las necesidades, pero exigen de acciones permanentes destinadas a su mantenimiento y sostenibilidad a través del tiempo.

Una de las *mayores inversiones* que hace años viene realizando la CSJ, es dotar a la organización de *infraestructura informática* que permita sostener “sistemas de información” necesarios para la toma de decisiones.

Se observa un trabajo permanente en adecuar los niveles de *seguridad* establecidos para los sistemas y las bases de datos, aspecto fundamental que garantiza la *confidencialidad y confiabilidad* de las informaciones producidas.

Analizando la otra cara de la moneda, el potencial *usuario del sistema*, opone cierta resistencia en algunos Juzgados en llevar el registro de datos actualizado sobre la gestión de un determinado expediente (*Sistema de Gestión Jurisdiccional*).

La falta de ciertos registros son aducidos a falta de personal abocado a dicho registro, esto significa que “*aún no se logrado*” hacer comprender a *muchos usuarios* que el *registro* forma parte del proceso, que la *captura de los datos*, da inicio y es *consecuencia* de la suma secuencial de actividades que se llevarán a cabo posteriormente.

Tampoco se han constatado *políticas* que regulen disciplinariamente los casos donde se identifique esta deficiencia.

En tal sentido es necesario llevar adelante *mayores planes de sensibilización y concienciación* sobre la importancia del registro adecuado y oportuno de los datos.

Haciendo hincapié a que es la *calidad y oportunidad del registro* la que le permite contar con información *válida y actualizada* sobre la gestión realizada, contribuyendo a mejorar su proceso de toma de decisiones y las de otros involucrados con la gestión institucional.

Resultados obtenidos sobre la situación de los sistemas de información.

Con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas, detallamos los resultados del relevamiento de datos sobre la percepción o experiencia de los “usuarios” por nivel organizacional y ámbito de responsabilidad, respectivamente.

a. Sobre la Administración de la información

① ¿Cuenta con un sistema de información permanente?

AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	20	5	25
Segunda Instancia	3	7	10
TOTALES	23	12	35
%	66	44	100

El **66%** de los entrevistados cuentan con un sistema de información permanente.

② ¿El sistema está informatizado?

AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	25	0	25
Segunda Instancia	0	10	10
TOTALES	25	10	35
%	90	10	100

El **90%** de los entrevistados cuenta con sistemas de información con soporte informático.

③ ¿Esta satisfecho/a con la calidad de la información a su alcance?

AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	18	7	25
Segunda Instancia	2	8	10
TOTALES	20	15	35
%	57	43	100

El **57%** de los entrevistados esta satisfecho, el porcentaje no satisfecho **43%** hace referencia a la falta de soporte informático en segunda instancia, falta de información sobre jurisprudencias en la Web, y falta de acceso a Internet, el **100%** de jueces de Amambay no tiene acceso a los servicios de Internet y por ende la Web del Poder Judicial.

④ ¿Tiene fácil acceso a las políticas, estrategias y planes de la CSJ?

AMBITOS	IDENTIFICAN	NO IDENTIFICAN	TOTAL
Primera Instancia	12	13	25
Segunda Instancia	3	7	10
TOTALES	15	20	35
%	45	55	100

El **55%** opina que no accede a las políticas institucionales, sin embargo el **71%** tienen acceso a Internet y a la Página WEB de la CSJ, donde pueden ubicar innumerables documentos relacionados a la política y estrategia institucional.

En cuanto a los planes, aquí notamos el impacto del sistema de planificación sobre el manejo de información para la toma de decisiones, las cuales deben ser compatibles con los planes, estrategias y políticas institucionales. Situación que contribuye a la “no accesibilidad” a este tipo de información consolidada.

⑤ La calidad de la información con la que cuenta la cataloga

AMBITOS	MUY BUENA	BUENA	REGULAR
Primera Instancia	6	14	5
Segunda Instancia	3	5	2
TOTAL	9	19	7
%	26	54	20

El **54%** de los entrevistados cataloga la calidad de la información como buena, de los cuales debemos recordar que el **72%** la extrae de su propia área, y el **14%** utiliza información generada por otra área.

b. Análisis sobre los sistemas de información de la CSJ

Los *sistemas de información* en las organizaciones y la vida cotidiana, son los medios a través de los cuales se conocen los acontecimientos y a partir de los mismos se toman decisiones.

