

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA
ADMINISTRACIÓN REGIONAL DEL II CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ

JUAN CARLOS RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Octubre, 2020

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos



Peggy Stephanie Chaves Mora
Tutora

Sara Fonseca
LECTOR No.1

Sophia Crawford
LECTOR No.2

Juan Carlos Rodríguez González
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mis padres y hermano, quienes son mi motivación e impulso para no desfallecer y siempre buscar la excelencia en todo lo que me proponga, por siempre estar ahí para mi cuando más los necesite.

A mi abuelo Coco por sus consejos, regaños y amor, estoy seguro de que pronto nos volveremos a ver.

AGRADECIMIENTOS

A Dios en primer lugar, por siempre demostrarme su misericordia, por recordarme todos los días que siempre está para mí, por darme las fuerzas para no tirar la toalla y por recibirme nuevamente.

Al Poder Judicial, institución para la cual he trabajado duramente más de 10 años, y que me ha permitido crecer como persona y profesionalmente.

A la Universidad para la Cooperación Internacional por haberme dado la oportunidad de emprender esta aventura tan bonita y gratificante.

A mi tutora Peggy Chaves, por su disposición, carisma y paciencia que tuvo conmigo durante todo este proceso que Dios la bendiga.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. Introducción	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Problemática	17
1.3 Justificación del proyecto	19
1.4 Objetivo general	20
1.5 Objetivos específicos	21
2. Marco teórico	22
2.1 Marco institucional	22
2.1.1 Antecedentes de la institución	22
2.1.2 Misión y visión	23
2.1.3 Estructura organizativa	24
2.1.4 Productos que ofrece	25
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	25
2.2.1 Proyecto	25
2.2.2 Administración de Proyectos	26
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	26
2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos	28
2.2.6 Otra teoría propia del tema de interés	30
3. Marco metodológico	33
3.1 Fuentes de información	33
3.1.1 Fuentes primarias:	33
3.1.2 Fuentes secundarias	34
3.2 Métodos de investigación	36
3.2.1 Método analítico	37
3.2.2 Método Cuantitativo	37
3.2.3 Método cualitativo	38
3.2.4 Método documental	39
3.3 Herramientas a utilizar en el desarrollo del proyecto:	42

3.4. Supuestos y restricciones	44
3.5 Entregables.....	46
4. Desarrollo.....	48
4.1 Propuesta del Plan de Calidad.....	48
Objetivo.....	49
Alcance del plan.....	49
Política de Calidad del departamento de tesorería.....	49
Objetivos de calidad del departamento.....	49
4.1 Manual de procedimientos para las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José.....	50
Subproceso de Caja Chica:	51
Sistema de depósitos Judiciales:	58
Contratos:.....	62
Escaneo:	65
Contrataciones:	65
4.3 Propuesta de procesos de control y verificación para las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	68
Contratación Administrativa:.....	68
Verificación contractual:.....	70
Caja chica:.....	71
Expropiaciones:.....	72
4.4 Indicadores de gestión de Calidad para los procesos de las áreas operativas del departamento.....	73
Subproceso de caja chica:	74
Subproceso contrataciones:.....	76
Subproceso escaneo:	79
Subproceso contratos:	81
Subproceso expropiaciones y garantías de activos y proyectos:	83
Subproceso Sistema de Depósitos Judiciales:.....	85
4.5 Procedimiento para el control de la documentación que genera el departamento.....	87
4.6 Elaborar una propuesta para la administración de proyectos del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José.....	94
4.5.1 Antecedentes:.....	95
4.5.2 Roles y responsabilidades	97
4.5.3 Metodología:	101
5. Conclusiones	115
6. Recomendaciones	117
7. Bibliografía	120
8. Anexos	123
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	123
Anexo 2: Estructura de desglose de trabajo (EDT) del proyecto final de graduación (PFG):	130
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	131
Anexo 4: Manuales de procedimientos de Caja Chica	134
Anexo 5: Manual de procedimientos del proceso de Expropiaciones	159
Anexo 6: Manual de procedimientos gestión de garantías de activos institucionales	163
Anexo 7: Manual de procedimientos seguimiento de garantías de proyectos	165

Anexo 8: Manual de procedimientos contratos	167
Anexo 7: Manual de escaneo y digitalización	171
Anexo 8: Manual de contrataciones Administrativas	173
Anexo 9: Plantilla de registro de lecciones aprendidas:	177
Anexo 10: Checklist para verificación de resolución de adjudicación de contrataciones:	177
Anexo 11: Checklist para verificación de órdenes de compra o pedidos de contrataciones: .	178
Anexo 12: Cronograma de supervisión de Contratos anual.....	178
Anexo 13: Plantillas de seguimientos de contratos:	178
Anexo 14: Caja Chica	217
Anexo 15: Checklist para verificación de documentos de procesos de expropiación:	218
Anexo 16: Plantilla de seguimiento para control de las garantías de los activos institucionales:	218
Anexo 17: Plantilla de seguimiento para seguimiento y control de las garantías de los proyectos, se realizará una plantilla por proyecto, está sería una propuesta base:	219
Anexo 18: Listado de documentos del sistema.....	219

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Estructura Organizativa área de tesorería en 2016. Dirección de Planificación (2016)	23
<i>Figura 2.</i> Estructura Organizativa área administrativa. Fuente: Elaboración propia (2020)	24
<i>Figura 3.</i> Ciclo de vida del proyecto. PMI (2017)	26
<i>Figura 4.</i> Grupo de procesos de la dirección de proyectos. Lledó (2017)	27
<i>Figura 5.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo de los procesos 1 y 10 de caja chica que se encuentran correlacionados. Elaboración propia (2020)	52
<i>Figura 6.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de anticipo de dinero para gastos adquisición de bienes y servicios de caja chica. Elaboración propia (2020)	52
<i>Figura 7.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso por incumplimiento de plazos de presentación de liquidaciones de anticipos de caja chica. Elaboración propia (2020)	53
<i>Figura 8.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para adquisición de bienes y servicios sin anticipo de dinero de caja chica. Elaboración propia (2020)	54
<i>Figura 9.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para anticipo de viáticos y su liquidación por medio de caja chica. Elaboración propia (2020)	54
<i>Figura 10.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para liquidación de viáticos sin adelanto de dinero de caja chica. Elaboración propia (2020)	55
<i>Figura 11.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para realizar el arqueo de caja chica. Elaboración propia (2020)	55
<i>Figura 12.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para realizar el cambio de persona encargada caja chica. Elaboración propia (2020)	56
<i>Figura 13.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para realizar el proceso de cierre de caja chica. Elaboración propia (2020)	56
<i>Figura 14.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para la anulación de un proceso de pago de caja chica. Elaboración propia (2020)	57
<i>Figura 15.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para el reintegro de dinero a la cuenta 20192-8 por anulación de pago de caja chica de documento reintegrado. Elaboración propia (2020)	57
<i>Figura 16.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para realizar la inclusión de facturas electrónicas de caja chica. Elaboración propia (2020)	58
<i>Figura 17.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para realizar la carga de archivos del BCR y su aplicación en el SDJ. Elaboración propia (2020)	59
<i>Figura 18.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de expropiaciones. Elaboración propia (2020)	60
<i>Figura 19.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de gestión de garantías de activos institucionales. Elaboración propia (2020)	61
<i>Figura 20.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para la gestión seguimiento de las garantías de los. Elaboración propia (2020)	62
<i>Figura 21.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para la facturación de contratos. Elaboración propia (2020)	64
<i>Figura 22.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de escaneo de documentos. Elaboración propia (2020)	65
<i>Figura 23.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de contratación Administrativa. Elaboración propia (2020)	67

<i>Figura 24.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de inclusión de lecciones aprendidas. Elaboración propia (2020)	69
<i>Figura 25.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso verificación de la resolución de adjudicación y orden de compra. Elaboración propia (2020)	70
<i>Figura 26.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de verificación contractual. Elaboración propia (2020)	71
<i>Figura 27.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de verificación documental del arqueo de caja chica. Elaboración propia (2020).....	72
<i>Figura 28.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo de verificación del proceso de expropiaciones. Elaboración propia (2020)	72
<i>Figura 29.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de desarrollo de los indicadores de gestión de calidad. Elaboración propia (2020)	74
<i>Figura 30.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de gestión documental. Elaboración propia (2020).....	93
<i>Figura 31.</i> La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de actualización documental. Elaboración propia (2020)	94
<i>Figura 32.</i> La figura ilustra un gráfico circular con el porcentaje de ejecución presupuestaria del año 2017. Elaboración propia (2020).....	95
<i>Figura 33.</i> La figura ilustra un gráfico circular con el porcentaje de ejecución presupuestaria del año 2018. Elaboración propia (2020).....	96
<i>Figura 34.</i> La figura ilustra un grafico circular con el porcentaje de ejecución presupuestaria del año 2019. Elaboración propia (2020).....	96
<i>Figura 35.</i> La figura ilustra el tipo de estructura organizacional del Departamento de Tesorería. Elaboración propia (2020)	98
<i>Figura 36.</i> La figura ilustra las fases de la Metodología de Administración de proyectos. Elaboración propia (2020)	102
<i>Figura 37.</i> La figura ilustra los procesos de inicio para la formulación Administración de proyectos. Elaboración propia (2020).....	104
<i>Figura 38.</i> La figura ilustra el plan para la dirección de los proyectos. Elaboración propia (2020)	105
<i>Figura 39.</i> La figura ilustra las entradas y salidas de la fase de planificación de proyectos. Elaboración propia (2020)	113
<i>Figura 40.</i> La figura ilustra las entradas y salidas de la fase de ejecución de proyectos. Elaboración propia (2020)	114
<i>Figura 41.</i> La figura ilustra las entradas y salidas de la fase de cierre de proyectos. Elaboración propia (2020).....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos</i>	28
Tabla 2 <i>Fuentes de información utilizadas</i>	34
Tabla 3 <i>Métodos de investigación utilizados</i>	39
Tabla 4 <i>Herramientas utilizadas</i>	43
Tabla 5 <i>Supuestos y restricciones</i>	45
Tabla 6 <i>Entregables</i>	47
Tabla 7 <i>Propuesta para el desarrollo del plan de calidad del área de tesorería</i>	48
Tabla 8 <i>Manual de procedimientos existentes en cada área</i>	50
Tabla 9 <i>Muestreo realizado para el trámite de pago y reintegro de facturas de caja chica</i>	75
Tabla 10 <i>Propuesta de indicadores para el área de caja chica</i>	75
Tabla 11 <i>Propuesta del cuadro de mando integral para evaluar los indicadores de caja chica</i>	76
Tabla 12 <i>Propuesta para la realización del plan de acción para mejorar los indicadores de caja chica</i>	76
Tabla 13 <i>Muestro realizado para determinar la situación actual del proceso de contrataciones</i>	77
Tabla 14 <i>Propuesta de indicadores para el subproceso de contratación Administrativa</i>	78
Tabla 15 <i>Propuesta de indicadores para el subproceso de contratación Administrativa</i>	78
Tabla 16 <i>Propuesta de matriz para el plan de acción de los indicadores del área de tesorería</i>	79
Tabla 17 <i>Muestreo realizado para determinar la cantidad de documentos que se escanean actualmente</i>	80
Tabla 18 <i>Propuesta de indicador para el proceso de escaneo de documentos</i>	80
Tabla 19 <i>Plantilla de cuadro de mando integral para el proceso de escaneo de documentos</i>	80
Tabla 20 <i>Plantilla de plan de acción para el proceso de escaneo de documentos</i>	81
Tabla 21 <i>Muestreo realizado para el proceso de facturación de contratos</i>	81
Tabla 22 <i>Propuesta de indicadores para el área de contratos</i>	82
Tabla 23 <i>Propuesta del cuadro de mando integral para evaluar indicadores del área de contratos</i>	82
Tabla 24 <i>Plantilla para la confección del plan de acción para los indicadores de contratos</i>	83
Tabla 25 <i>Propuesta de indicadores de para el proceso de expropiaciones y ejecución de garantías</i>	83
Tabla 26 <i>Cuadro de mando integral para expropiaciones y ejecución de garantías</i>	84
Tabla 27 <i>Plantilla para el plan de acción de mejora para expropiaciones y ejecución de garantías</i>	84
Tabla 28 <i>Plantilla para el plan de acción de mejora para expropiaciones y ejecución de garantías</i>	85
Tabla 29 <i>Indicador propuesto para el proceso de Sistema de Depósitos Judiciales</i>	86
Tabla 30 <i>Cuadro de mando integral para evaluar el indicador del SDJ</i>	86
Tabla 31 <i>Plantilla del plan acción para el indicador del SDJ</i>	87
Tabla 32 <i>Matriz RAM de asignación de responsabilidades</i>	98
Tabla 33 <i>Matriz RACI de asignación por tipo de responsabilidad</i>	99
Tabla 34 <i>Descripción de los roles de la matriz RACI</i>	99
Tabla 35 <i>Portafolio de riesgos institucionales</i>	109

Tabla 36 *Matriz de Registro de interesados en el proyecto*..... 113

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

BCR: Banco de Costa Rica.

EDT: Estructura de desglose de trabajo.

FEC: Sistema de factura electrónica.

GICA: Gestión Integral de Calidad y Acreditación.

GPS: Sistema de posicionamiento global. (Global Positioning System).

INTE/ISO 10006: Norma internacional para gestión de calidad en proyectos.

ISO 9001: Norma Internacional para sistemas de calidad.

RACI: Matriz de asignación por tipo de responsabilidades.

RAM: Matriz de asignación de responsabilidades.

NC/ISO: Norma de calidad de la Organización Internacional de estandarización.

PDF: Formato de documento portátil. (Portable Document Format).

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK: Guía de Estándares para la Gerencia de Proyectos (Project Management Body of Knowledge).

PMI: Instituto para la Gerencia de Proyectos. (Project Management Institute).

SDJ: Sistema de depósitos Judiciales.

SICE: Sistema integrado de correspondencia electrónica.

SIGA PJ: Sistema Integrado de Gestión Administrativa.

SINPE: Sistema Nacional del Pagos Electrónicos

UPS: Unidad de protección de Sistemas.

XML: Lenguaje de etiquetado sensible. (Extensible Markup Language).

RESUMEN EJECUTIVO

En el sector público el tema económico y el uso correcto de los recursos y su aprovechamiento buscando mejores condiciones de beneficio para las personas, siempre ha sido cuestionado. El Poder Judicial como ente administrador de justicia, no escapa de estos señalamientos, por lo que la idea o fin de este proyecto fue buscar la forma de mejorar el proceso de ejecución presupuestaria de uno de los presupuestos más grandes a nivel regional del Poder Judicial, como lo es el presupuesto del II Circuito Judicial de San José. La oficina encargada de ejecutar dicho presupuesto es la Administración Regional por medio del Departamento de Tesorería.

Actualmente el departamento presenta una debilidad ya que no tiene un proceso de gestión de calidad definido, en cuanto a la estandarización de procesos, maximización de recursos, metodología de administración de proyectos, seguimiento de tareas, revisión de procedimientos, evaluación y mejoras, lo que ha provocado que durante algunos periodos su ejecución presupuestaria no haya sido la óptima. Según datos recabados, el Segundo Circuito Judicial de San José, tuvo una ejecución de un 49% del total del presupuesto aprobado para el año 2019. En este aspecto, se podrían enumerar una serie de causas, dentro de las que detectamos: ausencia de portafolios de proyectos, procedimientos internos obsoletos, órdenes sanitarias a los edificios, ley de contratación administrativa, ley de presupuesto nacional, las cuales no se han actualizado ni modificado de forma reciente de acuerdo con las necesidades de hoy en relación con la ejecución del presupuesto, procedimientos no definidos, escaso o nulo control de calidad, rotación del personal, y restricciones presupuestarias.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar un plan de gestión de calidad, para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José; esto con el propósito de mejorar sus procesos operativos, controlar los aspectos más importantes de las actividades de producción o prestación de servicios, fortalecer en gran medida la gestión de calidad y complementar esta aplicación con otros procedimientos relacionados a la estructura, capacitaciones y auditorías a nivel interno y externo. Los objetivos específicos fueron: entregar una propuesta de plan de calidad para la oficina de Tesorería del II Circuito Judicial de San José, elaborar un Manual de procedimientos para las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José, elaborar una propuesta de procesos de control y verificación para las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José, definir los indicadores de gestión del desempeño para los procesos de las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial, elaborar una propuesta de procedimiento para el control de la documentación del Departamento y Elaborar una propuesta de metodología de administración de proyectos para la oficina. El proyecto desarrollado armonizó la investigación documental y de campo, la investigación de campo se enfocó básicamente en la realización de entrevistas, la documental fue de utilidad en recopilación de información existente en el panorama actual de calidad e innovación de procedimientos empresariales, así como la revisión de los estándares y procedimientos actuales del departamento. La utilización del método analítico se aplicó en el plan de proyecto en los análisis de datos e información obtenida en las diferentes áreas de los procesos de calidad y reestructuración organizativa de oficinas, a efectos de determinar las referencias generales a las necesidades y requerimientos específicos de este plan, de igual forma se utilizaron el método cuantitativo y cualitativo, estas herramientas se utilizan para la toma de decisiones con base en el análisis de estadísticas, datos numéricos y entrevistas. Dentro de las principales conclusiones

que se derivan del proyecto realizado están las siguientes: ausencia de un documento formal que especifique que procedimientos y recursos, se deben aplicar en la gestión de los procesos de la oficina, como, cuando y quién debe aplicarlos, los seis subprocesos que se desarrollan en el Departamento no cuentan con manuales de procedimientos, o no se han actualizado a los requerimientos actuales, no existe un método de comunicación efectiva para con las personas colaboradoras con la actualización de los activos de la organización, no existe en el Departamento indicadores de desempeño para ninguno de los procesos que en él se desarrollan, por lo que no se tiene un instrumento que permita evaluar las variables principales para la consecución de los objetivos de la oficina, el departamento no cuenta con una metodología de administración de proyectos, lo que ha ocasionado grandes falencias en la ejecución de los proyectos y por consiguiente en una correcta ejecución de los fondos públicos y no existe una oficina de Administración de proyectos definida, siendo que los proyectos se realizan con personal de medio tiempo y que debe de realizar otras funciones. Así mismo, dentro de las recomendaciones generadas luego de realizado el proyecto se consideran relevantes las siguientes: se propone a la Jefatura de la Administración Regional del II Circuito Judicial de San José, la aplicación de un plan de gestión de calidad para el Departamento de Tesorería, que permita coadyuvar en la modernización y mejora de los procesos que se llevan a cabo en este departamento, a la persona Coordinadora del Área Administrativa en conjunto con el equipo de trabajo que conforma el departamento, ejecutar y tramitar los procesos de control y verificación propuestos para mejorar la calidad de los servicios y productos que ofrece la oficina, a la Jefatura de la Administración Regional aprobar la aplicación de una metodología de administración de proyectos, de manera que permita un mejoramiento sustancial en la ejecución presupuestaria de la oficina y en la correcta ejecución de los proyectos requeridos para la mejora continua del II Circuito Judicial de San José, a la Jefatura de la Administración Regional, optar por la certificación de calidad que brinda la oficina de Gestión Integral de Calidad y acreditación del Poder Judicial, con el fin de que se el plan de calidad sea validado y existe un compromiso interno para velar con su seguimiento y fortalecimiento.

1. Introducción

Mediante el presente documento de investigación se desarrollará un análisis y estudio de los distintos procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Tesorería de la Oficina de Administración Regional del II Circuito Judicial de San José del Poder Judicial de Costa Rica, área encargada de la tramitación financiera, presupuestaria y contractual del Segundo Circuito Judicial de San José, conformada por 6 subprocesos a saber: caja chica, contrataciones directas, contratos, sistema de depósitos judiciales, escaneo y expropiaciones. La oficina brinda apoyo y soporte a un total de 33 despachos judiciales con alrededor de 1400 personas funcionarias, por lo que resulta imperativo establecer un proceso de mejora continua y de gestión de procesos mediante el establecimiento de un plan de gestión de calidad. El desarrollo de este se iniciará mediante un diagnóstico preliminar de los procedimientos actuales de los subprocesos, el análisis de documentación histórica, estudios de auditoría, manuales de procedimientos, directrices institucionales, todo esto con el fin de identificar oportunidades de mejora, y tener un panorama claro de la situación actual del departamento, redireccionar recursos, actualizar procesos y definir un plan de gestión de calidad. En este sentido el presente documento se desarrolla en base al estudio de las áreas de gestión de conocimiento como lo son el alcance, costos, calidad, comunicación, riesgos, gestión de los interesados, cronograma e integración, estudio de los supuestos, las restricciones, así como la identificación de riesgos y sus posibles planes de acción. El plan de gestión de calidad tiene su razón en la sistematización de operaciones, aumento de la competitividad y productividad, generación de un grado de mayor confianza a nivel interno y externo, mejora de las estructuras de una forma sostenible, reducción de costos y una adecuación correcta a la legislación y normativa relacionada con la administración pública.

1.1 Antecedentes

Las exigencias de la sociedad moderna y las transformaciones que caracterizan las nuevas necesidades hacen que el Poder Judicial se plantee un proceso de modernización de búsqueda de nuevos modelos, con el fin de adecuar la administración de justicia a los cambios de la época. Por ello, existe una desconcentración de la Administración, que es un modelo que se implantó hace varios años para apoyar este proceso. Brindar el servicio de administración de justicia en forma ágil, eficiente y oportuna es una responsabilidad permanente de este Poder de la República, por lo que todos los esfuerzos deben estar dirigidos a satisfacer esas exigencias. Para ello se crean las Administraciones Regionales, dependientes de la Dirección Ejecutiva, con el propósito de desconcentrar los servicios administrativos en los circuitos judiciales de provincia, permitiendo a los jueces dedicarse a su labor sustancial de impartir justicia pronta y cumplida. Es por lo que en la sesión del 23 de setiembre de 1993 en el artículo LXXVI, la Corte Plena crea como plan piloto la primera Administración Regional en Limón. Con la consolidación del proyecto de desconcentración administrativa y con sustento en el Plan de Regionalización, las Administraciones Regionales dependen de la Dirección Ejecutiva, quien a su vez les brinda el apoyo y asesoría necesarias. Con la desconcentración de servicios administrativos de la Dirección Ejecutiva, en 1995 se crearon las Administraciones Regionales de Cartago, Heredia, Alajuela, Puntarenas, Liberia y Pérez Zeledón. Tienen por objetivo brindar apoyo administrativo a los despachos judiciales, con el propósito de que estos realicen su labor sustantiva de manera ágil y efectiva. Dentro de las funciones y servicios de las Administraciones Regionales, según área de trabajo tenemos: reclutamiento y selección de personal, operaciones, mantenimiento y reparaciones, ejecución y control presupuestario,

contratación administrativa, administración de personal, administración de bienes, oficinas de Comunicaciones Judiciales, sistema de Depósitos Judiciales, recepción de documentos, planificación y presupuestación, estudios especiales, custodia de títulos valores, cuentas corrientes, correo interno, agenda única, servicios tecnológicos. La Oficina de Administración Regional del II Circuito Judicial de San José fue creada en el año de 1997 y es la encargada de dar todo el apoyo a nivel administrativo operacional para el correcto funcionamiento de todas las oficinas judiciales que lo conforman, así como para dar un adecuado servicio a las personas usuarias de los servicios de justicia, esta jurisdicción atiende los cantones de San Pedro, Guadalupe, Tibás, Coronado, Calle Blancos, Curridabat y Moravia. Dentro de sus áreas se encuentra el Departamento de Tesorería el cual ha venido evolucionando a lo largo de los años, siendo hasta el año 2017 e inicios 2018, que se finaliza un procedimiento de cierres de cuentas judiciales, lo que genera una necesidad por redireccionar recursos humanos para la atención de otras áreas, como lo son la contratación administrativa y la gestión de contratos, áreas que hasta el día de hoy no han sido intervenidas de forma tal que se permita realizar una mejora en sus procedimientos, ya que los cambios se dieron de forma muy brusca, en donde hay poca preparación del personal, procedimientos definidos en el camino sin profundizar aunado a la alta rotación de personal de área, son factores que se deben de intervenir para lograr una mejora en los procesos del departamento.

1.2 Problemática

El manejo adecuado de fondos públicos resulta de suma importancia para cualquier organización gubernamental, por ello es determinante que existan los procesos adecuados para llevar a cabo esta tarea. Según datos recabados, el Segundo Circuito Judicial de San José, tuvo una ejecución de un 49% del total del presupuesto aprobado

para el año 2019. En este aspecto, se podrían enumerar una serie de causas, dentro de las que detectamos: ausencia de portafolios de proyectos, órdenes sanitarias a los edificios, ley de contratación administrativa, ley de presupuesto nacional, las cuales no se han actualizado ni modificado de forma reciente de acuerdo con las necesidades de hoy en relación con la ejecución del presupuesto, procedimientos no definidos, escaso o nulo control de calidad, rotación del personal, y restricciones presupuestarias. Según la norma, “la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (NC/ISO 9000 2005). Este cúmulo de características deben de estar claramente definidas en los distintos procesos del departamento, por lo que una de las tareas pendientes es crear lineamientos para cada proceso, con el fin de mantener una línea base de trabajo que sea sostenible en el tiempo. Hoy, el subproceso de caja chica se está sometiendo a un cambio a nivel procesal, en donde los controles, documentos, metodologías de pago están pasando de ser físicos a electrónicos lo cual lleva consigo una serie de variantes que se deben de contemplar para fortalecer los controles y realizar los trámites de forma más expedita. En el área de contrataciones un proceso normalmente está tardando en concretarse alrededor de un mes a mes y medio lo cual afecta la ejecución presupuestaria y puede ocasionar retrasos en un proyecto determinado, siendo que se han hecho esfuerzos para mejorar estos tiempos y no ha sido posible, no se han definido cuotas de trabajo del personal técnico ni se ha establecido un adecuado proceso de control de cambios, no existe una cultura generacional comprometida con la calidad lo cual es una debilidad a destacar, ya que no se incorpora la calidad en la planificación de los proyectos, la corrección de procesos para mitigar errores, la enmienda de estos antes que lleguen al usuario final o cliente, y la reparación de estos cuando el cliente los descubre. Dentro del rubro de contratos, el tema de control y supervisión de estos es la parte pesada del

subproceso, seguimiento, fechas de vencimiento, formación de documentos de decisión inicial para nuevas necesidades, mejorar las actuales, oportuno pago a los proveedores y verificación del cumplimiento a cabalidad del contrato por parte de los contratistas.

1.3 Justificación del proyecto

La finalidad del plan de gestión de calidad para el Departamento de Tesorería de la Administración del II Circuito Judicial de San José, obedece a una necesidad de implementar herramientas y procesos modernos que permitan una actualización de procedimientos para la consecución efectiva de los objetivos institucionales, mediante los cuales se logren ejecutar las actividades en nueva metodología, siendo consecuentes con las políticas actuales en cuanto a calidad, ambiente, maximización de recursos públicos y la correcta ejecución de los mismos. Dentro de los beneficios que encontraremos al efectuar un plan de gestión de calidad en este departamento están:

- **Mejora de la satisfacción de la oficina usuaria.** Los sistemas de gestión de calidad posibilitan que el proceso productivo esté enfocado tanto en las necesidades de los consumidores como en los parámetros de la empresa, permitiendo integrar las demandas del cliente en el producto o servicio final, lo que permitirá que tenga acceso a una mejor oferta y esté más satisfecho.
- **Homogeneización de los productos o servicios.** Gracias al sistema de gestión de calidad, la organización no solo conseguirá resultados de mayor calidad, sino que también obtendrá una producción uniforme y estable, al aplicar durante el proceso unas pautas estandarizadas.
- **Aumento de la eficiencia y reducción de costos.** Debido a que el sistema de gestión de calidad establece cuál es el procedimiento óptimo para crear un producto o servicio, la organización podrá eliminar los pasos innecesarios, desarrollar una gestión del tiempo más eficiente, detectar las áreas de mejora y reducir los fallos

o errores en la fabricación del producto o prestación del servicio, consiguiendo una mayor eficiencia y el ahorro en costes innecesarios.

- **Incremento de la rentabilidad económica.** Si la empresa logra la satisfacción del cliente con el menor costo posible, la consecuencia es que se mejorará el servicio y a su vez se reducirán gastos, repercutiendo directamente en una ejecución adecuada del presupuesto público.
- **Potenciación de la imagen positiva de la institución.** El hecho de contar con un sistema de gestión de calidad va a favorecer que mejore la reputación de la institución en la percepción pública, tanto entre los usuarios actuales –que podrán acceder a productos y servicios de alto valor- como en los potenciales usuarios – quienes oirán hablar del buen trabajo que desarrolla la institución.
- **Impulso de la motivación de los trabajadores.** Integrar a los empleados en el análisis de los procesos, para estudiar los aspectos mejorables, hará que se sientan más implicados con los objetivos de la organización. Además, al conocer en todo momento cómo deben llevar a cabo el trabajo y qué se espera de ellos, les permitirá conseguir los resultados esperados, incrementando su satisfacción.
- **Crecimiento de la coordinación dentro del departamento.** Dado que cada área o equipo de trabajo es consciente de su papel dentro del proceso, la interacción entre los diferentes departamentos se agiliza y simplifica, mejorando la producción final de la organización.

1.4 Objetivo general

Desarrollar un plan de gestión de calidad, para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José; esto con el propósito de mejorar sus métodos operativos, controlar los aspectos más importantes de las actividades de producción o prestación de servicios, fortalecer en gran medida la gestión

de calidad y complementar esta aplicación con otros procedimientos relacionados a la estructura, capacitaciones y auditorías a nivel interno y externo.

1.5 Objetivos específicos

1. Entregar una propuesta de plan de calidad para la oficina de Tesorería del II Circuito Judicial de San José.
2. Elaborar un Manual de procedimientos para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José
3. Elaborar una propuesta de procesos de control y verificación para las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José
4. Definir los indicadores de gestión del desempeño para los procesos de las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial
5. Elaborar una propuesta de procedimiento para el control de la documentación del Departamento
6. Elaborar una propuesta de metodología de administración proyectos para la oficina.

2. Marco teórico

De acuerdo con lo definido en la norma ISO 9000, una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. (ISO 9000:2015). El proceso lleva consigo un cambio a nivel de cultura organizacional, la adaptación a nuevas ideas, innovación, ejecución y desarrollo. Mejorar cualquier procedimiento no resulta sencillo, sin embargo, los resultados son valiosos. Un sistema de gestión de calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Las exigencias de hoy no eximen a las instituciones u organizaciones públicas, todo lo contrario, el avance en las tecnologías de comunicación, de divulgación de datos, de rendición de cuentas, hace que toda organización gubernamental se vea en la necesidad de rediseñarse mediante diferentes procesos, entre estos métodos, desarrollar sistemas de gestión de calidad con el fin de buscar una característica clave para el éxito de toda entidad, la excelencia institucional.

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

En sesión N° 25-08 celebrada el 8 de abril del año 2008, artículo LXVIII, el Consejo Superior del Poder Judicial aprobó por mayoría la nueva estructura organizacional de las Administraciones Regionales, donde se destaca la división funcional en dos áreas: Apoyo a la Función Jurisdiccional y Apoyo a la Función Administrativa, donde cada una se encuentra integrada por un conjunto de actividades, tales como correo interno, comunicaciones judiciales, tesorería, mantenimiento, entre otros. Específicamente en

este caso, el área de tesorería se encuentra adscrita al área administrativa, su estructura fue analizada por el Departamento de Planificación del Poder Judicial en el año 2016 mediante el estudio 1707-PLA-2016 de rediseño de la infraestructura de la Oficina de Administración Regional del II Circuito Judicial de San José, donde su estructura era la siguiente:



Figura 1 Estructura Organizativa área de tesorería en 2016. Dirección de Planificación (2016)

Actualmente las funciones de cierre de cuentas, refrendo, y apoyo a tesorería se encuentran obsoletas, por lo que resulta necesario su readecuación y reestructuración con el fin de atender requerimientos de primera necesidad de la oficina, en cuanto a temas de ejecución presupuestaria y contratación administrativa.

2.1.2 Misión y visión

A continuación, se detallan la misión y visión del Poder Judicial de Costa Rica:

Misión:

Administrar recursos públicos de tal manera que se garantice la calidad en la prestación de servicios para las personas usuarias internas y externas del Segundo Circuito Judicial de San José, en estricto apegamiento del ordenamiento jurídico establecido.

Visión:

Ser un departamento que trabaje bajo altos estándares de calidad y eficiencia, conscientes de su papel en la ejecución de las funciones que brindan las oficinas judiciales del Segundo Circuito Judicial de San José.

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la oficina en estudio de la Administración Regional del II Circuito Judicial de San José para el año 2020 está compuesta por un coordinador de unidad, y seis subdepartamentos de apoyo técnico y operativo, dentro de las cuales se encuentra el departamento de tesorería como se muestra en la Figura 1.

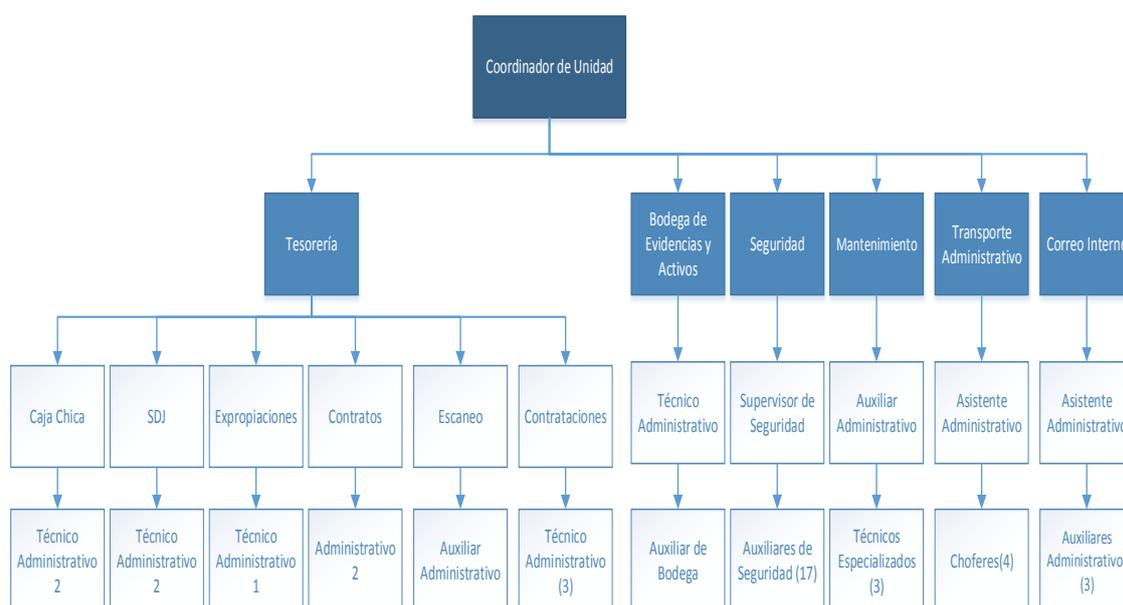


Figura 2. Estructura Organizativa área administrativa. Fuente: Elaboración propia (2020)

2.1.4 Productos que ofrece

El departamento de tesorería, es el encargado de realizar todas aquellas adquisiciones de bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento de todas las oficinas judiciales del II Circuito Judicial de San José, dentro de los bienes y servicios que se canalizan a través de este, son: mobiliario, equipo y materiales de oficina, servicios de vigilancia, fotocopiado, escaneo, limpieza y jardinería, contratación para mantenimientos de diferentes sistemas electromecánicos como planta eléctrica, unidad de protección de sistemas (UPS), sistema de bombeo contra incendios, bomba de agua potable, aires acondicionados y elevadores. De igual forma se tramita todo lo relacionado con gastos de viáticos de las personas funcionarias, pagos a intérpretes, peritos y ayudas económicas para las personas usuarias.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

Proyecto, según la guía del PMBOK®, se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. PMI (2017). Este esfuerzo debe ser congruente con una correcta planificación, por medio de la cual se definen las acciones a seguir para concretar los objetivos definidos para cada proyecto particular, el fin de todo proyecto es generar valor, buscar un cambio, proponer ideas y respuestas innovadoras ante las diferentes necesidades de las empresas. Para que un proyecto sea exitoso realmente debería de cumplir con una serie de características básicas, como lo son su calidad, el cumplimiento de los plazos establecidos en el cronograma, respeto al presupuesto aprobado, lograr la satisfacción del cliente y por último surge de manera imperativa el requerimiento de que todo proyecto sea sostenible con el medio ambiente, así como con los miembros del equipo que lo ejecutó.

2.2.2 Administración de Proyectos

La administración de proyectos consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para con las actividades de un proyecto, para atender las expectativas y objetivos, de tal forma que se puede cumplir con un presupuesto, un cronograma y con los requisitos de calidad pactados. En una correcta administración de proyectos se deben de aplicar buenas prácticas, comunicación efectiva y asertiva, el uso de habilidades blandas, así como encontrar el método para equilibrar los distintos intereses y restricciones del proyecto, gestionando de una forma idónea a los interesados.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto normalmente es confundido a primera instancia con el ciclo de vida de un producto, sin embargo, hablamos de dos términos completamente distintos uno de otro.

