

Trabajo Final de Graduación. Modalidad Ensayo.

Autor: Alejandro Quesada Monestel. UNED,

MBA abril de 2003

Introducción

Desde hace más de una década se viene promoviendo en la administración pública un enfoque hacia la calidad en el servicio que se presta, partiendo de la premisa que el usuario o la usuaria del servicio son la razón de ser de ella y que como parte de la ética del servicio público, es un deber mejorar la capacidad de respuesta y la sensibilidad de las personas que laboran en dicho sector.

El Poder Judicial no se puede ver como una institución aislada y ajena a la crítica por su servicio, razón por la cual dentro de su Plan Estratégico para los años 2000-2005, ha definido las áreas estratégicas que permitirán un desarrollo planificado de la administración de justicia, dando un énfasis precisamente a la humanización y a la excelencia en sus actuaciones.

La Contraloría de Servicios del Poder Judicial, desde que inició funciones en enero del año 2002, se ha dado a la tarea de definir cuáles son las mayores inconformidades de los usuarios y las usuarias de sus servicios, con la finalidad

de poder determinar las áreas más críticas y buscar soluciones de fondo que permitan la satisfacción de las necesidades de ellos. Busca trabajar de manera preventiva, mediante la capacitación de todos los funcionarios y servidores judiciales, en temas atinentes al servicio. Además, utiliza como medio el diagnóstico y monitoreo constante de las inquietudes y comentarios que se reciben en las diferentes encuestas que se aplican in situ en las oficinas judiciales.

Justificación

El Poder Judicial desde hace varios años viene trabajando en un programa de modernización, por lo tanto, una de las estrategias más importantes para enfrentar los retos actuales es precisamente la “calidad de los servicios”, si no responde a las necesidades, deseos, actitudes y tendencias de los usuarios y las usuarias de sus servicios, no puede llegar a obtener esa modernización.

Es necesario un proceso de aseguramiento oportuno de la calidad de los servicios que se brindan, mediante una adecuada recepción, canalización, coordinación con los usuarios y las usuarias de las inconformidades presentadas por ellos. De esa manera se pretende hacer del Poder Judicial, una institución más eficaz, en mejoramiento continuo y creando los espacios necesarios para el acercamiento con sus usuarios.

Este ensayo pretende crear conciencia en los niveles más altos de la institución y en general en todos los empleados de ella, en la medida en que se satisfaga las necesidades de los ciudadanos que recurren a los tribunales de justicia, estamos generando un beneficio social a nuestro país, estamos fortaleciendo a uno de los pilares de la democracia costarricense.

Tema del Ensayo: calidad en el servicio judicial de Costa Rica

1. Establecimiento de la intención: Actualmente es común escuchar hablar de la calidad en los diversos servicios que se prestan, tanto públicos, como privados. Si nos referimos a servicios que presta el Estado, la situación se torna más importante, básicamente por dos motivos: 1) No existe competencia y 2) los salarios de los empleados son pagados por medio de los impuestos que todos los ciudadanos pagamos. Ante la situación apuntada es necesario que todos y cada uno de los que laboramos en dicho sector nos preocupemos por interiorizar que todos los seres humanos nos debemos respeto y por ello somos dignos de recibir, de parte de nuestro semejante, un trato digno e igualitario. Pretendo debatir un tema de actualidad y de vital importancia, y por este medio crear una reflexión, tanto a los involucrados directos como a toda la ciudadanía costarricense.

2. Investigación bibliográfica (Se anexa al final del ensayo)
3. Elaboración del diseño (motivación, proposición, desarrollo, recapitulación).
4. Determinación del tipo de razonamiento en cada parte (esto corresponde a lo que en la lectura se llama: “elaboración del esquema”).

Motivación:

El Poder Judicial de Costa Rica ha visto la necesidad de orientar sus actuaciones por medio de un plan estratégico, dentro del cual se incorpora la humanización y el ser humano como eje central de toda actuación. A partir de la sesión de Corte Plena del día 10 de abril del año 2000, fecha en la cual se aprueba el “Plan Estratégico del Poder Judicial 2000-2005”, se establece la planificación de las actividades de la administración de justicia para los próximos seis años. Este documento constituye el marco de acción, tanto en la administración de sus recursos, como en su actuación social.

Cabe mencionar que, gran parte de la orientación del plan estratégico, son la calidad y el mejoramiento de la atención a sus usuarias y usuarios, buscando en todo momento el cumplimiento de su misión.

Proposición:

Pretendo mostrar como se puede mejorar la percepción de los usuarios del sistema judicial costarricense, mediante el abordamiento de varios aspectos que han sido analizados y que pueden coadyuvar en la calidad de los servicios en éste poder de la república. Creo importante motivar a los servidores judiciales a considerar a los usuarios y usuarias, como seres humanos dignos de recibir una atención de excelencia de nuestra parte. Además, creando una cultura de servicio en todos los empleados de la organización, apoyados por una capacitación formal en áreas tan indispensables como: las relaciones humanas, ética en el servicio judicial, plan estratégico de la institución, servicio al usuario y la función de las contralorías de servicio.

Aunado a lo anterior, es importante generar encuestas de opinión sobre la percepción de los usuarios y usuarias del Poder Judicial, con la finalidad de conocer cuales aspectos creen ellos que influyen en la insatisfacción de sus necesidades por parte de la institución, quejas o sugerencias que permitan ir perfeccionando o modificando procedimientos que sean engorrosos y que no coadyuven en esa satisfacción.