La *organización* de los sistemas de información en la CSJ, están *estructurados* de conformidad a la producción y utilización de la misma.

Este hecho puede ser observado en los porcentajes que arrojan los datos del relevamiento, sobre la administración de la información, donde el **72%** utiliza la información generada por su propia área, y el **90%** tiene soporte informático.

Sin embargo el **55%** opina que *no se puede acceder a políticas, estrategias y planes* institucionales a través de los sistemas de información con los que cuenta, pese a que *existe información* disponible en la WEB, a la que todos tienen acceso para informarse sobre las políticas, estrategias y planes puntuales, que de alguna u otra forma inciden sobre su gestión, recordando datos, solo el **14%** de la muestra, utiliza toda la información a su alcance para tomar sus decisiones.

Dentro de la estructura organizativa, en el *ámbito de apoyo* a la *gestión jurisdiccional*, (penal y civil) se identifican áreas encargadas de consolidar datos, analizarlos y arrojarlos a las instancias superiores y a todo el sistema, inclusive estos datos son *arrojados al entorno del sistema* por diferentes medios.

En cuanto a la información para la toma de decisiones, pudimos relevar datos que hacen a “variables” que suministran *información* sobre la *gestión jurisdiccional* registrada en el *JUDISOFT*, pero no identificamos una *dependencia* encargada de funciones de *análisis y evaluación de resultados*, en el nivel central o descentralizado.

Además *no observamos* un *cruzamiento* de datos entre el *JUDISOFT* y otros sistemas que hacen a la gestión, como: *recursos humanos, planificación y administración*. Es así como la información que cuenta con *soporte informático* y que se encuentra almacenada en las *bases de datos* de la CSJ, son proveídos mediante listados programados a los requerimientos por la *Dirección de Informática y Sistemas*.

Remitidos en la mayoría de los casos, al Ministro *responsable* de una determinada *Circunscripción*, o Consejo de Superintendencia, quien la utiliza para *analizar y evaluar* los resultados, en consecuencia se podrán tomar o no decisiones, que pueden ser de carácter *operativo, táctico* o relacionadas a la *política* institucional. Observada en la *gran producción* de Acordadas (instrumento de comunicación)

En los relevamientos de datos se facilitó a los entrevistados proveer ideas sobre *como mejorar*, los aspectos considerados de importancia en la administración de la información y comunicación para la toma de decisiones sobre la gestión institucional.

- *Interpretación* de los datos arrojados (análisis de los datos),
- Mayor *participación* en el análisis de los datos, reuniones en grupos de análisis.
- Aplicar *criterios* para calificar la información (confidencialidad)
- Determinar *canales adecuados* para la circulación de la información
- Dotar a las áreas de Apoyo Jurisdiccional y Circunscripciones de una “*unidad de análisis* de la Gestión institucional”
- Dotar a la CSJ en su nivel estratégico de una *unidad de “análisis”* de la información y proveer los “datos analizados” a los responsables.
- Mayor *control* sobre los responsables de la administración de la información.

Un *gran número* de entrevistados considera que existe la necesidad de crear *más canales de información* e implementar una política de *mayor acceso* a la información institucional. En las entrevistas, se solicitó a los sujetos, opinar sobre aspectos que hacen a la *cultura organizacional* en el manejo de la información, estas son algunas opiniones:

Rumores, forma de acceder a informaciones de supuesto carácter confidencial, falta de una visión sistémica, extremada formalidad para la comunicación interna, excesivo papeleo, los medios magnéticos no son considerados confiables, siempre debe existir un papel firmado, para que la información tenga validez, resistencia a los cambios tecnológicos y dificultad para trabajar en equipo

VI. INFRAESTRUCTURA EDILICIA Y SUMINISTRO DE BIENES, SERVICIOS E INSUMOS

... "El objetivo de este sistema, es dotar a la gestión jurisdiccional de los recursos de infraestructura, servicios, bienes e insumos necesarios para implementar las actividades rutinarias de la gestión judicial.

Mediante procedimientos formales, algunos informatizados y otros no informatizados (manuales) se realizan los requerimientos de servicios de mantenimiento, suministro de bienes muebles, e insumos necesarios para producir en la medida de los requerimientos, factores determinantes a la hora de medir la productividad de los despachos judiciales.