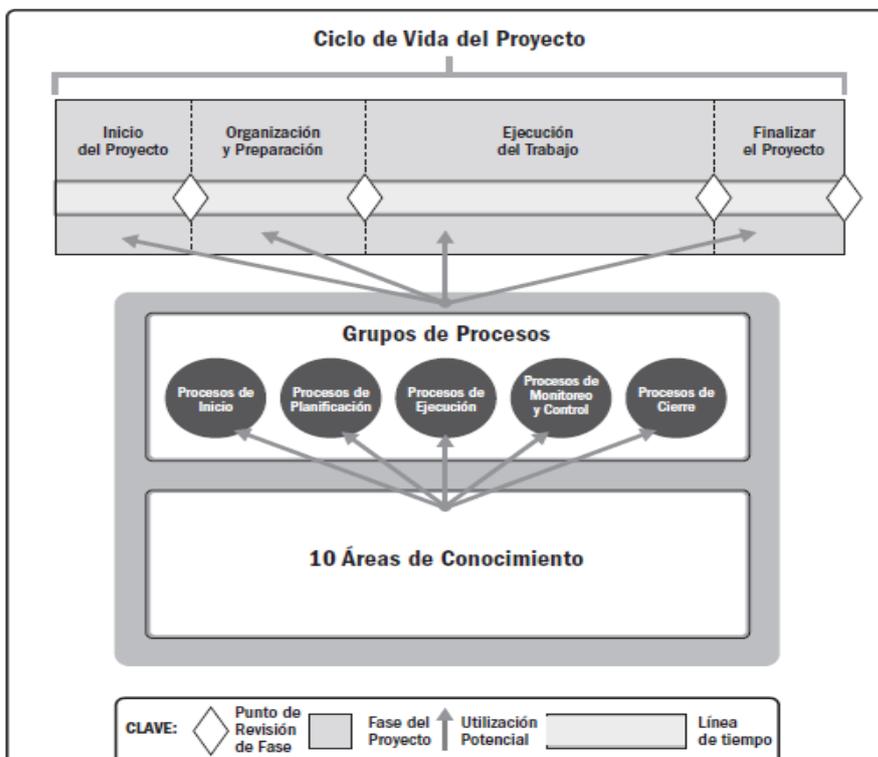


Figura 3. Ciclo de vida del proyecto. PMI (2017)

El ciclo de vida de un proyecto se refiere a las diferentes fases del proyecto desde que se inicia hasta su final. Durante el ciclo de vida de un producto, pueden existir distintos tipos de proyectos relacionados con este.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Los procesos en la administración de proyectos son un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo en el transcurso del ciclo de vida del proyecto, para ayudar al Gerente del Proyecto a conseguir los objetivos deseados. Un proceso lo podemos identificar en un esquema que lleva entradas, herramientas y técnicas y salidas, cuando tenemos procesos relacionados entre sí, la salida de un proceso se convierte en la entrada de otro. En las entradas se determina lo que se ocupa para iniciar, por medio de las herramientas y técnicas se procesan esas entradas, que sirven de insumo para generar las salidas.

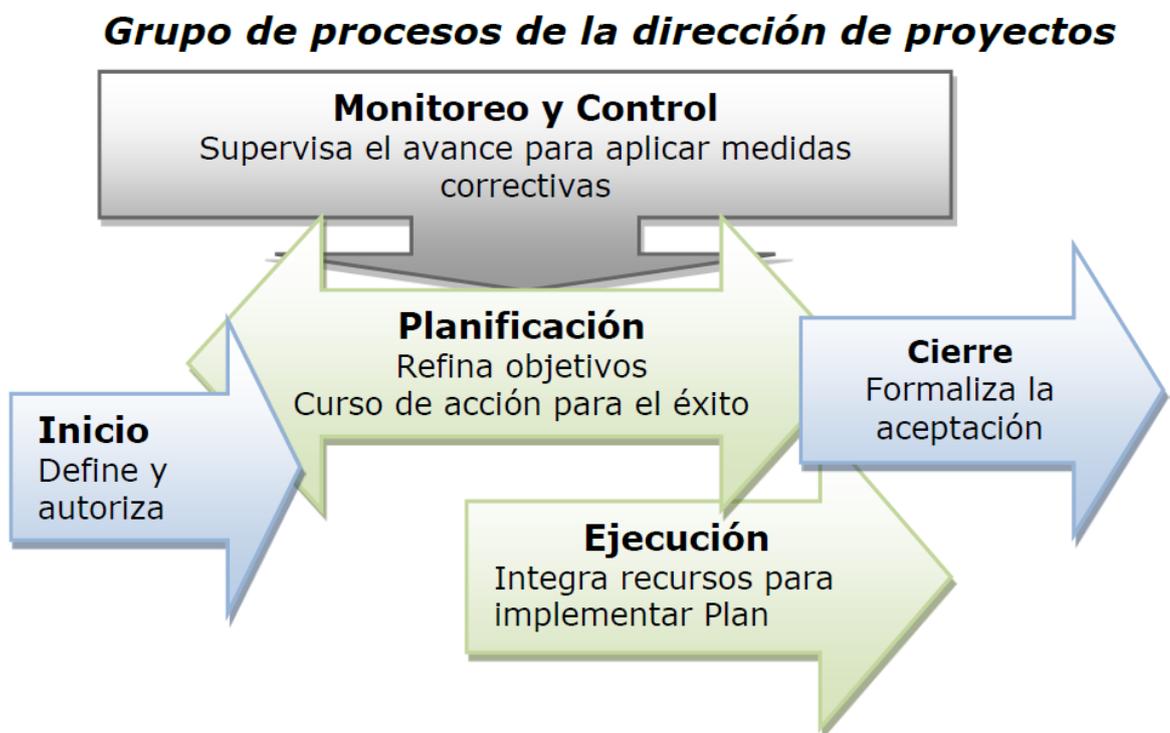


Figura 4. Grupo de procesos de la dirección de proyectos. Lledó (2017)

2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

En la siguiente tabla se muestra las diez áreas de conocimiento de la administración de proyectos.

Tabla 1 *Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos*

Área de conocimiento	Descripción
Gestión de la Integración	Implica tomar decisiones referidas a la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento.
Gestión del alcance	Incluye aquellos procesos requeridos para garantizar que el proyecto cuente con todo el trabajo necesario para completarlo exitosamente. Su objetivo principal es definir y controlar qué se incluye y qué no es incluye en el proyecto.
Gestión del cronograma	Incorpora los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Estos procesos son: definición de las actividades, establecer las secuencias de las actividades, estimar los recursos de las actividades, programar la duración de las actividades, y desarrollar y controlar el cronograma.
Gestión de los costos	Contiene los procesos relacionados con

Área de conocimiento	Descripción
	estimar, presupuestar y controlar los costos de tal manera que el proyecto se ejecute con el presupuesto aprobado.
Gestión de calidad	Aquí se encuentran los procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad para que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente.
Gestión de los recursos	Se consideran los procesos relacionados con la organización, gestión y conducción del equipo del proyecto. Este equipo es conformado por las personas a quienes se les asignan roles y responsabilidades para completar el proyecto. De igual forma se gestionan los recursos materiales requerido por todas las oficinas judiciales del Circuito.
Gestión de las comunicaciones	Implementa los procesos necesarios mediante los cuales se busca que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

Área de conocimiento	Descripción
Gestión de los riesgos	Aquí se desarrollan los procesos relacionados con la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo, control y minimización en un proyecto.
Gestión de las adquisiciones	Abarca los procesos de compra o adquisición de los insumos, bienes y servicios que se requiere para hacer realidad el proyecto.
Gestión de los interesados	Desarrolla los procesos que hacen posible la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Se busca conocer y evaluar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.
Autoría propia.	

2.2.6 Otra teoría propia del tema de interés

Definición de calidad

La calidad entregada como rendimiento o resultado es "el grado en que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos" (ISO,2015, P.22). El conjunto de características inherentes puede ser de un producto, procesos, sistema o servicios. Los requisitos pueden ser de los clientes, de partes interesadas, o hasta de un

sistema jurídico establecido, este es un grupo importante que se ignora y que son de gran influencia para el éxito de un proyecto, la calidad no es un evento natural o casual, es el resultado de un trabajo duro y deliberado que comienza con planificación, incluye consideración de elementos contribuyentes, aplica disciplina en todos sus procesos y herramientas, y nunca, nunca termina, la calidad es sostenible. Lograr calidad en la implementación de un sistema no es una cuestión de suerte o coincidencia; es un asunto de gestión.

Costos de la calidad

Existen muchos malentendidos sobre la calidad a pesar de las diversas definiciones. La calidad puede terminar siendo hasta un término subjetivo. Suele pasar, que cuando se quiere establecer un proceso para realizar un esfuerzo por mejorar la calidad, la pregunta siempre es la misma, "¿cuánto nos costará?" no deja de ser un cuestionamiento válido, sin embargo, debemos de ir más allá, ampliar la visión del negocio, una vista desinformada puede producir una respuesta inválida. Mejorar la calidad siempre costará más, lo que se debe de tener claro, es que la calidad no cuesta, si no que paga, la reducción o eliminación de defectos en cualquier proceso se pagan una y otra vez, siendo así que la recuperación de la inversión es más que el costo, como suele ser, la calidad es esencialmente gratuita. La calidad surge de la necesidad de satisfacer al cliente, a un usuario final, a un grupo general, a una insuficiencia organizacional. La calidad consume tiempo, "no hay tiempo para eso", "no tenemos tiempo", "debemos entregar a pesar de" son varias de las frases y/o respuestas que suelen condenar a una organización de baja calidad, la presión, la urgencia, la impaciencia, la desatención, prevalecen en un campo de ejecución, sin embargo, la realidad es que, si hay tiempo, siempre tenemos hora, lo que sucede es que no elegimos usarlo de una forma efectiva. Una mala calidad en la elaboración conlleva a la reelaboración, el despacho de

productos de baja calidad tiene como consecuencia el reemplazo, cargos en garantías, mala reputación, y por supuesto pérdida de clientes. Eventualmente la calidad nos va a ahorrar tiempo, y muchísimo más.

3. Marco metodológico

Siendo que el Marco Metodológico es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación, para el presente Proyecto Final de Graduación denominado “Plan de gestión de calidad para el Área de Tesorería de la Administración Regional del II Circuito Judicial de San José”, el proceso de la investigación se ejecutó mediante el análisis de diferentes herramientas y metodologías, enfocadas al tema de calidad, así como con la dirección de proyectos, esto habiéndose delimitado con claridad el problema y sus objetivos específicos, se realizó la comparación de distintas fuentes de información y la aplicación de un conjunto de fundamentos teóricos a la problemática estudiada.

3.1 Fuentes de información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación. Biblioteca Universidad de Alcalá (2020) recuperado de <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>.

3.1.1 Fuentes primarias:

Las fuentes primarias son también llamadas fuentes de primera mano. Son aquellos recursos documentales que han sido publicados por primera vez, sin ser filtrados, resumidos, evaluados o interpretados por algún individuo. Este tipo de fuentes se derivan de la actividad creativa o investigativa de los seres humanos. Pueden ser encontradas en diversos formatos, tanto impresos como digitales. En muchas ocasiones,

se derivan de la reacción o naturaleza documental del ser humano. Es por tal motivo que en esta categoría se encuentran las redacciones sobre eventos noticiosos o las entrevistas (Liefeder, 2020).

Dentro de las fuentes primarias de información utilizadas en este trabajo de investigación tenemos documentos relacionados con las normas ISO y dirección de proyectos, criterios técnicos especializados, entrevistas, entre otros.

3.1.2 Fuentes secundarias

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano (Sampieri, 2006). Tienen como principio recopilar, resumir y reorganizar información contenida en las fuentes primarias. Fueron creadas para facilitar el proceso de consulta, agilizando el acceso un mayor número de fuentes en un menor tiempo (Repplinger, 2017).

Para los objetivos de esta investigación se utilizan las siguientes fuentes secundarias de información: la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Institute, 2017), el libro de Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017), Practice standard for work breakdown structures-third edition. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc PMI (2019), estudios de Departamentos técnicos como lo son la Dirección de Planificación y Auditoría Judicial.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2 *Fuentes de información utilizadas*

Objetivos	Fuentes de información
------------------	-------------------------------

	Primarias	Secundarias
1. Entregar una propuesta de plan de calidad para la oficina de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Norma nacional INTE-ISO 10006, norma ISO 9001.	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017). Libro de Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).
2. Elaborar un Manual de procedimientos para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Estudios del Departamento de Planificación, circulares del Departamento de Financiero Contable y Proveeduría institucional, norma ISO 9001.	Datos históricos de la oficina relacionados con ejecución presupuestaria, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017). Libro de Administración de Proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso (Lledó, 2017)
3. Elaborar una propuesta de procesos de control y verificación para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Ley general de control interno, norma ISO 9001.	Circulares y procedimientos institucionales de control interno, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017). Libro de Administración de Proyectos:

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
		El ABC para un director de proyectos exitoso (Ledó, 2017).
4. Definir los indicadores de gestión del desempeño para los procesos de las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial	Dirección de Planificación del Poder Judicial	Norma GICA – Justicia: Organización de la Oficina Administrativa,
5. Elaborar una propuesta de procedimiento para el control de la documentación del Departamento.	Norma ISO 9001-2015.	Norma GICA – Justicia: Organización de la Oficina Administrativa,

Fuente: Autoría propia.

3.2 Métodos de investigación

Los métodos de investigación son las herramientas que los investigadores utilizan para obtener y analizar los datos. Estas incluyen el muestreo, los cuestionarios, las entrevistas, los estudios de casos, el método experimental, los ensayos y grupos de enfoque. La elección del método de investigación es predeterminada por el problema a

resolver y por los datos que se pueden obtener. Así, tenemos métodos de investigación cuantitativos, cualitativos o mixtos (Zita, 2020).

El proyecto desarrollado armoniza la investigación documental y de campo, la investigación de campo se enfoca básicamente en la realización de entrevistas, la documental ha sido de utilidad en la recopilación de información existente en el panorama actual de calidad e innovación de procedimientos empresariales.

3.2.1 Método analítico

El método analítico o método empírico-analítico es un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica. Es el más frecuentemente empleado en las ciencias, tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales. Este método analiza el fenómeno que estudia, es decir, lo descompone en sus elementos básicos. Este método consiste en la aplicación de la experiencia directa (lo propuesto por el empirismo) a la obtención de pruebas para verificar o validar un razonamiento, a través de mecanismos verificables como estadísticas, la observación de fenómenos o la replicación experimental. El método analítico es uno de los modelos propuestos en el Método Científico (Raffino, 2019).

Este método se aplica en el plan de proyecto en los análisis de datos e información obtenida en las diferentes áreas de los procesos de calidad y reestructuración organizativa de oficinas, a efectos de determinar las referencias generales a las necesidades y requerimientos específicos de este plan.

3.2.2 Método Cuantitativo

Los métodos cuantitativos, metodologías cuantitativas o investigaciones cuantitativas son el conjunto de estrategias de obtención y procesamiento de información que emplean magnitudes numéricas y técnicas formales y/o estadísticas para llevar a cabo su

análisis, siempre enmarcados en una relación de causa y efecto. En otras palabras, un método cuantitativo es todo aquel que utiliza valores numéricos para estudiar un fenómeno. Como consecuencia, obtiene conclusiones que pueden ser expresadas de forma matemática. Los métodos cuantitativos de investigación son útiles cuando existe en el problema a estudiar un conjunto de datos representables mediante distintos modelos matemáticos. Así, los elementos de la investigación son claros, definidos y limitados. Los resultados obtenidos son de índole numérica, descriptiva y, en algunos casos, predictiva. (Raffino, 2019).

Dicho método se utilizó para la toma de decisiones en base a estadísticas y datos numéricos, con el fin de detectar procesos susceptibles de mejora y rediseño, así como las áreas fuertes y de mejor desarrollo.

3.2.3 Método cualitativo

Cuando hablamos de métodos cualitativos, investigaciones o metodología cualitativa, nos referimos al tipo de procedimientos de recopilación de información más empleados en las ciencias sociales. Se trata de métodos de base lingüístico-semiótica. Emplean técnicas distintas a la encuesta y al experimento, tales como entrevistas abiertas, grupos de discusión, o técnicas de observación participante. Todo método cualitativo aspira a recoger los discursos completos sobre un tema específico, para luego proceder a su interpretación, enfocándose así en los aspectos culturales e ideológicos del resultado, en lugar de los numéricos o proporcionales. (Raffino, 2019).

En este sentido, el método funcionó fundamentalmente para la realización de entrevistas tanto a usuarios internos, externos, así como a proveedores institucionales, esta herramienta generó valor para la toma de decisiones correctivas y de mejora en busca de ejecutar los procesos de acuerdo con los objetivos y calidad deseada.

3.2.4 Método documental

Aquellas que recopilan información acudiendo a fuentes previas, como investigaciones ajenas, libros, información en soportes diversos, y emplea instrumentos definidos según dichas fuentes, añadiendo así conocimiento a lo ya existente sobre su tema de investigación. Es lo que ocurre en una investigación histórica, en la que se acuden a textos de la época (Raffino, 2019).

Este método fue fundamental para la toma de decisiones, la investigación basada en la lectura de distintos libros, artículos, estudios, circulares, procedimientos y recomendaciones técnicas resultaron de gran valor para enriquecer el presente documento.

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 3 *Métodos de investigación utilizados*

Objetivos	Métodos de investigación			
	Analítico	Cualitativo	Cuantitativo	Documental
1. Entregar una propuesta de plan de calidad para la oficina de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Se utiliza para realizar una evaluación previa de los procedimientos del departamento con el fin de buscar oportunidades		Su aplicación se basó en el análisis de los estados presupuestarios de periodos anteriores así como el análisis de la cantidad de	Se ejecutó para la revisión de las Normas ISO tanto nacionales como internacionales a efectos de desarrollar el

Objetivos	Métodos de investigación			
	Analítico	Cualitativo	Cuantitativo	Documental
	de mejora.		contrataciones concretadas con éxito.	plan acorde a los estándares técnicos establecidos.
2. Elaborar un Manual de procedimientos para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del Circuito Judicial de San José	Este método se utiliza para evaluar los procedimientos actuales mediante el análisis de la estructura interna de la oficina y la aplicación de los procedimientos de contratación administrativa correctos.	Se utiliza para la realización de entrevistas a los funcionarios y funcionarias del departamento y se toman decisiones en base con los resultados.		
2. Elaborar una propuesta de procesos de control				Se realiza una revisión documental de

Objetivos	Métodos de investigación			
	Analítico	Cualitativo	Cuantitativo	Documental
y verificación para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José				la aplicación de la ley de control interno en el departamento y su aplicación en los diferentes procesos.
4. Definir los indicadores de gestión del desempeño para los procesos de las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial	Se realiza un análisis de ley de Contratación Administrativa a fin de valorar los tiempos y plazos de ejecución	Se utilizó para la realización de entrevistas a los funcionarios y funcionarias del departamento y se tomaron decisiones en base con los	Se desarrolló para determinar el tiempo que se dilatan todos los procesos actualmente, esto llevó a la búsqueda de alternativas para la mejora de esos tiempos y su ejecución.	

Objetivos	Métodos de investigación			
	Análítico	Cualitativo	Cuantitativo	Documental

resultados.

5. Elaborar una propuesta de procedimiento para el control de la documentación del Departamento	Se analizaron de procedimientos de control interno, así como la revisión de la documentación actual que maneja la oficina de forma histórica.			Se utilizó para el análisis de las normas ISO,
---	---	--	--	--

Fuente: Autoría propia.

3.3 Herramientas a utilizar en el desarrollo del proyecto:

Una herramienta es aquel elemento elaborado con el objetivo de hacer más sencilla una determinada actividad o labor mecánica, que requiere, para llevarla a buen puerto, de una aplicación correcta de energía. Según el PMI (2017), herramienta “es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (pág. 714). Para el presente documento se utilizaron las siguientes herramientas: Juicio de expertos: que consiste en la experiencia proporcionada por personas con conocimientos especializados, recopilación de datos: por medio de lluvias de ideas, entrevistas y listas de verificación, reuniones: fueron

funcionales para valorar y analizar los procedimientos propuestos, toma de decisiones: se basa en el análisis y la elección de la mejor opción a ejecutar, herramientas de control de cambios: consiste en supervisar las solicitudes de cambio, aprobar aquellos cambios que se consideren convenientes y gestionar la implementación de esos cambios, Sistema de información para la dirección de proyectos: el cual es funcional para la automatización de la recopilación y el informe de los indicadores clave de desempeño pueden formar parte de este sistema.

Tabla 4 *Herramientas utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Entregar una propuesta de plan de calidad para la oficina de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Juicio de expertos Reuniones Gestión del conocimiento Toma de decisiones Análisis de datos Herramientas de control de cambios
2. Elaborar un Manual de procedimientos para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Juicio de expertos Recopilación de datos Reuniones Toma de decisiones Herramientas de control de cambios
3. Elaborar una propuesta de procesos de control y verificación para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Juicio de expertos Gestión del conocimiento Toma de decisiones Sistema de información para la dirección de proyectos

Objetivos	Herramientas
4. Definir los indicadores de gestión del desempeño para los procesos de las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial	Habilidades interpersonales y de equipo Reuniones Juicio de expertos Sistema de información para la dirección de proyectos Recopilación de datos Análisis de datos
5. Elaborar una propuesta de procedimiento para el control de la documentación del Departamento.	Reuniones Juicio de expertos Recopilación de datos Análisis de datos Toma de decisiones
6. Elaborar una propuesta de metodología de administración proyectos para la oficina.	Reuniones Juicio de expertos Sistema de información para la dirección de proyectos Recopilación de datos Análisis de datos

Fuente: Autoría propia.

3.4. Supuestos y restricciones

Una suposición es una circunstancia o evento fuera del proyecto que pueden afectar a su éxito y que el equipo de proyecto cree que va a suceder, pero que están fuera de su control total. Es necesario que su identificación se realice durante la planificación, pues en ese momento muchas preguntas rondarán sin respuestas precisas. Las restricciones

son limitaciones que afectan el desempeño del proyecto. Las restricciones más populares son el: presupuesto, alcance y tiempo (Arciniega, 2020).

Tabla 5 *Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1, Entregar una propuesta de plan de calidad para la oficina de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Se cuenta con el material técnico disponible, así como con el equipo profesional para ello.	Cambios de jefatura del Departamento quienes pueden no apoyar el proyecto.
2. Elaborar un Manual de procedimientos para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Disponibilidad de recursos humanos como materiales.	Existe poco compromiso del equipo de trabajo
3. Elaborar una propuesta de procesos de control y verificación para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Existe un apoyo por parte del jerarca del departamento para ejecución de las mejoras.	Recargo de funciones del
4. Definir los indicadores de gestión del desempeño para los procesos de las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial	Se dispone de la experiencia y jurisprudencia requerida para	Oposición al cambio de la metodología.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	realizar el análisis respectivo.	
5. Elaborar una propuesta de procedimiento para el control de la documentación del Departamento	Existe un apoyo Institucional para efectuar estas propuestas por parte de la Oficina de Gestión de Calidad.	Oposición al cambio de la metodología, por miedo al cambio por parte de los trabajadores.
6. Elaborar una propuesta de metodología de administración proyectos para la oficina.	Existe un apoyo de los altos Jerarcas Institucionales para la puesta en marcha de metodologías de Administración de proyectos	Capacitación de las personas colaboradoras en la Administración de Proyectos

Fuente: Autoría propia.

3.5 Entregables

Según Pablo Lledó (2017) “El entregable es un producto o servicio verificable” (pág. 106).

Se puede definir el entregable como la salida de todo proceso de gestión el cual debe de tener la característica de ser revisable.

Tabla 6 *Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Entregar una propuesta de plan de calidad para la oficina de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Plan de Calidad para el área de Tesorería del II Circuito Judicial de San José.
2. Elaborar un Manual de procedimientos para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Manuales de Procedimientos de las 6 áreas actualizados.
3. Elaborar una propuesta de procesos de control y verificación para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José	Procedimientos de control y verificación para las 6 áreas del Departamento
4. Definir los indicadores de gestión del desempeño para los procesos de las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial	Indicadores de gestión para los 6 subprocesos del Departamento.
5. Elaborar una propuesta de procedimiento para el control de la documentación del Departamento	Procedimiento de control documental del Departamento.
6. Elaborar una propuesta de metodología de administración proyectos para la oficina.	Metolodogía de Administración de Proyectos para el Departamento.

Fuente: Autoría propia

4. Desarrollo

4.1 Propuesta del Plan de Calidad

El plan de gestión de calidad para el Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José emerge como una iniciativa para el mejoramiento del servicio para la persona usuaria interna y externa, esta propuesta se realiza mediante una metodología de gestión de proyectos de calidad. En la figura 8, se muestra el modelo del plan que se propone para la oficina en estudio:

Tabla 7 Propuesta para el desarrollo del plan de calidad del área de tesorería.

4. Plan de Gestión de Calidad para el Departamento de Tesorería de la Administración del II Circuito Judicial de San José					
		4.1 Planificar de Calidad	4.2 Gestionar la calidad	4.3 Controlar la Calidad	4.4 Mejora de la calidad
1. Entradas	<ol style="list-style-type: none"> Objetivo Alcance Política de calidad Objetivos de Calidad Factores ambientales de la institución Alineación del plan de la calidad 	<ol style="list-style-type: none"> Plan de calidad 	<ol style="list-style-type: none"> Plan de Calidad Activos de los procesos de la organización: procedimientos de verificación y control, indicadores de desempeño, procedimientos de control documental. 	<ol style="list-style-type: none"> Plan de gestión de calidad Informe de evaluación del desempeño 	
2. Herramientas y técnicas	<ol style="list-style-type: none"> Estudios comparativos Recopilación de datos Diagramas de flujo 	<ol style="list-style-type: none"> Análisis de procesos Diagramas de flujo Auditorías de calidad Reuniones Encuestas 	<ol style="list-style-type: none"> Inspección Diagramas de flujo Muestreo estadístico Encuestas 	<ol style="list-style-type: none"> Costos de la calidad Análisis de datos Reuniones 	
3. Salidas	<ol style="list-style-type: none"> Plan de gestión de calidad: <ul style="list-style-type: none"> Matriz de roles y responsabilidades Registro de interesados Métricas de calidad Listas de control de calidad 	<ol style="list-style-type: none"> Actualización de los activos de los procesos de la organización: <ul style="list-style-type: none"> Manuales de procedimientos de las 5 subareas del Departamento Procedimientos de verificación de calidad. Indicadores de gestión del desempeño Procedimientos de control documental Portafolio de proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> Informe de evaluación del desempeño Solicitudes de cambio 	<ol style="list-style-type: none"> Oportunidades de mejora Planes de mejora 	

Fuente: elaboración propia (2020)

Objetivo

Crear un documento que especifique que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben de aplicarse durante los distintos procesos y proyectos del departamento.

Alcance del plan

Considera todas las acciones estratégicas requeridas para cumplir con los requerimientos de calidad y objetivos del departamento de tesorería del Segundo Circuito Judicial de San José.

Política de Calidad del departamento de tesorería

Para el desarrollo del plan de gestión de calidad del departamento se define una política de calidad de la oficina, se realiza la siguiente propuesta:

Desarrollar procesos y proyectos de forma integral, de tal manera que se cumpla con todos los requerimientos de los interesados y en atención estricta a las estrategias institucionales de maximización, aprovechamiento de recursos y una mejora continua de los procesos.

Objetivos de calidad del departamento

Como parte del plan, se proponen los siguientes objetivos de calidad para el departamento:

- Aplicar la metodología de administración de proyectos en el departamento.
- Eliminar los costos de la no calidad en los procesos operacionales.
- Aplicar auditorías de calidad a los procesos operativos.
- Satisfacer las necesidades de los interesados.
- Maximizar los recursos institucionales.

- Crear una cultura de mejora continua.

4.1 Manual de procedimientos para las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José

Se inicia con una actualización de los activos de los procesos de los activos de la organización, en este caso particular con los manuales de procedimientos para todas las subáreas del departamento de tesorería, se aplica la metodología de recopilación de datos e investigación, se logra determinar en primera instancia mediante entrevistas y una encuesta realizada a las personas trabajadoras del departamento que no se cuenta con manuales de procedimientos claramente definidos y aprobados para cada subárea, siendo que los mecanismos y maneras de trabajar se han ido ejecutando de acuerdo con la experiencia y a distintas directrices a lo largo del tiempo, no existe un manual actualizado para cada puesto específico. Si bien es cierto la institución cuenta con diferentes circulares, directrices y guías, no se cuenta con una línea base de cada proceso. Y ello resulta de suma importancia, considerado así por las personas que conforman el equipo de trabajo proceder con la creación y actualización de los manuales de procedimientos.

El diagnóstico realizado lo resumimos en la siguiente tabla:

Tabla 8 *Manual de procedimientos existentes en cada área*

Subárea	Manual de procedimientos oficial
1. Caja chica	Se cuenta con directrices y circulares institucionales más no se tiene un manual consolidado
2. Sistema de depósitos judiciales	Se cuenta con directrices y circulares institucionales más no se tiene un manual consolidado
3. Expropiaciones	No se tienen directrices oficiales sobre el proceso, se trabaja en base a la experiencia y de forma empírica
4. Contratos	Se cuenta con directrices y circulares institucionales, pero no se tiene un manual

Subárea	Manual de procedimientos oficial
	consolidado
5.Escaneo	No se tienen directrices oficiales sobre el proceso, se trabaja en base a la experiencia y de forma empírica
6. Contrataciones	Se cuenta con directrices y circulares institucionales, así como un manual realizado por los mismos colaboradores a nivel interno, sin embargo, no se tiene un manual consolidado

Fuente: autoría propia.

Ejecutado el diagnóstico inicial se continúa con el proceso para definir los manuales de procedimientos de cada área para lo cual se realiza una recopilación de datos existentes como: circulares institucionales, reglamentos internos, directrices, y juicio de expertos para cada caso en específico, adicional a ellos se presentan diagramas de flujo como herramienta mostrar la secuencia de pasos, puntos de decisiones claves, alternativas y respuestas a los procesos:

Subproceso de Caja Chica:

Basado en reuniones sostenidas con el personal a cargo de las funciones, así como en la revisión de los lineamientos institucionales se determina que no solo existe una necesidad de consolidar un único manual de procedimientos si no que se recomienda la actualización de procesos específicos que por su naturaleza requieren la aplicación de buenas prácticas basados en la experiencia y modernización, se considera en este proceso de creación del manual de procedimientos: jurisprudencia de la Contraloría General de la Republica, análisis de circulares internas, así como criterios y directrices de los órganos técnicos expertos, aunado a las recomendaciones del informe de auditoría: N.º 237-08-SAEEC-2019 ejecutado en la sub área en estudio. Se propone manual de procedimientos para el puesto. (Ver anexo 4).

A continuación, se detallan diagramas de flujo para los procesos de caja chica detallados en el anexo 4:

Diagrama de flujo para proceso de registro en libros y reintegro, procedimientos 1 y 10 del anexo 4:

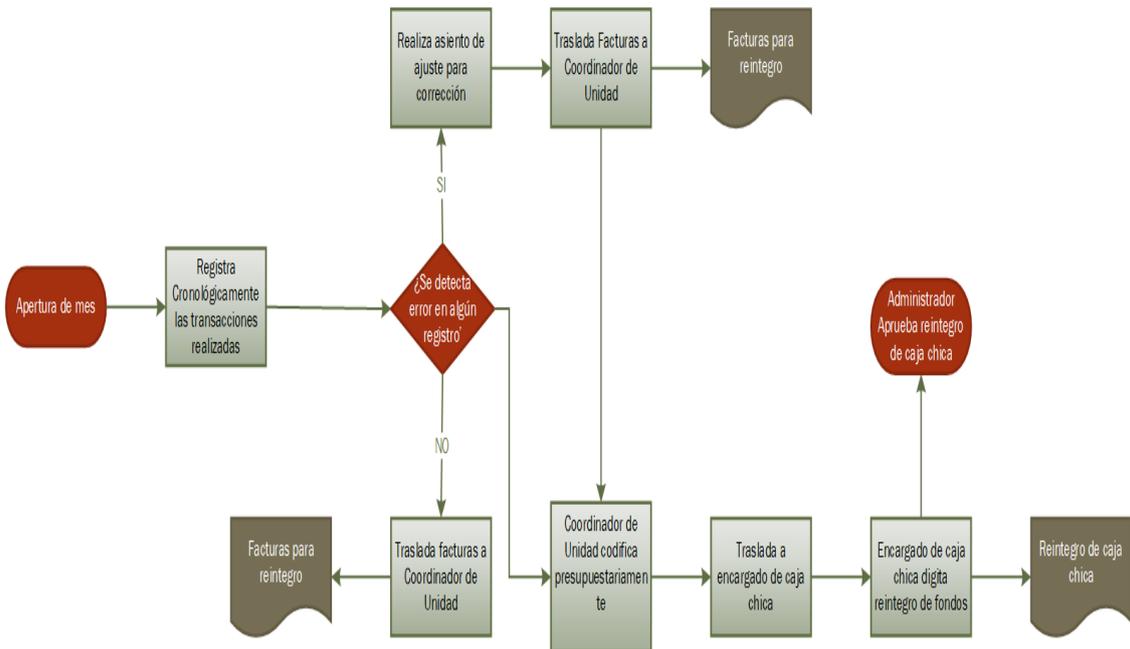


Figura 5. La figura ilustra el diagrama de flujo de los procesos 1 y 10 de caja chica que se encuentran correlacionados. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para procedimiento número 2 del anexo 4 correspondiente al anticipo de dinero para adquisiciones de bienes o servicios:

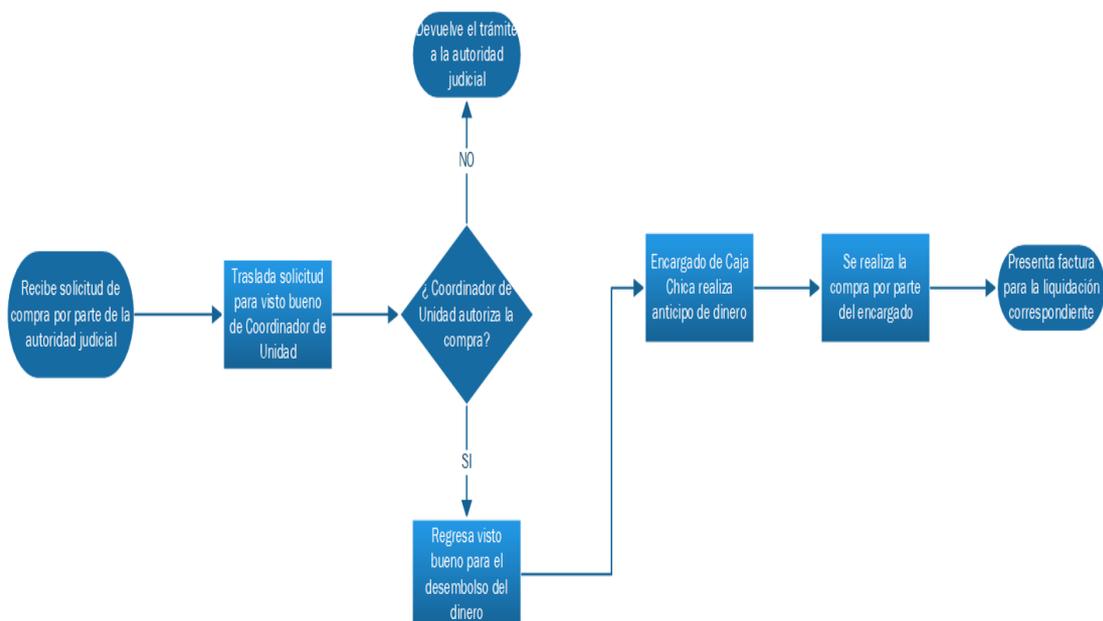


Figura 6. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de anticipo de dinero para gastos adquisición de bienes y servicios de caja chica. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para procedimiento número 3 del anexo 4 por incumplimiento de plazo para presentación de liquidación de anticipos:

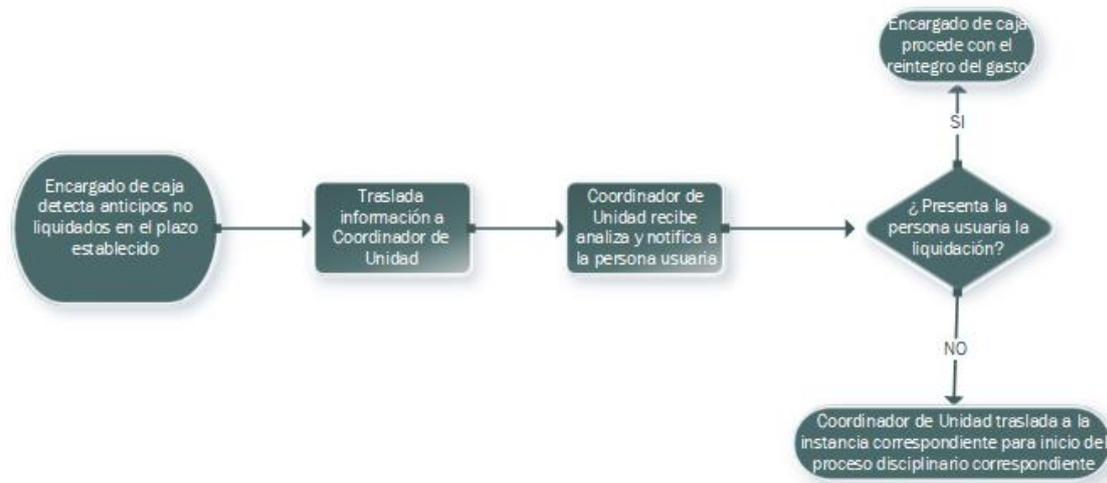


Figura 7. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso por incumplimiento de plazos de presentación de liquidaciones de anticipos de caja chica. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para procedimiento 4 del anexo cuatro para adquisición de bienes y servicios sin anticipo de dinero por caja chica:

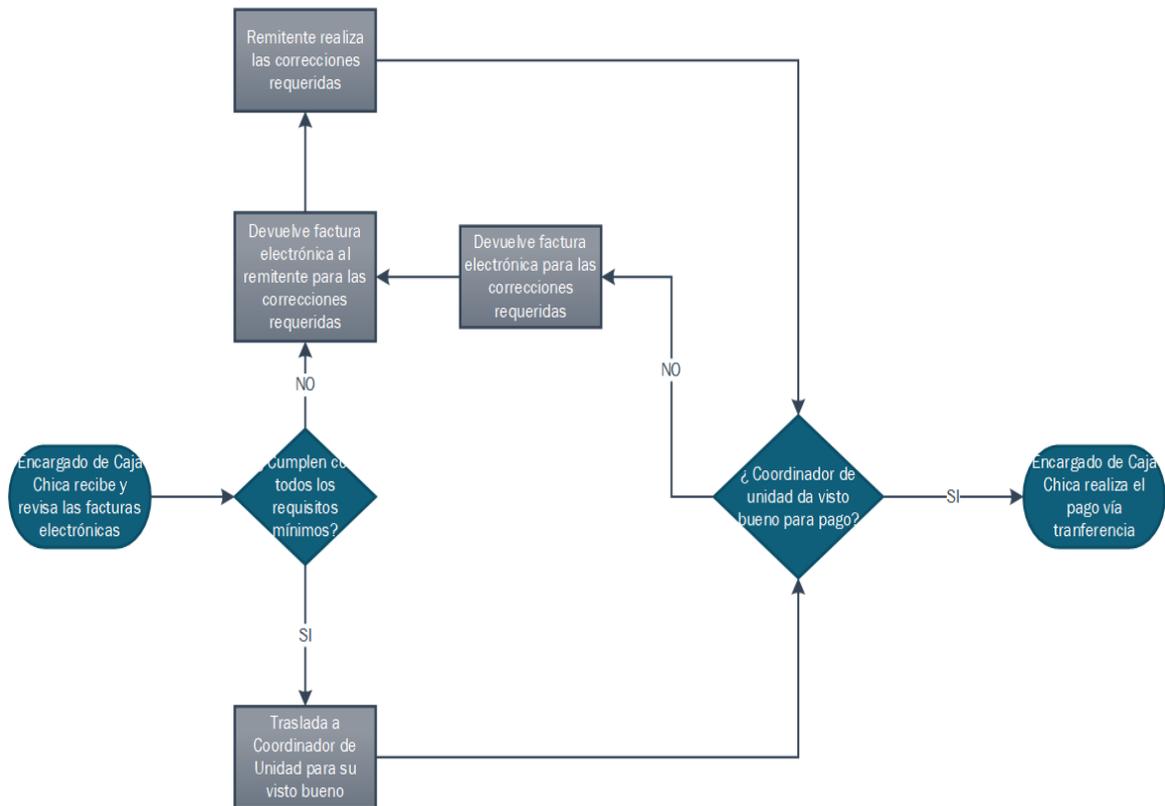


Figura 8. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para adquisición de bienes y servicios sin anticipo de dinero de caja chica. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para procedimiento cinco y seis del anexo 4 para anticipos de viáticos y su respectiva liquidación:

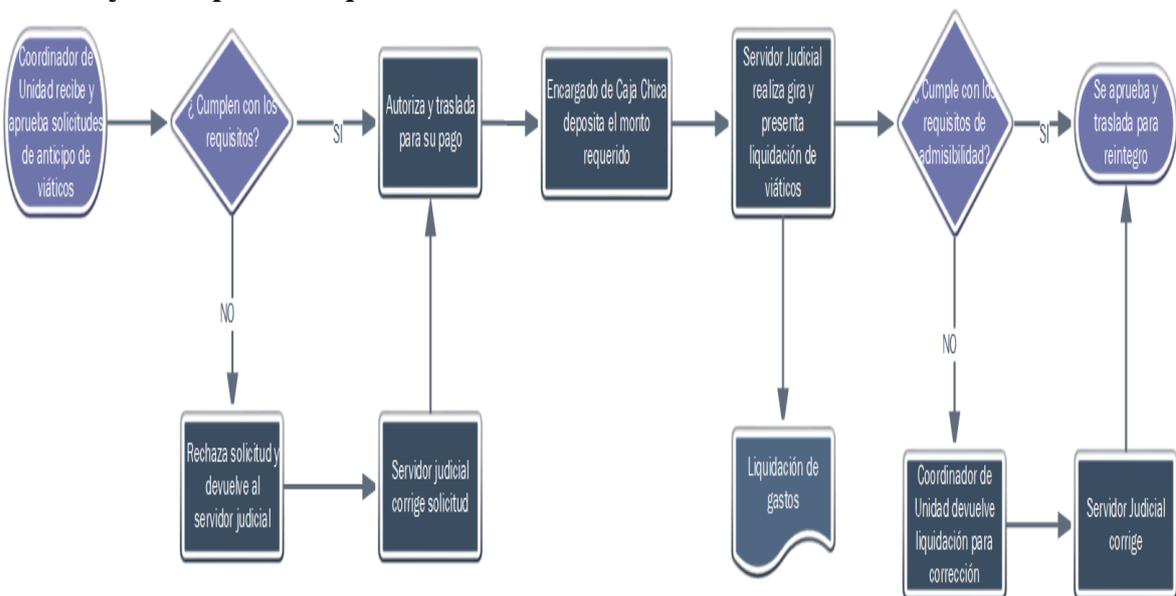


Figura 9. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para anticipo de viáticos y su liquidación por medio de caja chica. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para procedimiento 7 del anexo 4 para la liquidación de viáticos sin adelanto de dinero:



Figura 10. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para liquidación de viáticos sin adelanto de dinero de caja chica. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para el procedimiento 8 del anexo 4 para realizar el arqueo de Caja Chica:

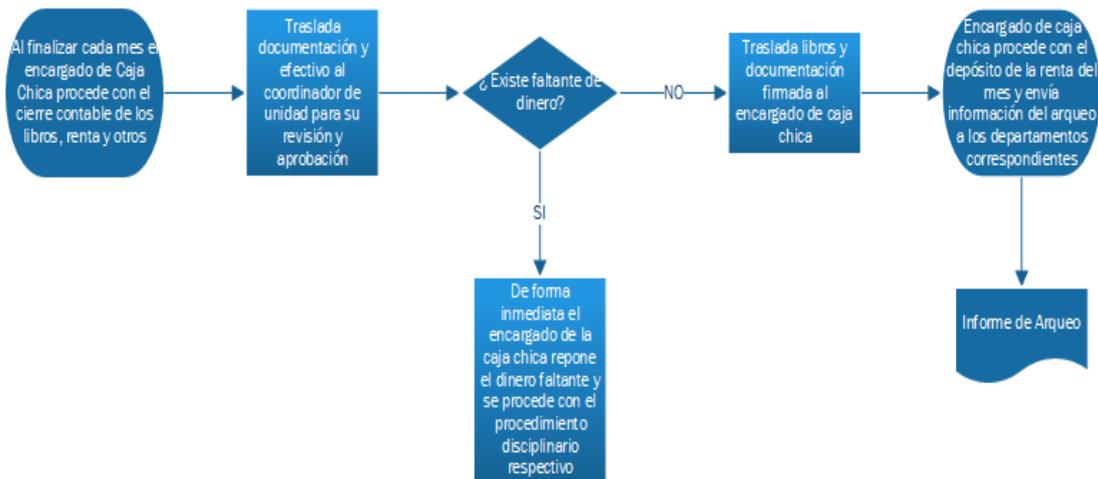


Figura 11. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para realizar el arqueo de caja chica. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para procedimiento 9 del anexo 4 para el cambio de persona encargada de caja chica:

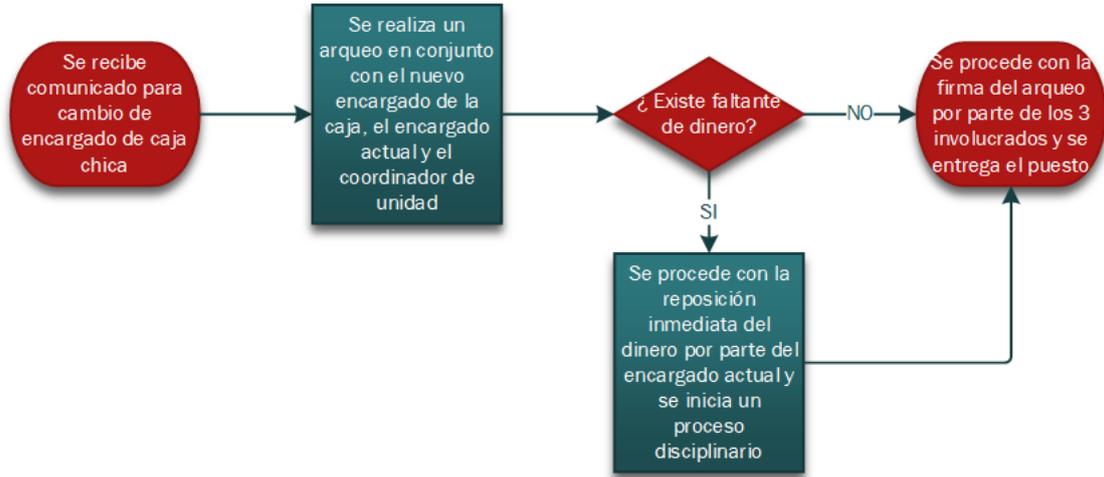


Figura 12. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para realizar el cambio de persona encargada caja chica. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para procedimiento 11 del anexo 4 para el proceso de cierre de una caja chica:

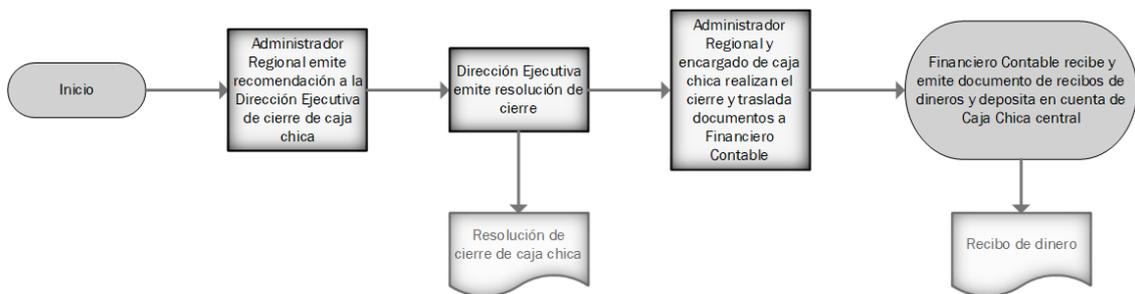


Figura 13. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para realizar el proceso de cierre de caja chica. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para procedimiento 12 del anexo 4 para la anulación de un proceso de pago, mediante transferencia electrónica, tarjeta o efectivo, cuyos documentos no han sido reintegrados:



Figura 14. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para la anulación de un proceso de pago de caja chica. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para el procedimiento 13 del anexo 4 para el reintegro a la Cuenta 20192-8 por anulación de un proceso de pago, mediante transferencia electrónica o efectivo o tarjeta cuyos documentos han sido reintegrados:

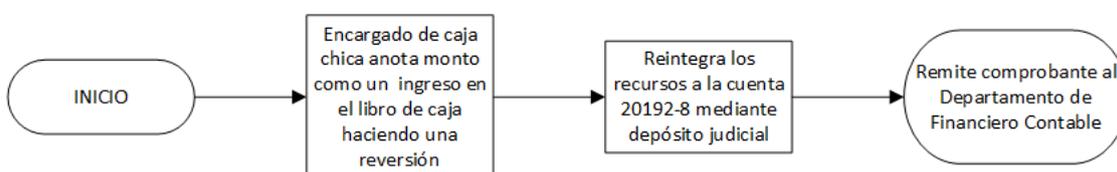


Figura 15. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para el reintegro de dinero a la cuenta 20192-8 por anulación de pago de caja chica de documento reintegrado. Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo para procedimiento 14 del anexo 4 para la inclusión de factura electrónica:

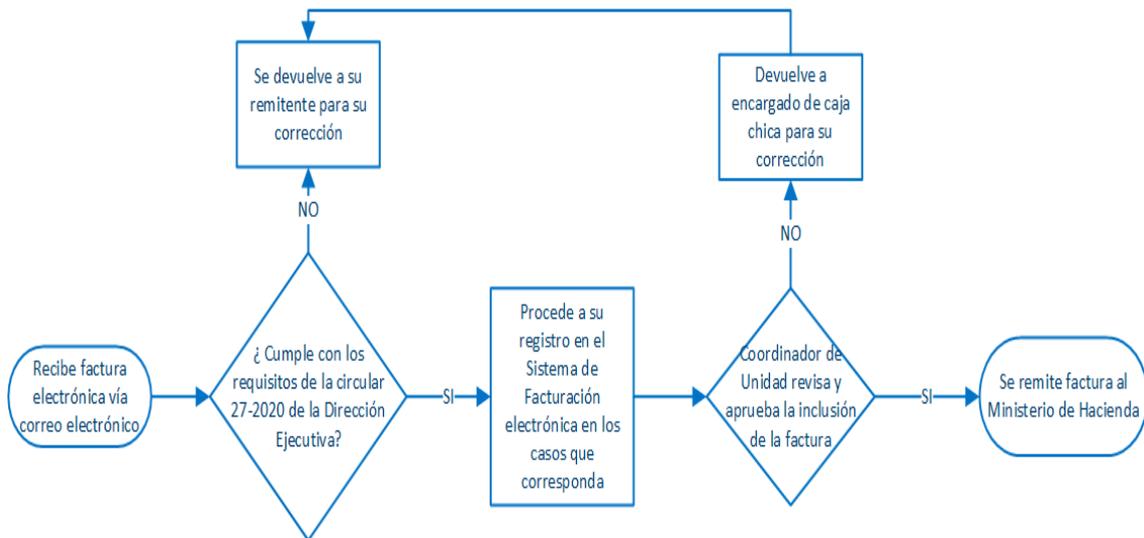


Figura 16. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para realizar la inclusión de facturas electrónicas de caja chica. Elaboración propia (2020)

Sistema de depósitos Judiciales:

La subárea de SDJ se considera como la unidad del departamento que se encuentra más automatizada, siendo que se trabaja completamente con un Sistema informático, es el subproceso que cuenta con la mayor cantidad de información sobre sus procedimientos actualizados y accesibles para los usuarios, por lo que luego de realizar la entrevista con la persona encargada no se considera necesaria la realización de un único manual siendo que el sistema por sí mismo cuenta con los manuales actualizados. El proceso consiste en la carga de información recibida por el Banco de Costa Rica producto de todos los movimientos realizados por depósitos o pagos del día anterior en todos los procesos judiciales, llámese: pensiones alimentarias, remates, alquileres, liquidaciones laborales, entre otras. El responsable del SDJ es el encargado de cargar toda esta información y aplicarla de manera diaria en el Sistema a manera que sirva de insumo para los procesos judiciales que se llevan a cabo en el Circuito, de igual forma le corresponde el envío de todos los movimientos realizados por los despachos judiciales durante el día correspondientes a: autorizaciones de pago, contraordenes de pago, creación de casos nuevos, creación de partes, eliminación de movimientos y modificaciones. De igual

forma debe de realizar la conciliación bancaria con los movimientos reportados por el BCR y los registrados en el SDJ.

Diagrama de flujo para proceso de carga y descarga de archivos del Sistema de Depósitos Judiciales:

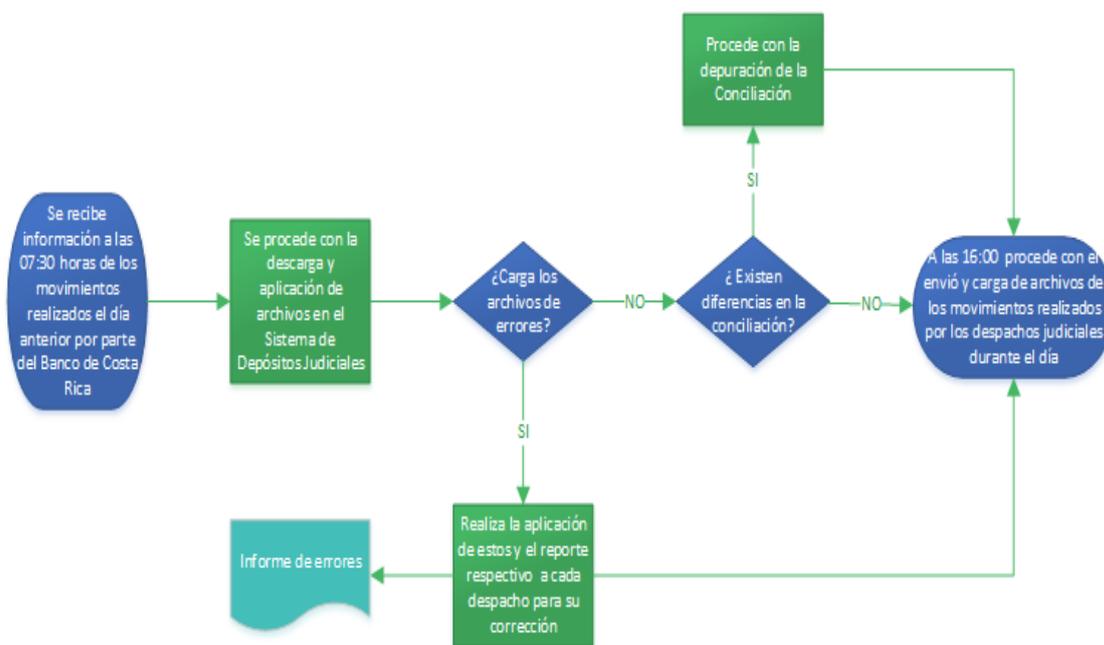


Figura 17. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para realizar la carga de archivos del BCR y su aplicación en el SDJ. Elaboración propia (2020)

Expropiaciones:

El proceso de expropiaciones es una sección única en todo el país, siendo que se realiza a solicitud del Juzgado Contencioso Administrativo, el cual tiene jurisdicción nacional, en este sentido, de acuerdo con la entrevista realizada a la persona encargada del proceso, este no tiene un manual formal y oficial debidamente aprobado si no que se ha venido trabajando de forma empírica y de acuerdo con la experiencia en el tiempo. Es por ello por lo que se procede a realizar una propuesta para el manual de procedimientos de esta subárea basados en la experiencia anterior y los lineamientos institucionales relacionados con el proceso. (Ver anexo 5)

Diagrama de flujo para proceso de expropiaciones:

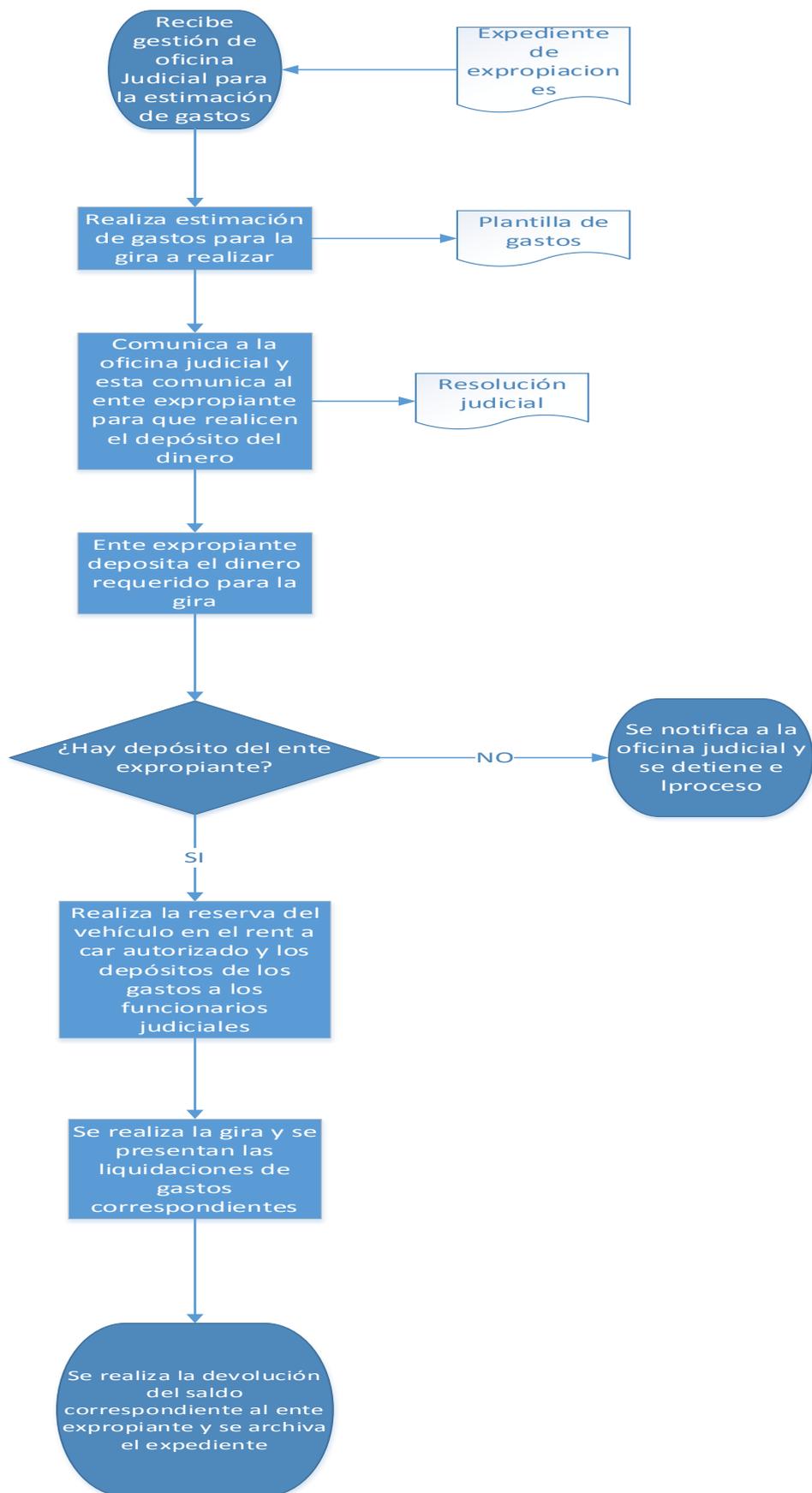


Figura 18. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de expropiaciones. Elaboración propia (2020)

En el análisis realizado al área por medio de entrevistas y en revisión de los informes de labores presentados mensualmente, se determina que el área está sujeta a una adición de funciones siendo que el proceso de expropiaciones no lleva consigo una carga de tiempo considerable, es por ello que como parte del estudio realizado, se propone que este subproceso lleve consigo también la responsabilidad de la gestión de garantías de los activos institucionales y así como de los proyectos, siendo esto una debilidad detectada en el análisis integral del departamento ya que no se cuenta con un control adecuado y estandarizado para el seguimiento de las garantías de los activos así como de los proyectos realizados, en esta línea de ideas se propone un manual de procedimientos para la gestión de garantías de los activos institucionales (Ver anexo 6) y otro manual para la gestión de las garantías de los proyectos institucionales. (Ver anexo 7)

Por medio de presente diagrama de flujo vamos a representar el proceso para la gestión de garantías de activos institucionales:

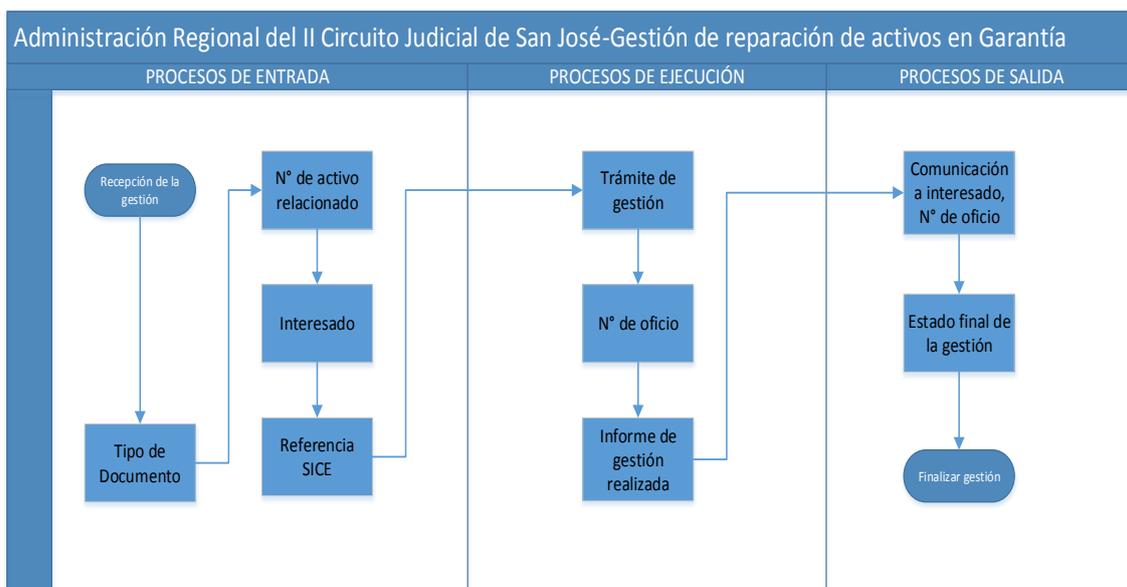


Figura 19. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de gestión de garantías de activos institucionales. Elaboración propia (2020)

A continuación, se presenta un diagrama de flujo que representa la propuesta para el procedimiento de seguimiento y control de garantías de los proyectos:

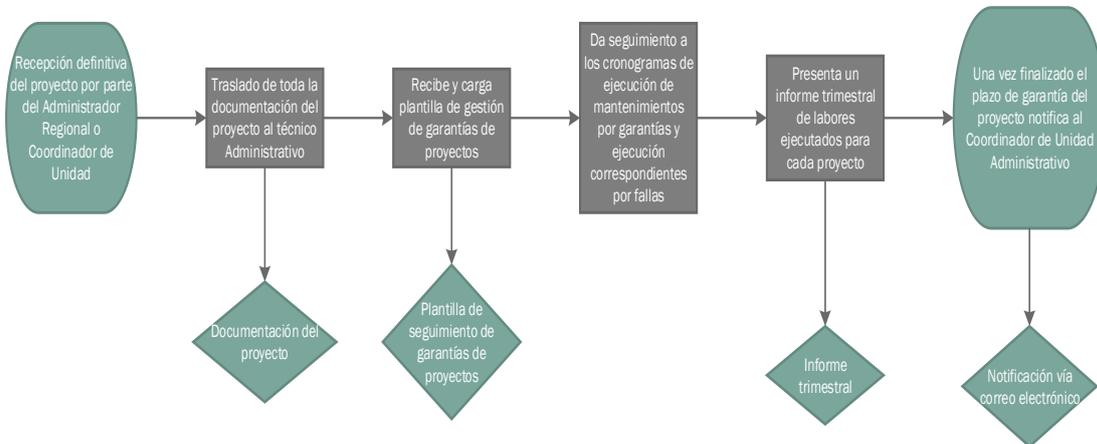


Figura 20. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para la gestión de seguimiento y control de las garantías de los proyectos. Elaboración propia (2020)

Contratos:

El trámite del área de contratos del departamento de tesorería consiste en el seguimiento, control, verificación, ejecución, trámite de pago y confección de nuevos contratos para todas las necesidades del II Circuito Judicial de San José, dentro de los contratos que se mantienen actualmente de acuerdo con la investigación realizada son: servicio de jardinería, servicio de limpieza integral, servicio de vigilancia, mantenimiento preventivo de sistema contra incendio, mantenimiento preventivo de planta eléctrica, monitoreo de unidades por GPS, alquiler de equipo de cómputo, mantenimiento preventivo de aires acondicionados, mantenimiento preventivo de elevadores y servicio de fotocopiado y escaneo. Realizada una reunión con la persona encargada del proceso se determina la necesidad de consolidar un solo manual de procedimientos, así como la confección de guías prácticas para la ejecución de este. En atención a ello se acudió a criterios de expertos mediante la revisión de directrices del

Departamento de Proveduría, circulares y recomendaciones que fueron de fuente para la confección de un único manual consolidado. (Ver anexo 6)

Diagrama de flujo para proceso de facturación de contratos correspondiente al anexo 6 :

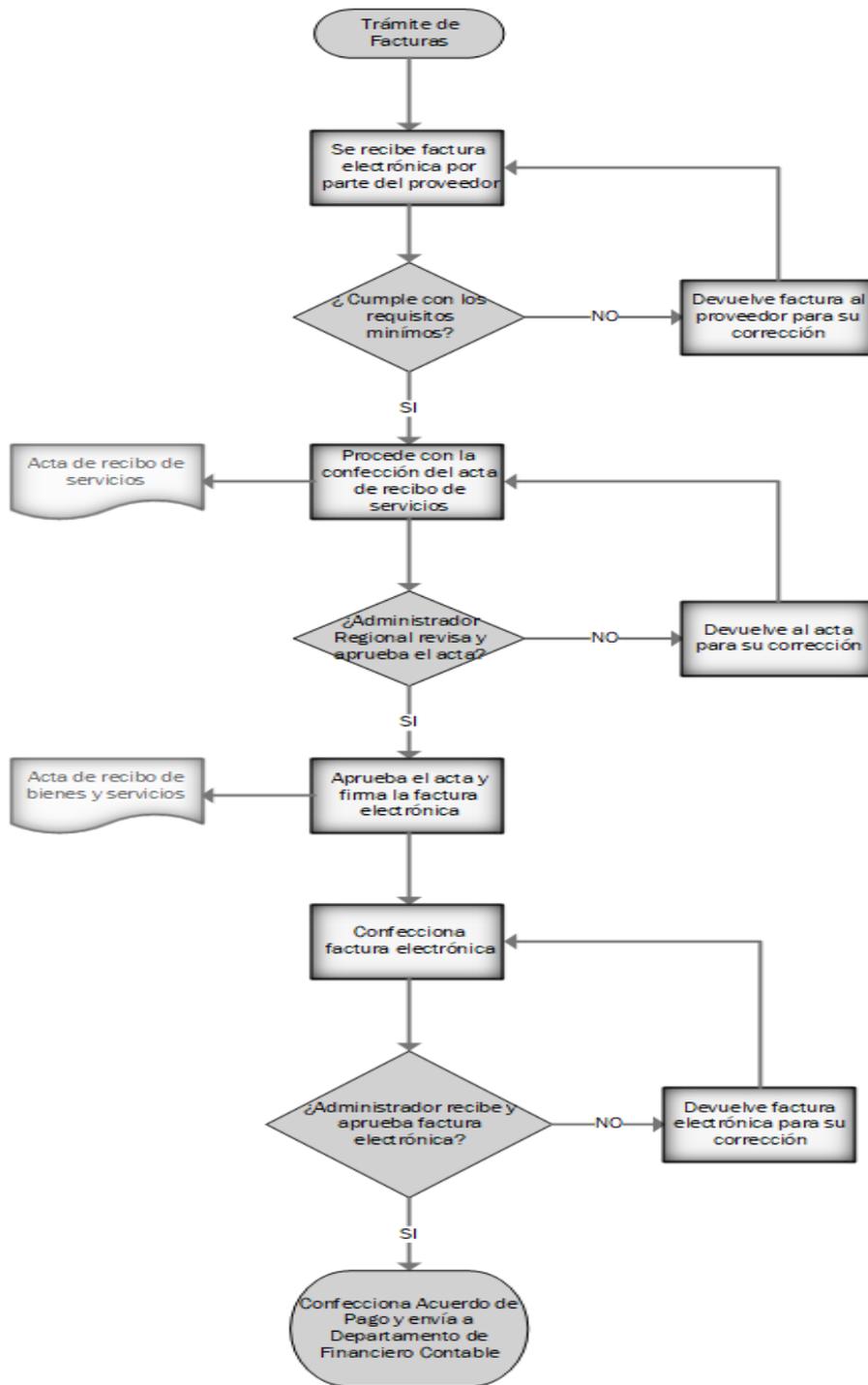


Figura 21. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso para la facturación de contratos. Elaboración propia (2020)

Escaneo:

El proceso de escaneo, surgió durante el año 2019 como una necesidad de digitalizar y respaldar toda la documentación relacionada con órdenes de giro y boletas de depósitos judiciales existentes de años anteriores, cabe destacar que debido a la automatización y cierre de cuentas corrientes judiciales debido a la puesta en marcha del SDJ, ya no se realizan depósitos judiciales mediante boleta física, siendo que todo se encuentra de forma sistematizada, sin embargo, todos los depósitos y giros realizados en años anteriores se encuentran físicamente por lo que su digitalización resulta de suma importancia como respaldo y facilidad para la búsqueda de información cuando se requiere la realización de estudios especiales, en esta línea de ideas, se realizó una reunión con la persona encargada y se determinó que si bien es cierto el proceso no tiene una dificultad técnica, no se cuenta con un manual de procedimiento para el desarrollo de las labores, por lo cual se realiza una propuesta para esta subárea. (Ver anexo 7).

Diagrama de flujo con el proceso de escaneo indicado en el anexo 7:

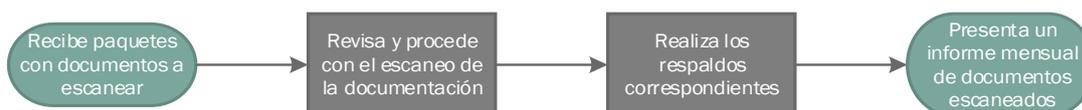


Figura 22. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de escaneo de documentos. Elaboración propia (2020)

Contrataciones:

El subproceso de contrataciones se encarga de dar trámite a todas las diligencias correspondientes a contratación administrativa mediante procesos denominados compra menor mejor conocido como contrataciones directas, en ella se tramitan todos aquellos requerimientos que su cuantía no supere los 12 millones de colones, en el área laboran 3

personas las cuales fueron entrevistadas y se determinó que a lo largo de los años se ha venido trabajando con manuales empíricos y en seguimiento de circulares y directrices institucionales más, sin embargo, no se cuenta con un manual definido del proceso ni tampoco con guías prácticas para su ejecución, es por ello que se considera oportuno y necesario la confección de este manual y así como una guía práctica para su correcta ejecución y uso del SIGA PJ, para ello se realiza la propuesta respectiva basados en la experiencia, directrices institucionales así como el reglamento a la ley de contratación administrativa. (Ver anexo 8)

Diagrama de flujo que representa el proceso de contratación administrativa detallado en el anexo 8:

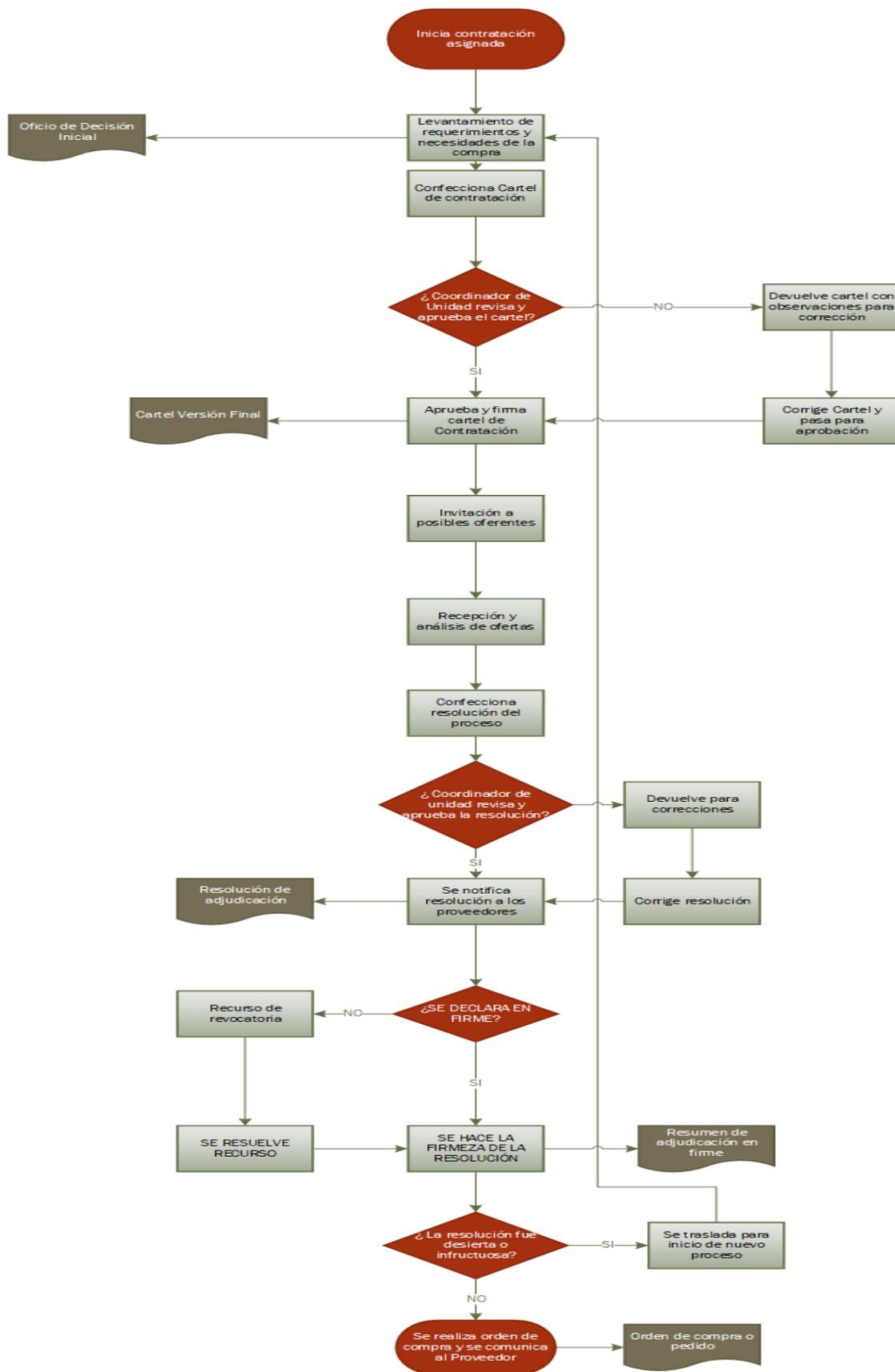


Figura 23. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de contratación Administrativa. Elaboración propia (2020)

4.3 Propuesta de procesos de control y verificación para las cinco áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José

El control y verificación de procesos forman parte importante de un sistema de gestión de calidad, en este sentido se realiza una propuesta mediante un matriz de Checklist y plantillas de aplicación, que sirven como herramientas para ejecutar procedimientos de control y verificación de calidad para procesos específicos de las áreas de Contratación Administrativa, verificación contractual, caja chica y expropiaciones que son tendenciosos al error humano y devoluciones por parte de otros departamentos.