Otro aspecto que considero de relevancia, es la rotulación de todas las oficinas y pasillos de acceso a ellas, que permitan de manera fácil ubicar y determinar las diferentes oficinas judiciales que se encuentran en los diversos edificios de la institución, además de incorporar las mejoras en infraestructura para permitir el acceso a ellas a personas con discapacidades o problemas de índole físico.

Desarrollo:

1. Plan estratégico del Poder Judicial.

- Valores
- Principios inspiradores de la visión
- Áreas estratégicas

2. Creación de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial

- Funciones principales
- Derechos de los usuarios
- Responsabilidades del contralor
- Quejas más frecuentes

3. Lo que todo usuario desea

- Trato personalizado y amable
- Celeridad en el proceso
- Compromiso institucional
- Recursos adecuados que faciliten su atención

4. Servicio y dedicación para la satisfacción del usuario

- Estrategias de servicio y atención al usuario
- Estructuras para mejorar el servicio
- Investigar lo que el usuario piensa y desea
- Gestionar el cambio en la cultura organizacional
- Gestión del personal y líderes en servicio
- Mejoramiento de la celeridad en la atención
- Mejoramiento de la infraestructura
- Mejoramiento de la tecnología y su aprovechamiento total

5. Formación y capacitación permanente

- Reclutamiento y formación adecuada
- La Escuela Judicial y la Contraloría de Servicios unidos por un mismo fin, la calidad en el servicio

6. Recursos Financieros y Presupuestarios suficientes

- Presupuesto que permita la mejora continua del servicio, tanto para la obtención de tecnología de punta, como para poder contar con el recurso humano suficiente que permita mayor celeridad en los procesos

Recapitulación:

1. Cambio de la cultura organizacional

2. Papel de la Contraloría de Servicios

3. Capacitación y formación del personal como medio alternativo en la mejora de la percepción del usuario del servicio judicial

4. Presupuesto óptimo para el Poder Judicial

CALIDAD EN EL SERVICIO JUDICIAL

Plan Estratégico del Poder Judicial:

Por primera vez en su historia, el Poder Judicial ve la necesidad de orientar sus actuaciones por medio de un Plan Estratégico, dentro del cual se incorpora el elemento humano como un aspecto fundamental y vital para poder favorecer un servicio de calidad a los usuarios y usuarias que recurren a él. Por ello se habla de considerar al ser humano como eje central de todas sus actuaciones.

Es importante mencionar que la Corte Plena, máxima autoridad del Poder Judicial, el día 10 de abril del año 2000, aprueba el Plan Estratégico de la institución denominado: "Plan Estratégico del Poder Judicial 2000-2005", el cual pretende establecer la planificación de las actividades hasta el año 2005, constituyéndose en el marco de acción, tanto en la administración de sus recursos, como en su actuación social en pro de la democracia.

La elaboración de éste plan contó con la participación entre otros, de: magistrados, integrantes del Consejo Superior, jueces, fiscales, defensores públicos, servidores del ámbito judicial y del ámbito administrativo, quienes brindaron sus aportes con la finalidad de unificar y definir la visión, misión, valores y áreas estratégicas, pilares fundamentales para lograr un desarrollo en nuestra justicia.

El contenido del citado plan permite conocer de manera clara, concisa y sencilla cuál es el norte que busca seguir la Administración de Justicia en nuestro país, reconociendo la importancia que mantiene en la actualidad el que tanto las personas, como las instituciones y las naciones tengan presentes en sus actuaciones los valores que orientan ese accionar. El Poder Judicial ha definido de esa manera una serie de valores que pretenden dar credibilidad a éste Poder de la República.

Valores:

Dentro del Plan Estratégico se incorpora una serie de valores que pretende ser la guía fundamental y elemental que deben tener todos y cada uno de los que trabajamos para el Poder Judicial, la cual busca crear una cultura organizacional de servicio. Los valores deben ser garantía a la ciudadanía de que la institución está comprometida a mejorar y facilitar la justicia en nuestro país. Dentro de los valores nos encontramos con varios de ellos que buscan

corregir la percepción que tienen los usuarios y usuarias de la calidad de los servicios que brinda la institución.

Tenemos los siguientes valores¹:

- ✓ Humanización: El ser humano como eje central de la Administración de Justicia
- ✓ Mística: Actuar con vocación, entrega, compromiso con el trabajo e identificación plena con las funciones que desempeñan.
- ✓ Honradez: Actuar con imparcialidad, decoro, legalidad y rectitud.
- ✓ Transparencia: Actuar en forma abierta y clara, permitiendo el control ciudadano y de los medios de comunicación. Las servidoras y servidores judiciales están obligados a rendir cuentas de su gestión.
- ✓ Excelencia: Actuar promoviendo la calidad y eficiencia en el servicio

Como se puede notar, los valores de la institución buscan, por todos los medios posibles, fomentar un cambio de actitud de todos los que trabajan en el Poder Judicial, promoviendo, sobre todo, que el usuario o la usuaria del servicio reciba excelencia y con ello que logre su satisfacción total.

La visión de la institución fue inspirada en varios principios éticos y en los valores citados anteriormente, sin embargo, es necesario traducirlos en un

¹ Plan Estratégico del Poder Judicial, aprobado por la Corte Plena, sesión 10 de abril del año 2000, artículo III, año 2000.

sentido práctico con la finalidad de llegar a entenderlos de manera más fácil.

Dentro de éstos principios se destacan los siguientes:

- El efectivo reconocimiento de los derechos y garantías fundamentales de las personas.
- La equidad y calidad en las resoluciones y actuaciones judiciales.
- La calidad del servicio a los usuarios y a las usuarias.
- La celeridad, el acceso y la simplificación de los procesos judiciales y procedimientos y procesos administrativos.