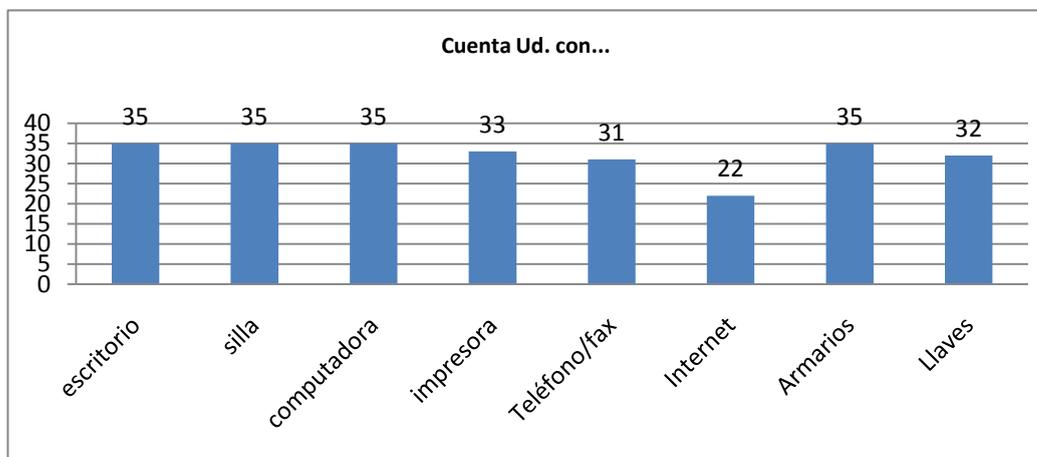
Resultados obtenidos sobre el sistema de suministro de bienes, servicios e insumos

A continuación se describen los resultados obtenidos en el relevamiento de datos sobre la celeridad y oportunidad de los servicios, bienes e insumos indispensables para implementar las actividades relativas a la gestión judicial.

① Infraestructura necesaria para cumplir con las actividades rutinarias

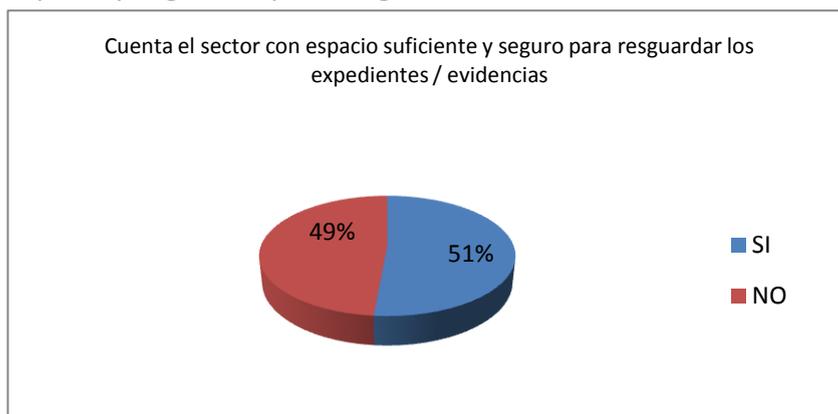


El **54%** de los entrevistados considera que la infraestructura con la cual cuenta su despacho reúne las condiciones necesarias. Los **46%** restantes son jueces/as en donde los planes de mejoramiento de infraestructura no han sido implementados de conformidad con las necesidades identificadas.