Contratación Administrativa:

En lo relativo al área de contratación administrativa lleva consigo procesos variables dependiendo de la característica de la contratación que se esté realizando, el sistema SIGA-PJ mantiene una serie de variantes disponibles de acuerdo a las distintas situaciones que se presentan durante el trámite de una contratación administrativa, para ello se propone la aplicación de una plantilla de registro de lecciones que permita la documentación de trámites particulares y específicos, con el fin de que cuando vuelvan a ocurrir se tenga conocimiento como se deben de tramitar o resolver, de tal manera que su resolución sea expedita y no se tenga que esperar la intervención de un tercero para su trámite.(Ver anexo 9)

Se presenta diagrama de flujo con el procedimiento de inclusión de lecciones aprendidas indicado en el anexo 9:

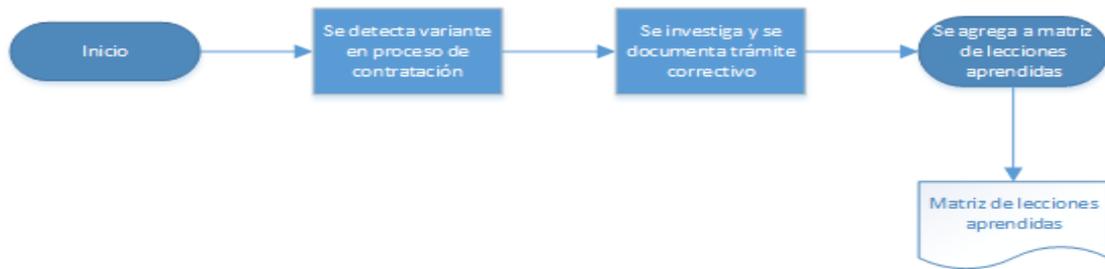


Figura 24. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de inclusión de lecciones aprendidas. Elaboración propia (2020)

De igual forma, se detectan dos procesos claves en la ejecución final del procedimiento los cuales son: la confección del resumen de adjudicación y la confección de la orden de compra o pedido, estos dos últimos procesos van de la mano y en ellos reside el peso de la ejecución final del proceso de contratación menor. Se realiza la propuesta de la aplicación de una Checklist para verificar la correcta confección de una resolución de adjudicación, y un documento de orden de compra o pedido, este proceso lo debe de aplicar el puesto de Coordinador de Unidad del departamento, con el fin de corroborar que los documentos sean enviados con todos los requerimientos atendidos y de esta forma evitar devoluciones que ocasionen retrabajo y por consiguiente costos de la no calidad. (Ver anexo 10 y 11 respectivamente)

Se presenta diagrama de flujo para proceso de verificación de resolución de adjudicación y orden de compra en atención a los anexos 10 y 11:

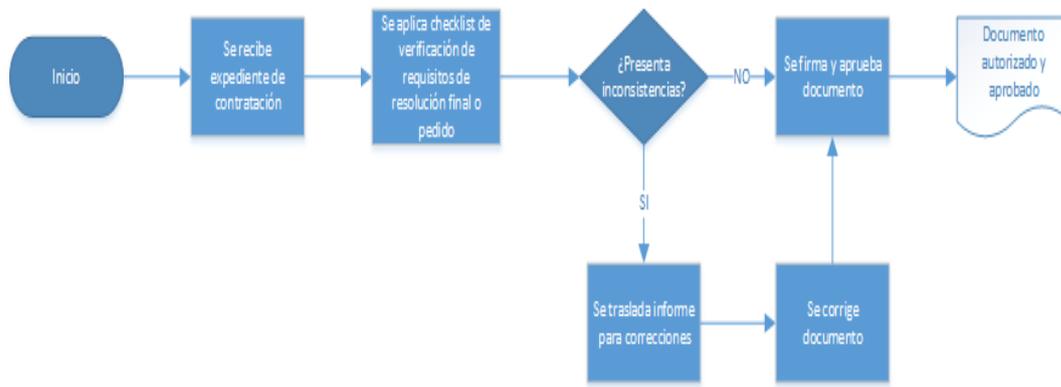


Figura 25. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso verificación de la resolución de adjudicación y orden de compra. Elaboración propia (2020)

Verificación contractual:

En el área de contratos la supervisión de la correcta ejecución de estos resulta ser el eje principal de este subproceso, en este sentido se debe de realizar una revisión periódica del cumplimiento de los requerimientos establecidos en los documentos contractuales, para ello, si bien es cierto se realizan supervisiones periódicas basados en matrices anteriores, se requiere de una actualización del proceso y de las matrices de supervisión, de tal forma que se dé una correcta canalización de todo el proceso hasta llegar a un proceso de cierre que permita corroborar las mejoras de las debilidades detectadas durante la supervisión, por lo que se propone una actualización de las plantillas de seguimiento para cada contrato, de igual forma se propone la confección de un cronograma anual de supervisiones el cuál debe ser aprobado por el ente superior al inicio de cada periodo así como la matriz de supervisión de cada contrato. (Ver anexo 12 y 13) respectivamente.

Diagrama de flujo para proceso de verificación de contratos de acuerdo con los anexos 12 y 13:

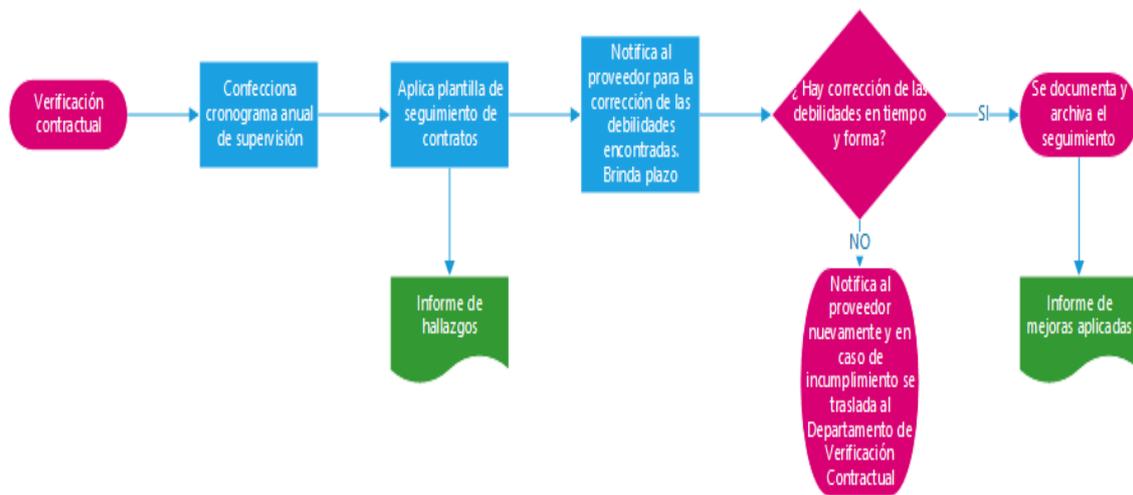


Figura 26. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de verificación contractual. Elaboración propia (2020)

Caja chica:

De acuerdo con la experiencia adquirida y a la investigación realizada el proceso de caja chica se verifica y se controla de forma mensual con los arqueos que realiza la persona encargada de la coordinación del departamento, sin embargo resulta importante controlar y supervisar los siguientes aspectos que no se están verificando en el proceso de arqueo mensual, los cuales son: facturas pendientes de pago con más de 10 días hábiles de recibidas, facturas pendientes de reintegrar con más de 10 días hábiles de pagadas, anticipos de viáticos pendientes de liquidar con más de 7 días hábiles posterior a finalizada la gira esto último en atención al artículo 10° del reglamento de gastos de viajes y transportes de funcionarios públicos de la Contraloría General de la República. Para ello se presenta una propuesta de plantilla de verificación de documentos pendientes de trámite de caja chica. (Ver anexo 14).

A continuación, se presenta diagrama de flujo para la verificación documental en el arqueo de caja chica de acuerdo con lo presentado en el anexo 14:

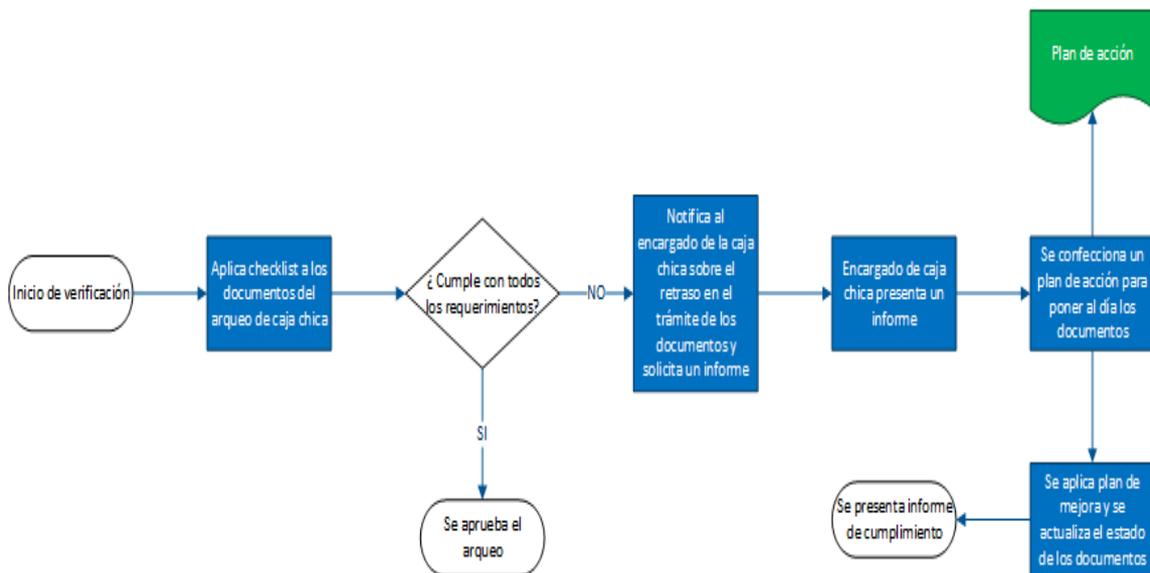


Figura 27. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de verificación documental del arqueo de caja chica. Elaboración propia (2020).

Expropiaciones:

De acuerdo con la investigación realizada, el proceso de expropiaciones lo podemos controlar y monitorear mediante una Checklist que permita identificar que el expediente de expropiación se encuentre con toda la documentación mínima requerida y que el depósito realizado se encuentra liquidado en su totalidad, esto para proceder con el archivo del expediente y dar por finalizado el proceso. (Ver Anexo 15)

Diagrama de flujo proceso de verificación de expropiaciones de acuerdo con el anexo 15:

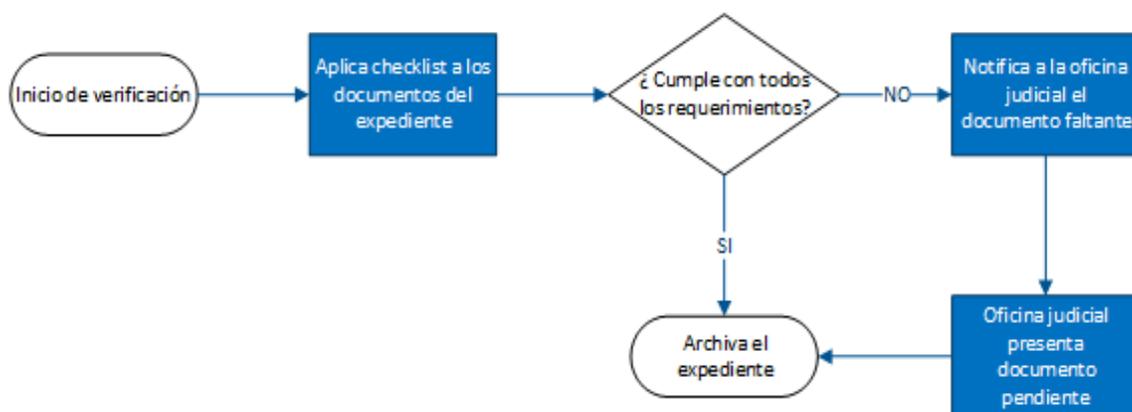


Figura 28. La figura ilustra el diagrama de flujo de verificación del proceso de expropiaciones. Elaboración propia (2020)

Seguimiento y ejecución de garantías de activos y proyectos:

Siendo este un nuevo trámite del departamento para la gestión correcta de las garantías de los activos institucionales y proyectos, de igual forma se requiere realizar un proceso de control y verificación, para ello se realiza una propuesta mediante la aplicación de dos plantillas de Excel, una para el proceso de ejecución de garantías de activos institucionales (ver anexo 16) y otra para el seguimiento de ejecución de las garantías de los proyectos, en esta última se realiza una propuesta base, sin embargo de acuerdo a las características de cada proyecto se debe de realizar una plantilla independiente para cada uno de ellos. (ver anexo 17).

4.4 Indicadores de gestión de Calidad para los procesos de las áreas operativas del departamento.

Con el fin de continuar con el fortalecimiento del plan de calidad, desarrollaremos a continuación una propuesta para definir indicadores de gestión de calidad en los distintos procesos que se desarrollan en el departamento de Tesorería, siendo ello una debilidad de esta oficina, ya que no cuenta con indicadores de gestión de calidad ni desempeño, lo cual resulta fundamental para el enfoque que requerimos en este proyecto.

Por medio del siguiente diagrama de flujo representamos el desarrollo de la propuesta para la definición de los indicadores de gestión de del departamento:

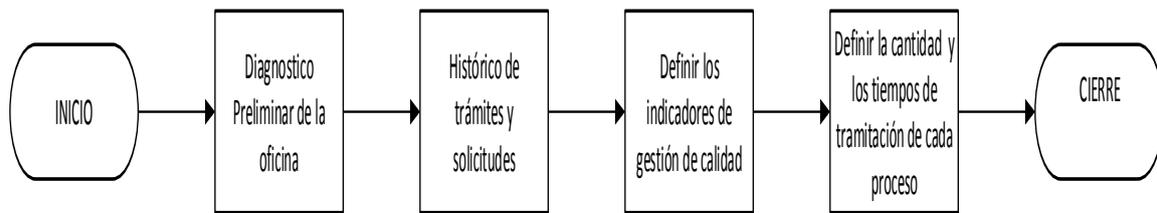


Figura 29. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de desarrollo de los indicadores de gestión de calidad. Elaboración propia (2020)

Subproceso de caja chica:

Siguiendo la línea investigativa, mediante entrevistas con la persona encargada del subproceso y de acuerdo con la experiencia adquirida, esta no cuenta con indicadores de calidad ni desempeño establecidos formalmente, sin embargo, la institución cuenta con un reglamento de cajas chicas auxiliares en el cual se emiten una serie de lineamientos que funcionan como una base objetiva para establecer los indicadores de esta área, a continuación, se detallan algunos:

Secretaría General Corte Suprema de Justicia(2017): **Artículo 15°.** **Trámite de reintegro.** El reintegro de las sumas canceladas por las Cajas Chicas Auxiliares deberá solicitarse como máximo, dentro de los 15 días naturales inmediatos siguientes a la fecha en que se realizó su pago.

Se procedió con un muestreo aleatorio del trámite de facturas de caja chica, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 9 *Muestreo realizado para el trámite de pago y reintegro de facturas de caja chica*

Muestra de facturas de trámite de caja chica						
N° de factura	Proveedor	Fecha de recibido	Fecha de pago	Fecha de reintegro	Relación fecha de recibido /fecha de pago	Relación fecha de pago/ fecha de reintegro
14895	Guillermo Rodríguez Rojas	12/8/2020	24/8/2020	28/8/2020	9	5
562	Mario Vargas Paniagua	14/8/2020	24/8/2020	28/8/2020	7	5
561	Mario Vargas Paniagua	14/8/2020	24/8/2020	28/8/2020	7	5
45	Gosoket	13/8/2020	24/8/2020	28/8/2020	8	5
3	Alexander Solano Carmona	19/8/2020	24/8/2020	28/8/2020	4	5
211	Roberto Amen NG	23/7/2020	24/8/2020	28/8/2020	23	5
41	Victor Manuel Fallas Mora	30/7/2020	24/8/2020	28/8/2020	18	5
Promedio de días:					9,5	4,375

Fuente: Elaboración propia (2020)

De acuerdo con el estudio realizado, existe un promedio de 9.5 días de tardanza para el trámite de pago de las facturas de caja chica, y un promedio de 4.3 días para el trámite de reintegro de las facturas de caja chica.

Los indicadores de este proceso los establecemos entonces de la siguiente forma: una meta para el trámite de pago de facturas de 5 días máximo y para el reintegro de estas de máximo 4 días con un valor de potencialidad de 2 y 3 días respectivamente.

Tabla 10 *Propuesta de indicadores para el área de caja chica.*

Indicadores de Gestión subproceso de Caja Chica											
Factor Clave de éxito	Indicador (Nombre)	Procedimiento de cálculo	Unidad	Sentido	fuentes de información	frecuencia de toma de datos	Valor de actualidad	Valor de potencialidad	Meta	Frecuencia de análisis	Responsable del análisis
Cumplimiento	Plazo de pago de facturas	Diferencia en días hábiles de la fecha de recibido versus la fecha de pago	días	Decreciente	Registro de facturas y registros de pagos	diaria	9,5 días	Máximo 2 días	Máximo 5 días	Mensual	Coordinador de Unidad
Cumplimiento	Plazo de reintegro de facturas pagadas	Diferencia en días hábiles de la fecha de pago versus la fecha de reintegro de la factura	días	Decreciente	Registro de facturas y reintegros	diaria	4,3 días	Máximo 3 días	Máximo 4 días	Mensual	Coordinador de Unidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

Estos indicadores los vamos a analizar mediante el siguiente cuadro de mando:

Tabla 11 *Propuesta del cuadro de mando integral para evaluar los indicadores de caja chica.*

Cuadro de mando Integral																
Estrategia	Indicador	Meta	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Eficacia	Gráfico
Cientes	Plazo de pago de facturas	máximo 5 días														
Financiera	Plazo de reintegro de facturas pagadas	máximo 7 días														

Fuente: Elaboración propia (2020)

Una vez realizado el análisis, se propone la siguiente matriz para la realización del plan de acción:

Tabla 12 *Propuesta para la realización del plan de acción para mejorar los indicadores de caja chica.*

Plan de acción						
Indicador	Aspecto para mejorar	Resultado esperado (indicador)	Plazo para obtener resultados	Actividades para desarrollar	Recursos	Costo de los recursos
Plazo de pago de facturas						
Plazo de reintegro de facturas pagadas						

Fuente: Elaboración propia (2020)

Subproceso contrataciones:

Para la definición de los indicadores de este proceso se analizan y evalúan una serie de contrataciones realizadas durante el año 2019 y el año 2020, con el fin de determinar un valor acorde a los objetivos de calidad de este plan, se realiza mediante la aplicación del método analítico.

Se realiza un muestro en análisis de la duración promedio de una contratación administrativa desde la fecha de confección del oficio de decisión inicial hasta la fecha firmeza de la resolución administrativa, así como la duración del trámite de pago de la factura posterior a su recibido, con los siguientes resultados:

Tabla 13 *Muestro realizado para determinar la situación actual del proceso de contrataciones.*

Muestra de duración de trámites de contrataciones						
N° de contratación	Fecha de oficio decisión inicial	Fecha de firmeza de la resolución	Fecha de recibido de la factura	Fecha de trámite de pago la factura	Relación fecha de Decisión Inicial /Fecha Firmeza	Relación fecha de recibido de factura / fecha de trámite
2019CD-000011-ARIICSJCM	18/2/2019	13/3/2019	19/3/2019	19/3/2019	18	1
2019CD-000019-ARIICSJCM	26/3/2019	15/5/2019	18/6/2019	24/6/2019	37	5
2019CD-000020-ARIICSJCM	1/4/2019	26/4/2019	4/6/2019	5/6/2019	20	2
2019CD-000022-ARIICSJCM	22/4/2019	8/5/2019	17/7/2019	26/7/2019	13	8
2020CD-000022-ARIICSJCM	26/5/2020	26/6/2020	3/7/2020	3/7/2020	24	1
2020CD-000024-ARIICSJCM	12/6/2020	17/7/2020	19/8/2020	26/8/2020	26	6
2020CD-000027-ARIICSJCM	8/7/2020	13/8/2020	31/8/2020	31/8/2020	27	1
Promedio de días:					20,625	3

Fuente: Elaboración propia (2020)

Todos los procesos ejecutados en este subproceso son del tipo de Escasa Cuantía, este procedimiento está delimitado por la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento: Ley de contratación administrativa y su Reglamento (2017) **artículo 144.- Escasa Cuantía:** las contrataciones que por su limitado volumen y trascendencia económica , de conformidad con los montos establecidos en el artículo 27 de la Ley de

Contratación Administrativa, podrán tramitarse siguiendo el procedimiento que se indica en este Reglamento.

En dicho reglamento se establecen de igual forma los límites para los plazos de presentación de ofertas en 5 días máximo y un plazo de 10 días máximo para presentar el acto de adjudicación, prorrogable en un plazo igual, es por ello por lo que se propone un plazo máximo de 15 días hábiles para la tramitación de las contrataciones y un plazo máximo de 5 días hábiles para la tramitación de las facturas de pago, esto último en apego a las directrices institucionales.

A continuación, se presenta una propuesta para los indicadores del proceso de contratación administrativa:

Tabla 14 *Propuesta de indicadores para el subproceso de contratación Administrativa:*

Indicadores de Gestión subproceso de Contrataciones											
Factor Clave de éxito	Indicador (Nombre)	Procedimiento de cálculo	Unidad	Sentido	fuentes de información	frecuencia de toma de datos	Valor de actualidad	Valor de potencialidad	Meta	Frecuencia de análisis	Responsable del análisis
Cumplimiento	Plazo de trámite de contratación	Diferencia en días hábiles de la fecha de invitación a la fecha del acto de adjudicación	días	Decreciente	Registros del Sistema SIGA PJ	Trimestral	20,6 días	Máximo 15 días	Máximo 15 días	Trimestral	Coordinador de Unidad
Cumplimiento	Plazo de trámite de facturas	Diferencia en días hábiles de la fecha de pago versus la fecha de reintegro de la factura	días	Decreciente	Registros del Sistema SIGA PJ	Trimestral	3 días	Máximo 1 día	Máximo 2 días	Trimestral	Coordinador de Unidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

Estos indicadores se analizarán por con el siguiente cuadro de mando integral, y será realizado de manera trimestral:

Tabla 15 *Propuesta de indicadores para el subproceso de contratación Administrativa*

Cuadro de mando Integral								
Estrategia	Indicador	Meta	III	VI	IX	XII	Eficacia	Gráfico
Financiera	Plazo de trámite de contratación	máximo 15 días						
Financiera	Plazo de trámite de facturas	máximo 2 días						

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para la propuesta del plan de acción de acuerdo con el resultado de la evaluación del cuadro de mando integral se tiene la siguiente matriz:

Tabla 16 *Propuesta de matriz para el plan de acción de los indicadores del área de tesorería.*

Plan de acción						
Indicador	Aspecto para mejorar	Resultado esperado (indicador)	Plazo para obtener resultados	Actividades para desarrollar	Recursos	Costo de los recursos
Plazo de trámite de contratación						
Plazo de trámite de facturas						

Fuente: Elaboración propia (2020)

Subproceso escaneo:

Para el desarrollo de los indicadores del proceso de escaneo de documento se toma como base los últimos informes de labores realizados por las personas a cargo de la tarea, siendo que no se tienen indicadores establecidos para este proceso específico ni tampoco directrices institucionales al respecto, por lo que se busca un punto medio y objetivo para la definición de estos:

Tabla 17 *Muestreo realizado para determinar la cantidad de documentos que se escanean actualmente.*

Muestra de documentos escaneados		
Semana	Días laborados	Cantidad de documentos escaneados
01 al 05 de junio 2020	5	6618
08 al 12 junio 2020	5	6672
15 al 19 junio 2020	5	5697
22 al 25 junio 2020	5	4770
Promedio de escaneos diarios:		1187,85

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se define el siguiente indicador:

Tabla 18 *Propuesta de indicador para el proceso de escaneo de documentos*

Indicadores de Gestión subproceso de Escaneo de documentos											
Factor Clave de éxito	Indicador (Nombre)	Procedimiento de cálculo	Unidad	Sentido	fuentes de información	frecuencia de toma de datos	Valor de actualidad	Valor de potencialidad	Meta	Frecuencia de análisis	Responsable del análisis
Cumplimiento	Cantidad de documentos escaneados por día	Promedio mensual de documentos escaneados	Escaneos	Decreciente	Informes mensuales de gestión	Mensual	1187,85 por día	1000 por día	1100 por día	Mensual	Coordinador de Unidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

El indicador se evaluará mensualmente mediante la siguiente plantilla de cuadro de mando integral:

Tabla 19 *Plantilla de cuadro de mando integral para el proceso de escaneo de documentos*

Cuadro de mando Integral																
Estrategia	Indicador	Meta	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Eficacia	Gráfico
Operativa	Cantidad de documentos escaneados por día	Máximo 15 días														

Fuente: Elaboración propia (2020)

Y se desarrollará un plan de acción posterior a realizar la evaluación en caso de ser requerido mediante la siguiente plantilla:

Tabla 20 *Plantilla de plan de acción para el proceso de escaneo de documentos.*

Plan de acción						
Indicador	Aspecto a mejorar	Resultado esperado (indicador)	Plazo para obtener resultados	Actividades a desarrollar	Recursos	Costo de los recursos
Cantidad de documentos escaneados por día						

Fuente: Elaboración propia (2020)

Subproceso contratos:

En este proceso nos enfocamos en la efectividad y eficacia para tramitar las facturas mensuales de los contratos adscritos en la Administración Regional, en esta línea la institución establece un plazo límite de 5 días hábiles para el trámite de las facturas posterior a su recibo, de igual forma aplicamos el método analítico para la realización de la investigación.

Tenemos el siguiente muestreo sobre la duración actual del proceso de facturación de contratos, desde el momento que se recibe la factura hasta el instante que se genera un acuerdo de pago:

Tabla 21 *Muestreo realizado para el proceso de facturación de contratos.*

Muestra de duración de trámites de factura de contratos			
N° de contrato	Fecha de recibido de la factura	Fecha de trámite de pago la factura	Relación fecha de recibido de factura / fecha de trámite
16120	30/6/2020	8/7/2020	7
39118	7/8/2020	21/8/2020	11
49120	3/7/2020	7/7/2020	3
21116	29/5/2020	3/6/2020	4
27117	6/8/2020	11/8/2020	4
4116	19/5/2020	21/5/2020	3
Promedio de días:			5,333333333

Fuente: Elaboración propia (2020)

De acuerdo con lo analizado se determinará el siguiente indicador para el trámite de las facturas de contratos:

Tabla 22 Propuesta de indicadores para el área de contratos.

Indicadores de Gestión subproceso de Contrataciones											
Factor Clave de éxito	Indicador (Nombre)	Procedimiento de cálculo	Unidad	Sentido	Fuente de info	Frecuencia de toma de datos	Valor de actualidad	Valor de potencialidad	Meta	Frecuencia de análisis	Responsable del análisis
Cumplimiento	Plazo de trámite de facturas	Diferencia en días hábiles de la fecha de recibido versus la fecha de confección del acuerdo de pago	días	Decreciente	Registros del Sistema SIGA PJ	Mensual	5,33 días	Máximo 2 días	Máximo 4 días	Mensual	Coordinador de Unidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

Este indicador se analizará mediante la siguiente plantilla de cuadro de mando integral:

Tabla 23 Propuesta del cuadro de mando integral para evaluar indicadores del área de contratos.

Cuadro de mando Integral																
Estrategia	Indicador	Meta	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Eficacia	Gráfico
Cientes	Plazo de trámite de facturas	máximo 4 días														

Fuente: Elaboración propia (2020)

Del resultado de ese análisis, se ejecutará según corresponda un plan de acción, para el cual se presenta la siguiente plantilla para confeccionar un plan de acción:

Tabla 24 *Plantilla para la confección del plan de acción para los indicadores de contratos*

Plan de acción						
Indicador	Aspecto a mejorar	Resultado esperado (indicador)	Plazo para obtener resultados	Actividades a desarrollar	Recursos	Costo de los recursos
Plazo de Trámite de facturas						

Fuente: Elaboración propia (2020)

Subproceso expropiaciones y garantías de activos y proyectos:

En este proceso nos vamos a enfocar en determinar indicadores relacionados con el cumplimiento de un plazo en la confección del cálculo de gastos para la realización de giras de expropiaciones y su entrega, así como en el trámite de garantías de activos y proyectos luego de recibida la alerta,

Siendo que no se cuenta con un información relacionada con estos procesos, ya que en la actualidad no se tiene documentada la duración de ellos, se procede a realizar una propuesta basados en la experiencia y en reunión sostenida con la persona encargada del proceso, estando la siguiente propuesta:

Tabla 25 *Propuesta de indicadores de para el proceso de expropiaciones y ejecución de garantías.*

Indicadores de Gestión subproceso de expropiaciones garantías de activos y proyectos											
Factor Clave de éxito	Indicador (Nombre)	Procedimiento de cálculo	Unidad	Sentido	Fuente de información	Frecuencia de toma de datos	Valor de actualidad	Valor de potencialidad	Meta	Frecuencia de análisis	Responsable del análisis
Cumplimiento	Plazo de trámite de cálculo de gastos de giras	Diferencia en días hábiles de la fecha de recibido versus la fecha de confección del cálculo	días	Decreciente	Expedientes Administrativos de expropiaciones	Mensual	N/A	Máximo 1 días	Máximo 2 días	Mensual	Coordinador de Unidad
Cumplimiento	Plazo de trámite de garantía de activos	Diferencia en días hábiles de la fecha de recibido del trámite versus la fecha de confección del acuerdo de pago	días	Decreciente	Plantilla de control de garantías de activos	Mensual	N/A	Máximo 1 día	Máximo 2 días	Mensual	Coordinador de Unidad
Cumplimiento	Plazo de trámite de garantía de proyectos	Diferencia en días hábiles de la fecha de recibido versus la fecha de confección del acuerdo de pago	días	Decreciente	Plantilla de control de garantías de proyectos	Mensual	N/A	Máximo 2 días	Máximo 3 días	Mensual	Coordinador de Unidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para la evaluación de estos indicadores trabajaremos con el siguiente cuadro de mando integral:

Tabla 26 Cuadro de mando integral para expropiaciones y ejecución de garantías.

Cuadro de mando Integral																
Estrategia	Indicador	Meta	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Eficacia	Gráfico
Cientes	Plazo de trámite de cálculo de gastos de giras	Máximo 2 días														
Cientes	Plazo de trámite de cálculo de gastos de giras	Máximo 2 días														
Cientes	Plazo de trámite de cálculo de gastos de giras	Máximo 3 días														

Fuente: Elaboración propia (2020)

Esta evaluación la finalizaremos en caso de que corresponda con un plan de acción de mejora que se desarrollará por medio de la siguiente plantilla:

Tabla 27 Plantilla para el plan de acción de mejora para expropiaciones y ejecución de garantías.

Plan de acción

Indicador	Aspecto para mejorar	Resultado esperado (indicador)	Plazo para obtener resultados	Actividades para desarrollar	Recursos	Costo de los recursos
Plazo de trámite de cálculo de gastos de giras						
Plazo de trámite de cálculo de gastos de giras						
Plazo de trámite de cálculo de gastos de giras						

Fuente: Elaboración propia (2020)

Subproceso Sistema de Depósitos Judiciales:

Para la definición de indicadores del proceso de Sistema de Depósitos Judiciales, vamos a establecer indicadores para evaluar la capacidad de respuesta en la realización de estudios especiales de boletas depósitos judiciales en estado de abandono, estos estudios son constantes y requieren de una respuesta eficaz por parte del departamento ya que con llevan el trámite de una devolución de dineros a un tercero, acá aplicamos el método analítico de investigación para su desarrollo.

Se realiza un muestreo de estudios realizados en años anteriores:

Tabla 28 *Plantilla para el plan de acción de mejora para expropiaciones y ejecución de garantías.*

Muestreo de duración de trámite de solicitudes de estudios especiales de boletas de depósitos judicial en estado de abandono			
Expediente Judicial	Fecha de recibido de la solicitud de estudio	Fecha de entrega del estudio	Días de trámite
15-025300-1012-CJ	5/10/2018	10/10/2018	4
97-004923-0170-CA	13/8/2019	14/8/2019	2
15-025300-1012-CJ	5/10/2018	11/10/2018	5
09-0020387-1012-CJ	28/6/2018	30/7/2018	23
19-000431-1763-CJ	11/11/2019	25/11/2019	11
02-009743-0170-CA	16/8/2019	21/11/2019	70
Promedio de trámite en días			19,16666667

Fuente: Elaboración propia (2020)

Del estudio se desprende una duración promedio de 19 días hábiles para la confección de los estudios, con base en ello y reunión sostenida con la persona a cargo de dichos estudios se determinan los siguientes indicadores:

Tabla 29 *Indicador propuesto para el proceso de Sistema de Depósitos Judiciales.*

Indicadores de Gestión subproceso de Sistema de Depósitos Judiciales											
Factor Clave de éxito	Indicador (Nombre)	Procedimiento de cálculo	Unidad	Sentido	Fuente de información	Frecuencia de toma de datos	Valor de actualidad	Valor de potencialidad	Meta	Frecuencia de análisis	Responsable del análisis
Cumplimiento	Plazo de trámite de estudios especiales de boletas de depósito abandonadas	Diferencia en días hábiles de la fecha de recibido versus la fecha de entrega del estudio	días	Decreciente	Sistema de Correspondencia Electrónica (SICE)	Mensual	N/A	Máximo 5 días	Máximo 7 días	Mensual	Coordinador de Unidad

Fuente: Elaboración propia (2020)

Este indicador se evaluará por medio de la siguiente propuesta de mando integral:

Tabla 30 *Cuadro de mando integral para evaluar el indicador del SDJ.*

Cuadro de mando Integral																
Estrategia	Indicador	Meta	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Eficacia	Gráfico
Cientes	Plazo de trámite de estudios especiales de boletas de depósito abandonadas	Máximo 2 días														

Fuente: Elaboración propia (2020)

Y se utilizará la siguiente plantilla para la realización del plan de mejora en caso de requerirse:

Tabla 31 *Plantilla del plan acción para el indicador del SDJ.*

Plan de acción						
Indicador	Aspecto a mejorar	Resultado esperado (indicador)	Plazo para obtener resultados	Actividades a desarrollar	Recursos	Costo de los recursos
Plazo de trámite de estudios especiales de boletas de depósito abandonadas						

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.5 Procedimiento para el control de la documentación que genera el departamento

De acuerdo con la investigación realizada, se detecta que el departamento no cuenta con un procedimiento para el control de la documentación, esto es de suma importancia para "asegurarse que esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite; está protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad)" (ISO9001,2015, p.9). Por lo que se da una propuesta para el proceso de control documental del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José, la propuesta se basa en una política ambiental de "cero papeles", por lo que los documentos se trabajarán de forma electrónica, así como sus

respaldos. Este control va a permitir una correcta distribución, acceso, recuperación y uso de los documentos, su correcto almacenamiento y preservación, de igual forma la presentación de un control de cambios y actualizaciones, así como su disposición, ello basados en la norma ISO 9001-2015 y en la Norma: GICA-Justicia: Organización de la oficina Administrativa.

A continuación, se detalla la propuesta para el procedimiento de control documental:

	Poder Judicial Departamento de Tesorería Administración Regional II Circuito Judicial de San José	Pág. 1/7
	Procedimiento de Control de documentos	PTES-001

Elaborado por	Departamento	Fecha	Firma

Revisado por	Departamento	Fecha	Firma

Aprobado por	Departamento	Fecha	Firma

	Poder Judicial Departamento de Tesorería Administración Regional II Circuito Judicial de San José	Pág.2/7

	José	
	Procedimiento de Control de documentos	PTES-001

INDICE

Índice..... 2

Objetivo..... 3

Alcance..... 3

Definiciones y terminología..... 3

Responsabilidades..... 4

Descripción del procedimiento..... 4

	Poder Judicial Departamento de Tesorería Administración Regional II Circuito Judicial de San José	Pág. 3/7
	Procedimiento de Control de documentos	PTES-001

1. OBJETIVO

Definir el método para el control de los documentos de los procedimientos del Área de Tesorería de la Administración del II Circuito Judicial de San José.

2. ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable a todos los procedimientos e instrucciones y especificaciones del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José.

3. DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA

Usuario: Persona(s) que elabora el documento(s)

Coordinador de Unidad: Persona con suficiente conocimiento del proceso, capaz de determinar la utilidad y correcta utilización del documento.

Administrador Regional: Persona con suficiente conocimiento del proceso y autoridad, capaz de garantizar la aplicación correcta de dicho documento.

Procedimiento: es un documento del sistema de gestión de la calidad que describe, según el grado de detalle requerido por su objetivo, la forma de desarrollar una actividad o trabajo, información y su medio de soporte.

Documento obsoleto: documento que ha dejado de estar vigente y no es de aplicación. Generalmente ha sido sustituido por una nueva edición y no debe usarse.

	Poder Judicial Departamento de Tesorería Administración Regional II Circuito Judicial de San José	Pág. 4/7
	Procedimiento de Control de documentos	PTES-001

Documento de origen externo: documento de aplicación para el personal de la oficina que no ha sido elaborado internamente, generalmente circulares institucionales.

Documento controlado: es un documento actualizado que ha sido asignado a un responsable de la utilización y que conoce su ubicación.

4. RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades relativas al control de documentos quedan definidas como sigue:

Administrador Regional: autorizar los procedimientos y firmar los que considere oficiales.

Coordinador de Unidad Administrativa: es responsable de revisar y dar una aprobación preliminar a los procedimientos y documentos, participa también en la elaboración de documentos.