Mucho se ha discutido en los últimos años sobre una serie de problemas que se ha detectado en el Poder Judicial, tales como: El aumento sostenido de la carga de trabajo, con su lógico corolario, la morosidad en las resoluciones; mala distribución de los recursos humanos; procesos judiciales muy lentos y cargados de procedimientos innecesarios; mal uso de la tecnología o subutilización de la misma. Situación que se pretende atacar con el Plan Estratégico vigente, a pesar de ser consciente que es un proceso que tardará no solo unos cuantos años, sino que los resultados se verán a mediano plazo.

La institución ha definido una serie de áreas estratégicas dentro de su plan a seguir, las cuales favorecerán de manera positiva la percepción de la calidad en el servicio que se presta en ella, buscando sobre todo, orientar todas sus actuaciones con el ser humano como norte. A continuación se abundará con mayor detalle en tales áreas.

Áreas Estratégicas 2000-2005²:

Dentro de las áreas estratégicas aprobadas por la Corte Plena³, se ve claramente que la intención que persigue la organización es disminuir la mora judicial, mediante reformas legales que permitan aligerar los procesos judiciales, como por ejemplo: la oralidad, los medios alternos de resolución de conflictos y otros. Además, se busca -por medio de la capacitación constante- mejorar la atención y la calidad en el servicio prestado. Las áreas que están íntimamente relacionadas con el servicio son:

- Simplificación y celeridad de los procesos judiciales
- Capacitación, especialización y actualización del recurso humano
- Justicia como servicio público de calidad
- Tecnología de información y telecomunicaciones

Considero que el Poder Judicial, en su afán por modernizarse, se ha visto presionado a incorporar cambios en su cultura organizacional, básicamente porque el análisis de la organización, sus variables, sus roles de desempeño y el estudio de los valores existentes están vinculados directamente con la calidad del servicio como única vía de acción a favor de la excelencia en la prestación del mismo. Además, éste enfoque hacia la calidad en el servicio es

² Plan Estratégico del Poder Judicial, aprobado por la Corte Plena, sesión 10 de abril del año 2000, artículo III, año 2000.

³ Integrada por los veintidós Magistrados que componen las cuatro Salas que conforman el Poder Judicial.

parte de la orientación que se viene dando en las administraciones públicas de otros países desde hace más de dos décadas.

Precisamente, en virtud que varios países venían incorporando en sus discursos el tema de la obligatoriedad y exigencia de calidad de los servicios públicos y en la transparencia de las actuaciones de los servidores de dicho sector, nuestro país da génesis a la creación de las Contralorías de Servicio, con el fin de establecer un contacto más directo entre las instituciones y las usuarias o usuarios de cada una de ellas.

Contraloría de Servicios del Poder Judicial

El sector público costarricense se ve en la obligación de iniciar una campaña que permita fiscalizar la prestación de los servicios públicos. Por esa razón en el año 1997 y siendo Presidente de la República el ingeniero José María Figueres Olsen y el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica el licenciado Leonardo Garnier Rímolo, se emite el decreto número 26025-PLAN, donde se crea el Sistema Nacional de Contralorías de Servicios. Lo que se ha buscado desde el inicio de éstas oficinas, es vigilar el buen funcionamiento de las instituciones, ministerios y poderes de la república y con ello satisfacer lo encomendado por el artículo 140 inciso 8) de la Constitución Política, el cual textualmente reza:

Artículo 140.- Son deberes y atribuciones que corresponden conjuntamente al Presidente y al respectivo Ministro de Gobierno:

8) Vigilar el buen funcionamiento de los servicios y dependencias administrativas⁴

El Poder Judicial de Costa Rica, en razón de encontrarse en un proceso de modernización, no puede verse aislado al resto del sector público, por lo que en su afán de brindar transparencia en sus actuaciones y buscando de manera constante el mejoramiento en su accionar, ha visto con buenos ojos la creación de una contraloría de servicios que permita a fiscalización de ellos por medio de la participación ciudadana. Se necesita establecer mecanismos para que las usuarias y usuarios de los servicios de justicia ejerzan su derecho de petición y tengan la oportunidad de manifestar su conformidad o inconformidad sobre la percepción que tienen ellos de los servicios que reciben en éste poder de la república.

En abril del año dos mil, el Departamento de Planificación de la institución elaboró a propuesta para crear la Contraloría de Servicios en el Poder Judicial, basada en el compromiso adquirido por el señor Presidente de la Corte Suprema de Justicia, con ocasión de su juramentación, en la cual se refirió a la

⁴ Constitución Política de la República de Costa Rica. Investigaciones Jurídicas S.A. San José, Costa Rica. Pág. 47, 1987.

necesidad de establecer mejores relaciones con los usuarios, investigando cuál es el avance en la percepción que tienen los ciudadanos del sistema judicial⁵

La Contraloría de Servicios del Poder Judicial fue creada mediante acuerdo de Corte Plena, tomado en su sesión del día 28 de agosto del año 2000, sesión No. 33, Artículo XXXIII. Dicha oficina es un órgano adscrito al Consejo Superior del Poder Judicial, con las regionales que estime conveniente crear, las cuales estarán bajo su dirección y coordinación.⁶

Es necesario traer a colación cuál es el objetivo principal de la citada contraloría, ya que en ella descansa la voluntad de la institución por inquirir de manera continúa la excelencia en sus servicios. A continuación se describirá dicho objetivo:

Objetivo de la Contraloría de Servicios⁷

El objetivo general de la Contraloría de Servicios será el de contribuir a que en la prestación de servicios, el Poder Judicial lo haga con un máximo de eficiencia, oportunidad y brindando la información que el usuario requiera tanto para facilitar y orientar su contacto con la institución, como para que sus demandas puedan ser canalizadas adecuadamente.