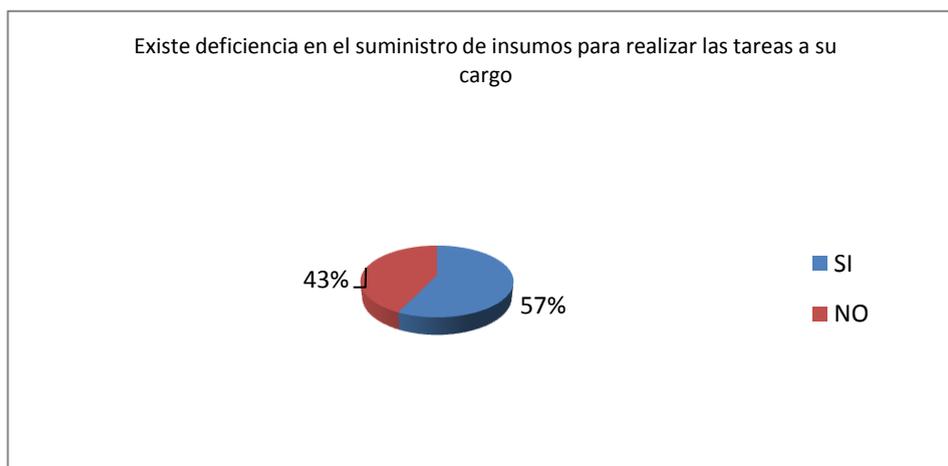
El gráfico resume la distribución de mobiliario, equipos y servicios de Internet.

② Espacio y seguridad para resguardo de documentos



El **51%** sostiene que existe espacio suficiente y seguro para resguardar expedientes y/o evidencias, un **49%** opina lo contrario, situación que se evidencia en dependencias donde se observan expedientes amontonados en los escritorios, sillones y en algunos casos el piso.

③ Suministro de insumos para la producción del despacho judicial

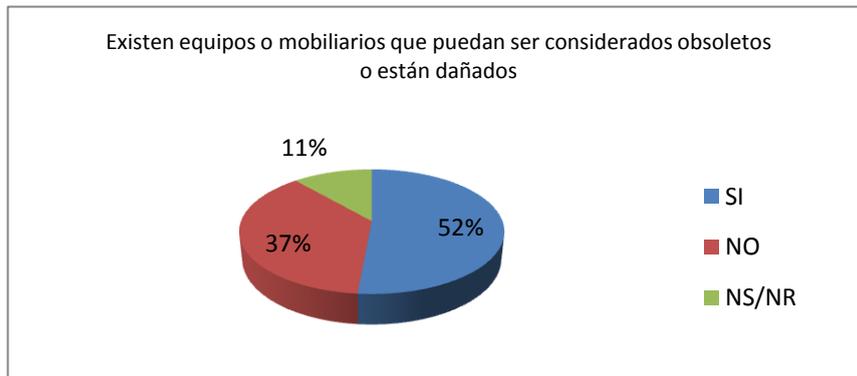


El **57%** de los entrevistados considera que existe deficiencias en el suministro de insumos, entre los insumos básicos se encuentran hoja de papel con membrete, tinta para impresión, carpetas, ganchos para archivar.

Estas deficiencias en ciertos despachos son subsanadas por los propios funcionarios o el juez/a quienes compran los insumos indispensables.

Las actividades de control sobre el stock de insumos y solicitud de pedidos recaen en el/la Actuario/a u Oficial de Secretaria, pero no se observan registros sobre el control del stock.

4 Estado de los muebles y equipos en las Secretarías

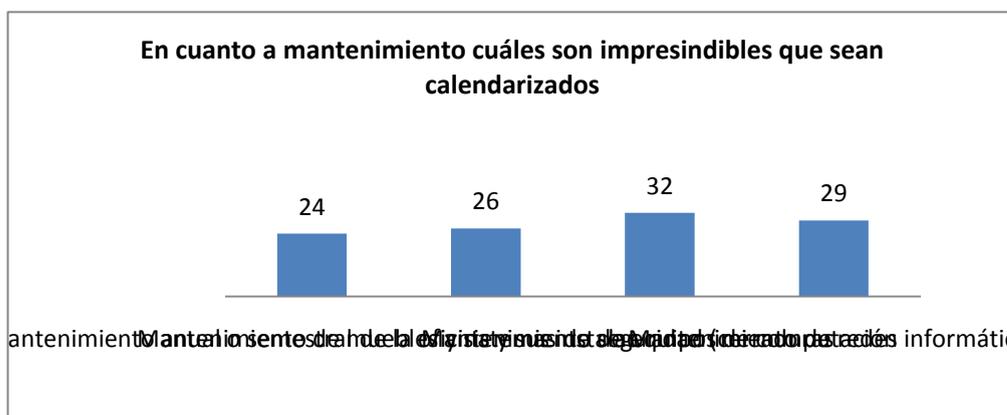


La muestra distribuye el estado actual de los equipos y muebles, un **52%** considera que las computadoras e impresoras han cumplido su vida útil desde años atrás y algunos armarios que se encuentran en mal estado. Que saben de adquisiciones de equipos informáticos, pero estos no llegan a sus Secretarías, pese a los innumerables pedidos.