Personal Técnico Administrativo: participa en la confección de documentos y procedimientos, así como su aplicación.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Poder Judicial Departamento de Tesorería Administración Regional II Circuito Judicial de San José	Pág. 5/7
	Procedimiento de Control de documentos	PTES-001

5.1. Proceso inclusión nuevo documento

- 5.1.1. El usuario detecta la necesidad de crear un nuevo documento o registro, elabora o presenta la propuesta del documento al Coordinador de Unidad.
- 5.1.2. El Coordinador de Unidad revisa y agrega lo que considere oportuno al documento, lo firma electrónicamente y lo traslada para autorización al Administrador Regional.
- 5.1.3. El Administrador Regional revisa y autoriza el documento correspondiente lo firma electrónicamente y traslada al Coordinador Unidad.
- 5.1.4. Coordinador de Unidad actualiza la lista de documentos (Ver anexo 18), procede con la comunicación oficial por medio de correo electrónico a las personas interesadas y el archivo del documento en el control electrónico llevado en el servidor común de archivos del Departamento de Tesorería.

	Poder Judicial Departamento de Tesorería Administración Regional II Circuito Judicial de San José	Pág. 6/7
	Procedimiento de Control de documentos	PTES-001

5.1.5. Diagrama de flujo proceso de control documental:

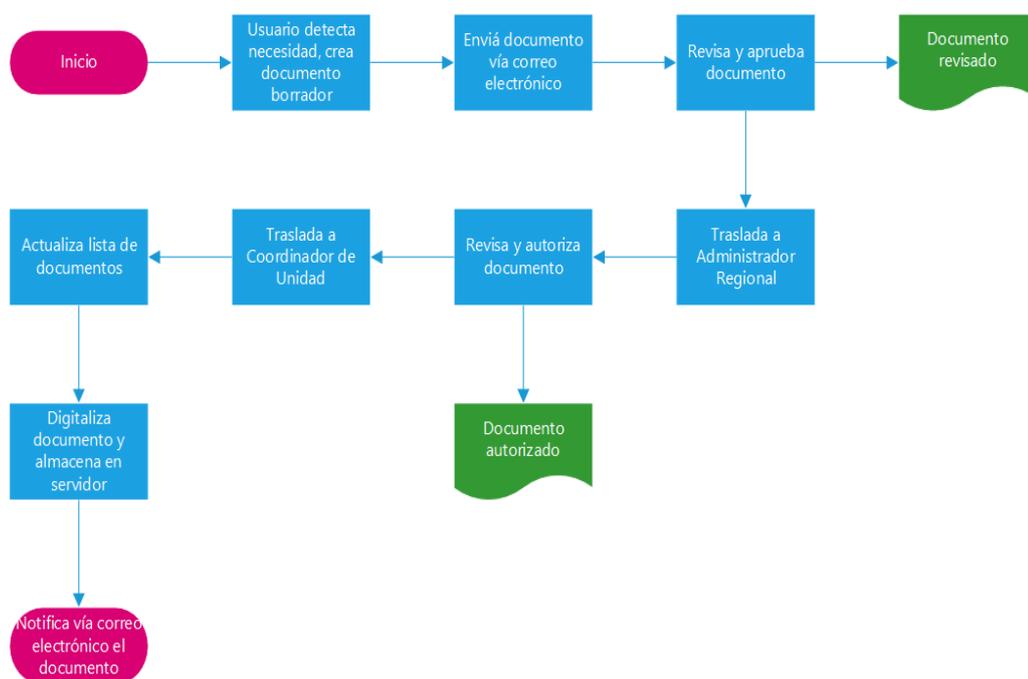


Figura 30. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de gestión documental. Elaboración propia (2020)

5.2. Proceso actualización de documento o procedimiento

- 5.2.1. En el momento de recibir una actualización de un procedimiento o instrucción por medio de un documento externo, el Coordinador de Unidad comunica al Administrador Regional solicitando visto bueno con el fin de eliminar el documento anterior, al haber quedado obsoleto.
- 5.2.2. El administrador devuelve el aval de cambio del documento.
- 5.2.3. El coordinador de Unidad lo identifica renombrando el documento con la palabra OBSOLETO.

5.2.4. Archiva en el servidor común en la carpeta "Documentos obsoletos" para evitar su empleo involuntario.

	Poder Judicial Departamento de Tesorería Administración Regional II Circuito Judicial de San José	Pág. 7/7
	Procedimiento de Control de documentos	PTES-001

5.2.5. Diagrama de flujo para el proceso de actualización de documentos

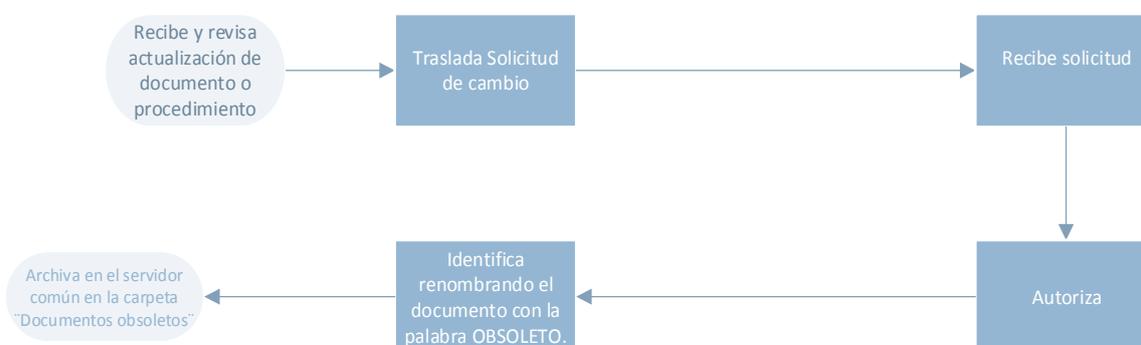


Figura 31. La figura ilustra el diagrama de flujo del proceso de actualización documental. Elaboración propia (2020)

4.6 Elaborar una propuesta para la administración de proyectos del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José.

El objetivo de la siguiente propuesta es generar valor al departamento de tesorería, mediante una puesta en marcha de la metodología de Administración de proyectos, actualmente la institución cuenta con una metodología de Administración de Proyectos (la cual funciona como base) sin embargo es a nivel macro para todas las áreas que la conforman, en este sentido la Administración Regional del II Circuito Judicial de San José, requiere de una Metodología específica, y en donde su enfoque será lograr una mejora de la ejecución presupuestaria.

4.5.1 Antecedentes:

Luego de realizar una investigación mediante la revisión de informes históricos de los últimos 3 años, se ha detectado que la ejecución presupuestaria de la Administración Regional ha sido bastante pobre, con resultados muy bajos a los esperados, a continuación, las siguientes figuras ilustran la ejecución presupuestaria de los años 2017, 2018 y 2019:

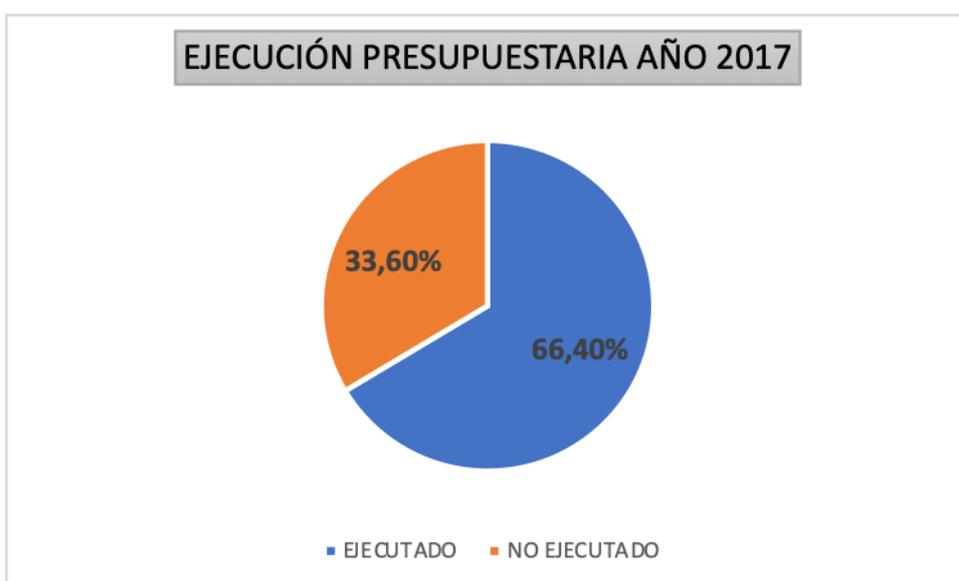


Figura 32. La figura ilustra un gráfico circular con el porcentaje de ejecución presupuestaria del año 2017. Elaboración propia (2020)

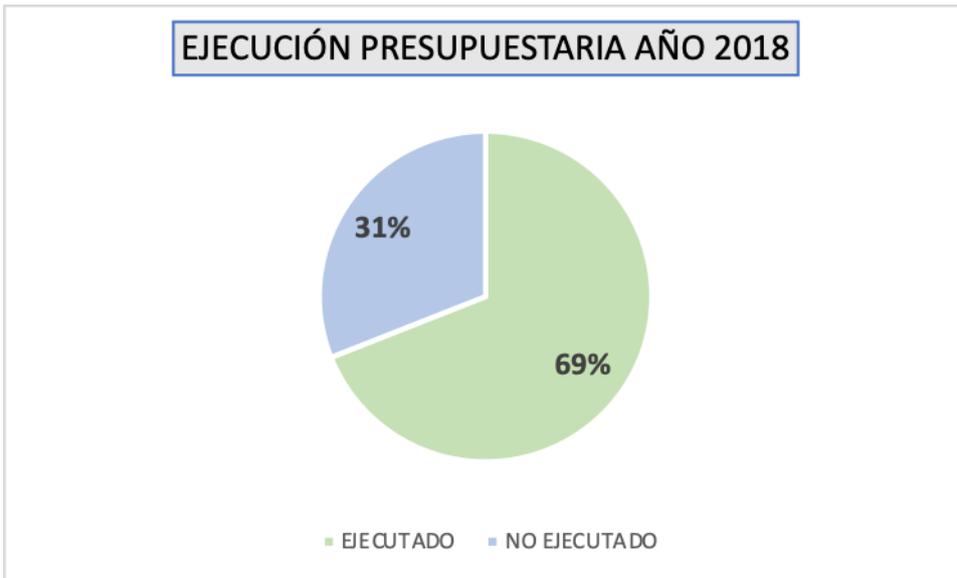


Figura 33. La figura ilustra un gráfico circular con el porcentaje de ejecución presupuestaria del año 2018. Elaboración propia (2020)

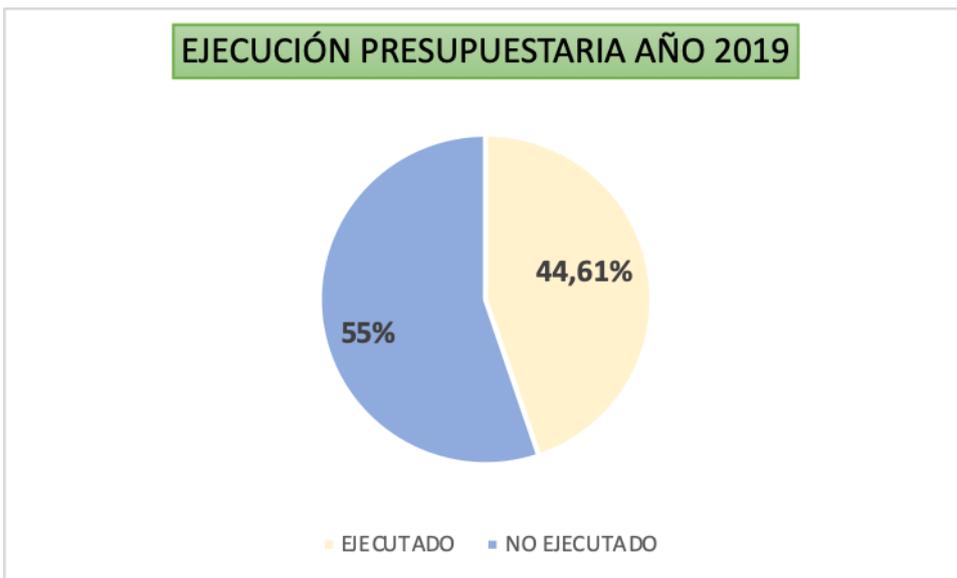


Figura 34. La figura ilustra un gráfico circular con el porcentaje de ejecución presupuestaria del año 2019. Elaboración propia (2020)

Se desprende de las figuras anteriores un resultado que refleja la inexistencia clara de una metodología de administración de proyectos, siendo que la afectación principal de la ejecución presupuestaria es la no realización de proyectos, cambios de prioridades en

etapas avanzadas del año, ausencia de estudios de factibilidad y viabilidad, compromisos no devengados de años anteriores, entre otros.

4.5.2 Roles y responsabilidades

Dentro de este rubro se define de manera inicial el tipo de estructura organizacional que tiene la Administración Regional del II Circuito Judicial de San José, siendo de acuerdo a la investigación realizada una estructura de tipo Funcional, donde la autoridad del director del proyecto (quién en este caso recae en la persona coordinadora de Unidad Administrativa) es poca siendo que se depende siempre de autorizaciones de índole superior, su rol es parcial debido a que asume otras funciones dentro de la organización, cuenta con pocos recursos y su presupuesto es gestionado en este caso por la figura del Administrador Regional y el personal administrativo para la dirección de los proyectos se mantiene parcialmente debido a que también asumen otro tipo de funciones, en esta línea de trabajo se definen primero los roles y responsabilidades de las personas y entes involucradas en este proceso.

A continuación, se detalla el tipo de estructura organizacional del Departamento de Tesorería:

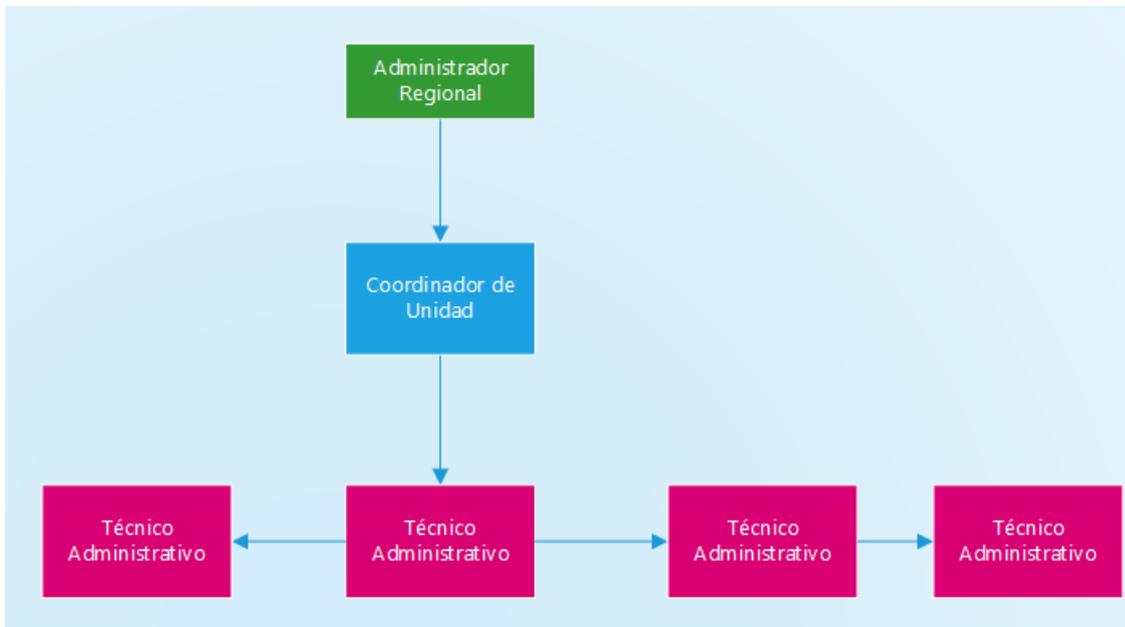


Figura 35. La figura ilustra el tipo de estructura organizacional del Departamento de Tesorería. Elaboración propia (2020)

Se propone la siguiente matriz de roles y responsabilidades para la Dirección de proyectos del Departamento :

Tabla 32 Matriz RAM de asignación de responsabilidades.

Actividad	Administrador Regional	Coordinador de Unidad	Técnico Administrativo
Aprobación de proyectos	X		
Estudios de mercado			X
Análisis Costo-Beneficio		X	
Búsqueda de información			X

Estudios de factibilidad		X	
Análisis de informes técnicos		X	

Fuente: Lledó (2017)

Tabla 33 Matriz RACI de asignación por tipo de responsabilidad.

Actividad	Administrador Regional	Coordinador de Unidad	Técnico Administrativo
Aprobación de proyectos	R	A	C
Estudios de mercado	I	A	R
Análisis Costo-Beneficio	I	R	C
Búsqueda de información	C	A	R
Estudios de factibilidad	A	R	C
Análisis de informes técnicos	A	R	C

Fuente: Lledó (2017)

Tabla 34 Descripción de los roles de la matriz RACI:

Rol			Descripción
R	Responsable	Encargado	Quien realiza la tarea. Debería existir un solo encargado (R) por cada tarea; si existe

			más de uno, entonces el trabajo debería ser subdividido en menores niveles (uno para cada R).
A	Accountable	Responsable	Responsable de que la tarea se realice y de rendir cuentas sobre su ejecución.
C	Consulted	Consultado	Posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
I	Informed	Informado	Debe ser informado sobre el avance de la tarea.

Fuente: Lledó (2017)

4.5.2.1 Administrador(a) Regional:

Para este caso la figura de la persona Administradora Regional fungirá como el Patrocinador del Proyecto, es la persona encargada de proveer los recursos y el apoyo para el proyecto, ocupa el puesto de más alto nivel de la oficina como tal, tiene la

autoridad para colocar su firma en el plan de gestión del proyecto, así como otros documentos, para autorizar que se formule o gestione el proyecto, que deberá ser aprobado por el ente superior para su ejecución.

4.5.2.2 Coordinador(a) de Unidad Administrativa:

Se propone como el Director de Proyectos, su función será la de liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto, se considera debe de tener ciertas características que le permitan cumplir a cabalidad esta labor, según la guía del PMBOK PMI (2017):

- Conocimientos en Administración y Dirección de Proyectos.
- Habilidades necesarias para liderar el equipo del proyecto.
- Capacidades para desarrollar y gestionar el alcance, los cronogramas, presupuestos, recursos, riesgos, planes, presentaciones e informes y
- Otros atributos requeridos para dirigir con éxito el proyecto, como personalidad, actitud, ética y liderazgo.

4.5.2.3 Equipo de Proyecto:

Serán aquellas personas asignadas para trabajar en el proyecto, nos referimos al personal técnico de mantenimiento, personal de contratación administrativa y otro apoyo auxiliar que requiera el proyecto, esto dependiendo de las características de este.

4.5.3 Metodología:

La siguiente metodología de administración de proyectos se encuentra integrada por 6 fases, como se muestra en la siguiente figura, de cada fase se espera un producto o resultado final que fungirá como una entrada de la siguiente fase. Estos resultados se deben documentar mediante el uso de plantillas y el coordinador de Unidad Administrativa presentará informes sobre estos.



Figura 36. La figura ilustra las fases de la Metodología de Administración de proyectos. Elaboración propia (2020)

4.5.3.1 Fase de anteproyecto:

Durante esta fase se van a sentar las bases para el desarrollo de los proyectos, en ella vamos a realizar la formulación del proyecto, así como sus recursos, de acuerdo con los estudios de factibilidad y viabilidad de los proyectos realizados, así como las autorizaciones respectivas del Consejo Superior del Poder Judicial.

Detalle del proceso:

1. Se realizarán dos reuniones con el equipo de proyectos para valorar las oportunidades de mejora que requiera el Circuito en cuanto a infraestructura de los despachos, modernización de equipos de producción, mobiliario de oficina, atención de ordenes sanitarias, reformas de ley, readecuación de espacios físicos y estudios pendientes de Salud Ocupacional.
2. Se definen los proyectos para iniciar con los estudios de factibilidad y viabilidad.
3. Se presenta la propuesta del portafolio de proyectos a la Dirección Ejecutiva de la institución para su aprobación y visado.
4. Una vez aprobados los proyectos se procede con la formulación presupuestaria requerida para cada uno de ellos.

4.5.3.1 Fase de inicio del proyecto:

5. Definidos los proyectos, se procede con la confección de un portafolio de proyectos el cual será de al menos a 5 años de ejecución, siendo que los presupuestos se formulan a dos años de anterioridad.
6. Se procede según corresponda a elaborar el acta de constitución del proyecto y con el desarrollo del plan de gestión del proyecto, para la creación del acta de constitución del proyecto.

Al finalizar esta fase se esperan los siguientes resultados o productos:

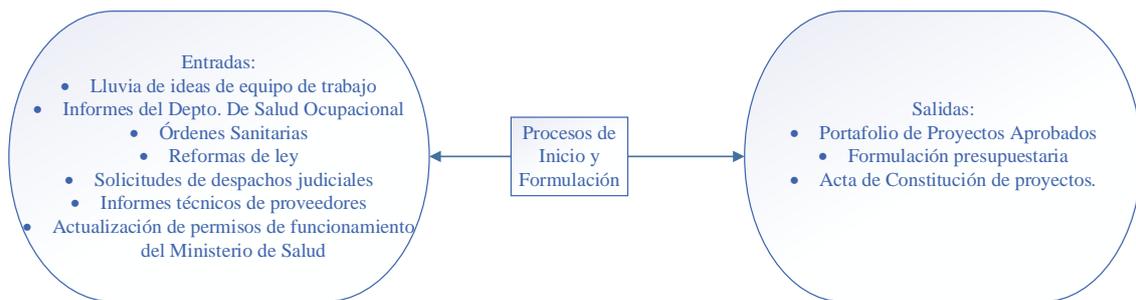


Figura 37. La figura ilustra los procesos de inicio para la formulación Administración de proyectos. Elaboración propia (2020)

4.5.3.2 Fase de Planificación:

Se van a depurar los objetivos finales de los proyectos, así como su alcance, en donde se detallará su curso de acción para el cumplimiento de estos.

La planificación abarca a todas las áreas del conocimiento de la dirección de proyectos (integración, alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados) y se lleva a cabo de manera gradual y progresiva con procesos iterativos. (Lledó,2017,p.76).

Durante esta fase es donde se abarca la mayor cantidad de tareas. En la figura siguiente se detallan los procesos a seguir en esta fase y su correlación.

Desarrollar el Plan para la dirección de los Proyectos

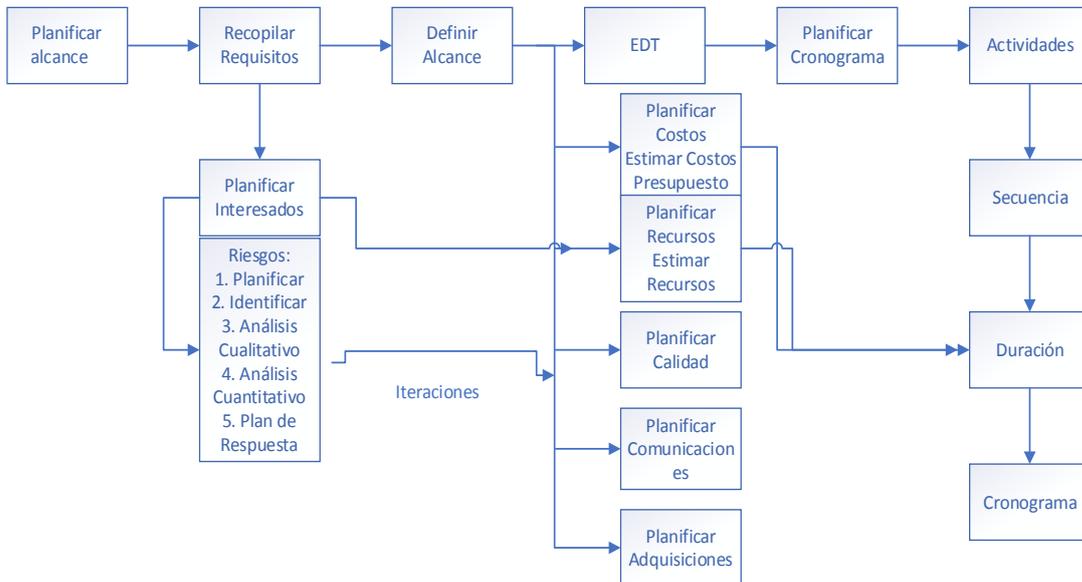


Figura 38. La figura ilustra el plan para la dirección de los proyectos. Elaboración propia (2020)

4.5.3.2.1 Gestión del Alcance del proyecto:

1. **Descripción del proyecto:** se debe de brindar una descripción general del proyecto a realizar, cómo y por qué se va a realizar.
2. **Objetivos del Plan Anual Operativo que se esperan cumplir:** se debe de transcribir el Objetivo del Plan anual Operativo de la oficina que se va a atender con el proyecto.
3. **Justificación del proyecto:** Se deben anotar las razones que motivan la ejecución del proyecto, como : estudios de entes técnicos, ordenes sanitarias, permisos de funcionamiento de locales, modernización institucional, mejoras infraestructurales, entre otras.
4. **Alcance del proyecto:** se debe delimitar claramente el proyecto mediante el enunciado del alcance, se definen todos los procesos y el trabajo necesario para

que el resultado sea suministrado con todas las características y funciones requeridas.

- 5. Estructura de desglose de trabajo (EDT):** por medio de esta estructura se procede a dividir el proyecto en menores componentes para facilitar la planificación de este, esto se realizará por medio de una descomposición, desde el inicio del proyecto hacia los entregables, en forma de jerarquías.

4.5.3.2.1 Gestión del cronograma del proyecto:

- 6. Planificar la gestión del cronograma:** : se procede a definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades a realizar, así como los recursos que son requeridas para cada una de ellas, aquí se propone la utilización de la herramienta Microsoft Project Professional (MS Project).

4.5.3.2.2 Gestión de los Costos del Proyecto:

- 7. Estimar los costos:** se debe de realizar un estudio de mercado de manera que permita determinar el costo aproximado de este, siendo que los proyectos se trabajan a 2 años de anterioridad, se deben de estimar una inflación anual de 2%.
- 8. Realizar la formulación presupuestaria:** una vez determinado los costos del proyecto se debe de realizar la preformulación presupuestaria requerida con el fin de que los recursos ingresen en el período presupuestario que se programó el proyecto.

4.5.3.2.3 Gestión de la calidad del proyecto:

Se planifica la calidad del proyecto, con el objetivo de prevenir errores y defectos, evitar la repetición de tareas, lo que va a permitir ahorrar tiempo y dinero, y por supuesto la satisfacción del interesado final.

Las actividades que se realizarán son:

9. Planificar la gestión de calidad: se identifican los requisitos de la calidad de los entregables del proyecto, y se procede a definir métricas de calidad necesarias para realizar la evaluación de los procesos, así como la definición de los roles del equipo de trabajo, a fin de dar el cumplimiento esperado por el cliente, en este caso sería un despacho o despachos judiciales.

10. Gestionar la calidad: aquí se deben de ejecutar todas las actividades necesarias para cumplir con los requisitos de calidad del proyecto.

11. Controlar la calidad: la inspección y supervisión y fundamental para lograr el éxito del proyecto, se realizan las acciones necesarias para dar seguimiento, verificar y asegurar la calidad de los entregables.

4.5.3.2.4 Gestión de los recursos del proyecto:

Se deben identificar, adquirir, gestionar y controlar los recursos materiales y humanos del proyecto.

Se realiza de la siguiente forma:

12. Planificar la gestión de los recursos: se debe definir cómo se van a estimar, adquirir, gestionar y controlar los recursos, de igual manera si los recursos ya existen entonces deben de mencionar en ese sentido, de igual forma se realiza en este proceso la asignación de roles y responsabilidades de las personas que conforman el equipo de trabajo.

13. Estimar los recursos para las actividades: se define la cantidad de personas a participar en el proyecto, materiales y equipo requerido para la ejecución de las tareas.

14. Adquirir los recursos: normalmente por las características de la institución, los recursos existen (como el personal humano y equipos) , sin embargo, si

existiera la necesidad de adquirir recursos adicionales se debe de realizar en esta fase.

15. Desarrollar el equipo: resulta necesario mejorar las competencias, las interacciones entre los miembros del equipo de trabajo y su ambiente laboral.
16. Dirigir el equipo: supervisar y dar seguimiento al desempeño individual y grupal del equipo, resolver conflictos y hacer retroalimentación cuando sea necesaria.
17. Controlar los recursos: se debe realizar un aseguramiento de que los recursos físicos estén a disposición para arrancar el proyecto.

4.5.3.5. Gestión de las comunicaciones:

Se debe describir el esquema de comunicación del proyecto y las herramientas a utilizar de forma tal que el equipo de trabajo del proyecto tenga claridad de los requerimientos de información. Se realiza de la siguiente forma:

18. Planificar la gestión de las comunicaciones: se debe determinar cuáles son las necesidades de información del proyecto, así como de sus interesados, con el fin de tomar decisiones sobre cómo se van a gestionar y supervisar esas comunicaciones.
19. Gestionar las comunicaciones: realizar la recolección de la información, elaborar y hacer la distribución de esta a las personas interesadas. Se debe de realizar los esfuerzos necesarios para respaldar la información.
20. Monitorear las comunicaciones: se asegura que se cumplan las necesidades de información del proyecto.

4.5.3.6. Gestión de los riesgos del proyecto:

Es un área integradora del resto de los grupos de procesos del proyecto, y se deben de gestionar a lo largo toda la ejecución del proyecto, consiste en planificar, identificar,

analizar, responder y monitorear los riesgos del proyecto. Para efectos de realizar esta labor, la unidad de Control Interno del Poder Judicial tiene definido como insumo el portafolio de riesgos institucionales, el cual se toma como base para identificar los riesgos:

Tabla 35 *Portafolio de riesgos institucionales:*

1. Riesgos externos	1.1 Riesgos de tipo legal	1.1.1 Aprobación de nueva normativa
		1.1.2 Sentencias judiciales
	1.2 Fallas en las relaciones con otras dependencias	
	1.3 Cambios en el entorno económico y social	
	1.4 Cambios en el entorno tecnológico y de servicios	
	1.5 Cambios en el entorno ambiental	
2. Riesgos internos	2.1 Riesgos de Gestión	2.1.1 Extravío o pérdida de expedientes o documentos confidenciales
		2.1.2 Suspensión de audiencias
		2.1.3 Retraso en la tramitación
		2.1.4 Amenazas de Seguridad
		2.1.5 Pérdida o desactualización de datos electrónicos

		2.1.6 Fallas en responsabilidad social organizacional
	2.2 Riesgos de Ética	2.2.1 Ausentismo frecuente
		2.2.2 Fuga de información
		2.2.3 Actos de corrupción
	2.3 Riesgos de Factor humano	2.3.1 Bajo desempeño
		2.3.2 Falta de competencia profesional
		2.3.3 Rotación de personal
		2.3.4 Detrimiento de la integridad de las personas
	2.4 Riesgos de Servicio a las personas usuarias	2.4.1 Fallas en la atención a personas usuarias
		2.4.2 Interrupción del servicio en los sistemas de información automatizados
	2.5 Riesgos de Recursos e infraestructura	2.5.1 Incumplimiento de la Ley 7600
		2.5.2 Fallas en las plantas físicas
		2.5.3 Fallas de los recursos y servicios de TI
		2.5.4 Acceso no autorizado a sistemas y bases de datos
		2.5.5 Pérdida de integridad de los datos electrónicos
		2.5.6 Suspensión del servicio de los

		recursos de TI
--	--	----------------

Fuente: Oficina de Control Interno Poder Judicial (2019).

Las tareas que se realizan son:

21. Planificar la gestión de riesgos: determinar cómo se van a llevar cabo las actividades de identificación, análisis, respuesta y monitoreo de riesgos.
22. Identificar riesgos: que riesgos pueden afectar el logro de los objetivos del proyecto.
23. Realizar análisis cualitativo de los riesgos: estimar de forma cualitativa (alto, medio, bajo) la probabilidad y el impacto de cada riesgo, esto con el fin de priorizarlos.
24. Efectuar análisis cuantitativo de los riesgos: estimar numéricamente la probabilidad y el impacto con el fin de priorizar los riesgos.
25. Planificar la respuesta a los riesgos: planificar las acciones que se llevarán a cabo para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas.
26. Implementar las respuestas a los riesgos: ejecutar las acciones del plan de respuesta.
27. Monitorear los riesgos: seguimiento de los riesgos detectados, las respuestas implementadas y la efectividad de los procesos de gestión de riesgos.

4.5.3.7. Gestión de las adquisiciones del proyecto:

En los casos que se requiera la adquisición de bienes o servicios para el desarrollo del proyecto, para ello se debe de garantizar que existe el contenido presupuestario requerido.

Se desarrolla de la siguiente forma:

28. Planificar la gestión de las adquisiciones: se define que, como y cuando se va a comprar.
29. Efectuar las adquisiciones: por medio de procesos de contratación administrativa se ejecutan las adquisiciones.
30. Controlar las adquisiciones: se debe dar seguimiento a la ejecución de las adquisiciones con los proveedores durante el proceso de contratación.

4.5.3.8. Gestión de los interesados del proyecto:

Se procede a: identificar, analizar y desarrollar relaciones con todas aquellas personas interesadas en el proyecto.

Se desarrolla de la siguiente manera:

31. Identificar a los interesados: realizar un listado de todas las personas interesadas en el proyecto directa e indirectamente, incluidas personas, organizaciones, oficinas, otros departamentos.
32. Planificar el involucramiento de los interesados: dependiendo de las expectativas de cada grupo de interesados, se deben desarrollar acciones necesarias para realizar un involucramiento adecuado durante todo el ciclo de vida del proyecto.
33. Gestionar el involucramiento de los interesados: ejecutar las comunicaciones con los interesados del proyecto de forma regular y proactiva, permitiendo un involucramiento de estos en el proyecto.
34. Monitorear el involucramiento de los interesados: se debe realizar un seguimiento del involucramiento de los interesados, verificar que las estrategias están funcionando correctamente a lo largo de todo el proyecto.
35. Se propone la siguiente matriz para el registro de interesados:

Se desarrolla de la siguiente forma:

36. Coordinación y ejecución de las actividades planificadas.
37. Se deben documentar todas las reuniones realizadas.
38. Realizar las solicitudes y controles de cambios.
39. Envíos de informes.
40. Se deben documentar y comunicar las experiencias y el conocimiento adquirido para apoyar la mejora continua y la optimización en el desarrollo de futuros proyectos.

En esta fase se esperan los siguientes productos:

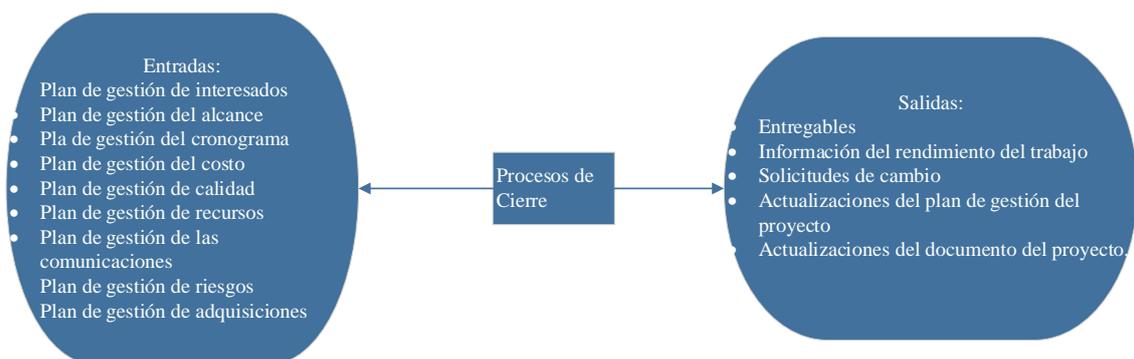


Figura 40. La figura ilustra las entradas y salidas de la fase de ejecución de proyectos. Elaboración propia (2020)

4.5.3.4 Fase de Cierre:

Considera las actividades requeridas para realizar el cierre del proyecto y dar inicio con su operación.

Se realiza mediante las siguientes actividades:

41. Elaborar un informe final de cierre del proyecto, debe incluir la información relacionada con el desempeño del proyecto, el análisis del cumplimiento del cronograma, el análisis y desempeño de los costos totales del proyecto, los riesgos materializados, las lecciones aprendidas, los principales resultados obtenidos a la fecha del cierre del proyecto.

42. Con el fin de evaluar los beneficios generados por el proyecto tanto a nivel institucional como a nivel social se deberá realizar al menos dos evaluaciones de los resultados obtenidos del proyecto, a los 6 meses y a los 12 meses de presentado el informe de cierre respectivamente, este informe se remite a la Dirección Ejecutiva para su aprobación.