⁵ Sesión extraordinaria de Corte Plena del día 12 de julio de 1999.

⁶ Reglamento de creación, organización y funcionamiento de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial. Artículo 1. Creación, año 2000.

⁷ Reglamento de creación, organización y funcionamiento de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial. Artículo 5. Objetivos, año 2000.

Promoverá una cultura institucional orientada a la satisfacción de las necesidades del usuario, promoviendo la eficiencia y eficacia y desarrollando procedimientos accesibles y expeditos para la presentación de reclamos por parte de los usuarios. Además, garantizar una pronta y adecuada respuesta y apoyar los procesos de modernización de la institución, que permitan asegurar la satisfacción del usuario.

A parte del objetivo general de la contraloría es importante señalar cuáles son las principales funciones que esa oficina tiene. Por lo que, de seguido, se citarán algunas:

Funciones de la Contraloría de Servicios⁸

Dentro de las funciones que tiene la Contraloría de Servicios de la institución se pueden mencionar las siguientes:

- ▶ Identificar conflictos actuales y potenciales en la relación usuario-Poder Judicial, para determinar sus causas y formular las recomendaciones correspondientes.

⁸ Reglamento de creación, organización y funcionamiento de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial. Artículo 6. Funciones, año 2000.

- ▶ Recomendar al Consejo la adopción de políticas, programas, proyectos e investigaciones tendentes a lograr un mayor conocimiento sobre la calidad del servicio que presta el Poder Judicial a sus usuarios.

- ▶ Atender oportunamente las denuncias y sugerencias que presenten los usuarios y procurar una solución inmediata a los problemas que planteen.

- ▶ Informar y orientar a los usuarios sobre aspectos de su interés relativos a la organización, funcionamiento y servicios que brinda el Poder Judicial.

- ▶ Propiciar encuestas que permitan consultar a los usuarios acerca de los servicios que presta la institución.

- ▶ Contribuir a la solución de problemas de carácter funcional y administrativo de las dependencias del Poder Judicial para posibilitar un mejor desempeño del trabajo.

- ▶ Proponer al Consejo Superior recomendaciones y acciones tendentes a mejorar la prestación y modernización de los servicios.

Por lo mencionado en los acápites anteriores, se puede decir que la Contraloría de Servicios del Poder Judicial, busca de manera permanente establecer estrategias sostenidas que permitan la disminución de los tiempos en los

procesos judiciales, que coadyuven y faciliten el acceso a una justicia más eficaz.

No se puede hablar de excelencia, calidad y transparencia en un servicio público, si no se conoce cuáles son los derechos que tienen los usuarios o usuarias de dichos servicios. Por lo que a continuación trataré de dar un acercamiento a lo que considero fundamental para una atención óptima y como punto medular de todo servicio que brinde el Estado.

Derechos de las usuarias y usuarios

Los derechos que tienen las personas que reciben servicios de las instituciones estatales se pueden enumerar de la siguiente manera:

1. **Transparencia:** Significa dejar constando claramente cuáles son las reglas y procedimientos atinentes a cada uno de los procesos o trámites que se estilan en cada una de las oficinas de servicio.
2. **Información:** Se debe de dar toda la información necesaria para que la usuaria o usuario pueda realizar su diligencia oportunamente. Ésta debe ser sencilla y que le permita orientarse correctamente.

3. No discriminación: Debe de darse a todos por igual, o sea, que el servicio es dado con equidad e igualdad a todos los que visitan la institución.

4. Acceso: Todos los ciudadanos deben tener facilidad de acceder a la justicia costarricense, por lo que se debe de desconcentrar funciones para simplificar en las zonas alejadas los trámites correspondientes. Aunado a ello, se debe disponer de horarios flexibles, rampas adecuadas para los que presentan algún impedimento físico y oficinas especializadas de trámites rápidos.

5. Rendición de cuentas: Hoy en día se habla mucho de la rendición de cuentas como un medio de transparencia en las actuaciones de las diversas oficinas o instituciones. Por ello es necesario que halla un compromiso por dar toda la información pertinente para que todos los costarricenses conozcan a grosso modo como se gasta parte de los impuestos que ellos pagan.

6. Lugar de prestación del servicio: En todas las instituciones debe de existir una serie de condiciones mínimas requeridas para dar una buena atención a las usuarias y usuarios. Podemos mencionar entre otras las siguientes: Fácil acceso, ventilación, iluminación, comodidad, estética, limpieza (basureros) y rotulación.

Aunado a todo lo mencionado en acápite anteriores, me parece indispensable que a lo interno de la organización, todos los funcionarios o servidores judiciales conozcan pormenorizadamente cual es la responsabilidad de los contralores de servicio, tanto el Contralor General, como los contralores de las regionales, básicamente para que vean en ellos a compañeros comprometidos con la institución y con la buena marcha de la administración de justicia y de manera transparente se les dé toda la colaboración debida en virtud de la importante labor que desarrollan. De seguido se expondrán cuáles son las responsabilidades más importantes del citado puesto.