6 Calidad del servicio de mantenimiento general

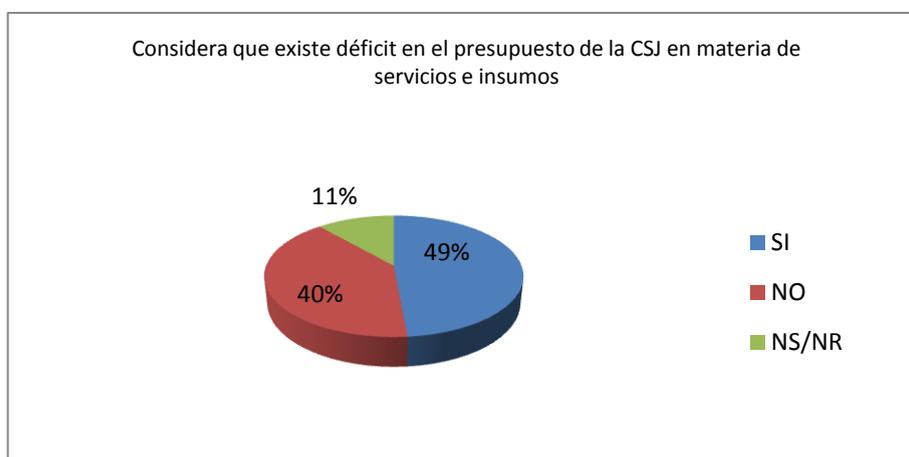


Un **51%** considera que el mantenimiento no responde a las necesidades reales de los despachos judiciales, y los porcentajes son equilibrados con aquellos obtenidos con la falta de infraestructura, por cuanto se determina que mejores planes de mantenimiento mejoraran la infraestructura actual.



Se identifica una necesidad en la calendarización de servicios de mantenimiento, particularmente en los equipos de computación y redes informáticas, los niveles de informatización han generado nuevas exigencias en cuanto a este servicio.

⑥ Considera que existe déficit presupuestario para cubrir la demanda



El **49%** de los entrevistados considera que existen deficiencias en la aplicación del presupuesto lo que conlleva a la falta de suministro de bienes, servicios e insumos indispensables, o que las deficiencias obedecen a la burocracia existente en el sistema de suministro, por dificultades en la planificación, administración y control de insumos por parte de las áreas administrativas. Y el **11%** se abstiene de opinar.

b. Análisis sobre los sistemas de suministro de servicios, bienes e insumos

Los sistemas de suministro de la CSJ dependen de la Dirección Administrativa encargada de la elaboración de los planes de suministro y Unidad de Operativa de Contrataciones, responsable de los planes de adquisiciones, entro los cuales se encuentran aquellos relacionados a la contratación de servicios o compra de bienes de uso e insumos. En las instancias jurisdiccionales se identifica al Oficial de Secretaria como responsable de llevar el registro sobre las necesidades de servicios e insumos.

En casi todas las variables aplicadas para evaluar la calidad del sistema este presenta calificaciones negativas en mucho de los casos analizados.

Se identifica una necesidad de ajustar los planes de mantenimiento, pues su falta compromete la calidad de la infraestructura disponible, conforme la opinión del **51%** de los entrevistados. Donde de la muestra **97%** de los entrevistados considera que la prioridad de mantenimiento lo requieren los equipos de computación y en segundo lugar las redes informativas, si tenemos en cuenta que **52%** considera que los mismos ya cumplieron con su vida útil, particularmente en las instancias de Capital.

Para un buen funcionamiento del sistema es necesario llevar el control el estado de los equipos, muebles y particularmente sobre el consumo de materiales e insumo que requiere la gestión judicial, en este sentido los operadores consideran que requieren de una administración más ajustada a la realidad, que responda a las necesidades, pues sus despachos deben atender y responder a las necesidades de impartir justicia, la cual rebasa su capacidad y no es responsabilidad de estas instancias controlar o evaluar el suministro. Por cuanto se justifica las dificultades que presenta una Secretaria en el control en el uso de materiales e insumos, cumplimiento de planes de mantenimiento y procedimiento de control en la recepción de muebles o equipos.