Esta fase la resumimos de la siguiente forma;

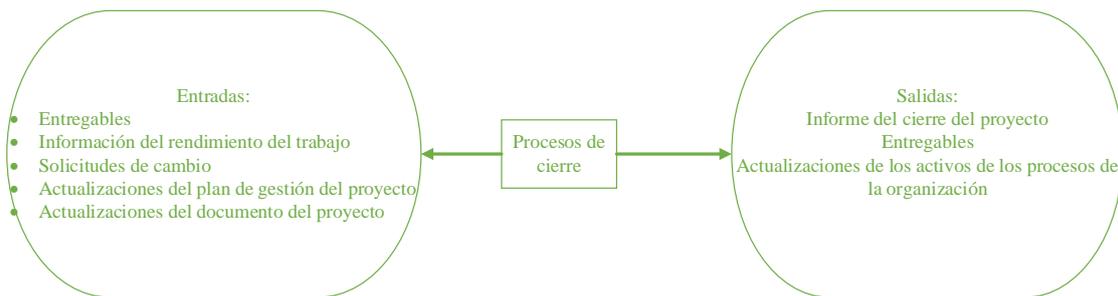


Figura 41. La figura ilustra las entradas y salidas de la fase de cierre de proyectos. Elaboración propia (2020)

5. Conclusiones

1. Los resultados obtenidos de la investigación arrojaron la ausencia de un documento formal que especifique que procedimientos y recursos, se deben

- aplicar en la gestión de los procesos de la oficina, como, cuando y quién debe aplicarlos.
2. Los seis subprocesos que se desarrollan en el Departamento no cuentan con manuales de procedimientos, o no se han actualizado a los requerimientos actuales, no existe un método de comunicación efectiva para con las personas colaboradoras con la actualización de los activos de la organización.
 3. Los seis subprocesos que se desarrollan en el Departamento no cuentan con protocolos de control y verificación de las tareas que se realizan, así como de su seguimiento, de tal manera que no existe documentación que permita realizar análisis para la toma de decisiones.
 4. No existe en el Departamento indicadores de desempeño para ninguno de los procesos que en él se desarrollan, por lo que no se tiene un instrumento que permita evaluar las variables principales para la consecución de los objetivos de la oficina.
 5. No hay un procedimiento establecido para la gestión de la documentación del Departamento lo que ocasiona, pérdida de la información, problemas de comunicación, retraso en el trámite de los procesos y poca eficacia en la atención de solicitudes internas.
 6. El departamento no cuenta con una metodología de administración de proyectos, lo que ha ocasionado grandes falencias en la ejecución de los proyectos y por consiguiente en una correcta ejecución de los fondos públicos.
 7. No existe una oficina de Administración de proyectos definida, siendo que los proyectos se realizan con personal de medio tiempo y que debe de realizar otras funciones.

8. El puesto de técnico Administrativo 1 que realiza las labores de expropiaciones tiene tiempos vacíos, por lo que se está desaprovechando un recurso importante.
9. Los procesos de contrataciones y estudios especiales de boletas depósitos judiciales se están ejecutando con superiores al mínimo esperado lo que implica una debilidad de calidad.

6. Recomendaciones

1. Se propone a la Jefatura de la Administración Regional del II Circuito Judicial de San José, la aplicación de un plan de gestión de calidad para el Departamento de Tesorería, que permita coadyuvar en la modernización y mejora de los procesos que se llevan a cabo en este departamento.

2. A la persona Coordinadora del Área Administrativa, la puesta en marcha y comunicación respectiva de manuales de procedimientos para las 6 subáreas que conforman el Departamento, de tal manera que exista una estandarización y normalización de procesos.
3. A la persona Coordinadora del Área Administrativa en conjunto con el equipo de trabajo que conforma el departamento, ejecutar y tramitar los procesos de control y verificación propuestos para mejorar la calidad de los servicios y productos que ofrece la oficina.
4. A la Jefatura de la Administración Regional del II Circuito Judicial de San José, aprobar los indicadores propuestos para la gestión de los 6 subprocesos que conforman el área de tesorería a fin de obtener las herramientas necesarias para realizar la medición del desempeño del equipo de trabajo.
5. A la persona Coordinadora del Area Administrativa y al equipo de trabajo del departamento de tesorería la aplicación de un procedimiento para la gestión documental, este procedimiento se recomienda este a cargo del técnico Administrativo 2 que realiza las labores de encargado del Sistema de Depósitos Judiciales.
6. A la Jefatura de la Administración Regional aprobar la aplicación de una metodología de administración de proyectos, de manera que permita un mejoramiento sustancial en la ejecución presupuestaria de la oficina y en la correcta ejecución de los proyectos requeridos para la mejora continua del II Circuito Judicial de San José.
7. A la Dirección Ejecutiva del Poder Judicial establecer una oficina formal de administración de proyectos que permita una correcta administración de estos.

8. A la Jefatura de la Administración Regional la aplicación de un procedimiento para el seguimiento de garantías de los proyectos y activos institucionales, función que se recomienda este a cargo del puesto de técnico Administrativo 1 que actualmente solo gestiona los procesos de expropiaciones y cuenta con espacios de tiempo libres que se pueden maximizar en estas labores.
9. A la Jefatura de la Administración Regional, optar por la certificación de calidad que brinda la oficina de Gestión Integral de Calidad y acreditación del Poder Judicial, con el fin de que se el plan de calidad sea validado y existe un compromiso interno para velar con su seguimiento y fortalecimiento.
10. A la jefatura de la Administración Regional, definir y establecer una política de calidad para el Departamento de Tesorería.

7. Bibliografía

- a. *Biblioteca Universidad de Alcalá*. Fuentes de información. Recuperado de: <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>
- b. *INTE-ISO (2018) Sistemas de gestión de la Calidad- Directrices para la gestión de la Calidad en los Proyectos*, primera edición, San José Costa Rica: INTECO. El libro será utilizado como base para obtener información sobre los sistemas y planes de calidad aplicados en Costa Rica y su correlación con el ámbito público.
- c. *ISO (2015). Sistemas de gestión de la Calidad-requisitos*. Quinta edición, Ginebra, Suiza. El libro servirá de apoyo para analizar herramientas y procesos aplicados a nivel internacional en temas de gestión de calidad.
- d. *Liefer.com*. ¿Que son las fuentes primarias y secundaria? Recuperado de: <https://www.lifeder.com/fuentes-primarias-secundarias/>
- e. *Lledó, P. (2017). El ABC para un administrador de proyectos exitoso sexta edición*, USA: pablo Lledó. Lectura obligatoria para direccionar la calidad también en la aplicación de los proyectos, se utilizará para enfocar la teoría de proyectos en los procesos de la oficina y su gestión de calidad.
- f. *Ministerio de Hacienda de la República de Costa Rica*. (2020, marzo,16) Ley de presupuesto 2020. Recuperado de: <https://www.hacienda.go.cr/contenido/12487-presupuesto-nacional-de-la-republica>. Servirá de análisis para el estudio de las políticas públicas de presupuesto y su ejecución.

- g. Norma GICA – Justicia: Organización de la Oficina Administrativa.(Abril 2015) Gestión Integral de Calidad y Acreditación Poder Judicial República de Costa Rica
- h. *PMI (2017)*. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, Guía del PMBOK. 6ª edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. Libro base de la maestría coadyuvará a mejorar el desarrollo de la nueva metodología planteada en la tesina.
- i. *PMI (2019)*. Practice standard for work breakdown structures-third edition. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. Lectura que servirá de análisis de estructuras de trabajo de las organizaciones con el fin de adoptar procedimientos e ideas de mejora.
- j. *Poder Judicial República de Costa Rica*. Administraciones Regionales (2020, marzo27) información de administración regionales. Recuperado de: <https://direccionejecutiva.poder-judicial.go.cr/index.php/administraciones-regionales>. Informacion relevante para conocer antecedentes y funciones de las Administraciones Regionales, así como estudios de auditoría.
- k. *Poder Judicial República de Costa Rica. Dirección de Planificación*. (2020, marzo,17) Plan Estratégico Institucional. Recuperado de: <https://www.poder-judicial.go.cr/planificacion/> información que será funcional para estudiar las metodologías actuales de la institución para la formulación presupuestaria y su ejecución.
- l. *Poder Judicial República de Costa Rica. Financiero Contable*. (2020, marzo, 17). Proceso de Presupuesto y Contabilidad. Recuperado de: https://fico.poder-judicial.go.cr/_Información de importancia para conocer y refrescar

procedimientos establecidos por el departamento financiero para el control y manejo presupuestario.

- m. *Poder Judicial República de Costa Rica. Proveduría.* (2020, marzo, 17) Plan anual de adquisiciones y ejecución presupuestaria. Recuperado de: <https://proveduria.poder-judicial.go.cr/> Revisión y análisis de las disposiciones del departamento de proveduría en cuanto a temas de contratación administrativa.

8. Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
16 de marzo de 2020	Plan de gestión de calidad para el Área de Tesorería de la Administración Regional del II Circuito Judicial de San José.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Areas: Gestión del alcance Gestión del cronograma Gestión de costos Gestión de Calidad Gestión de Recursos Gestión de comunicación Gestión de riesgos Gestión de adquisiciones Gestión de los interesados Gestión de la integración Procesos: Inicio Planeación	Sector Público- Administración de Justicia.

Ejecución	
Seguimiento y Control	
Cierre	
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
16 de marzo de 2020	16 de agosto de 2020
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar un plan de gestión de calidad, para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José, con el propósito de mejorar sus procesos operativos, controlar los aspectos más importantes de las actividades de producción o prestación de servicios, fortalecer en gran medida la gestión de calidad y complementar esta aplicación con otros procedimientos relacionados a la estructura, capacitaciones y auditorías a nivel interno y externo.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar una propuesta de plan de calidad para la oficina de Tesorería del II Circuito Judicial de San José. 2. Elaborar un Manual de procedimientos para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José. 3. Elaborar una propuesta de procesos de control y verificación para las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial de San José 4. Definir los indicadores de gestión del desempeño para los procesos de las seis áreas operativas del Departamento de Tesorería del II Circuito Judicial. 5. Elaborar una propuesta de procedimiento para el control de la documentación del Departamento. 	

6. Elaborar una propuesta de metodología de administración de proyectos para la oficina.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La finalidad del plan de gestión de calidad para el Departamento de Tesorería de la Administración del II Circuito Judicial de San José, obedece a una necesidad de implementar herramientas y procesos modernos que permitan una actualización de procedimientos para la consecución efectiva de los objetivos institucionales, mediante los cuales se logren ejecutar las actividades en nueva metodología, siendo consecuentes con las políticas actuales en cuanto a calidad, ambiente, maximización de recursos públicos y la correcta ejecución de los mismos.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Plan de Gestión de Calidad para el area de Tesoreria del II Circuito Judicial de San José.

Supuestos

Se cuenta con información histórica de la oficina.
Se mantienen registros actualizados de todos los procedimientos.
Existen manuales de procedimientos diseñados.
Se cuenta con recursos para atender las recomendaciones.
El área es susceptible a una implementación de mejoras.

Restricciones

Disponibilidad de recursos tanto humanos como materiales.

Existe poco compromiso del equipo de trabajo

Recargo de funciones

Cambios de jefatura del Departamento quienes pueden no apoyar el proyecto

Oposición al cambio de la metodología.

Ambiente laboral, miedo e incertidumbre por parte de los colaboradores de asumir nuevos roles y funciones.

Identificación riesgos

Madurez técnica del equipo de trabajo: poca capacitación del equipo de trabajo que puede ocasionar errores en la ejecución de los procesos.

Conflicto de recursos con otros proyectos. Debido a solicitudes de otras oficinas del país puede ocasionar que se tengan que sacrificar recursos de los proyectos establecidos.

Ente regulatorio como la Proveduría Judicial. Muchos procedimientos dependen del trámite que pueda dar la proveeduría de la organización la cual puede ocasionar retrasos.

Rendimiento y fiabilidad. El bajo rendimiento del personal puede provocar retrasos en la tramitología de los procesos del departamento.

Subcontratistas y proveedores. Proveedores con poca experiencia o que asumen muchos riesgos pueden ocasionar retrasos o incluso incumplimientos con los proyectos.

Presupuesto

Para el desarrollo del proyecto se requieren pocos recursos ya que se trata de información documental, archivos históricos entre otra información, que pueda resultar valiosa, a nivel de recurso humano se requiere de un profesional en Administración de Proyectos.

Principales hitos y fechas

Recuerde que los hitos estan relacionados con sus entregables

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Seminario de graduación	26 días	lun 16/3/20	dom 26/4/20

Creación de chárter	6 días	lun 16/3/20	dom 22/3/20
Confección de EDT del PFG	6 días	lun 16/3/20	dom 22/3/20
Investigación Bibliográfica	6 días	lun 16/3/20	dom 22/3/20
Correcciones semana 1	6 días	lun 23/3/20	dom 29/3/20
Introducción	6 días	lun 23/3/20	dom 29/3/20
Cronograma	6 días	lun 23/3/20	dom 29/3/20
Correcciones semana 2	6 días	lun 30/3/20	dom 5/4/20
Marco teórico	6 días	lun 30/3/20	dom 5/4/20
Correcciones semana 3	6 días	lun 13/4/20	dom 19/4/20
Marco metodológico	6 días	lun 13/4/20	dom 19/4/20
Documento completo con correcciones semana 4	6 días	lun 20/4/20	dom 26/4/20
Resumen ejecutivo	6 días	lun 20/4/20	dom 26/4/20
Bibliografía-Índices	6 días	lun 20/4/20	dom 26/4/20
Chárter firmado	0 días	dom 26/4/20	dom 26/4/20
Tutoría de Desarrollo	81 días	lun 15/6/20	Vier 11/09/20
Asignación de tutor	1 día	lun 15/6/20	lun 15/6/20
Comunicación con el tutor	1 día	lun 15/6/20	lun 15/6/20
Ajustes a trabajo del PFG	5 días	lun 15/6/20	vie 19/6/20
Semana 5 avance 1	5 días	lun 20/7/20	vie 24/7/20
Semana 6 avance 2	5 días	lun 27/7/20	vie 31/7/20
Semana 7 avance 3	5 días	lun 3/8/20	vie 7/8/20
Semana 8 avance 4	5 días	lun 10/8/20	vie 14/8/20
Semana 9 avance 5	5 días	lun 17/8/20	vie 21/8/20
Semana 10 avance 6	5 días	lun 24/8/20	vie 28/8/20

Semana 11 avance 7	10 días	lun 31/8/20	vie 14/9/20
Semana 12 Solicitud de prórroga	1 día	Mar 15/9/2020	Mar 15/09/20
Semana 13 avance 8	20 días	Mier 16/09/20	Mier 14/10/20
Entrega	1 día	Jue 15/10/20	15/10/20
Lectoría			
Solicitud de asignación	1 día	vie 16/10/20	vie 16/10/20
Comunicado de asignación	7 días	lun 19/10/20	vie 23/10/20
Envío PFG a lectores	1 día	vie 26/10/20	vie 26/10/20
Trabajo de lectores	10 días	lun 02/11/20	vie 13/11/20
Revisión PFG	1 día	lun 16/11/20	lun 16/11/20
Envío de informe de lectura	1 día	lun 16/11/20	lun 16/11/20
Tutorías de ajuste			
Informe de revisión y corrección a lectores	3 días	mar 17/11/20	vie 20/11/20
PFG Corregido enviado a lectores	1 día	lun 23/11/20	lun 23/11/20
Segunda revisión de lectores	4 días	mar 24/11/20	vie 27/11/20
Evaluación			
Aprobación de lectores	1 día	lun 30/11/20	lun 30/11/20
Calificación del tribunal examinador	5 días	mar 01/12/20	lun 8/12/20

Información histórica relevante

Información histórica del departamento de tesorería, presupuesto, expedientes de contratación, reintegros de caja chica, expedientes de contratos, expedientes de expropiaciones.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

Departamento de Tesorería

Encargado de caja chica

Analistas de contrataciones directas

Analista de contratos

Técnico de expropiaciones

Jefatura de Oficina

Involucrados Indirectos:

Departamento de Proveduría

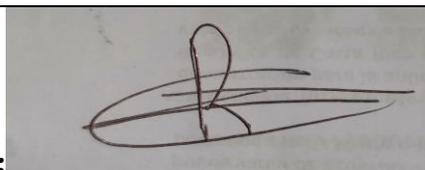
Departamento de Planificación

Dirección Ejecutiva

Director de proyecto:

Juan Carlos Rodríguez González

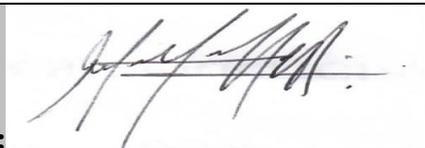
Firma:



Autorización de:

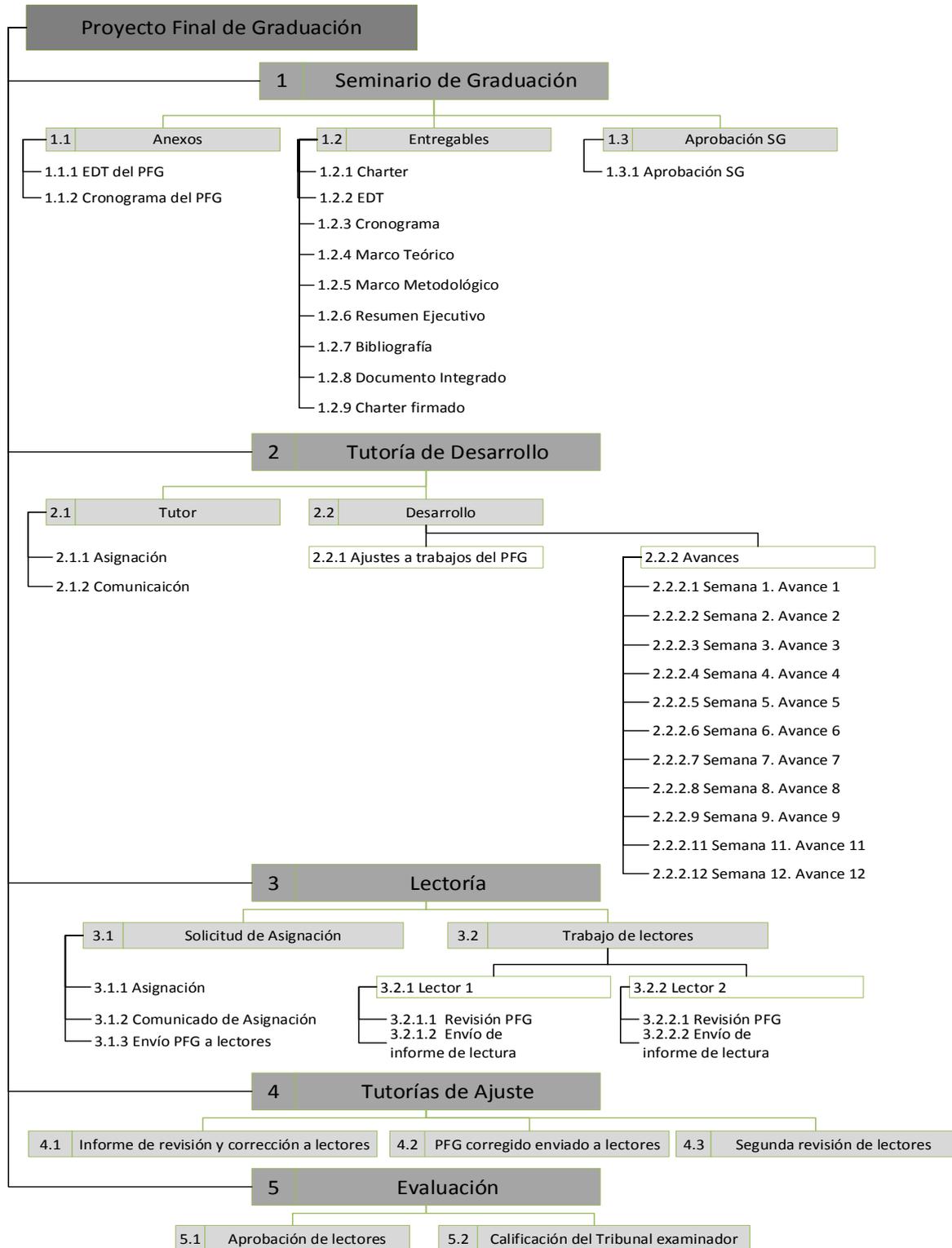
Peggy Stephanie Chaves Mora

Firma:



Anexo 2: Estructura de desglose de trabajo (EDT) del proyecto final de graduación

(PFG):



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Seminario de graduación	26 días	lun 16/3/20	dom 26/4/20
Creación de chárter	6 días	lun 16/3/20	dom 22/3/20
Confección de EDT del PFG	6 días	lun 16/3/20	dom 22/3/20
Investigación Bibliográfica	6 días	lun 16/3/20	dom 22/3/20
Correcciones semana 1	6 días	lun 23/3/20	dom 29/3/20
Introducción	6 días	lun 23/3/20	dom 29/3/20
Cronograma	6 días	lun 23/3/20	dom 29/3/20
Correcciones semana 2	6 días	lun 30/3/20	dom 5/4/20
Marco teórico	6 días	lun 30/3/20	dom 5/4/20
Correcciones semana 3	6 días	lun 13/4/20	dom 19/4/20
Marco metodológico	6 días	lun 13/4/20	dom 19/4/20
Documento completo con correcciones semana 4	6 días	lun 20/4/20	dom 26/4/20
Resumen ejecutivo	6 días	lun 20/4/20	dom 26/4/20
Bibliografía-índices	6 días	lun 20/4/20	dom 26/4/20
Chárter firmado	0 días	dom 26/4/20	dom 26/4/20
Tutoría de Desarrollo	81 días	lun 15/6/20	Vier 11/09/20
Asignación de tutor	1 día	lun 15/6/20	lun 15/6/20
Comunicación con el tutor	1 día	lun 15/6/20	lun 15/6/20
Ajustes a trabajo del PFG	5 días	lun 15/6/20	vie 19/6/20

Semana 5 avance 1	5 días	lun 20/7/20	vie 24/7/20
Semana 6 avance 2	5 días	lun 27/7/20	vie 31/7/20
Semana 7 avance 3	5 días	lun 3/8/20	vie 7/8/20
Semana 8 avance 4	5 días	lun 10/8/20	vie 14/8/20
Semana 9 avance 5	5 días	lun 17/8/20	vie 21/8/20
Semana 10 avance 6	5 días	lun 24/8/20	vie 28/8/20
Semana 11 avance 7	10 días	lun 31/8/20	vie 14/9/20
Semana 12 Solicitud de prórroga	1 día	Mar 15/9/2020	Mar 15/09/20
Semana 13 avance 8	20 días	Mier 16/09/20	Mier 14/10/20
Entrega	1 días	Jue 15/10/20	Jue 15/10/20
Lectoría			
Solicitud de asignación	1 día	vie 16/10/20	vie 16/10/20
Comunicado de asignación	7 días	lun 19/10/20	vie 23/10/20
Envío PFG a lectores	1 día	vie 26/10/20	vie 26/10/20
Trabajo de lectores	10 días	lun 02/11/20	vie 13/11/20
Revisión PFG	1 día	lun 16/11/20	lun 16/11/20
Envío de informe de lectura	1 día	lun 16/11/20	lun 16/11/20
Tutorías de ajuste			
Informe de revisión y corrección a lectores	3 días	mar 17/11/20	vie 20/11/20

PFG Corregido enviado a lectores	1 día	lun 23/11/20	lun 23/11/20
Segunda revisión de lectores	4 días	mar 24/11/20	vie 27/11/20
Evaluación			
Aprobación de lectores	1 día	lun 30/11/20	lun 30/11/20
Calificación del tribunal examinador	5 días	mar 01/12/20	lun 8/12/20

Anexo 4: Manuales de procedimientos de Caja Chica

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CAJA CHICA AUXILIAR

II CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ

Julio, 2020

Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González

Procedimiento No. 1: Registro y apertura en los Libros Oficiales de la Caja Chica Auxiliar

Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González. Oficina Responsable: Administración Regional	Versión 1\1
	Pág. 1\4

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Encargado de Caja Chica	<p>Realiza la apertura de los libros a saber (libro de efectivo y tarjetas de compra) siendo que actualmente el libro de cuenta corriente es electrónico, se procede a anotar el mes de inicio del fondo, en la parte central del segundo folio.</p> <p>Todos los libros deben estar debidamente legalizados por la Auditoría Judicial.</p>
2.	Encargado de Caja Chica	<p>Registra cronológicamente, en el libro ya sea de efectivo, de tarjeta de compras, y en el libro electrónico cada una de las operaciones que se originan en la Caja Chica, según el siguiente detalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Día (día del mes en que se ejecuta la operación) • Concepto (incluye el beneficiario, una breve justificación del gasto o ingreso de dinero y, el número de factura y casa comercial, número del anticipo del viático o, número del cheque emitido por el encargado del fondo contra la cuenta abierta para la Caja Chica) • Ingresos (dinero en efectivo que ingresa a la caja metálica de seguridad debido a reintegros de la cuenta corriente a la caja en efectivo o a devoluciones que

		<p>hacen los usuarios en casos de adelantos de efectivo superiores al gasto realizado).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egresos (salidas de dinero, para realizar pagos). • Saldo (la diferencia entre los ingresos y los egresos), cada vez que se lleve a cabo un ingreso o egreso, se debe afectar esta columna, indicando el saldo adecuado. <p>En el caso del libro electrónico de cuenta corriente se recomienda ver el siguiente enlace:</p> <p>https://intranet.poder-judicial.go.cr/index.php/sistema-contable</p>
3.	Encargado de Caja Chica	<p>En caso de errores en el registro, procede de la siguiente forma:</p> <p>Realiza el ajuste, indicando en el detalle que se trata de una reversión, para lo cual consigna el número de folio y de reglón, (en el caso de libro electrónico de bancos indicar el número de línea) de donde procede el error. El monto que fue anotado en el asiento incorrecto se repite en la partida contraria (sí en el asiento se registró un ingreso se anota un egreso y viceversa).</p>
4.	Encargado de Caja Chica	Registra nuevamente la transacción en forma correcta.
5	Encargado de Caja Chica	Realiza el cierre mensual, el cual consiste en adicionarle al saldo inicial del mes, la sumatoria de la columna de ingresos, se hace la sumatoria de los movimientos del

		<p>mes de esa columna y se le adiciona el saldo final, se hace la sumatoria de la columna de egresos; se agrega la columna donde se indica el saldo de ingresos y luego el saldo final. Estas sumatorias deben dar “sumas iguales”.</p> <p>Caso contrario, revisa los registros contra los documentos soporte, traza doble línea para indicar el corte y consigna su firma y la del Coordinador del Área Administrativa.</p>
--	--	--

Notas relacionadas a la cancelación de gastos por medio de la caja chica:

De acuerdo con el artículo 10° del Reglamento de cajas chicas auxiliares del Poder Judicial, todo cheque que emita una Caja Chica Auxiliar, será girado a nombre de una persona física o jurídica determinada. Queda prohibido el giro de cheques «al portador» o «caja». Para este caso particular el cheque debe salir a nombre de la persona Administradora Regional y en caso de su ausencia la persona que le sustituye.

La persona autorizada para girar contra la cuenta corriente será la Jefatura de la Oficina, en forma mancomunada con la persona designada como Coordinadora del área Administrativa o en su defecto otra persona que autorice la jefatura. Deberán registrar su firma en el Banco de Costa Rica.

La emisión de cheques debe limitarse a los estrictamente necesarios, fomentando la transferencia electrónica de fondos.

Artículo 10° bis. Emisión de transferencias bancarias y SINPE.

Toda transacción bancaria mediante transferencias o SINPE que emita una Caja Chica Auxiliar, será depositada en una cuenta bancaria a nombre de una persona física o jurídica determinada como beneficiaria del pago. Queda prohibido el giro de transferencias y SINPE «a cuentas autorizadas» o a nombre de terceras personas.

La persona autorizada para girar contra la cuenta corriente será la Jefatura de la Oficina, en forma mancomunada con la persona designada como Coordinadora del área Administrativa o en su defecto otra persona que autorice la jefatura. Deberán registrar su firma en el Banco de Costa Rica.

Por Control Interno no se autoriza que la persona que confecciona la transferencia sea la misma que la autorice.

Artículo 10° ter. Compra de bienes y servicios por internet mediante la tarjeta de compras.

Se podrá realizar compras de bienes y servicios por internet mediante la tarjeta de compras institucionales de la Caja Chica del Departamento de Proveduría o de la Caja Chica Auxiliar que corresponda; conforme se establece en el artículo 7 del Reglamento de Caja Chica General del Poder Judicial

Procedimiento No. 2: Anticipo de gastos para la adquisición de bienes y servicios

Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Departamento Financiero Contable, Unidad o Subunidad Administrativa Regional, Despacho Judicial.		Pág. 1\3
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Jefatura de la oficina Judicial	Solicita a través de correo electrónico la realización de una compra urgente por medio de caja chica.
2.	Administrador Regional o Coordinador de Unidad Administrativa	Analiza la solicitud y determina si el gasto es procedente y si el monto de este no supera los límites establecidos en el artículo sexto del Reglamento de Cajas Chicas Auxiliares y los límites para los pagos en efectivo definidos en el paso N°6 del procedimiento “Apertura de la Caja Chica Auxiliar”. Si fuera indispensable hacer un gasto mayor, debe solicitar autorización a la Dirección Ejecutiva.
3.	Administrador Regional o Coordinador de Unidad Administrativa	Concede el visto bueno y traslada al Encargado de la Caja Chica.
4.	Encargado de Caja Chica	Si el desembolso se hace mediante efectivo se procede a: Entrega el dinero en efectivo, y solicita al beneficiario la firma en el Recibo, confeccionado para tal efecto.
5.	Encargado de Caja Chica	Registra en el libro de efectivo oficial correspondiente, la salida respectiva.
6.	Encargado de Caja Chica	Si resulta un anticipo de efectivo mantiene en custodia el comprobante hasta la presentación de la factura comercial

		de liquidación.
7.	Encargado de Caja Chica	Si el desembolso se hace mediante tarjeta de compras se procede a: Confecciona el traslado de Fondos en BCR comercial y lo comunica a los encargados de firma mancomunada
8.	Administrador Regional y Coordinador de Unidad Administrativa	Firman de forma mancomunada y se devuelve al E.C.C. para que continúe con el trámite.
9.	Encargado de Caja Chica	Registra el traslado de fondos en el libro oficial de tarjetas y su salida en el libro electrónico de cuenta corriente.
10.	Encargado de Caja Chica	Informa a los responsables de realizar la compra, cuando el traslado este aplicado en el Banco de Costa Rica.
11.	Chófer de Administración	Procede con la ejecución de la compra y presenta los comprobantes respectivos (Boucher y factura electrónica) al encargado de la caja chica.
12.	Encargado de Caja Chica	Si el desembolso se hace mediante efectivo se procede a: Confecciona la transferencia en BCR Comercial y lo comunica a los encargados de firma mancomunada
13.	Administrador Regional o Coordinador de Unidad Administrativa	Firman la transferencia en BCR Comercial.
14.	Encargado de Caja Chica	Registra la transferencia de fondos en el libro oficial de Cuenta Corriente.
15.	Encargado de Caja Chica	Informa a los responsables de realizar la compra, cuando el

		traslado este aplicado en el Banco de Costa Rica.
<p>Nota: de acuerdo con el artículo 7 del Reglamento de Caja Chica General, Medios de pago, únicamente se podrá realizar pagos por medio de cheque, solicitudes de traslados entre cuentas, SINPE, transferencias internacionales y Transferencia Electrónica de Fondos, con firmas mancomunadas registradas ante el banco o autorización electrónica mancomunada de la jefatura de la Administración Regional y de la persona coordinadora del Area Administrativa.</p> <p>Aunado a lo anterior se podrá realizar compras de bienes y servicios por internet mediante la tarjeta de compras institucionales de la Caja Chica del Departamento de Proveeduría o de la Caja Chica Auxiliar que corresponda; este mecanismo de pago se podrá utilizar cuando dichas compras no sean comercializadas en territorio nacional por los mecanismos ordinarios y los comprobantes de pago que se emiten al momento de la compra serán el respaldo para el reintegro correspondiente.</p>		

Procedimiento No. 3: Incumplimiento dentro del plazo establecido para la liquidación de anticipos

Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.
Oficina Responsable: Administración Regional.

Versión 1\1

Pág. 1\1

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Encargado de Caja Chica	Con base en el control de anticipos, determina los que no han sido liquidados en el plazo establecido.
2.	Encargado de Caja Chica	Comunica al servidor a través de correo electrónico, el incumplimiento de la liquidación del anticipo con copia al Coordinador de Área, con el fin de que proceda a la presentación de la liquidación o en su defecto a reintegrar el monto adelantado en forma inmediata.
3.	Encargado de Caja Chica	Comunica a la persona Coordinadora del Área Administrativa mediante correo electrónico, si no se recibe la liquidación o devolución del dinero.
4.	Coordinador de Unidad Administrativa	Tramita lo correspondiente ante la persona usuaria y su jefatura inmediata

Procedimiento No. 4: Cancelación de gastos por adquisición de bienes y servicios (sin anticipo)		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional.		Pág. 1\4
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Servidor judicial o interesado	Remite las facturas electrónicas mediante correo electrónico a la cuenta oficial de caja chica, autorizada para dichos trámites.
2.	Encargado de Caja Chica	<p>a- Revisa las facturas de conformidad con lo estipulado en el Reglamento, las cuales deben reunir los siguientes requisitos: a nombre de Corte Suprema de Justicia- Poder Judicial, indicando claramente los bienes y servicios suministrados y la fecha de adquisición, así como el visto bueno del jefe de la oficina que recibió el bien o servicio y el sello respectivo. De igual forma verifica que hayan sido recibidas la factura electrónica (archivo PDF de las facturas y 2 archivos xml de dicha factura y respuesta del Ministerio de hacienda) y sujeto a los requerimientos mínimos establecidos en la circular: 122-2020 de la Dirección Ejecutiva.</p> <p>b- Verifica que contenga el sello de cancelado, firma y número de cédula jurídica de la casa comercial proveedora, de la persona que suministra el bien o servicio prestado, y el número de activo cuando se trata de una reparación.</p> <p>c- Revisa que las facturas no contengan borrones, tachaduras</p>

		ni alteraciones que hagan dudar de su veracidad. La cantidad indicada debe coincidir tanto en número como en letras, asimismo verifica que las facturas que cuenten con una dispensa de timbraje, adjunten el documento respectivo.
4.	Encargado de Caja Chica	Comprueba que las sumas consignadas en la factura o comprobante de gasto no presenten errores aritméticos, y procede en el caso de que el pago sea realizado directamente a los proveedores, a efectuar la retención del impuesto sobre la renta, El monto generado (liquidación) por este concepto deberá ser depositado dentro de los primeros tres días del siguiente mes, junto con una lista que detalle la información relacionada con las retenciones, en la cuenta del Banco de Costa Rica N° 229090-1 denominada “Retenciones de Hacienda”. El depósito realizado a la cuenta antes citada deberá ser remitido al Departamento vía fax, indicando “Atención Jefe de Tesorería”.
5.	Encargado de Caja Chica	De igual forma, se requiere que se envíe a través de medios electrónicos, un archivo que resuma las operaciones del monto depositado conforme a la tabla electrónica recomendada. Lo anterior, por cuanto se debe presentar ante la Dirección General de Tributación Directa un detalle pormenorizado del origen de las operaciones, según lo dispuesto en el artículo 23, inciso F, párrafo último de la Ley del Impuesto sobre la

		<p>Renta.”</p> <p>Indica en la factura a cancelar el código o subpartida presupuestaria, número de cheque fecha de emisión de este (si procede), el código del Centro de Responsabilidad y consigna su firma.</p>
6.	Coordinador de unidad Administrativa	<p>Revisa la documentación y consigna su firma, mediante firma digital. Luego devuelve la documentación al encargado de Caja Chica.</p>
7.	Encargado de Caja Chica	<p>Registra la salida de efectivo en el libro oficial, e ingresa la factura electrónica en el sistema.</p>
8.	Chófer de Administración	<p>Si el trámite de pago se hace mediante tarjeta de compras institucional se procede a: Se presenta en el comercio correspondiente a efectuar la compra indicada, procede a realizar el pago por medio de la tarjeta de compras institucionales haciendo entrega de esta y la cédula de identidad para las verificaciones respectivas, solicita los comprobantes del pago efectuado, así como el respectivo rebajo de la renta.</p>
9.	Encargado de Caja Chica	<p>Verifica que se haya recibido la factura electrónica, así como los documentos físicos de respaldo.</p>
10.	Encargado de Caja Chica	<p>Una vez realizadas las verificaciones de la factura electrónica, procede a realizar el registro en el libro de control de</p>

		movimientos de la tarjeta de compras institucional.
11.	Encargado de Caja Chica	Monitorea en el sistema del BCR el estado de la autorizaciones y transacciones con base en la compra realizada. Para tales efectos el Boucher recibido, además liquida los documentos que autorizaron la compra.
12.	Encargado de Caja Chica	Verifica periódicamente el saldo de cada tarjeta por funcionario autorizado para compra, de considerarlo necesario confecciona un oficio al BCR solicitando el traslado de recursos de la cuenta corriente de la Caja Chica Auxiliar, para mantener la liquidez necesaria en las tarjetas de compra.
13.	Encargado de Caja Chica	Concilia mensualmente los movimientos realizados por tarjeta contra los documentos. En la “cuenta madre”, uno a uno, contra los documentos soporte de las compras autorizadas y realizadas de manera que se compruebe la veracidad en la utilización de la tarjeta.

Procedimiento No. 5: Anticipos de viáticos		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional.		Pág. 1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Servidor Judicial	Registra en el sistema SIGA PJ, el formulario diseñado para estos efectos y solicita el visto bueno del jefe inmediato.
2.	Jefatura inmediata	Revisa y aprueba el anticipo en el sistema SIGA PJ.
3.	Encargado de Caja Chica	Procede a confeccionar transferencia de pago y lo envía al BCR Comercial.
4.	Administrador Regional y Coordinador de Unidad Administrativa	Verifican y firman en el sistema del BCR la transferencia electrónica.