Responsabilidades del Contralor⁹:

El contralor de servicios del Poder Judicial debe trabajar con total independencia, siguiendo las políticas institucionales, las normas, los procedimientos técnicos y legales aplicables a su actividad; es responsable de la organización técnica y del buen funcionamiento de la Contraloría de Servicios. La actividad origina relaciones constantes con superiores, subalternos, funcionarios de empresas públicas y privadas, nacionales y extranjeras y público en general. Debe observar discreción y tacto con respecto a los asuntos que se le encomienden y mantenerse actualizado en el campo de su especialidad. Las características del cargo lo excluyen de la jornada ordinaria laboral, por lo que debe de mantenerse disponible en todo momento.

⁹ Aprobado en sesión de Corte Plena número 27 del día 3 de agosto del dos mil uno, artículo XIII

Además, le puede corresponder trasladarse a otros lugares del país en funciones propias del cargo, cuando las circunstancias lo ameriten. En el ejercicio de sus funciones puede requerir, de cualquier funcionario o empleado de la institución, la cooperación, la asesoría y las facilidades para el satisfactorio desempeño de su actividad. Su labor es evaluada por la eficacia y eficiencia obtenidas en el cumplimiento de los objetivos asignados a la dependencia a su cargo y por la comprobación de la calidad de los resultados obtenidos.

La experiencia recabada en los primeros seis meses de funcionamiento de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial, permite diagnosticar y concluir cuales son los aspectos más críticos en la institución, en cuanto a la percepción de sus usuarios y usuarias. No obstante, no todo a sido negativo, ya que conforme fue consolidándose dicha oficina, se buscaron mejoras continuas que sirvieran de prevención y de esta manera evitar posibles quejas de los usuarios. Dentro de las quejas recibidas, a continuación se hará una exposición y análisis que permita conocer las causas que las generaron y a partir de dicho conocimiento poder tomar las medidas correctivas respectivas.

Quejas más frecuentes¹⁰

¹⁰ Informe de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial, Primer semestre 2002

Desde el inicio de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial el día 14 de enero del año 2002, hasta el último día de junio del mismo año, se han recibido un total de 447 gestiones.

La palabra queja¹¹, proviene del verbo latino plangere, que significaba golpear. Actualmente significa manifestación de dolor, desagrado o inconformidad. También significa una enfermedad o achaque y en términos legales es una carga o acusación formal.

A nadie le gusta recibir quejas. Sin embargo, a través de estas expresiones los usuarios y usuarias nos dan guías de cómo debemos manejar nuestra empresa y nuestras actividades. Las quejas nos facilitan el mecanismo de retroalimentación y con ello podemos, de manera rápida, modificar nuestros patrones de acción, ya que es por este medio que la institución puede ver qué manera será mejor.

Definitivamente las organizaciones que estén interesadas en desarrollar una cultura que se oriente a la atención de sus usuarios y usuarias, promocionando un servicio de calidad, deben forzosamente concentrarse en esas insatisfacciones que se presentan.

¹¹ Barlow, J y Moller, C. Una queja es un favor. Colombia: Editorial Norma S.A. 1999; pág. 1

El Poder Judicial por intermedio de la Contraloría de Servicios ha venido atendiendo y dando seguimiento, tanto a las quejas presentadas, como a las sugerencias emitidas por los usuarios y usuarias de la institución.

Dentro de las quejas más frecuentes que se reciben en la citada oficina, tenemos:

- ▶ Retraso en el proceso: Tanto en la tramitación como en la resolución de los procesos judiciales, indistintamente de si al final el proceso le es favorable o no.
- ▶ Dificultades en el trámite: Son casos en que a pesar de no tener motivo para considerarse como retraso en el proceso, la usuaria o usuario lo percibe así en virtud que algún procedimiento tuvo una duración estimada por ellos como de mucha duración. Tal es el caso de la obtención de alguna prueba o algún error en la confección de un documento.
- ▶ Mala atención al público: Generalmente en este aspecto la usuaria o usuario se queja de la mala forma de tratarlos, falta de colaboración, indiferencia, desinterés, irrespeto y además, que no se brinda un trato especial a los ancianos, mujeres embarazadas o personas con alguna discapacidad.
- ▶ Problemas de acceso telefónico: Saturación de las líneas telefónicas, llamadas no atendidas, teléfonos descolgados y similares.

- ▶ Falta de información: No hay información escrita del funcionamiento de la institución, horarios, ubicación de despachos u oficinas y sobre los requisitos y tramites requeridos por las usuarias y usuarios.
- ▶ Extravío de expedientes: En este aspecto lo que dicen los quejosos es que en los despachos en muchas ocasiones no aparecen los expedientes por ellos solicitados y no se les da una respuesta apropiada o exacta que llene sus expectativas.
- ▶ Atención lenta en las oficinas judiciales: Desde que la persona llega al despacho hasta que es atendido pasan muchos minutos, lo cual obviamente va en detrimento de la calidad en el servicio que se presta.
- ▶ Estructura física de los edificios de inaccesibilidad o de incomodidad: No hay facilidades de acceso a los edificios del Poder Judicial, sobre todo para personas con problemas físicos, ancianos o ubicación de oficinas especializadas de atención a víctimas en pisos altos y con problemas de acceso.

El conocimiento de las quejas o inconformidades de los usuarios o usuarias de los servicios permite a cualquier institución de servicio tomar las medidas necesarias para que no se repitan. Contrario a las quejas, obviamente vamos a tener lo que todo usuario o usuaria quiere o desea a la hora de presentarse a demandar un servicio. A continuación citaremos de una manera sencilla y concisa lo que busca el usuario:

Lo que todo usuario desea

Indudablemente toda persona que requiere presentarse a los tribunales de justicia del país, desde que ingresa a los edificios judiciales siente cierto temor, sobre todo porque lo que tiene que ver con leyes causa ese tipo de sentimiento. Por lo anterior, se hace necesario darle un trato especial, con la finalidad de que pierda esa sensación y pueda realizar “de la mejor manera” su diligencia sin contratiempos. Sin embargo, si por el contrario recibe un mal trato, de seguro saldrá con un trauma del edificio y sin ganas de volver a ingresar.