Es de notar que el modelo en el interior del país y particularmente la descentralización de compras han mejorado considerablemente el suministro de servicios, bienes e insumos, pues se observa una racionalización de trámites entre el consumo, el control del stock y las compras.

Es oportuno aclarar que los volúmenes utilizados entre las instancias analizadas, son directamente proporcionales a la cantidad de causas administradas, donde Capital supera ampliamente la demanda de insumos, servicios y bienes.

VII. SISTEMA DE CONTROL SOBRE LA GESTION JUDICIAL

... “El objetivo de este sistema, es contribuir al fortalecimiento de la calidad de gestión, identificando las desviaciones y desplegar acciones tendientes a corregirlas, es un componente fundamental en la lucha contra la corrupción.

El organo de control sobre la gestión judicial es identificado en el Consejo de Superintendencia de la CSJ a nivel político estratégico, y en un nivel inferior el área denominada de Control de Gestión, integrada por la Superintendencia General de Justicia, Dirección General de Auditoría Interna, Dirección General de Auditoría de Gestión, Contraloría Interna, Oficina de Quejas y Denuncias y Ética Judicial, son las encargadas de desplegar los planes destinados a evitar desviaciones indeseables en la gestión judicial.

En la implementación de nuevos planes destinados a fortalecer los sistemas de control la implementación del sistema de Quejas y Denuncias ha contribuido a identificar las deficiencias en los sistemas de control interno, en el 2010, ha gestionado:

Datos sobre las denuncias recibidas y procesadas Año 2010			
Cantidad de Denuncias	Resueltas	Archivadas	Pendientes
1.488	619	584	285
100%	42%	39%	19%
Cantidad de personas involucradas en los casos resueltos			1.565

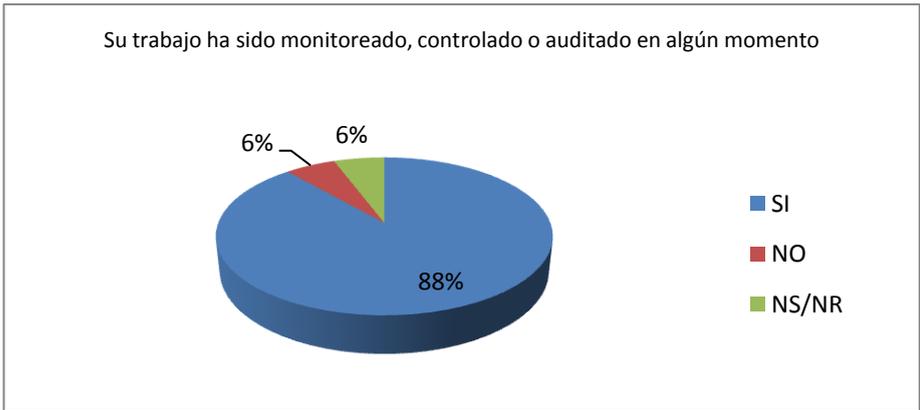
Tabla Nro 05 Relación entre denuncias recibidas por estado de resolución

El sistema ha logrado resolver el **81%** de las denuncias recibidas, demostrando una gran capacidad de procesamiento de las mismas.

a. Resultados obtenidos sobre el sistema de control

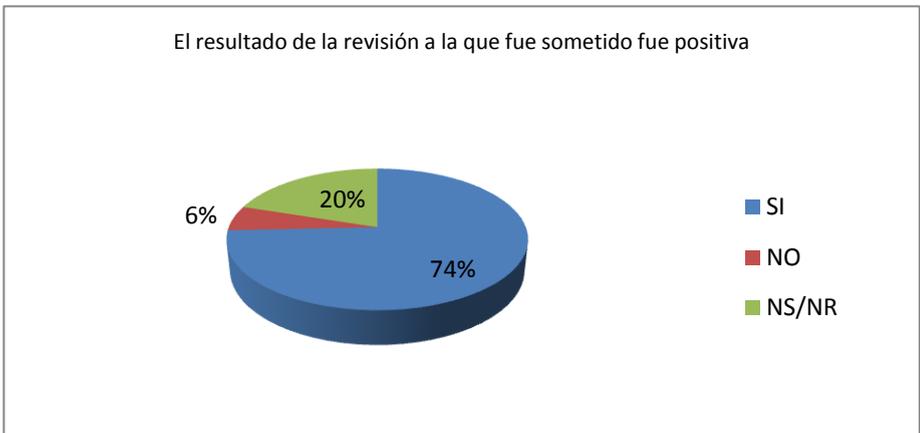
A continuación se describen los resultados obtenidos en el relevamiento de datos sobre la oportunidad de los eventos de control y sus resultados sobre la gestión judicial.