Procedimiento No. 6: Liquidación de anticipos		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional y Despacho Judicial.		Pág. 1\2
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Servidor Judicial	Confecciona la liquidación de anticipo en el sistema SIGA PJ, se lo remite al jefe inmediato para que lo autorice.
2.	Jefatura Inmediata	Revisa y aprueba la liquidación de viáticos correspondiente.
3.	Coordinador de Unidad Administrativa	Verifica y comprueba que la liquidación cumpla con todos los requerimientos legales y no contengan errores aritméticos, procede a autorizar en el Sistema SIGA PJ.
4.	Encargado de Caja Chica	Procede a enviar la transferencia cuando hay dinero sobrante, posteriormente procede a enviar al módulo de reintegro de caja chica todas las liquidaciones que están pendientes de reintegro.
5.	Encargado de Caja Chica	Si el monto presentado en la liquidación es superior al solicitado en el anticipo: Una vez autorizada la liquidación por el Coordinador de Unidad Administrativa procede a realizar la transferencia electrónica del monto faltante a la persona funcionaria.
6.	Encargado de Caja Chica	Registra la salida en el libro electrónico de cuenta corriente

8.	Servidor Judicial	Si el monto a liquidar es inferior al solicitado en el anticipo: Realiza el depósito respectivo a la cuenta corriente de la Administración Regional del sobrante determinado y adjunta el mismo a la liquidación de viáticos realizada en el Sistema SIGA PJ
9.	Encargado de Caja Chica	Registra el ingreso de forma inmediata en el libro que se maneja para tal efecto.
10.	Coordinador de Unidad Administrativa	Procede con la revisión de la liquidación que cumpla con todos los requerimientos de ley y autoriza.

Procedimiento No. 7: Liquidación de viáticos sin adelanto		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional y Despacho Judicial.		Pág.1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Servidor Judicial	Una vez finalizada la gira procede con la confección de la liquidación de viáticos en el Sistema SIGA PJ
2.	Jefatura Inmediata	Revisa y verifica la liquidación de la persona servidora y procede con su autorización
3.	Coordinador de unidad Administrativa	Revisa que la liquidación cumpla con todos los requisitos y procede con su autorización
4.	Encargado de Caja Chica	Procede con la confección de la transferencia de pago de la liquidación

Procedimiento No. 8: Arqueo de la Caja Chica		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional		Pág. 1\2
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Encargado de Caja Chica	Realiza una conciliación bancaria de la cuenta corriente, como máximo tres días después del cierre del mes. De no disponer del estado bancario remitido por el Banco, solicita un reporte de movimientos a la agencia de la localidad del mes a conciliar.
2.	Encargado de Caja Chica	Realiza un cierre a la Caja Chica el último día hábil de cada mes, en el arqueo debe incluir: - Efectivo –, debidamente conciliado, liquidaciones, saldo en libros de cuenta corriente, tarjetas de compras, documentos pendientes de reintegro, reintegros en trámite, detalle de anticipos, impuestos sobre la renta por depositar.
3.	Coordinador de Unidad Administrativa	Procede a revisar y realizar el arqueo en conjunto con el encargado de la caja chica
3.	Encargado de Caja Chica	Si en el ejercicio realizado en el paso anterior el resultado aritmético difiere con el monto total asignado a la Caja Chica procede a: Reponer en forma inmediata el importe con recursos personales, si determina un faltante.

		<p>Deposita en la cuenta 20192-8, "Contaduría Judicial", el importe respectivo, si determina un sobrante.</p> <p>Se pueden mantener diferencias de hasta ¢50.</p>
4.	Encargado de Caja Chica	Redacta un informe sobre los resultados obtenidos y lo firma, dirigido al Jefe Inmediato.
5.	Administrador Regional	Verifica la información y firma el informe. Lo traslada al encargado de la Caja Chica.
6.	Encargado de Caja Chica	Remite el informe al Departamento de Financiero Contable y a la Auditoría.

Procedimiento No. 9: Cambio del responsable de la caja chica y encargado de operar el fondo		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Departamento Financiero Contable, Unidad o Subunidad Administrativa Regional, Despacho Judicial.		Pág. 1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Encargado de Caja Chica	Realiza un arqueo de caja en presencia de la persona que la recibe y del superior inmediato, conforme lo indica el procedimiento “Arqueo de Caja Chica” en los pasos del 1 al 4. Además, realiza un cierre en el libro con firma del encargado que entrega la caja, según se detalló en el procedimiento “Registro en los Libros Oficiales de Caja Chica”, paso siete.
2.	Servidores presentes en arqueo	Firman el informe.
3.	Encargado de Caja Chica	Hace entrega de la documentación y caja de seguridad al nuevo encargado.
4.	Encargado de Caja Chica	Gestiona ante la Agencia del Banco, los permisos correspondientes.

Procedimiento No. 10: Trámite y solicitud de reintegro de fondos		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional y Departamento de Financiero Contable		Pág. 1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Encargado de Caja Chica	Traslada las facturas pagadas al Coordinador de Unidad Administrativa
2.	Coordinador de Unidad Administrativa	Realiza una revisión de las facturas pagadas y procede con su codificación presupuestaria y a estampar su firma.
3.	Encargado de Caja Chica	Procede con la inclusión del reintegro mediante la digitación de todas las facturas pagadas en el sistema SIGA OJ
2.	Administrador Regional	Verifica la información con las facturas y aprueba en el sistema SIGA PJ
3.	Departamento de Financiero Contable	Se procede a realizar el trámite respectivo en el sistema SIGA PJ.
4.	Encargado de Caja Chica	Verifica en el BCR comercial que se haga el depósito correspondiente del reintegro.

Procedimiento No. 11: Cierre de una Caja Chica		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Departamento Financiero Contable, Unidad o Subunidad Administrativa Regional, Despacho Judicial.		Pág. 1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Administración Regional	Emite recomendación a la Dirección Ejecutiva, con copia al Departamento Financiero Contable, para que se proceda al cierre de la Caja Chica Auxiliar.
2.	Dirección Ejecutiva	Emite resolución autorizando el cierre de la Caja Chica
3.	Administrador Regional y encargado de caja chica	Cierra la Caja Chica Auxiliar, dejando constancia en el arqueo de la cuenta a través de un acta.
4.	Encargado de Caja Chica	Envía al Encargado de la Caja Chica General los libros debidamente cerrados, documentos, registros y el saldo de la Caja Chica Auxiliar, ya sea en efectivo o cheque.
5.	Departamento de Financiero Contable	Extiende un recibo por el dinero y la documentación percibidos del responsable de la Caja Chica Auxiliar, y lo comunica a la Dirección Ejecutiva con copia a la Auditoría Judicial.
6.	Departamento de Financiero Contable	Reintegra los documentos a la Caja Chica General. Deposita en la cuenta corriente de la Caja Chica General, el saldo de la cuenta corriente o el efectivo de la caja chica

Procedimiento No. 12: Anulación de un proceso de pago, mediante transferencia electrónica, tarjeta o efectivo, cuyos documentos no han sido reintegrados		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Departamento Financiero Contable, Administración Regional		Pág. 1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Encargado de Caja Chica	Anota el monto como un ingreso en el libro de caja, indicando que se trata de una anulación.
2.	Encargado de Caja Chica	Anula la documentación que lo sustenta, si la erogación es improcedente.
3.	Encargado de Caja Chica	Efectúa la reversión presupuestaria.

Procedimiento No. 13: Reintegro a la Cuenta 20192-8 por anulación de un proceso de pago, mediante transferencia electrónica o efectivo o tarjeta cuyos documentos han sido reintegrados

Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.	Versión 1\1
Oficina Responsable: Departamento Financiero Contable, Administración Regional	Pág. 1\1

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Encargado de Caja Chica	Anota su monto como un ingreso en el libro de caja, de transferencia electrónica o tarjeta, indicando que se trata de una reversión.
2.	Encargado de Caja Chica	Reintegra los recursos a la cuenta 20192-8, mediante depósito a la Cuenta 20192-8 “Contaduría Judicial”, elaborándose el “depósito judicial” con el concepto claramente detallado. Remite al Departamento Financiero Contable, la cual debe incluir el número de cheque, fecha, beneficiario, número de cédula, monto, concepto.

Procedimiento No. 14: Inclusión de la Factura Electrónica		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Departamento Financiero Contable, Unidad o Subunidad Administrativa Regional, Despacho Judicial.		Pág. 1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.	Encargado de Caja Chica	Revisa la circular 27-2020 de la Dirección Ejecutiva
1.	Encargado de Caja Chica	Si el registro procede, revisa que haya recibido la factura electrónica en forma conjunta con el físico que debe ser entregado.
3.	Encargado de Caja Chica	Incluye la factura en el sistema FEC.
4.	Coordinador de Unidad Administrativa	Revisa y aprueba la inclusión de la factura en el FEC.
5.	Encargado de Caja Chica	Se remite la factura al Ministerio de Hacienda, el plazo es de 8 días hábiles del mes siguiente.

Anexo 5: Manual de procedimientos del proceso de Expropiaciones

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
EXPROPIACIONES**

II CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ

Julio, 2020

Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.

Procedimiento No. 1: Manejo de expedientes de expropiaciones en el Sistema de Depósitos Judiciales (SDJ).		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administraciones Regionales, Despachos Judiciales involucrados en el proceso.		Pág 1\3
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Administración Regional	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de cuenta única en el SDJ general para el trámite de los dineros recibidos para todos los procesos de expropiaciones.
2	Despacho Judicial	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de expediente único en el SDJ para cada causa específica. • Mediante resolución judicial el despacho realiza la gestión ante la Administración Regional competente para la estimación de los gastos de la gira.
3	Técnico Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la gestión emitida por el despacho judicial y realiza la estimación de los gastos por viáticos correspondientes al tiempo y lugar indicados en el formulario que remitiera. • Se crea un expediente físico para control y seguimiento con el número único creado por el despacho. (punto 2) • Envía la estimación del costo estimado de la gira al despacho judicial vía correo electrónico. • Ingresa la parte obligada en el expediente determinado (punto 1) para recibir el depósito requerido para la gira.
4	Despacho Judicial	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la estimación de costos y notifica al ente

		expropiante para el depósito de estos.
5	Técnico Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Al ingresar el depósito judicial automatizado requerido para la gira deseada por el Despacho judicial solicita el vehículo a la empresa arrendadora. • Al recibir el vehículo requerido, asigna un chofer y lo comunica al despacho competente. • Realiza el o los giros correspondientes a funcionarios y colaboradores judiciales que han de asistir a la gira, contra el depósito que se realizado, así indicando en las observaciones detalles relevantes a la gira y el expediente n el despacho asignado. • Al finalizar la gira procede con la devolución del vehículo solicitado.
6	Despacho Judicial	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza las liquidaciones de los viáticos adelantados por la Administración Regional en un plazo de 7 días hábiles máximo posterior a la finalización de la gira. • De haber sobrante, cada persona funcionaría deberá depositar lo correspondiente en el expediente automatizado de expropiaciones.
7	Técnico Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizará la misma indicación del punto 6, al chofer asignado por esa Administración.

8	Técnico Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Gira el pago respectivo a la arrendadora de vehículos contra factura electrónica y sobre el depósito que se realizó para dicha gira, en caso de que este fuese arrendado, así indicando en las observaciones detalles relevantes a la gira, factura electrónica que se cancela y el expediente en el despacho asignado. • Procedido con los pasos 6 y 7 se procederá a realizar el análisis para la devolución a la parte depositante el remanente o saldo del depósito inicial para la gira específica. • Realiza una resolución administrativa para efectuar la devolución del remanente o saldo del depósito a la parte depositante. • Procede con los cambios requeridos en el expediente automatizado y realiza la devolución respectiva.
9	Técnico Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Informa al despacho judicial sobre la conclusión del proceso. • Realiza la custodia y archivo del expediente de la gira, para control interno.
10	Técnico Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un archivo electrónico en Excel para el control y seguimiento de todas las causas tramitadas.

Anexo 6: Manual de procedimientos gestión de garantías de activos institucionales

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
GESTIÓN DE GARANTÍAS ACTIVOS**

II CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ

Julio, 2020

Realizado por: Juan Carlos Rodríguez González.

Procedimiento No. 1: Trámite de garantías de activos institucionales		
Oficina Responsable: Administración Regional, área tesorería, área de bodega.		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional		Pág. 1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Trámite de contratación		
1	Recepción de Administración Regional	Recibe solicitud de reparación o sustitución de activos dañados, asigna referencia en SICE y traslada a técnico Administrativo con copia a Coordinador de Unidad Administrativo
2	Técnico Administrativo	Recibe el reporte y procede a revisar en el Sistema de Control de Activos Institucionales SICA PJ si el mismo tiene garantía
3	Técnico Administrativo	En caso de tener garantía procede a traslada mediante oficio la solicitud de reparación o sustitución a la empresa proveedora. Si el activo no tiene garantía lo traslada al Coordinador de Unidad para su reasignación al área de caja chica o contrataciones según corresponda y da por cerrado el proceso.
4	Técnico Administrativo	En caso de que corresponda, coordina la visita con el proveedor o en su efecto el retiro del activo para revisión, lo cual lo debe de coordinar con el área de bodega para el registro de su salida.
4	Técnico Administrativo	Recibe informe técnico de la empresa proveedora el activo, así como del activo reparado o sustituido.
5	Técnico Administrativo	Procede a informar al interesado mediante oficio sobre la reparación o sustitución del activo.
6	Técnico Administrativo	Cierra la gestión y procede a completar la plantilla de gestión de garantías de activos.

Anexo 7: Manual de procedimientos seguimiento de garantías de proyectos

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
SEGUIMIENTO DE GARANTÍAS DE PROYECTOS**

II CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ

Julio, 2020

Realizado por: Juan Carlos Rodríguez González.

Procedimiento No. 1: Trámite de garantías de proyectos		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		
Oficina Responsable: Administración Regional área tesorería		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional		Pág. 1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Trámite de seguimiento de garantías de proyectos		
1	Administrador Regional Coordinador de Unidad Administrativa	Dan por recibido el proyecto que se estaba ejecutando y trasladan toda la información de este al técnico Administrativo 1
2	Técnico Administrativo	Recibe la documentación del proyecto, revisa la documentación y traslada lo correspondiente a la plantilla de seguimiento de garantías de proyectos
3	Técnico Administrativo	Da seguimiento a las garantías de los proyectos en los casos que corresponda para los mantenimientos establecidos en el contrato y cualquier daño que se detecte durante el período de garantía.
4	Técnico Administrativo	Documenta y archiva toda la documentación relacionada con los mantenimientos realizados durante el período de garantía
4	Técnico Administrativo	En caso de que corresponda, ejecuta la garantía correspondiente ante el proveedor respectivo dándole seguimiento a su ejecución en tiempo y forma.
5	Técnico Administrativo	Realiza un informe trimestral al Coordinador de Unidad Administrativa de las garantías y mantenimientos efectivos durante el periodo para cada proyecto específico.
6	Técnico Administrativo	Una vez finalizado el plazo de la garantías de los proyecto procede a notificar al Administrador Regional y al Coordinador de Unidad Administrativa.

Anexo 8: Manual de procedimientos contratos

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CONTRATOS**

II CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ

Julio, 2020

Realizado por: Juan Carlos Rodríguez González.

Procedimiento No. 1: Seguimiento y verificación contractual		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional, Departamento de Servicios Generales y Departamento de Proveduría		Pág. 1\3
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Verificación y control		
1	Técnico Administrativo	Recibe y revisa la documentación correspondiente de los contratos vigentes.
2	Técnico Administrativo	Actualiza la fecha de vencimiento de cada contrato en el control respectivo y comunica lo pertinente al Coordinador de Area Administrativa.
3	Coordinador de Unidad Administrativa	Revisa el control de vencimiento de los contratos, en caso de proceder inicia el procedimiento para renovar o realizar un contrato nuevo, todo trámite de contrato nuevo se debe de iniciar su diligencia con al menos 10 meses antes del vencimiento del contrato actual.
2	Técnico Administrativo	Confecciona cronograma anual de verificación contractual basado para la aplicación de las matrices ya establecidas, según corresponda a cada contrato: mensuales, trimestrales o semestrales. Pasar reporte a coordinador de área administrativa para su revisión y aprobación
3	Coordinador de Unidad Administrativa	Revisa y aprueba el cronograma anual de verificación contractual
3	Técnico Administrativo	Realiza la verificación contractual de acuerdo con el cronograma establecido y realiza un informe con los hallazgos de cada revisión, así como la notificación correspondiente a la empresa para la corrección de las debilidades encontradas.

4	Técnico Administrativo	Solicita a las empresas el cronograma anual de mantenimientos preventivos a los contratos que le corresponda, y brinda un seguimiento a la ejecución de estos.
5	Técnico Administrativo	Revisión a inicio de año de los contratos que requieren la confección de pedidos (órdenes de compra) para compra de repuestos
6	Técnico Administrativo	Verificar contratos a inicio de año, contratos que requieren pedido, y que no van por el rubro de contratos, para confeccionar lo que corresponda para el pago del año.
Trámite de pago de facturas		
7	Técnico Administrativo	Revisión periódica de las facturas que deben presentar cada contrato para la correcta ejecución presupuestaria
8	Técnico Administrativo	Realiza la revisión correspondiente a cada factura que cumpla con lo establecido en la circular 122-2020 de la Dirección Ejecutiva
9	Técnico Administrativo	Confecciona el Acta de recibo de bienes y servicios correspondiente en el Sistema SIGA PJ después de verificada la recepción completa de los servicios, en el caso de los Contratos de limpieza y vigilancia se debe de corroborar la asistencia completa de los puestos contratados, en caso de haber faltantes
10	Administrador Regional	Revisa y aprueba en el SIGA PJ las actas de recibo correspondientes
11	Técnico Administrativo	Confecciona la factura electrónica correspondiente en el SIGA PJ
12	Administrador Regional	Aprueba la factura electrónica en el SIGA PJ
13	Técnico Administrativo	Confecciona el acuerdo de pago respectivo en el SIGA PJ y realiza su envío vía correo electrónico al Departamento de Financiero Contable al correo: Ricardo Garcia Molina (Autorizado Unidad de Pagos Mayores) rgarciam@Poder-Judicial.go.cr

Trámite de contratos nuevos		
14	Coordinador de Unidad Administrativa	Revisa el control de vencimiento de contratos, analiza la necesidad, el disponible presupuestario y procede con la indicación para dar inicio con el trámite de nuevo contrato
15	Técnico Administrativo	Recibida la indicación para dar trámite a un nuevo contrato procede a realizar un estudio de mercado preliminar a efectos de realizar una certificación presupuestaria en el SIGA PJ
16	Coordinador de Unidad Administrativa	Revisa y aprueba la certificación presupuestaria en el SIGA PJ
17	Técnico Administrativo	Cuando corresponda, solicita mediante oficio formal al Departamento de Servicios Generales el levantamiento de especificaciones técnicas requeridas para la confección del oficio de decisión inicial, para lo cual debe de adjuntar a certificación presupuestaria correspondiente.
18	Departamento de Servicios Generales	Recibido el oficio procede con el levantamiento de especificaciones técnicas requeridas para el contrato
19	Técnico Administrativo	Recibidas las especificaciones técnicas por parte del Departamento de Servicios Generales procede con la confección del oficio borrador para la decisión inicial del contrato de acuerdo con la circular 15-2019 del Departamento de Proveduría
20	Coordinador de unidad Administrativa	Revisa y aprueba el oficio de decisión inicial
21	Administrador Regional	Revisa y firma el oficio de decisión inicial para el nuevo contrato
22	Técnico Administrativo	Crea requisición de compra en el sistema SIGA y adjunta el documento decisión inicial, estudios de mercado, y certificación presupuestaria, según lo requerido en circular 15-2019 del Departamento de Proveduría.
23	Administrador Regional	Revisa y aprueba requisición de compra en el SIGA PJ
24	Técnico Administrativo	Da seguimiento al trámite en el Departamento de Proveduría

Anexo 7: Manual de escaneo y digitalización

MANUAL DE ESCANEO Y DIGITALIZACIÓN

II CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ

Julio, 2020

Realizado por: Juan Carlos Rodríguez González.

Procedimiento No. 1: Escaneo de ordenes de giro y boletas de depósito judicial		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional		Pág. 1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Auxiliar Administrativo	Recibe las cajas de boletas y ordenes de giro y procede a su escaneo de forma individual
2	Auxiliar Administrativo	Archiva cada orden de giro por número en conjunto con cada boleta de depósito que la respalda, para tal efecto se le brindará de un disco duro externo para su respaldo.
3	Auxiliar Administrativo	Realiza un informe mensual de las labores realizadas
4	Coordinador de Unidad Administrativa	Revisa el informe mensual de los documentos digitalizados

Anexo 8: Manual de contrataciones Administrativas

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CONTRATACIONES**

COMPRAS MENORES

II CIRCUITO JUDICIAL DE SAN JOSÉ

Julio, 2020

Realizado por: Juan Carlos Rodríguez González.

Procedimiento No. 1: Trámite compra menor		
Elaborado por: Juan Carlos Rodríguez González.		Versión 1\1
Oficina Responsable: Administración Regional		Pág. 1\1
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Trámite de contratación		
1	Coordinador de Unidad Administrativa	Realiza programación anual de adquisiciones y compras menores, así como la asignación de compras a cada analista responsable mediante matriz de compras anuales
2	Técnico Administrativo	Revisa la matriz de programación anual de adquisiciones y compras menores e inicia con su trámite.
3	Técnico Administrativo	Procede con la apertura del expediente de contratación
4	Técnico Administrativo	Oficio inicial de compra. Se confecciona un oficio con los detalles y justificaciones presupuestarias para iniciar una compra menor, en atención a la circular 15-2019 del Departamento de Proveeduría
5	Técnico Administrativo	Solicita al Departamento de Servicios Generales los requerimientos técnicos de la compra asignada en caso de ser necesario, esto va a depender de acuerdo con el tipo de contratación
6	Departamento de Servicios Generales	Remite oficio con requerimientos técnicos para iniciar el proceso de compra
7	Técnico Administrativo	Concluye oficio de decisión inicial

8	Coordinador Administrativo	Revisa y aprueba el oficio de decisión inicial para proceder con la diligencia de la compra
9	Técnico Administrativo	Procede con la confección del cartel de contratación
10	Coordinador Administrativo	Revisa y firma el cartel de contratación Administrativa
11	Administrador Regional	Revisa y firma el cartel de contratación Administrativa
12	Técnico Administrativo	Realiza la invitación correspondiente a los proveedores preseleccionados
13	Técnico Administrativo	Procede con la apertura de ofertas el día y hora establecidos
14	Técnico Administrativo	Realiza el análisis de las ofertas recibidas, en caso de ser necesario remite ofertas para criterio técnico del ente respectivo
15	Técnico Administrativo	Procede con la evaluación de las ofertas y realiza borrador de resolución de adjudicación
16	Coordinador Administrativo	Revisa el expediente y la resolución respectiva y aprueba la misma
17	Administrador Regional	Revisa y autoriza la resolución respectiva
18	Técnico Administrativo	Notifica la resolución de respectiva a los interesados
19	Técnico Administrativo	Una vez realizada la firmeza procede con la confección de la orden de compra
20	Coordinador Administrativo	Revisa y aprueba la orden de compra o pedido

21	Técnico Administrativo	Una vez aprobado el pedido lo remite al proveedor para la entrega del servicio o bien contratado
22	Técnico Administrativo	Una vez recibido el bien o servicio procede con su trámite de pago, en caso de ser bienes susceptibles de depreciación se traslada a bodega para su respectivo plaqueo.
Trámite de pago de facturas		
23	Técnico Administrativo	Realiza la revisión correspondiente a cada factura que cumpla con lo establecido en la circular 122-2020 de la Dirección Ejecutiva
24	Técnico Administrativo	Confecciona el Acta de recibo de bienes y servicios correspondiente en el Sistema SIGA PJ después de verificada la recepción completa de los servicios.
25	Coordinador de Unidad	Revisa y aprueba en el SIGA PJ las actas de recibo correspondientes, así como la firma digital de la factura.
26	Técnico Administrativo	Confecciona la factura electrónica correspondiente en el SIGA PJ
27	Coordinador de Unidad	Aprueba la factura electrónica en el SIGA PJ
28	Técnico Administrativo	Confecciona el acuerdo de pago respectivo en el SIGA PJ y realiza su envío vía correo electrónico al Departamento de Financiero Contable al correo: Ricardo Garcia Molina (Autorizado Unidad de Pagos Mayores) rgarciam@Poder-Judicial.go.cr

Anexo 9: Plantilla de registro de lecciones aprendidas:

Plantilla de lecciones aprendidas procesos de contratación Administrativa									
Consecutivo	Rol del equipo del proyecto	Fase en la que se dio la lección aprendida (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre)	¿Cuál fue la acción tomada?	¿Cuál fue el resultado?	¿Cuál es la lección aprendida específicamente?	¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en el proyecto actual?	¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en un proyecto futuro?	¿Quién debería ser informado acerca de esta lección aprendida?	¿Cómo debería ser difundida esta lección aprendida?
Número de la lección aprendida	Rol del miembro del equipo que identificó la lección aprendida	Indicar la fase del proceso de compra en la que se identificó la lección	Describir la acción que se llevó a cabo	Describir el resultado obtenido después de tomar la acción del punto	Describir específicamente cuál fue la lección aprendida	Indicar en qué momento y cómo se puede utilizar esta lección	Indicar en qué momento y cómo se puede utilizar esta lección aprendida en una futura	Indicar qué persona o rol debería ser informado de esta lección aprendida	Indicar el medio por el cual se recomienda difundir esta lección aprendida.
1-LEC-CM	Técnico Administrativo (Analista de compras)								

Anexo 10: Checklist para verificación de resolución de adjudicación de contrataciones:

Procesos de verificación de Resolución de adjudicación				
Procedimiento n°: XXXX:XXXXXXX	Fecha:		XX/XX/XXXX	
Requerimientos:	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
Nombre correcto del adjudicado según registro público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Número de cédula jurídica o física correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fecha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Descripción correcta del bien o servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Plazo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lugar de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Garantía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Monto en letras y número coincide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tipo de cambiario de moneda correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Anexo 11: Checklist para verificación de órdenes de compra o pedidos de contrataciones:

Procesos de verificación de confección de orden de compra o pedido				
Procedimiento n°: XXXX:XXXXXXX	Fecha:		XX/XX/XXXX	
Requerimientos:	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
Nombre correcto del adjudicado según registro público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Número de cédula jurídica o física correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Descripción del bien o servicio coincide con el resumen de adjudicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Plazo de entrega coincide con el resumen de adjudicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lugar de entrega coincide con el resumen de adjudicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Garantía coincide con el resumen de adjudicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Monto en letras y número coincide con el resumen de adjudicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tipo de cambiario de moneda correcto coincide con el resumen de adjudicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Anexo 12: Cronograma de supervisión de Contratos anual.

Cronograma de supervisión contractual para el II Circuito Judicial de San José															
Proveedor	Detalle	Periodicidad	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	Observaciones
VMA	Vigilancia y seguridad	Trimestral													
Dequisa	Limpieza integral	Trimestral													
Ecoterra	Jardinería	Trimestral													
EJB	Mantenimiento A/C	Trimestral													
Schindler	Mantenimiento elevadores	Semestral													
Fotocopiado	Copias y escaneos	Semestral													
Electromecánica Integral	Mantenimiento planta eléctrica	Semestral													
Equilsa	Mantenimiento Sistema Incendios	Semestral													
Navsat	GPS	Semestral													

Anexo 13: Plantillas de seguimientos de contratos:**a. Verificación contrato de servicio de limpieza integral II Circuito Judicial de San José**

Edificio para supervisar: II Circuito Judicial de San José Fecha de revisión: XX-XX-XXXX

1. Se efectúan las siguientes labores tantas veces como sea necesario:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones

1.1.	Se mantiene en las mejores condiciones de limpieza los pisos, aceras, ascensores, gradas, incluyendo las de emergencias, paredes, baños, sanitarios, mobiliario, puertas de madera, portones, verjas, ventanas, pasillos, áreas comunes, limpieza de papeleras.				
1.2.	Se realiza la recolección de basura (en el caso de los basureros de los servicios sanitarios, las bolsas deben cambiarse diariamente).				
1.3.	Se mantiene libre de basura las zonas verdes que disponga el local llámese patios o parqueos y aceras cuantas veces sea necesario.				
1.4.	Para la limpieza de pisos cerámicos, se barre durante los días que se brinde el servicio y la se aplica desinfectante dos veces por día.				
1.5.	En baños y servicios sanitarios se da atención al menos dos veces al día, para que se mantengan limpios. Se incluye limpieza y desinfección de pisos, limpieza profunda de aparatos sanitarios.				
1.6.	Se efectúa la limpieza y recolección de basura de basureros internos y externos al edificio, cestas papeleras, durante los días que se brinda el servicio una vez por día, se descargan en los lugares recolectores del respectivo inmueble.				
1.7.	Se atiende las plantas ornamentales que se encuentran en macetas y que están ubicadas dentro de las oficinas judiciales, pasillos, salones y demás aposentos que forman parte de las instalaciones judiciales.				
1.8.	Se sacude y limpia el mobiliario, equipo y aparatos que forman parte de los diferentes despachos (sumadoras, máquinas de escribir, equipo de cómputo, archivadores, repisas, mostradores, teléfonos,				

	persianas, escritorios, mesas, fotocopiadoras, bibliotecas, cuadros, etc.), al menos tres veces por semana.				
1.9.	Los productos para utilizar son de uso específico para dicho fin.				
1.10.	Se efectúa la limpieza de cajeros automáticos bancarios, que se encuentran ubicados en las instalaciones de los edificios judiciales.				
1.11.	Se realiza la limpieza de pasillos, aceras externas, parqueos y área de cochera, y zonas verdes. Se barre y recolecta basura, durante los días que se brinda el servicio.				
1.12.	Se brinda limpieza profunda al piso, artefactos eléctricos y mobiliario que se ubican en las áreas de comedor, al menos una vez por día.				
1.13.	Una vez a la semana o cuando es necesario se aspiran los juegos de sala, sillas de damasco y todo aquel mobiliario y equipo que puede ser aspirado, así como alfombras de oficinas.				
1.14	En Juzgado de turno extraordinario se realiza una limpieza profunda al final de la tarde y en las primeras horas del día siguiente.				
2. Se efectúan las siguientes labores mensualmente:					
#	Contenido a revisar	Cumple	No Cumple	No aplica	Observaciones
2.1.	Se mantienen limpios los ventanales internos por ambos lados, así como las paredes internas y externas únicamente en inmuebles de una sola planta. Para la limpieza de ventanales se aplica líquido limpia vidrios.				

2.2.	Se mantienen limpias los abanicos y todo aquel equipamiento que forma parte integral de la edificación. Se hace la limpieza de enchapes de madera y azulejo.				
2.3.	Se lava y limpia las estructuras de metal tales como rejas, mamparas, portones, entre otros, esto únicamente para inmuebles de una sola planta.				
2.4.	Se hace la limpieza profunda de todas las puertas, cielos rasos, aceras, jardines y parqueos externos, de ser requerido utilizando incluso máquina hidro lavadora a presión de agua.				
2.5.	Se efectúa la limpieza de piletas de uso para la limpieza de utensilios de limpieza.				
2.6.	Se aspiran muebles, sillas y otros que así lo requieran (alfombras u otros).				

3. Se efectúan las siguientes labores en los servicios sanitarios:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
3.1.	Se lava con jabón en polvo y cloro, lavamanos y tasas sanitarias.				
3.2.	Se aplica desinfectante a tasas sanitarias.				
3.3.	Se hace la recolección de basura.				
3.4.	Se realiza la limpieza de lavamanos.				
3.5.	Se efectúa la limpieza de puertas internas del baño.				
3.6.	Se hace la limpieza de espejos y paredes.				
3.7.	Se aplica pastillas desodorantes para eliminar los malos olores, las cuales son proporcionadas por la Administración correspondiente.				
3.8.	Se efectúa la reposición del papel sanitario, jabón líquido para manos y toallas para el secado de manos, en el entendido que estos son				

	suministrados por la Institución.				
3.9.	Se realiza la limpieza con desinfectante para pisos cerámicos				
3.10.	Se aportan rótulos que contienen la diferenciación de género que está realizando la labor de limpieza. (ejemplo: personal femenino realizando labores de limpieza).				
3.11.	La limpieza de los servicios sanitarios se realiza en forma diaria durante la jornada ordinaria como mínimo dos veces por día.				
3.12.	En caso de obstrucción de las piezas sanitarias, fugas de agua en tuberías o cualquier otro daño, se informa inmediatamente a la Jefatura de los despachos señalados y al Administrador del Contrato correspondiente, a fin de solventar la urgencia a la mayor brevedad.				

4. El contratista cumple con las siguientes especificaciones:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	Cumple	Observaciones
4.1.	El servicio se brinda de forma correcta, sin que exista la justificación de que esto no se hace por falta de personal.				
4.2.	Paga al menos el salario mínimo autorizado por ley.				
4.3.	Brinda un plan de supervisión por parte de la misma empresa, con el fin de hacer cumplir con la calidad exigida, tomando en cuenta aspectos como: *Eficiencia *Oportunidad *Eficacia *Cualquier otro aspecto que contribuya a alcanzarla.				

4.4.	Cuando hay cambios de personal, se notifica claramente el funcionario que dejará de asistir e indicar los datos y documentación de quien le sustituirá, 5 días hábiles antes o en casos de urgencia antes de que el funcionario asuma el puesto.				
4.5.	Provee las señales de prevención necesarias al personal contratado que realiza el servicio de limpieza. (Ej. Disculpe, estamos en labor de limpieza, en breve estará a su disposición).				
4.6.	Provee el equipo de seguridad necesario al personal asignado cuando realizan tareas que requieren de los mismos.				
4.7.	Presenta las facturas a cobro dentro de los primeros 5 días siguientes al término del período a cobro.				
4.8.	Asegura el adecuado almacenaje y disposición final de los productos y envases, procurando adquirir insumos cuyo embalaje pueda ser reutilizado o reciclado. Comprometiéndose a su vez a un adecuado tratamiento de los envases de acuerdo con lo citado en el artículo 38 y 39 de la Ley de Gestión Integral de Residuos				

5. El personal contratado cumple con los siguientes parámetros:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
5.1.	Se sujeta a las normas disciplinarias que la institución mantiene durante la permanencia en las instalaciones del Poder Judicial.				
5.2.	Goza de buena salud, ostenta un aseo personal y se conduce en todo momento como personal de buenas costumbres y relaciones humanas.				
5.3.	Porta carné y el uniforme durante la prestación del servicio.				
5.4.	No fuman en ningún momento.				

5.5.	Cuenta con conocimientos de: ***Recolección selectiva de residuos sólidos. ***Almacenamiento temporal de residuos en recipientes por tipo de material. ***Manejo de químicos de limpieza ***Disposición final de residuos.				
5.6.	Tienen al menos primaria concluida.				
5.7.	Hacen uso racional y correcto de los recursos como agua y energía eléctrica, así como la utilización de productos de limpieza de bajo impacto ambiental.				
5.8.	No tienen causas judiciales en trámite.				

6. Los productos utilizados cumplen con las siguientes especificaciones:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
6.1.	Los cepillos eléctricos industriales y aspiradoras, no manejan niveles de ruido o condiciones de operación resulten inapropiados para ser utilizados en presencia de los servidores judiciales y usuarios.				
6.2.	Cera líquida: especial para pisos de terrazo, mosaico, granito, color blanco, con aroma perdurable floral o herbal, emulsificables en agua 6-5 ± 0,5 m/vol como ceras carnauba PH: 6-8 ± 0,01. excelente brillo, antideslizante. (Se exceptúan los inmuebles que posean diferentes pisos, para lo cual se acogerán según recomendación técnica que dote el Administrador Regional del Circuito).				
6.3.	Líquido desinfectante: Sal cuaternaria de amonio: 0,3-0,4% ± 0,1 m/vol. PH: 8-9 ± 0,01. Aroma floral, bouquet o limón, el cual debe ser perdurable.				

6.4.	Detergente en polvo: humedad entre 8% y 10%, ingrediente activo entre 15% y 18% como dodecilbenceno sulfonato de sodio, triporifosfato de sodio (T.P.P.) entre un 8% y un 10%, PH solución al 1%.				
6.5.	Limpiador en polvo: preferiblemente a base de carbonato de calcio, carbonato de sodio, sulfato de sodio, dodecilbenceno, sulfonato de sodio, Tripolifostato de sodio, agua, silicato de sodio, cloro. Con fragancia floral o similar.				
6.6.	Cloro: con un concentración no menor al 5%				
6.7.	Limpiador de muebles				
6.8.	Limpiador para equipo de cómputo: espuma limpiadora, no abrasiva, antiestática, repelente al polvo, desengrasante, que no cause daños al equipo.				
6.9.	Limpiador para vidrios				
6.10.	Limpiador para metales.				
6.11.	Las bolsas plásticas para basura deberán ser preferiblemente oxo-biodegradables, tanto las que se van a usar para basureros, como las grandes que se utilizan para recoger la basura en forma general.				
6.12.	Todos los otros materiales que se consideren necesarios para la correcta ejecución del servicio.				
6.13.	Los productos a utilizar deberán ser de bajo impacto ambiental.				

7. Se entregó a la Administración la documentación solicitada en el contrato y/o cartel:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
7.1.	Cronograma de supervisión de la vigencia contractual.				
7.2.	Lista del personal titular así como 2 posibles sustitutos				

7.3.	Respectivos currículum del personal titular y los sustitutos.				
------	---	--	--	--	--

8. Multas:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	Observaciones
8.1.	Equipo incompleto o en mal estado.			
8.2.	Uso de productos que no se ajustan a los ofrecidos.			
8.3.	Servicio prestado por personas no autorizadas por la Administración.			
8.4.	Ejecución defectuosa de las labores			
8.5.	Encontrarse alguna de las personas que brindan el servicio contratado sin el uniforme o carné de identificación.			
8.6.	No cumplir con las condiciones específicas detalladas en el Anexo 1 del cartel.			

9. Resultados de pruebas de laboratorio sobre los productos de limpieza utilizados:

Fecha de pruebas	Resultados

Observaciones: _____

Aplicado por:

Aprobado por:

b. Verificación contrato por servicio de jardinería II Circuito Judicial de San José

Edificio para supervisar: II Circuito Judicial de San José Fecha de revisión: XX-XX-XXXX

1. Labores para efectuar como mínimo una vez al mes:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1.1.	Mantenimiento adecuado a las zonas verdes.				