El trato personalizado y amable permite darle a la usuaria o al usuario una percepción de que en la institución nos preocupamos por su satisfacción, es importante tratarlo con empatía, o dicho de otra manera, que sienta que nos ponemos en su situación y que por ello entendemos como se siente y deseamos ayudarle a resolver su problema con un servicio individualizado de calidad.

Otro aspecto importante de mencionar es la capacidad de respuesta, valoración de la rapidez con la que se da respuesta a las demandas de las usuarias y usuarios y la disposición de ayuda a éstos por parte de los servidores judiciales. En la mayoría de los casos los empleados de las oficinas judiciales no ven con buenos ojos la presencia de las usuarias y usuarios, ya que consideran que vienen a quitarles el tiempo, el cual es muy valioso si se quiere cumplir con las resoluciones judiciales, si se quiere aligerar el pago de algún dinero que fue depositado en la cuenta corriente del despacho, si se quiere dejar listos las

notificaciones del día siguiente y otros, por lo que creen que su principal función es esa, cumplir con una serie de tareas diferentes a las de atender a esas personas que llegan a resolver sus problemas a los estrados judiciales.

No obstante, es de vital importancia ir concientizando a éstos servidores que la razón de ser del Poder Judicial es precisamente atender esas necesidades y satisfacerlas con el objeto de fortalecer nuestra democracia. Se debe de dar una respuesta expedita a sus inquietudes y sobre todo tratarlos como seres humanos que como tales se merecen un trato afable y de respeto.

En cuanto a la celeridad de los procesos, es necesario que se analicen los diversos procesos y procedimientos llevados a cabo en cada uno de los diversos tipos de juicios por materias que se llevan en los tribunales de justicia, en razón de que son en su gran mayoría procesos demasiados largos y engorrosos, lo cual provoca que el usuario o usuaria, pierdan interés y creen que en Costa Rica la justicia no es pronta ni cumplida. Es urgente buscar una serie de reformas legales que permita incorporar en el país la oralidad y la conciliación como una medida que faculte aligerar y descongestionar los tribunales del país. Aunado a lo anterior, se podrían crear oficinas especializadas en tramites rápidos, para que todo aquel asunto que sea sencillo de resolver no tenga que ser conocido por oficinas ordinarias, sino que por el contrario puedan ser agilizados en éstas otras oficinas.

En materia de tránsito, desde hace aproximadamente dos años se presentó a la Asamblea Legislativa un proyecto de reformas a dicha ley, con la finalidad de desjudicializar una serie de conductas, para disminuir la entrada de causas, principalmente los partes sin oposición, dando mayor disponibilidad de recursos para poder atender otras materias más complejas y necesarias.

Un aspecto que puede tomarse en consideración es la creación de otras modalidades de horarios de atención y de funcionamiento de las oficinas más importantes y de mayor volumen de trabajo, con el afán de aligerar el trámite de expedientes y disminuir la duración de dichos procesos judiciales.

Definitivamente nada de lo enunciado en los párrafos precedentes tendría razón de ser, si no existiera un convencimiento y un compromiso de los máximos jerarcas de la institución, ya que una institución centenaria como el Poder Judicial, con una estructura totalmente piramidal y poco participativa, no podría generar un cambio dirigido a la modernización de sus funciones y sobre todo dedicada a buscar la excelencia en la calidad de su servicio, si no tenemos magistrados e integrantes del Consejo Superior con una visión de humanización que permita a sus colaboradores identificarse con la calidad y sobre todo convencidos de que el ser humano es el eje central de toda actuación de la institución.

Servicio y dedicación para la satisfacción del usuario

Cuando hablamos de servicio y dedicación en pro de la satisfacción de nuestras usuarias y usuarios, lo que se pretende es que la institución desde su máximo órgano jerárquico tenga un nivel de compromiso elevadísimo; en otras palabras, toda estrategia orientada a la calidad en el servicio debe de venir de los magistrados e integrantes del Consejo Superior, en el caso del Poder Judicial, de lo contrario no tendría eco en las oficinas judiciales. Precisamente con la aprobación del Plan Estratégico, la institución asumió un reto histórico de volcar sus acciones hacia la excelencia en la atención a los usuarios. La visión, la misión, los valores y las áreas estratégicas tienen un norte bien definido en este aspecto específico y es el de mejorar la percepción que tienen los costarricenses de éste Poder de la República.

El Poder Judicial debe mejorar su estructura organizativa si quiere llegar a modernizarse y convertirse eficaz, llegando a aplicar mayor celeridad en sus procesos y optimizar la calidad de atención a sus usuarias y usuarios. Debe apostar por una estructura más horizontal, participativa y flexible, ya que la actual estructura vertical genera una gran burocracia que no permite el avance en ese aspecto.

Es necesario aplicar un diagnóstico organizacional que permita rediseñar varios de los procesos que se llevan en la institución, modificando la tradicional forma de hacer las cosas, para dar paso a una estructura por procesos. Lo anterior permitiría que la estructura se volviera más plana, más interdependiente y orientada hacia el usuario. La creación de los Consejos de Administración de

Circuito, autorizados por la Corte Plena en la sesión del 22 de enero del año 2001, ha venido a desarrollar que se le dé mayor participación en la toma de decisiones a ésta figura, no dependiendo tanto del Consejo Superior de la institución. Estos consejos están integrados por representantes de los jueces, fiscales, defensores, administradores, litigantes y uno del resto de servidores judiciales del circuito.