1 Monitoreo y control sobre la gestión de los despachos judiciales



El **88%** de los entrevistados considera que las actividades desplegadas por las áreas de Auditoría Interna y Auditoría de Gestión, y sistema de denuncias, son acciones claras de monitoreo y control sobre la calidad de gestión, el **6%** que no identifica un sistema pertenecen a circunscripciones del interior. Las circunscripciones no cuentan con áreas de control de gestión a excepción de las Oficinas de Quejas y Denuncias que funcionan en las Mesas de Entradas de Garantías Constitucionales. Aun así se identifica la fortaleza del sistema de control interno y el aporte significativo de las unidades de recepción y trámite de quejas y denuncias.

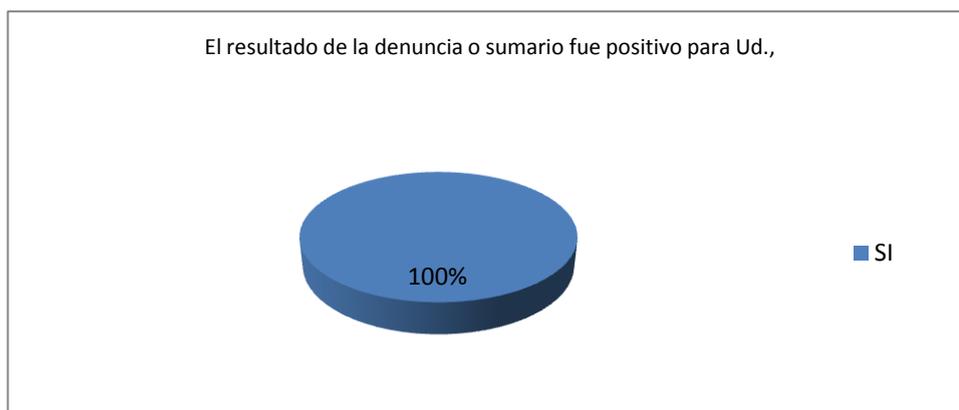
2 Los resultados de los controles a los fuera sometido su despacho



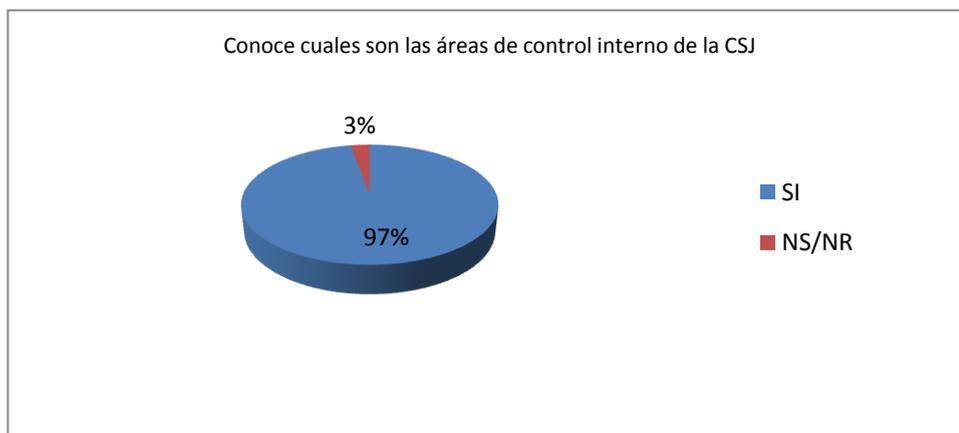
En el **74%** de los casos los resultados de los controles fueron positivos y un **20%** experimento un proceso negativo en cuanto a los controles realizados en su despacho.