1.2.	Recorte del césped en todas las áreas verdes asignadas, utilizando el equipo mecánico o procedimiento de recorte manual, que mejor se adapte a las condiciones particulares del sitio de trabajo.				
1.4.	Barrido, tanto del recorte de césped como todo tipo de basura, de los jardines externos.				
1.6.	Recolección de piedras, escombros, maderas y otras basuras que estén dentro de las zonas verdes, caños y otros.				
1.7.	Recorte de los sobrantes de césped en aceras, muelas y demás plantas.				
1.8.	Poda, tanto en plantas externas.				
1.9.	Poda en plantas que lo ameriten, a fin de darles un correcto mantenimiento, se mantienen a una altura adecuada y uniforme que embellezca el lugar y que al mismo tiempo que funcionen como división natural.				
1.10.	Mantenimiento del tamaño estándar de los árboles.				
1.11.	Recorte de copas y ramas que dificulten el libre paso, de tal manera que impidan el crecimiento vertical, con el fin de que estos no dañen las mallas, las líneas eléctricas o que sus ramas perjudiquen el libre tránsito peatonal o vehicular.				
1.12	Podas de formación y sanitarias en setos, arbustos y árboles existentes en las zonas verdes. (Esta labor contempla además la aplicación de sustancias cicatrizantes sobre heridas y tejidos afectados por la poda).				

2. Implementos para utilizar como mínimo:

3.

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumpl	No aplica	Observaciones
---	---------------------	--------	----------	-----------	---------------

			e		
	<u>Herramientas y equipo para jardinería:</u>				
2.1.	Machetes #18				
2.2.	Rastrillo				
2.3.	Palas				
2.4.	Escoba				
2.5.	Tijera podadora				
2.6.	Limas				
2.7.	Carretillo				
2.8.	Botas de hule, (par)				
2.9.	Mascarillas				
2.10.	Visera				
2.11.	Delantal				
2.12.	Manguera reforzada 50 metros				
2.13.	Pistola a presión para manguera				
2.14.	Andamio para ser utilizado como plataforma en los centros de producción				
2.15.	Contenedor para derrames de gasolina (centros de producción)				
2.16.	Moto sierras desbrozadoras aptas para uso intensivo en zonas con alta densidad de césped y malezas, accionadas por motor de combustión interna ligero (peso bruto inferior a 8,5 kg), veloz (9000 r.p.m.) y potente (mayor a 5 H.P.), con versatilidad para operar alternativamente con los siguientes accesorios para la corta: cuerda, estrella o corbatín, según las exigencias de cada sitio.				
2.17.	Podadora de altura, accionada por motor de combustión interna (Potencia igual o mayor a 1.9 H.P.), con brazo de extensión (longitud entre 2,7 a 3,9 m.).				
2.18.	Motosierra ergonómica, ligera (4,5 o menos Kg. de peso) y manejable, apropiada para mantenimiento de jardines, accionada por motor de combustión interna (Potencia igual o mayor a 2 H.P.), y al menos 40 cm. de longitud de corte.				

2.19.	Bomba o aspersor manual de espalda, con capacidad para 18L de mezcla en su tanque plástico de alta resistencia, provista de lanza y rociador regulable e intercambiable.				
2.20.	Moto guadañas desbrozadoras aptas para uso intensivo en zonas con alta densidad de césped y malezas, accionadas por motor de combustión interna ligero (peso bruto inferior a 8,5 kg), veloz (9000 r.p.m.) y potente (mayor a 2 H.P.), con versatilidad para operar alternativamente con los siguientes accesorios para la corta: cuerda, estrella o corbatín, según las exigencias de cada sitio.				
	<u>Productos para jardinería:</u>				
2.21.	Gasolina, Combustibles y lubricantes (para motor y cadenas cuando corresponda), para la operación de sus equipos.				
2.22.	Fertilizantes orgánicos.				
2.23.	Herbicidas orgánicos.				
2.24.	Fungicidas orgánicos.				
2.25.	Insecticidas orgánicos.				
2.26.	Bolsas Plásticas recicladas u biodegradables.				
2.27.	Cualquier otro insumo necesario para brindar un mantenimiento optimo a las áreas a atender.				

4.

5. Responsabilidades del contratista:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
3.1.	Proveer equipos, insumos y materiales necesarios para realizar las labores solicitadas.				
3.2.	Velar porque las personas trabajadoras dispongan del indumentario de seguridad				

	necesario.				
3.3.	Informar en un plazo máximo de 1 día hábil los cambios de personal y las razones de despido cuando se produzcan.				
3.4.	Proporcionar rótulos preventivos cuando los empleados realizan las labores de limpieza, los cuales deben ser de material resistente.				
3.5.	Aportar productos para la jardinería biodegradables de bajo impacto ambiental (así certificado por el fabricante).				
3.6.	Supervisar el desempeño de sus trabajadores				
3.7.	Contar con suficiente personal para realizar sustituciones.				
3.8.	No variar procedimientos o instrucciones generales o específicas giradas por el Administrador del Contrato.				
3.9.	Suministrar el equipo adecuado a la naturaleza del servicio y que esté en óptimas condiciones de funcionamiento.				

6. 7. Responsabilidades del personal que efectúa las labores de jardinería:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
4.1.	Brindar el servicio según lo pactado con el Administrador del Contrato.				
4.2.	Tener una actitud de constante atención a todo lo referente a su servicio, sin descuido ni indolencias.				
4.3.	No tener televisores, ni utilizar radio con audífonos o celulares durante las jornadas laborales.				
4.4.	Estar capacitados para manejar los equipos con los que deben trabajar.				
4.5.	Mantener un trato respetuoso y amable con los usuarios y				

	funcionarios del Poder Judicial.				
4.6.	No incurrir en situaciones de acoso o comportamientos contra el decoro y las buenas costumbres.				
4.7.	Ser puntual.				
4.8.	Ser mayor de 18 años.				
4.9.	Tener una buena presentación personal.				
4.10.	No fumar durante la jornada laboral.				
4.11.	No ingerir bebidas alcohólicas durante la jornada laboral.				
4.12.	No tener antecedentes penales.				
4.13.	Ser colaborador, con buenos hábitos y discreto.				
4.14.	Tener al menos grado académico de primaria concluida.				
4.15.	Hacer un uso racional y correcto de los recursos como el agua y la energía eléctrica.				

8.

9. Documentación para entregar:

	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
5.1.	Lista del personal que labora y 2 posibles sustitutos.				
5.2.	Currículo Vitae con fotografía reciente, dirección y datos personales del personal detallado en el punto anterior.				

1: De acuerdo. **2:** Parcialmente de acuerdo **3:** En desacuerdo

10. Controles de calidad:

#	Contenido a revisar	1	2	3	Observaciones
6.1.	Asistencia (cuando corresponda).				
6.2.	Eficiencia, eficacia y calidad del servicio.				

6.3.	Nula ocurrencia de pérdida de bienes en las instalaciones.				
6.4.	Inexistencia de quejas por parte de usuarios y funcionarios judiciales.				
6.5.	Cumplimiento del programa de trabajo estipulado.				
6.6.	Poca o nula rotación de personal.				
6.7.	Atención y solución pronta de problemas planteados.				
6.8.	Cumplimiento de los objetivos deseados.				

11. Multas:

	Contenido a revisar	1	2	3	Observaciones
7.1.	Equipo incompleto o en mal estado.				
7.2.	Servicio prestado por personas no autorizadas.				
7.3.	Ejecución defectuosa de las labores.				
7.4.	Ausencias temporales del puesto de trabajo.				

Otras observaciones:

Aplicado por:

Aprobado por:

c. Verificación contrato de Mantenimiento Sistema de Bombeo contra incendios II C.J.S.J.

Edificio para supervisar: II Circuito Judicial de San José Fecha de revisión: XX-XX-2020

1. Labores para efectuar con máquina apagada:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1.1.	Mantenimiento de sistema de protección contra fuego conformado por un motor eléctrico, bomba vertical de línea, panel de control principal, panel bomba jockey y bomba jockey.				

1.2.	Limpieza de las unidades y lubricación de rodamientos, revisión mecánica y eléctrica del motor, toma de lecturas de aislamiento, resistencia de las bobinas, amperaje de operación, desbalance de fases.				
1.3.	Pruebas de funcionamiento de los equipos, arranque manual y automático.				
1.4.	Revisión de empaquetaduras, prensa estopas y reemplazo de ser necesario.				
1.5.	Inspección minuciosa de las camisas de eje, en caso de cambio de prensa estopa (Si hay muescas deberá reemplazarse).				
1.6.	Revisión de la holgura del anillo de desgaste (mediante el diámetro interior del anillo de la carcasa y diámetro exterior del anillo del impulsor).				
1.7.	Revisión del impulso, carcasa y anillos de empaquetamiento.				
1.8.	Revisión de panel de control, limpieza y revisión de parámetros de programación.				
1.9.	Revisión de componentes de paneles de control, luces indicadoras, contactores, conexiones eléctricas, pantalla, integridad del gabinete, etc.				
1.10.	Revisión de válvulas de retención en las líneas de censado de presión en el panel de control de la bomba principal y en el de la bomba jockey.				

2. Revisiones y pruebas para efectuar:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
2.1.	Fugas de agua de todo el sistema, llámese gabinetes, hidrantes, aspersores, tuberías de descargas y demás elementos que hacen el conjunto sistema contra incendio.				
2.2.	Conductores de potencia.				
2.3.	Sistema de parada automático.				

2.4.	Sistemas de alarma.				
2.5.	Operación de los medios de arranque manual y arranque automático.				
2.6.	Apretado de las conexiones eléctricas.				
2.7.	Lubricado de las partes mecánicas móviles (excluyendo arrancadores y reveladores).				
2.8.	Calibrado de los ajustes del interruptor de presión.				
2.9.	Revisar y ajustar las conexiones de alambrado de control y energía.				
2.10.	Revisión de operación de elementos de seguridad y alarmas.				
2.11.	Revisión de la señalización tanto de emergencia como de normal.				
2.12.	Limpieza: -Área de alrededor de la máquina, piso, chasis. -Tableros de control. -Limpieza de máquina, panel de control, generador y bombas en general.				

3. Labores para efectuar con el motor operando:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
3.1.	Revisión mecánica y eléctrica del motor, toma de lecturas de aislamiento, resistencia de las bobinas, amperaje de operación, desbalance de fases.				
3.2.	Pruebas de funcionamiento de los equipos, arranque manual y automático.				
3.3.	Mediciones y ajuste.				
3.4.	Presión de apertura de la válvula de alivio.				
3.5.	Presión de activación de la bomba jockey.				
3.6.	Presión de activación de la bomba contra incendios.				
3.7.	Ajuste del sello de la bomba contra incendios.				
3.8.	Inspección de alineamiento del eje del motor-bomba.				

3.9.	Funcionamiento general de la bomba principal, bomba auxiliar, panel de control.				
------	---	--	--	--	--

4. Labores para efectuar en los tanques de almacenamiento:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
4.1.	Verificación del estado físico de los tanques subterráneos.				
4.2.	Estado de la capa impermeable.				
4.3.	Realización de la prueba de estanqueidad, previa coordinación con la Administración del contrato.				

5. Labores para efectuar en el equipo de bombeo principal, sus controladores y accesorios:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
5.1.	Revisión de sellos mecánicos (inspección o reparación).				
5.2.	Presiones.				
5.3.	Cabezal de pruebas.				
5.4.	Caudal.				
5.5.	Pintura y estado físico (reparar).				

6. Labores para efectuar en el panel de control:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
7.1.	Verificación de integridad del panel.				
7.2.	Verificación de sensores de nivel (inspección o reparación).				
7.3.	Control de respuesta en estado de emergencias.				
7.4.	Estado en general de su funcionamiento con la programación del sistema de ser necesario.				
7.5.	Prueba de transferencia con el generador eléctrico.				

7. Labores a efectuar en gabinetes / estaciones manuales y otros:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
8.1.	Verificación de integridad del panel.				
8.2.	Revisión del estado de gabinetes del edificio, mangueras y conectores.				
8.3.	Revisión de dispositivo de restricción de apertura.				
8.4.	Revisión del estado integral y de funcionamiento del extintor (recargas actualizadas, etc.)				
8.5.	Verificación de accesorios, extintores y estado en general del gabinete.				
8.6.	Inspección y limpieza de toma de bomberos, cabezal de pruebas y Siamesa.				

8. Generalidades de los mantenimientos preventivos:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
9.1.	Se presentó una rutina con lo indicado en el cartel y las recomendaciones del fabricante.				
9.2.	Los mantenimientos se realizan en horas hábiles y con una duración mínima de 4 horas por visita.				
9.3.	En las labores se incluye: *Mano de obra *Suministros de limpieza *Limpiadores de contacto *Fusibles térmicos *Componentes electrónicos menores				

9. Generalidades de los mantenimientos correctivos:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
10.1.	El lapso entre la llamada o solicitud y el inicio de la reparación es de un máximo de 4 horas naturales.				
10.2.	Poseen una central de llamadas para acudir cuando hay que hacer alguna				

	reparación.				
--	-------------	--	--	--	--

10. Generalidades del contrato:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
11.1.	La contratista solicita la respectiva autorización para efectuar el cambio de los repuestos que superen los ¢50,000.00				
11.2.	Las partes o repuestos sustituidos son entregados INMEDIATAMENTE a la Administración (días hábiles) o a Seguridad (días no hábiles).				
11.3.	Los técnicos que realizan el mantenimiento se presentan debidamente identificados, uniformados con el emblema, nombre y características del servicio, propias de la empresa contratada.				
11.4.	Al finalizar los mantenimientos se entrega un reporte escrito con los resultados de la inspección y las recomendaciones específicas hacia acciones futuras, actualizaciones o manejo de partes de repuesto.				
11.5.	Luego de los mantenimientos la contratista deja el área de trabajo libre de cualquier desecho producto de las labores realizadas.				

11. Multas:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
12.1.	No se cumple con el servicio establecido.				
12.2.	No se realizan adecuadamente las actividades establecidas en las especificaciones técnicas.				
12.3.	Incumplimiento de los compromisos adquiridos.				
12.4.	Equipo en mal estado.				
12.5.	Atención inadecuada al usuario (mal trato o descortés).				

12.6.	Equipo de características inferiores al contratado.				
12.7.	Cantidad de personal inferior a la convenida.				
12.8.	Incumplimiento del horario establecido para brindar el servicio.				
12.9.	Sustitución de equipos por averías fuera del tiempo establecido.				

12. Documentación para entregar:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
13.1.	La contratista entregó el manual de usuario con el procedimiento de arranque de la bomba contra incendio (debe estar en el cuarto de máquinas).				
13.2.	La contratista presentó una lista de las personas involucradas para la ejecución del contrato indicando función y responsabilidad, así como experiencia en trabajos similares y formación académica.				
13.3.	Existe un expediente junto al sistema contra incendios para verificar y consultar el historial de mantenimiento por parte del personal del Poder Judicial.				
13.4.	Se entrega un reporte después de cada visita indicando lo evaluado en cada una de las actividades mínimas indicadas por el fabricante y en caso de encontrar alguna falla que comprometa el equipo o sistema en general se deberá notificar de inmediato a la Administración.				

Observaciones: _____

Aplicado por:

Aprobado por:

d. Verificación de contrato de Fotocopiado y escaneo de documentos II Circuito Judicial de San José

Edificio para supervisar: II Circuito Judicial de San José Fecha de revisión: XX-XX-XXXX

1. Generalidades del servicio:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1.1.	Se ofrece al público la venta de discos para reproducción en formato CD, DVD y llaves mayas con la capacidad mínima.				
1.3.	Se establecen dos filas: <ul style="list-style-type: none"> • Una para sacar de 1 a 20 copias • Otra para 21 copias o más. 				
1.4.	Se utiliza el formulario F-293 (autorización con la cantidad de copias a sacar, con el sello de oficina y la firma autorizada en original y copia).				
1.5.	Los operadores de los equipos cotejan la firma consignada en el formulario F-293 con el archivo de firmas autorizadas (facilitado por la Administración II CJSJ).				
1.6.	Se tiene un rótulo o pizarra con los precios para las personas usuarias.				
1.7.	El servicio no sufre afectación por falta de recurso humano y/o materiales.				
1.8.	Se cuenta con equipo de cómputo apto para brindar un servicio satisfactorio, ágil y oportuno; cuenta con unidad de quemador para disco DVD y CD (RW) y scanner.				
1.9.	Las imágenes que se escanean están libres de virus informáticos.				
#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
2.1.	Se suscribió un “Acuerdo de Confidencialidad”, respecto a la información que se hace llegar para su procesamiento, acorde a lo detallado en el				

	contrato.				
2.2.	Cuando una oficina requiere escanear la totalidad de sus expedientes, el contratista debe contar con equipos que garanticen un tiraje mínimo de 90 cm diariamente.				
#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
3.1.	Buenas costumbres.				
3.2.	Adecuada higiene.				
3.3.	Excelente presentación personal.				
3.4.	Buen trato, respeto, amabilidad, excelencia, prontitud y gentileza, con usuarios internos y externos.				
3.5.	Preferiblemente: Título de bachillerato en educación media.				

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
4.1.	Equipo en mal estado.				
4.2.	Atención inadecuada al usuario (mal trato o descortés).				
4.3.	Entrega de fotocopias borrosas o ilegibles.				
4.4.	Equipo con características inferiores al contratado.				
4.5.	No disposición de efectivo para dar vueltos.				
4.6.	No contar con rotulación visible de precios.				
4.7.	Cantidad de personal inferior a la convenida.				
4.8.	Incumplimiento del horario establecido para brindar el servicio.				
4.9.	Sustitución de equipos por averías fuera del tiempo establecido.				

Otras observaciones:

Aplicado por:

Aprobado por:

e. Verificación de contrato de Navegación Satelital II Circuito Judicial de SJ

Fecha de revisión: XX-XX-XXX

- 1. El sistema de posicionamiento global y los dispositivos que utiliza el contratista tienen las siguientes características:**

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1.1.	Permite monitorear y posicionar un vehículo en el lugar exacto y en el tiempo real.				
1.2.	Permite visualización por WEB y WAP, y permite uno o varios usuarios para monitorear la flotilla del circuito.				
1.3.	Permite que existan grupos (algunos usuarios que puedan ver solo sus vehículos y otros que tengan acceso a todos).				
1.4.	Permite ubicar en tiempo real los vehículos entro del territorio nacional mediante mapa satelital.				
1.5.	Permite ubicar en tiempo real los vehículos dentro del territorio nacional mediante un histórico que muestre el recorrido según las fechas elegidas.				
1.6.	Registra la última posición (por ejemplo cuando el GPS entra a un edificio no rastreado).				

1.7.	La plataforma tecnológica se mantiene actualizada en todo momento.				
1.8.	Permite conocer la distancia recorrida por el automóvil entre un arranque y un apagado de motor (distancia en metros).				
1.9.	Es de fácil acceso al usuario y está en idioma español.				
1.10.	Posee posicionamiento y monitoreo mediante teléfono móvil, vía SMS e internet mediante mapa.				
1.11.	Permite registrar el consumo de combustible.				
1.12.	Permite la creación de claves y contraseñas para cada usuario que establezca la Administración.				
1.13.	Provee la creación de puntos o sitios definidos de conformidad con los intereses de la Administración.				
#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
2.1.	Hora de salida y hora de entrada.				
2.2.	Kilometraje de salida y kilometraje de entrada.				
2.3.	Distancias diarias recorridas.				
2.4.	Excesos de velocidad.				
2.5.	Ubicación de móviles por punto de control				
2.6.	Movimientos diarios con el dato de las distancias recorridas entre puntos de control				
2.7.	Ubicación dentro de zonas, control de movimiento y otros que permita el sistema.				
2.8.	Tiempo ocioso en que permanece el vehículo.				
2.9.	Vehículos por grupo y usuarios de todos los grupos.				

2.10.	Los informes se pueden exportar a PDF y/o Excel y permanecen en el sistema por un período no menor a 4 años.				
#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
3.1.	Permite posicionamiento y monitoreo mediante teléfono móvil, vía SMS e internet mediante mapa.				
3.2.	El dispositivo está ubicado en un lugar discreto.				
3.3.	El dispositivo cuenta con alerta de manipulación de terceros no autorizados.				
3.4.	El dispositivo tiene respaldo alterno en caso de que el vehículo sea desenergizado.				

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
4.1.	Indicó cuánto es el tiempo de autonomía del dispositivo, si se quita la batería (no puede ser menor a 90 minutos).				
4.2.	Cuenta con un sistema de recepción de llamadas para la atención de solicitudes y resolución de consultas para hacer reportes (deben ser atendidos en un plazo no mayor de 3 horas).				
4.3.	Brindó la capacitación sobre uso y alcance del servicio, previa coordinación con la Administración (Debió llevarse en un plazo de 1 a 3 días hábiles después de la orden de inicio).				
4.4.	Cumple tiempo de 1 día hábil para atender reportes por mantenimientos correctivos.				

4.5.	Rinde informes que el Poder Judicial requiere con carácter de urgencia en un plazo máximo de 48 horas a partir de la solicitud.				
4.6.	Existe una garantía de que los dispositivos de rastreo, no afectarán o dañarán componentes electrónicos del vehículo o su funcionamiento normal.				
4.7.	Las desinstalaciones en los vehículos se efectúan como máximo 3 días hábiles luego de realizada la solicitud.				

Otras observaciones:

Aplicado por:

Aprobado por:

f. Verificación contrato de Mantenimiento planta eléctrica II Circuito Judicial de San José

Fecha de revisión: XX-XX-XXXX

1. Labores para efectuar en los mantenimientos preventivos trimestrales (con la máquina apagada):

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1.1.	Medición de nivel de aceite de motor antes de drenar				
1.2.	Revisión de baterías y cargador				
1.3.	Revisión del sistema de precalentamiento de las camisas				
1.4.	Revisión de la tornillería en general				
1.5.	Medición y corrección a nivel de refrigerante del radiador				

1.6.	Medición y corrección de nivel de concentración de aditivo del radiador				
1.7.	Determinación de presencia de agua en tanque principal				
1.8.	Medición de nivel de combustible en tanque diario				
1.9.	Determinación de presencia de agua en tanque diario				
1.10.	Prueba de tanque diario				
1.11.	Medición de voltaje de baterías				
1.12.	Medición de nivel de electrolito en la batería, si correspondiere				
1.13.	Limpieza de los bordes de la batería				
1.14.	Revisión de cables y conexiones de batería				
1.15.	Medición de nivel de combustible en tanque principal				
1.16.	Funcionamiento de cargador de batería				
1.17.	Determinación de corriente entregada al cargador de baterías				
1.18.	Nivel de reposición de aceite.				
1.19.	Tensión y estado de correas del ventilador				
1.20.	Inspección de mangueras de aceite				
1.21.	Inspección de mangueras de agua				
1.22.	Inspección de mangueras de combustible				
1.23.	Inspección de tuberías de aceite				
1.24.	Limpieza del sistema de combustible. Incluye extracción de agua y lodo de los tanques de combustible, cuando así lo amerite.				
1.25.	Revisión del estado general de la planta.				
1.26.	Drenaje del sistema de escape				
1.27.	Limpieza externa del radiador.				
1.28.	Limpieza del interruptor de				

	transferencia.				
1.29.	Limpieza de filtro separador agua/diésel.				
1.30.	Limpieza de máquina en general				
1.31.	Calibración de válvulas				
1.32.	Limpieza de alrededores del equipo.				
#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
2.1.	Medición de presión de aceite de motor				
2.2.	Medición de temperatura ambiente				
2.3.	Medición de temperatura del refrigerante				
2.4.	Medición de la frecuencia.				
2.5.	Medición del funcionamiento del horómetro				
2.6.	Medición de funcionamiento del voltímetro				
2.7.	Medición de temperatura del aceite.				
2.8.	Voltaje del alternador de batería.				
2.9.	Medición de restricción de filtros de aire.				
2.10.	Comprobación de arranque y parada del motor.				
2.11.	Comprobación de los sistemas de control y eléctrico.				
2.12.	Revisión de fugas de aceite y filtro de aire.				
2.13.	Revisión del sistema de paradas automáticas				
2.14.	Revisión de enfriamiento.				
2.15.	Prueba de alarma de sobre revolución.				
2.16.	Prueba de alarma de sobre arranque.				
2.17.	Prueba de alarma de alta temperatura.				
2.18.	Prueba de alarma de baja tensión de aceite.				
2.19.	Prueba de alarma de bajo nivel de				

	refrigerante.				
2.20.	Transferencia Automática (ATS)				
2.21.	Verificación que el selector de la transferencia se encuentre posicionado en la posición AUTO.				
2.22.	Verificación de luces pilotos.				
2.23.	Verificación de hora y día registrados (reloj interno).				
2.24.	Definición de día de ejercicio semanal, así como la hora de inicio y final de este, cumpliendo con una duración de máximo 15 minutos de prueba.				
2.25.	Ajuste tiempo de retardado N-E (Normal-Emergencia).				
2.26.	Ajuste tiempo de retardado E-N.				
2.27.	Limpieza de contactos expuestos.				
2.28.	Ajuste de transferencia, excitación y generación (si fuera necesario).				
2.29.	Mantenimiento del sistema de enfriamiento (si fuera necesario).				
2.30.	Revisión y reparación general de la misma, cuando fuere necesario.				
2.31.	Prueba de carga.				
2.32.	Operación ATS N-E (Normal-Emergencia).				
2.33.	Operación ATS E-N.				
2.34.	Funcionamiento del amperímetro.				
2.35.	Medición de amperaje en L1, L2 y L3.				
2.36.	Medición de voltaje en: L1-L2, L2-L3, L1-L3, L1-N, L2-N, L3-N, N-Tierra.				
2.37.	Medición de frecuencia de carga.				

2. Labores para efectuar durante el mantenimiento preventivo semestral:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
---	---------------------	--------	-----------	-----------	---------------

3.1.	Filtros y lubricantes cada 6 meses o 200 horas de uso, con excepción de la toma de muestra de aceite.				
3.2.	Cambio de aceite cuando sea requerido, cada seis meses o 200 horas de uso (lo que suceda primero).				
3.3.	Llevar el récord del tipo de aceite cambiado.				
3.4.	Rellenar el aceite.				
3.5.	Récord de tipo de aceite rellenado.				
3.6.	Récord de cantidad de aceite agregada.				
3.7.	Cambio de filtro de aceite.				
3.8.	Cambio de filtro de aire.				
3.9.	Cambio de filtro de combustible.				
3.10.	Cambio de filtro de combustible en línea.				
3.11.	Cambio de refrigerante.				
3.12.	Récord del tipo de refrigerante empleado.				
3.13.	Toma de muestras de aceite, cada seis meses, para corroborar entre cambios la cantidad del aceite existente.				
3.14.	Análisis del aceite de muestra (Presentar el diagnóstico en la siguiente visita).				
3.15.	En caso de que exista los cojinetes del rotor, es necesario realizar lubricación.				
3.16.	En caso de que exista el mecanismo de gobernación, es necesario realizar lubricación.				

3. Generalidades de los mantenimientos preventivos:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
4.1.	Se realizan los mantenimientos sábados u horas no hábiles.				

4.2.	Si los repuestos a utilizar superan los \$300.00 se solicita autorización de la Administración y Servicios Generales.				
4.3.	El técnico se anuncia al iniciar y finalizar la labor y hace entrega del informe correspondiente y firmado por el Administrador Regional.				
4.4.	El informe entregado tiene: Fecha. Hora de inicio y final de cada servicio. Nombre del cliente. Nombre del técnico. Datos del equipo. Firma de la persona que llevó a cabo el servicio. La confirmación de la realización de cada una de las actividades solicitadas. Detalle de los materiales y repuestos utilizados con su debida identificación de número, clase, serie y características generales. Detalle de los materiales utilizados. Observaciones que el técnico sugiera. Tiempo empleado. Firma del inspector y/o persona responsable del circuito. Observaciones.				

4. Generalidades de los mantenimientos correctivos:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
5.1.	El contratista tiene disponibilidad para atender reportes de fallas o anomalías en el sistema 24 horas al día, los 365 días del año.				

5.2.	Si existe un fallo o anomalía la empresa atiende el reporte hecho por el Poder Judicial en un lapo NO mayor a las 2 horas naturales.				
5.3.	Las partes o repuestos sustituidos se entregan INMEDIATAMENTE a la Administración.				

5. Otros aspectos para evaluar:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
6.1.	Equipo en mal estado.				
6.2.	Atención inadecuada al usuario (mal trato o descortés).				
6.3.	Equipo con características inferiores al contratado.				
6.4.	Cantidad de personal inferior a la convenida.				
6.5.	Incumplimiento del horario establecido para brindar el servicio.				
6.6.	Sustitución de equipos por averías fuera del tiempo establecido.				

Observaciones: _____

Aplicado por:

Revisado por:

g. Verificación servicio de Mantenimiento de aires acondicionados II Circuito Judicial de San José

Edificio para supervisar: _____ Fecha de revisión: XX-XX-XXXX

12. Mantenimientos preventivos:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1.1.	Se hizo entrega del cronograma con las visitas trimestrales a realizar.				
1.2.	Se presentó la rutina del mantenimiento, incorporando lo descrito en el cartel junto con la recomendación del fabricante (las rutinas de mantenimiento “rutinas mínimas” pueden sufrir modificaciones. Incorporar nuevas o quitar las que no se ajusten técnicamente al equipo).				
1.3	<p>En cada mantenimiento se presenta un reporte de servicio con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha, hora de inicio y final de cada servicio. • Nombre del cliente • Nombre del técnico • Datos del equipo (marca, modelo y número de activo) • Firma de la persona que llevó a cabo el servicio • Materiales y repuestos utilizados con su debida identificación de número, clase, serie y características generales. • Detalle de los materiales utilizados. • Observaciones que el técnico sugiera • Tiempo empleado • Firma del personero de la Administración, encargado en recibir el servicio por parte del Poder Judicial 				

1.4	Se incluye un check list con las rutinas de inspección y es entregado al Administrador del contrato.				
1.5	En los servicios se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra • Consumibles • Suministros de limpieza • Dieléctricos • Lubricantes • Refrigerantes de recarga • Insumos necesarios para el mantenimiento preventivo 				
1.6	Los mantenimientos se apegan a los manuales y recomendaciones del fabricante.				
1.7	De requerirse para el óptimo funcionamiento del equipo se incluyen actividades complementarias técnicas como ajustes de parámetros eléctricos de control, calibración, programación, o cualquier otra actividad.				
#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
2.1.	Si hay un desperfecto o irregularidad en un equipo, el tiempo entre la llamada del Poder Judicial y que el técnico empiece la reparación, no supera las tres horas.				
2.2.	El contratista posee beeper o celular 24/7. Además, dispone de una central de llamadas o persona que garantice el reporte de la avería				
2.3.	El contratista solicita la autorización del Administrador del contrato cuando las reparaciones superan los \$200.00 (por equipo).				

2.4.	El contratista respeta la garantía mínima de los repuestos y los mantenimientos correctivos (6 meses).				
2.5.	Las partes o repuestos sustituidos se entregan inmediatamente a la Unidad Administrativa.				
2.6.	Si se hace el mantenimiento correctivo y continúa el mismo problema, haciendo uso de la garantía el contratista solventa el problema en un plazo no mayor a 8 días hábiles.				

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
3.1.	Se suministran los repuestos consumibles y mano de obra especializada.				
3.2.	Se entrega un reporte fotográfico y técnico por escrito de cada aire en las visitas de mantenimiento (preventivo y correctivo).				
3.3.	Se suministran andamios y escaleras (en caso de requerirse).				
3.4.	Se efectúa la limpieza del área de trabajo.				
3.5.	Los servicios son mínimo de 1 hora.				
3.6.	Al finalizar las labores se limpia el área de trabajo				
3.7.	Se incluyen los suministros de limpieza				
3.8.	Se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Dieléctricos • Lubricantes • Refrigerantes de recarga • Otros suministros necesarios para los mantenimientos 				

Otras observaciones:

Aplicado por:

Aprobado por:

h. Verificación de contrato de mantenimiento elevadores II Circuito Judicial de San José

Edificio para supervisar: II Circuito Judicial de San José **Fecha de revisión:** XX-XX-XXXX

1. Labores durante el mantenimiento preventivo:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1.1.	Se revisan rieles, contactos de metal, bobinas, conectores, guías interiores de la puerta, luces de señalización y de cabina, control central del elevador.				
1.2.	Se efectúa la limpieza, lubricación, ajustes, reparaciones menores y revisión general del funcionamiento.				
1.3.	Se cumple con las solicitudes de los encargados en el edificio de la operación de los elevadores.				
1.4.	Se realiza la observación de arranques y paradas.				
1.5.	Se realiza la observación de ruidos anormales.				
1.6.	Se verifican contactos de relays o contactores que tienen más desgaste en los controles.				
1.7.	Se verifica la señalización de botones, flechas de dirección e indicadores de piso, etc., en cada uno de los pisos.				
1.8.	Se verifica la señalización dentro de la cabina.				
1.9.	Se limpia el equipo de Sala de Máquinas.				
1.10.	Se limpian los techos de cabinas, pozo y ducto metálico.				
1.11.	Se revisa la iluminación interna de cada cabina.				

1.12.	Se revisan los niveles de piso (realizar las correcciones respectivas).				
1.13.	Se revisa el correcto funcionamiento del control eléctrico.				
1.14.	Se revisa el correcto funcionamiento del operador de puertas.				
1.15.	Se revisa el correcto funcionamiento del freno de la máquina.				
1.16.	Se revisa el correcto funcionamiento del ventilador.				
1.17.	Se lubrican las piezas móviles del ascensor.				
1.18.	Se hace la inspección del estado de los elementos instalados en el pozo y reporte en caso de requerir el cambio de alguna pieza.				
1.19.	Se realiza la prueba de seguridad de los dispositivos de cada ascensor.				
#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
2.1.	Estopa.				
2.2.	Lija.				
2.3.	Químico limpiador para contactos.				
2.4.	Lubricante para la máquina.				
2.5.	Lubricante para piezas móviles del ascensor.				
2.6.	Lubricante para los cables de tracción.				
#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
3.1.	Efectuar un cronograma de visitas de mantenimiento al año.				
3.2.	Efectuar los mantenimientos en horario laboral (lunes a viernes de 08:00-04:00 p.m.).				
3.3.	Colocar avisos que indiquen claramente que el elevador se encuentra fuera de servicio por mantenimiento.				
3.4.	Reportarse antes y después de cada visita ante el Administrador del Contrato.				
3.5.	Brindar un reporte y/o informe ante la dependencia correspondiente, en un período no mayor a 8 días hábiles de la				

	visita con los resultados, recomendaciones, etc.				
3.6.	Presentar una rutina de mantenimiento donde se contemple como mínimo las rutinas anteriores y la periodicidad de cada una de las labores.				
3.7.	Comunicar con 2 días de anticipación o sino justificar el mismo día (la reprogramación no debe ser mayor a una semana calendario) cuando no se pueda cumplir con el cronograma propuesto.				
3.8.	Realizar el procedimiento de control y verificación por parte del encargado del Poder Judicial, una vez concluidos los servicios.				

4. Generalidades del mantenimiento correctivo:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
4.1.	El tiempo de respuesta para llamadas de emergencia (persona atrapada en cabina) es de 5 horas.				
4.2.	El tiempo de respuesta para llamadas por avería o bloqueo (urgencia por daños de paralización en el funcionamiento del equipo) es de 10 horas.				
4.3.	El contratista indica, justifica y somete el plazo de la reparación, dependiendo de la facilidad para obtener los repuestos requeridos.				
4.4.	En caso de incumplir envía la justificación en un plazo no mayor a tres días hábiles.				

5. Requerimientos generales para cumplir:

#	Contenido a revisar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
5.1.	Brindar la capacitación anual (Solicitada por escrito por el PJ) para el rescate / evacuación de pasajeros atrapados en cabina.				
5.2.	Se presentó fotocopia de la identificación de los trabajadores o un Excel con los datos y una fotografía reciente de los mismos.				

5.3.	Cuando los repuestos para mantenimientos superan los \$500.00 pedir visto bueno al Administrador del Contrato.				
5.4.	Los materiales utilizados son nuevos y con una garantía de tres meses.				
5.5.	El personal porta carné y uniforme de la empresa cuando efectúa los mantenimientos preventivos y correctivos.				
5.6.	El sitio en el que se trabaja queda limpio (Se recoge todo el material y se divide entre material de desecho y reutilizable).				
5.7.	Llevar un control por parte del Poder Judicial de los trabajos realizados por Schindler				
5.8.	Remitir la lista del personal así como su currículum a la Administración.				
5.9.	El contratista cuenta al menos con 3 técnicos especializados en el mantenimiento de este tipo de equipos.				
5.10.	La póliza de riesgos se encuentra vigente (Constancia de Riesgos de Trabajo)				

Observaciones: _____

Aplicado por: _____

Aprobado por: _____

Anexo 14: Caja Chica

Procesos de verificación de documentos de arcos de caja chica				
Mes:XXXX	Fecha:		XX/XX/XXXX	
Requerimientos:	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
Existen facturas pendientes pago con más de 10 días de recibidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existen facturas pendientes de reintegrar con más de 10 días de pagadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existen anticipos pendientes liquidar con más de 7 días hábiles posterior a la finalización de la gira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existe diferencias de dineros en el arqueo de caja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existen discrepancias entre la fecha de confección de cheques y su anotación en libros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existen errores en las anotaciones de libros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Anexo 15: Checklist para verificación de documentos de procesos de expropiación:

Plantilla de verificación de procesos de expropiaciones para archivo de expediente				
N° de expediente:				
Fecha:				
Verificado por:				
Requerimiento	Cumple	No cumple	No Aplica	Observaciones
Solicitud del despacho judicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Confección de viáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Constancia de depósito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Solicitud de vehículo rentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Confirmación de vehículo rentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recepción de vehículo rentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adelanto de viáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entrega de vehículo rentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liquidación de viáticos Juez(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liquidación de viáticos técnico(a) judicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liquidación de viáticos de chófer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liquidación de gastos de combustible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liquidación de gastos por imprevistos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pago de vehículo rentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Devolución de saldo al ente expropiante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Anexo 16: Plantilla de seguimiento para control de las garantías de los activos**institucionales:**