Considero que el ciclo de las estructuras funcionales debe dar paso a estructuras por procesos, las cuales permitan un acceso más expedito y fácil a los servicios que ofrece la institución, generando más agilidad y oportunidad de sus resultados. Básicamente porque las estructuras funcionales permiten que se den una serie de duplicidades, que con el uso de estructuras por procesos se vendrían a eliminar, generando una mayor celeridad en las decisiones.

El Poder Judicial, debe descentralizar la administración y la toma de decisiones en los consejos de circuito, permitiendo que sea en éstas instancias donde se llegue a debatir los problemas que los aquejan y se tomen las resoluciones que más les convengan a ellos como circuito, facilitando de esa manera que las correcciones o soluciones se den de manera rápida y sin demora.

Es importante mantener un constante monitoreo de las percepciones de los usuarios que nos visitan, ya sea por medio de los buzones de sugerencias o por el empleo de cuestionarios contestados por medio de la entrevista personalizada y de esa manera mantener un diagnóstico permanente de sus inquietudes, sugerencias y problemas, ya que ello servirá de aprendizaje para

un mejoramiento paulatino de las debilidades detectadas. Es necesario fortalecer la línea telefónica de llamada gratuita de la Contraloría de Servicios como instrumento facilitador de contacto con los usuarios y usuarias. Debe darse una comunicación permanente de retroalimentación entre usuario-institución, utilizando para ello todos los medios electrónicos y tecnológicos disponibles.

Formación y capacitación permanente

El Poder Judicial es una institución de servicio y como tal, dentro de sus estrategias y objetivos figura definir las políticas necesarias para brindar un mejor servicio a los usuarios y usuarias. Es por ello que se hace necesario capacitar a sus servidores en aquellos temas que vengán a contribuir en gran manera a cumplir con sus objetivos de mejorar la calidad del servicio. Por esta razón se debe de buscar mejores y novedosas formas de atención, además de fomentar una actitud de servicio en sus funcionarios y servidores.

La Contraloría de Servicios del Poder Judicial y la Escuela Judicial deben de unir esfuerzos en pro del mejoramiento de la calidad del servicio judicial. Por ello, y tomando en consideración la cultura organizacional y las quejas recibidas durante el primer semestre del año dos mil dos en la citada contraloría, he llegado a la conclusión que es necesario realizar una capacitación dirigida a todo el personal de la institución, incluyendo a los jefes de oficina y demás colaboradores, sobre los siguientes temas:

1. **Ética judicial:** Donde se inculque a los empleados que toda actuación que se realice debe de estar apegada a la normativa vigente y a la transparencia. Donde se desarrollen temas relativos a los deberes que tienen los funcionarios públicos y sobre todo el servidor judicial, evitando los atrasos injustificados e innecesarios en los procesos, buscando la justicia como servicio de calidad.

2. **Comportamiento humano:** Para que los servidores judiciales puedan identificarse con el compromiso de realizar su función tomando en consideración las buenas relaciones interpersonales y buscando la empatía como medio para mejorar la atención a las usuarias y usuarios de sus oficinas. Es necesario tener personal calificado y capacitado en el manejo de conflictos y en la atención a los usuarios y las usuarias.

3. **Servicio al usuario:** Buscar la excelencia en la atención al usuario, mejorar la calidad del servicio y ver la labor como una cultura de servicio basada en el principio de justicia como servicio público de calidad.

4. **Contralorías de Servicio:** Es importante que los servidores judiciales puedan conocer e identificar claramente los objetivos, funciones y deberes de la Contraloría de Servicios y sobre todo colaborar con ella cuando sea necesario.

5. Plan Estratégico del Poder Judicial 2000-2005: Necesariamente los servidores judiciales deben compartir la visión de la institución y trabajar en la consecución de sus objetivos y metas estratégicas. No puede ser posible que exista alguien dentro de la organización que no conozca la visión, la misión y los valores del Poder Judicial.

Antes de realizar cualquier reclutamiento de personal en la institución es necesario que se tome en consideración, de ahora en adelante, que debe de tener habilidades en el servicio al usuario como una de sus virtudes. Por lo que dentro de los perfiles de puestos de toda la organización se debe de incorporar como requisito fundamental la calidad humana y el servicio como cualidades inherentes a la persona por contratar.

Aunado a lo anterior es importante mencionar que el Poder Judicial no puede seguir brindando sus servicios, sin los recursos necesarios, tanto materiales, como financieros y humanos. A continuación trataré de esbozar la problemática institucional en dichos temas.

Recursos financieros y presupuestarios

Uno de los problemas más apremiantes que tiene el Poder Judicial es su presupuesto, básicamente porque ya dejó de ser suficiente para poder cumplir con sus objetivos y metas; esto a pesar de que en los últimos años el Gobierno le ha venido asignando el 6% del presupuesto total de la República, según lo

estipulado en la Constitución Política. No obstante, lo que no quieren ver nuestros gobernantes es de que desde el año 1949 en que se publicó dicha constitución, el Poder Judicial ha venido asumiendo una serie de funciones y tareas que antes no tenía, como es el caso del Ministerio Público, Organismo de Investigación Judicial, Defensa Pública, Dirección de Notariado, Sala Constitucional y la creación de otras responsabilidades por medio de la aprobación de una serie de leyes, lo cual viene en detrimento de la buena administración de justicia.