Sin embargo el **37%** de los jueces/juezas fueron denunciados e iniciaron investigaciones, un **17%** que fueron superaron los procesos de control interno, en donde el **100%** de las conclusiones fueron favorables para los involucrados, esta cifra resulta llamativa, por cuanto ningún caso fue negativo para el denunciado.



③ Identificación de las áreas de control interno



El **97%** de los entrevistados identifica con claridad las áreas de control

4 Calidad de los sistemas de control interno



El **57%** considera que el sistema cuenta con mecanismos adecuados a los fines y objetivos de la gestión judicial, el **29%** lo considera deficiente en cubrir la demanda y requiere de mayores recursos, particularmente en las circunscripciones del interior del país. El **14%** se abstiene de opinar.

b. Análisis sobre los sistemas de control interno y quejas y denuncias sobre la calidad de la gestión judicial

Se identifica la fortaleza del sistema de control interno, de su organización, planificación e implementación de acciones tendientes a asegurar el cumplimiento de los objetivos en cuanto a la administración de justicia.

El mismo es centralizado, condición que tal vez incida en el porcentaje **29%** de jueces/juezas que no lo encuentran adecuado para los fines y objetivos en las áreas jurisdiccionales.

Así mismo es oportuno reconocer los aportes del sistema de quejas y denuncias el cual ha permitido que **1.565** involucrados sean sometidos a sanciones disciplinarias, provenientes de **619** casos resueltos, los cuales representan el **42%** del total de denuncias recibidas.

Ante los casos resultados se evidencia la necesidad de fortalecer estas instancias al interior del país y crear unidades de análisis de casos, en las circunscripciones que presentan mayor recurrencia de casos. Así como promocionar los servicios de recepción de denuncias proveyéndolos de mayor infraestructura en la gestión de las quejas y denuncias, trabajar en la protección del denunciante y estimular la denuncia por parte de funcionarios, como mecanismo saludable de control interno, adicional a los tradicionalmente aplicados por las dependencias responsables.

VIII. RECOMENDACIONES DE CARÁCTER ORGANIZATIVO

Uno de los aspectos que se evidencia en el análisis de la situación sobre los factores que impactan en la calidad de gestión, constituyéndose en factores de riesgo hacen relación a tres aspectos específicos: modelo organizacional centralizado para la planificación, el monitoreo y evaluación de resultados, proceso de toma de decisiones administrativas burocrático y falta de estructura administrativa de apoyo de la gestión jurisdiccional, se utiliza el mismo modelo, independientemente del tamaño de la demanda en las áreas jurisdiccionales y de apoyo administrativo, donde los mejores resultados se observan en el interior del país.

Por los motivos expuestos en el análisis, se considera necesario dotar de mayor estructura al sistema de planeamiento de CSJ, particularmente mediante *unidades de análisis* de la gestión judicial para todas las materias, las mismas pueden depender a nivel central de la Dirección de Planificación y Desarrollo y en el interior del país del Consejo de Administración, estas unidades en coordinación con las áreas estadísticas serían las responsables de establecer de forma conjunta con los operadores del sistema judicial los indicadores de gestión y con la Dirección de Recursos Humanos, aquellos destinados a medir el desempeño en la función.

En cuanto a la administración, se deberá evaluar las acciones necesarias para mitigar los niveles de riesgos identificados en el presente trabajo, se considera necesario la creación de unidades administrativas o cargos netamente administrativos al interior de las áreas jurisdiccionales, o bien establecer en capital, nuevos sectores en el área jurisdiccional que se encargarán de la atención de los pedidos de revisión de expedientes, notificaciones y otras actividades de carácter operativo, que permitan un descongestionamiento de las tareas rutinarias que ocupan gran parte del día e impiden una mayor planificación y administración de los recursos de las áreas jurisdiccionales.

Se considera importante además dotar a las circunscripciones del interior del país de capacidad organizativa para analizar las quejas y denuncias a nivel local y conforme a los dictámenes proceder a remitirlas solo si corresponden al nivel central, esto fortalecería los sistemas de control en el interior del país, descongestionaría el trámite interno y evitaría la remisión innecesarias de denuncias consideradas improcedentes.