Si se quiere fortalecer a uno de los pilares de la democracia costarricense, se hace necesario dotarlo de más recursos presupuestarios, ya que de lo contrario el servicio se vería desmejorado y caeríamos en un letargo peligroso para la sociedad costarricense.

El Dr. Enrique Iglesias, representante del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la disertación del 19 de mayo del 2000 en el Teatro Nacional, indicaba que: “Latinoamérica registra niveles de violencia social hasta tres veces mayor que Estados Unidos y Europa...”. El aumento en el número de casos entrados a los tribunales de justicia es alarmante, en menos de cinco años se ha duplicado. Sin embargo, el presupuesto de la institución no crece en la misma proporción. Se han creado juzgados nuevos con la finalidad de solucionar problemas sociales graves, tal es el caso de la violencia doméstica. No obstante, la cantidad de caso ingresados es tal, que las audiencias que se deben de dar se fijan para dos o más meses de tiempo, por el número reducido de jueces que se

tienen para atender esa materia. El presupuesto de la institución es muy importante si queremos sostener nuestra democracia.

Es importante contar con los recursos financieros-presupuestarios necesarios para poder incorporar la tecnología de punta necesaria que coadyuve a la prestación de servicios de mejor calidad. Por ejemplo, se tienen casos de juicios que han sido suspendidos por falta de alguno de los testigos vitales, sin embargo, la tecnología podría facilitar la continuación de debates utilizando la video conferencia como medio para poder tomar la declaración correspondiente a un testigo desde un lugar lejano, sin necesidad de presentarse personalmente en el juzgado, aligerando el proceso grandemente y favoreciendo la administración de justicia para que ésta sea pronta y cumplida. El uso de la Internet y la Intranet, como coadyuvantes en las comunicaciones de la organización, ha sido un elemento vital para la administración de justicia.

Conclusiones

Es importante mencionar que para poder aplicar adecuadamente una estrategia de servicio en el Poder Judicial, se debe ir modificando la cultura organizacional y la estructura de la institución. Se están dando los primeros pasos en ese sentido en virtud de que el Plan Estratégico contempla ese cambio, pero habrá que esperar un poco más para ver cual va a ser el comportamiento o rumbo que siga, en el mediano y largo plazo, la institución. El proceso de planificación estratégica es esencial para trabajar con un enfoque profesional –no improvisado- y abordar las prioridades en forma integral y planificada, evitando el desvío de recursos hacia áreas de menor urgencia. Este enfoque ha permitido reordenar el proceso de modernización de la institución, obteniendo por cada área estratégica logros muy significativos.

Un papel protagónico toma la Contraloría de Servicios sobre todo si consigue, por medio de la capacitación y del seguimiento de quejas, dar con los principales problemas que aquejan a la institución y que no permiten satisfacer las necesidades de sus usuarias y usuarios. Es la Contraloría de Servicios la llamada a coadyuvar en el mejoramiento continuo de la calidad del servicio judicial. Ese cambio filosófico de justicia –poder a justicia-servicio con la

incorporación plena de la sociedad civil, obliga a la contraloría a proponer reformas en el área de servicio, coadyuvando a mejorar la calidad en la atención a la respuesta que esperan los usuarios en el servicio que se brinda.

Otro aspecto y no menos importante es la dotación de los recursos financieros-presupuestarios necesarios para poder cumplir a cabalidad con las obligaciones que la Constitución Política y las leyes le han venido asignando y que son necesarios en éste proceso de buscar la modernización y la excelencia en el servicio que presta la institución. El crimen ha aumentado por encima de todo pronóstico, al igual que los niveles de violencia social, sumado a ello una conducta extremadamente litigiosa del ciudadano, que por razones históricas, tiende a resolver por medio de los tribunales, cualquier diferencia.

La institución ha asumido una serie de funciones, encomendadas por la Asamblea Legislativa unas y otras por situaciones sociales y de coyuntura. Sin embargo, el aumento de su presupuesto no es consecuente con ello. Si queremos una justicia pronta y cumplida, debemos dotar de los recursos necesarios al Poder Judicial.

Se hace necesarios más jueces, fiscales y más oficiales del Organismo Judicial de Investigación, que puedan atacar el problema más grave de la institución, la mora judicial, el atraso que sufren los juicios por falta de más personal que aligere los procedimientos. Aunado a lo anterior, es necesario dotar a la

institución de la tecnología necesaria para facilitar su labor, en pro de la sociedad costarricense.

FUENTES CONSULTADAS Y UTILIZADAS

LIBROS

Armistead, C y Graham Clark. Servicio y dedicación al cliente. España: Editorial Ediciones Folio S. A., 1994.

Barlow, J y Claus Moller. Una queja es un favor. Colombia: Editorial Norma S.A., 1999.

Carro, G y Gustavo Zeledón. Aspectos éticos y humanos en el servicio judicial. Costa Rica: Corte Suprema de Justicia, Escuela Judicial, 2000.

Gerson, R. Cómo medir la satisfacción del cliente. Grupo Editorial Iberoamérica: México, 1994.

Horovitz, J y Jurgens, M. La satisfacción total del cliente. Editorial Ediciones Folio S. A.: España, 1994.

Rovira, M. y Golcher, R. Calidad en el Servicio al Cliente. Fundación de Estudios de Posgrado e Investigación en Ciencias Económicas: San José, 2000.

Tschohl, J. Servicio excepcional: el arma secreta. Service Quality Institute Latin America: Miami, Florida, 1999.

PÁGINAS WEB

Poder Judicial de Costa Rica. Página Web del Poder Judicial. www.poder-judicial.go.cr. Última revisión 27/11/2002.